



**Marta Hozer-Koćmiel**

Uniwersytet Szczeciński  
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania  
Katedra Statystyki  
mhk@wneiz.pl

**Sandra Misiak-Kwit**

Uniwersytet Szczeciński  
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania  
Katedra Zarządzania Kapitałem Ludzkim  
sandra.misiak@op.pl

## **WSPÓLPRACA BIZNESOWA KOBIEC NA PRZYKŁADZIE MODELU WCR I METODY BST**

**Streszczenie:** W artykule przedstawiono i oceniono przykład współpracy biznesowej kobiet. W rozważaniach teoretycznych podkreślono znaczenie relacji i umiejętności ich budowania. W części empirycznej opisano dwa przykłady budowania relacji – model WRC (Women Resource Centre) oraz metodę BST (Business Success Team). W kilku krajach europejskich ośrodki WRC wspierają i promują przedsiębiorczość kobiet. Wykorzystują do tego metodę BST, która polega na organizacji regularnych spotkań grupy przedsiębiorczyń w celu pracy nad rozwojem działalności biznesowej. Spotkania opierają się na założeniu, iż wymiana doświadczeń i dzielenie się wiedzą sprzyjają osiągnięciu sukcesu.

**Słowa kluczowe:** współpraca biznesowa, kobiety, model WRC, metoda BST.

### **Wprowadzenie**

Trwałe relacje są warunkiem koniecznym efektywnej współpracy biznesowej. W związku z tym istotne jest rozpowszechnianie dobrych praktyk jako przykładu motywującego do budowania sieci kontaktów na podstawie etycznych norm postępowania. Podjęto się tego w niniejszym artykule, który ma charakter teoretyczno-empiryczny.

W rozważaniach teoretycznych pokrótce omówiono pojęcie kapitału społecznego. Jego nieodłączną część stanowi sieć relacji. Opisano także zasady współpracy pozwalającej na generowanie korzyści oraz wskazano, że styl zarządzania, zbliżony z tymi zasadami, przypisywany jest kobietom. Takie postępowanie kobiet w biznesie odpowiada jednak współczesnym formom firm.

W części praktycznej przedstawiono inicjatywy wspierające współpracę kobiet. W pierwszej kolejności opisano model Women Resource Centre (nazywany dalej WRC) wraz z historią powstania i głównymi celami, a następnie organizację Winnet Europe, stowarzyszającą europejskie ośrodki WRC. Istotną część analizy stanowi opis budowania sieci kontaktów biznesowych przy pomocy metody Business Success Team (nazywanej dalej BST), polegającej na organizowaniu serii spotkań o ściśle określonej strukturze. Podkreślono także znaczenie działania według zasady Poczwórnej Helisy.

Celem artykułu jest przedstawienie i ocena modelu WRC oraz metody BST. Postawiono tezę, że tworzą one efektywny system wspierania relacji i współpracy biznesowej kobiet.

## 1. Współpraca biznesowa a budowanie relacji przez kobiety

Więzi i sieci społeczne są elementem wielopłaszczyznowego pojęcia, jakim jest kapitał społeczny generujący wiele pozytywnych efektów [Fukuyama, 2003, s. 197]. Jako kapitał społeczny przyjmuje się sumę zasobów, zarówno aktualnych, jak i potencjalnych, które grupa lub jednostka posiada dzięki trwałej, mniej lub bardziej zinstytucjonalizowanej sieci relacji, kontaktów i znajomości [Bourdieu, 1986, s. 248]. Powiązanie zaufania, jako elementu koniecznego do budowania sieci relacji, z pojęciem kapitału społecznego, zostało dostrzeżone przez J. Colemana [1990, s. 302] i R. Putnama [1997, s. 258]. W literaturze przedmiotu podkreśla się również, że pomnażanie posiadanego dobrostanu wydaje się bardziej możliwe w grupach, które funkcjonują z zachowaniem takich zasad, jak nie tylko zaufanie, ale i wzajemność, wrażliwość czy otwarta komunikacja [Golinowska, 2011, s. 14].

Teoria kapitału ludzkiego wskazuje więc na wagę takich pojęć, jak relacje, umiejętność ich budowania i podtrzymywania dzięki etycznemu postępowaniu, reputacji, dzieleniu się wiedzą, zaufaniu, współpracy, co skutkuje generowaniem wielostronnych korzyści [Preston, 2004, s. 43-49; Trutkowski i Manades, 2005, s. 50]. Na podobnych zasadach opiera się funkcjonowanie szwedzkiego modelu współpracy WRC [Hozer-Koćmiel, Misiak i Torstensson, 2013, s. 327-350].

Warto również zaznaczyć, że postępowanie oparte na wymienionych powyżej zasadach przypisuje się nowoczesnemu stylowi zarządzania [Rudawska, 2007, s. 39]. Styl zarządzania, który oparty jest na partnerstwie i pracy zespołowej, przyporządkowywany jest w literaturze przedmiotu kobietom, przy czym jest on bardziej dostosowany do nowoczesnych form przedsiębiorstw [Rosener,

2003, s. 349-352; Peters, 2005, s. 275]. Kobiety w biznesie koncentrują się na dbałości o relacje, współpracy, jakości, zaspokajaniu potrzeb klientów czy traktowaniu kapitału ludzkiego jako głównego zasobu; charakteryzuje je również empatia [Lisowska, 2009, s. 44; Misiak, 2013, s. 41-56]. W związku z tym istotne jest ukazanie, jak w praktyce przebiega współpraca biznesowa kobiet, przy czym za dobre praktyki przyjmuje się model WRC oraz metodę BST, na podstawie której model ten funkcjonuje.

Tworzenie struktur oraz prowadzenie działań dedykowanych wyłącznie kobietom może budzić kontrowersje. Autorki twierdzą, że kobiety i mężczyźni pod pewnymi względami są równi, a pod pewnymi różni, przy czym część tych różnic powinna być niwelowana – np. różnice w wynagrodzeniach, a część nie – np. różnice w stylach zarządzania. Te różnice, które powinny być zachowane, można określić jako pozytywne różnorodności [Hozer, 2007, s. 6]. Stworzenie neutralnego miejsca spotkań pozwala rozwijać te różnorodności i tym samym rozwijać połowę talentów biznesowych społeczeństwa – talenty kobiet [Hozer-Koćmiel i Zimoch, 2012, s. 3-19].

## 2. Wspieranie współpracy biznesowej kobiet w praktyce

**Model WRC** to instytucja stworzona w Szwecji w latach 80. ubiegłego wieku, w celu aktywizowania i wzmacniania pozycji kobiet na rynku pracy. Obecnie funkcjonuje tam około 150 centrów, działających w ramach kilku sieci. Jedną z najważniejszych jest *Winnet Sverige* (Winnet Szwecja), w skład której wchodzi centra działające na poziomie krajowym, regionalnym i lokalnym. Organizacja oraz sposoby działania istniejących centrów są zróżnicowane, ale w sferze zainteresowań większości z nich leży wspieranie przedsiębiorczości i innowacyjności kobiet. Nazwa *Winnet* jest skrótem pochodzącym od angielskiego wyrażenia *women in net*, czyli „sieci kobiet”, oraz jednocześnie *win net*, czyli „sieć sukcesu”.

Aby zapewnić właściwe funkcjonowanie szwedzkich WRC, utworzono krajowy fundusz finansowania podstawowego (ang. *Basic Funding*). Fundusze rozdysponowywane są przez Szwedzką Agencję Rozwoju Gospodarczego i Regionalnego (*Tillväxtverket*). WRC aplikują po fundusze podstawowe na okres trzech lat, środki te pokrywają koszty stałe prowadzenia biura. W ten sposób zmniejszone zostaje ryzyko zamknięcia efektywnie działającego WRC w wyniku braku płynności finansowej, spowodowanej np. zakończeniem projektu. Oprócz finansowania podstawowego zapewnionego przez państwo, szwedzcy pracownicy WRC systematycznie występują o fundusze na realizację zaplanowanych przez siebie działań. Może zdarzyć się sytuacja, że dany ośrodek WRC

nie dostanie finansowania na kolejny okres z powodu niskiej jakości opracowanego planu działań. Fundusz finansowania podstawowego został stworzony na skutek działań osób związanych z WRC.

Wśród celów, jakie stawiają sobie WRC, wymienia się:

1. Wzmocnienie pozycji społecznej i ekonomicznej kobiet.
2. Stworzenie neutralnego miejsca spotkań biznesowych kobiet.
3. Stworzenie miejsca, gdzie można znaleźć różnorodne informacje i gromadzić dokumenty.
4. Doradztwo i wsparcie w realizacji projektów biznesowych.
5. Pośredniczenie w kontaktach pomiędzy grupami kobiet [Lindberg, 2011].

W 2007 r. utworzono stowarzyszenie Winnet Europe, której członkami są WRC z wielu krajów Europy – Szwecji, Finlandii, Niemiec, Polski, Litwy, Łotwy, Estonii, Grecji, Portugalii i Włoch. Stowarzyszenie powstało jako rezultat projektu W.IN.NET, finansowanego z programu INTERREG IIIC. Szwedzki model spotyka się z dużym zainteresowaniem w krajach spoza Unii Europejskiej. Organizacja Winnet Sverige nawiązała ostatnimi czasy współpracę z Armenią, a konkretnie ze stowarzyszeniem wspierającym kobiety – Goris. Siedzibę główną odwiedziła również w ramach wizyty studyjnej delegacja chińska.

W modelu WRC ważna jest współpraca pomiędzy administracją publiczną, biznesem, organizacjami pozarządowymi i środowiskiem akademickim. Ten rodzaj działań określany jest jako realizacja zasady Poczwórnej Helisy (ang. *Quadruple Helix*), według której wszystkie wymienione wcześniej środowiska powinny być jednocześnie zaangażowane w polepszanie sytuacji ekonomiczno-społecznej kobiet [Lindberg, Lindgren i Packendorff, 2012]. Budowanie relacji pomiędzy instytucjami reprezentującymi wymienione środowiska nie jest łatwe, ale ośrodki WRC są przygotowane do tego typu działań, w efekcie czego mają one szerokie znaczenie dla praktyki.

Ośrodek WRC w Szczecinie we współpracy z Uniwersytetem Szczecińskim realizował w latach 2010-2011 projekt WINNET8 (program INTERREG IVC, priorytet 1. Gospodarka, Innowacje, Technologie). Rezultatem projektu był Plan Działań na rzecz województwa zachodniopomorskiego, pt. *5 kroków na drodze do równouprawnienia w regionie*. Celem zaproponowanych działań było zwiększenie aktywności kobiet na zachodniopomorskim rynku pracy ze szczególnym uwzględnieniem problematyki innowacji, przedsiębiorczości oraz nowych technologii. Podkreślano, że sektor ICT jest jednym z najdynamiczniej rozwijających się sektorów gospodarki i udział w nim pozwoli kobietom na wywieranie wpływu na wzrost gospodarczy i łagodzenie skutków kryzysu ekonomicznego [Hozer-Koćmiel i Zimoch, 2010].

Jedną z metod wykorzystywanych przez centra WRC jest **metoda BST**, stworzona w USA przez Barbarę Sher, polegająca na budowaniu sieci kontaktów biznesowych. Według jej założeń grupa kilku, optymalnie od pięciu do ośmiu, przedsiębiorczyń spotyka się raz w miesiącu, aby wzajemnie motywować się i wspierać w zarządzaniu oraz rozwoju swoich przedsiębiorstw. Uczą się, jak sprawniej prowadzić działalność gospodarczą i rozwijać ją z sukcesem. Ich współdziałanie opiera się na wzajemnym motywowaniu oraz wymianie doświadczeń [Sher i Smith, 1995].

Główne cele metody BST to: pomoc w formułowaniu celów biznesowych, wsparcie rozwoju firmy oraz organizacja grupy, w której członkinie udzielają sobie wzajemnie rad i sugestii dotyczących działalności biznesowej. Organizacja spotkań BST przebiega w trzech etapach. Najpierw organizuje się warsztaty informacyjne, żeby zaznajomić przedsiębiorczynie z metodą pracy. W trakcie spotkania uczestniczki prezentują siebie i swoją firmę lub pomysł na biznes. Dowiadują się, na czym polega metoda, w jaki sposób może im pomóc rozwinąć działalność gospodarczą i nawiązać kontakty biznesowe. Krótko przedstawiona jest także historia metody BST.

Następnie ma miejsce cykl spotkań „właściwych” grupy BST – zwykle 6 lub 12 spotkań w zależności od harmonogramu projektu. Na każdym spotkaniu przeprowadza się rundy rozmów o dokładnie określonej strukturze. Uczestniczki po kolei przewodniczą spotkaniom i sporządzają notatki, których kopia po spotkaniu przesyłana jest do wszystkich uczestniczek. Dziennik ze spotkania zawiera informacje o czasie i miejscu spotkania, uczestnikach spotkania, zadaniach na następne spotkanie oraz omawianych sprawach.

Każda sesja BST trwa od dwóch do trzech godzin i składa się z trzech rund: rozpoczęcia, wsparcia właściwego i sformułowania zadań na następne posiedzenie. **Runda 1 – „Rozpoczęcie”** trwa około 5 minut dla każdej uczestniczki, podczas których relacjonuje postępy swojej pracy od ostatniego spotkania. Zdawana jest krótka relacja z osiągniętych efektów. Każdy podsumowuje krótko problemy, które udało się rozwiązać lub nie, jeśli wymagają większego zaangażowania.

**Runda 2 – „Wsparcie właściwe”** trwa ok. 15 minut dla każdej z osób. Celem jest wspólna ocena trudnych spraw i sytuacji oraz znalezienie odpowiednich rozwiązań. Uczestniczki dyskutują oraz doradzają sobie wzajemnie, jak rozwiązać konkretne problemy.

Podczas **Rundy 3 – „Formułowanie zadania”**, która trwa ok. 5 minut dla każdej osoby, uczestniczki wyznaczają sobie zadania – cele szczegółowe, które chcą zrealizować w najbliższym czasie, do kolejnego spotkania. Cele te odnotowywane są w dzienniku, dzięki czemu nadaje im się konkretną formę i ułatwia ich realizację [Buchmüller, Bannuscher i Nilsson, 2013].

Ostatnim etapem, który następuje po przeprowadzeniu wszystkich planowanych spotkań jest ocena, jak współpraca w ramach BST wpłynęła na rozwój każdej z nich.

Metoda BST stosowana jest obecnie w Niemczech, Szwecji, na Litwie, Łotwie, w Estonii oraz w Polsce. Przy Uniwersytecie Szczecińskim funkcjonują 3 grupy stworzone w ramach projektu Going Abroad, finansowanego z programu Południowy Bałtyk. We współpracy z kołami naukowymi tworzona jest również grupa dla studentek ekonomii, które chcą prowadzić lub już prowadzą własną firmę.

W wymiarze międzynarodowym szczególnie aktywne są organizacje niemieckie, w tym „Frauen in die Wirtschaft” – ośrodek WRC w Rostoku. Liderka organizacji, C. Bannuscher, spopularyzowała metodę BST w krajach nadbałtyckich, wprowadzając do niej nowe rozwiązania – wspólnie z mężem stworzyli grupy BST dla mężczyzn oraz grupy mieszane. Z partnerami szwedzkimi zorganizowano również międzynarodowe grupy BST, w których skład weszły kobiety prowadzące działalność w Niemczech, Szwecji, na Litwie, Łotwie i w Estonii. Internacjonalizacja działań przebiegła efektywnie. Nawiązano długotrwałe kontakty biznesowe, szczególnie związane z handlem rękodziełem.

Metoda BST oraz wcześniej opisany model WRC spotykają się z coraz częstszym zainteresowaniem naukowców [Lindberg, 2011]. Dzięki współpracy z organizacją Winnet Sverige w 2014 r. powstało przy Wydziale Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Szczecińskiego **Winnet Centre of Excellence for Gender Researchers** – Centrum Winnet. Działania finansowane są przez Instytut Szwedzki w ramach projektu TP Winnet BSR. Centrum koordynuje network badawczy w krajach Regionu Morza Bałtyckiego, stworzony w celu prowadzenia i promowania badań dotyczących płci w ekonomii, ze szczególnym uwzględnieniem problematyki innowacyjności oraz zrównoważonego rozwoju. W skład zespołu wchodzi m.in. Elisabeth Sundin – Uniwersytet Linköping; Åsa Löfström – Uniwersytet Umeå, Ewa Gunnarsson – Uniwersytet Technologiczny w Luleå; Ewa Ruminska-Zimny oraz Ewa Lisowska – Szkoła Główna Handlowa; Dorota Witkowska – Uniwersytet Łódzki, Aleksandra Matuszewska-Janica – Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego. Obie autorki niniejszego artykułu są członkiniami i jednocześnie koordynatorkami powstałej organizacji.

Należy zauważyć, że model WRC i metoda BST mogą mieć także pewne negatywne cechy. Tworzenie WRC generuje koszty związane z budowaniem nowych struktur, dlatego warto rozważyć wpisanie się w już istniejące struktury, takie jak uniwersytety, rady miast, powiatów, gmin. W Polsce szanse na szybkie utworzenie krajowego funduszu finansowania podstawowego są raczej znikome.

Wykorzystanie metody BST również może budzić wątpliwości, do których należy przede wszystkim mały zasięg działania czy istnienie wielu innych form wsparcia (coaching, mentoring). Należy także pamiętać, że w przypadku trudnych spraw konieczne jest skorzystanie z usług profesjonalnego doradcy i członkinie grup BST nie zawsze będą mogły znaleźć rozwiązanie (np. porady prawne, podatkowe). Kolejnym słabym punktem jest rezygnacja z wymiany doświadczeń pomiędzy kobietami a mężczyznami, gdyż większość grup organizowana jest dla kobiet. Jednakże, gdy sieć BST jest rozbudowana, możliwe jest, podczas korzystania z innowacji wdrożonych przez partnerów niemieckich, rozszerzenie podejmowanych działań i włączenie do współpracy mężczyzn. Przy wzięciu pod uwagę wieloletniego efektywnego wykorzystania modelu WRC i metody BST (choćby w Szwecji), stwierdza się, że pozytywnych aspektów jest znacznie więcej niż tych negatywnych.

### **Podsumowanie**

Celem artykułu było opisanie i ocena modelu Women Resource Centre oraz metody Business Success Team. Na podstawie przeprowadzonego badania pozytywnie zweryfikowano tezę, że tworzą one efektywny system wspierania relacji i współpracy biznesowej kobiet.

Autorki sformułowały również następujące rekomendacje, dotyczące opisywanej problematyki:

1. Utworzenie sieci WRC w Polsce – neutralnych miejsc spotkań biznesowych kobiet na podstawie modelu szwedzkiego, przystosowanego do polskiej sytuacji gospodarczej. Można w tym celu wykorzystać istniejącą w całym kraju sieć świetlic i domów kultury.
2. Organizacja spotkań BST, podczas których kobiety otrzymają wielowymiarowe wsparcie w zakresie prowadzonej działalności gospodarczej.
3. Pośredniczenie w międzynarodowych kontaktach pomiędzy grupami kobiet – tych działających zarówno w polskich ośrodkach WRC, jak i zagranicznych, szczególnie w Szwecji i w Niemczech. Wspieranie kontaktów może się odbywać z wykorzystaniem metody BST.

Realizacja zaproponowanych rekomendacji z pewnością poprawi relacje i współpracę biznesową kobiet w Polsce.

## Literatura

- Bourdieu P. (1986), *The Forms of Capital* [w:] J.G. Richardson (ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, Greenwood Press, New York.
- Buchmüller M., Bannuscher C., Nilsson B. (2013), *The Success Team Method – A Tool for Succeeding with Your Business: A Handbook for Starting and Running Success Teams*, Winnet Sweden, Region Malmo, Malmo.
- Coleman J. (1990), *Foundations of Social Theory*, The Belknap Press, Cambridge.
- Fukuyama F. (2003), *Wielki wstrząs*, Bertelsmann Media Sp. z o. o., Warszawa.
- Golinowska S. (2011), *O spójności i kapitale społecznym oraz europejskiej i polskiej polityce spójności*, „Polityka społeczna”, nr 5-6.
- Hozier M. (2007), *Gender Mainstreaming w ekonomii, cz. II. Dystrybucja czasu i wartości pracy kobiet*, Monografia US, IADiPG, Szczecin.
- Hozier-Koćmiel M., Misiak S., Torstensson B.-M.S. (2013), *7 Reasons Why Women's Entrepreneurship is Worth Promoting in the Mare Balticum Countries* [w:] M. Hogeforster, P. Jarke (eds.), *Corporate Social Responsibility and Women's Entrepreneurship around the Mare Balticum*, Baltic Sea Academy, Germany.
- Hozier-Koćmiel M., Zimoch U. (2010), *Statistical Portrait of Women in ICT in BSR Countries*, [w:] *Raport Baltic Sea Region Conference with focus on Gender ICT*, Winnet Sverige, Stockholm.
- Hozier-Koćmiel M., Zimoch U. (2012), *Gender Analysis of the Present Situation in Germany, Lithuania and Sweden – Labour Market, Entrepreneurship, Cross Border Exchange in Trade and Business Cooperation*, Winnet Sweden, Region Skane, Malmo.
- Lindberg M. (2011), *Women's Resource Centres – A Swedish Model Being Internationalized*, Winnet 8 Project, Stockholm.
- Lindberg M., Lindgren M., Packendorff J. (2012), *Quadruple Helix as a Way to Bridge the Gender Gap in Entrepreneurship: The Case of an Innovation System Project in the Baltic Sea Region*, publikacja online Springer Science+Business Media.
- Lisowska E. (2009), *Silna słaba pleć*, „Personel i Zarządzanie”, nr 5.
- Misiak S. (2013), *Tworzenie kapitału społecznego poprzez budowanie relacji i styl zarządzania – na przykładzie przedsiębiorczych kobiet w Polsce* [w:] M. Młokosiewicz (red.), *Tworzenie kapitału społecznego – postawy, współdziałanie, potencjał kulturowy. Wybrane zagadnienia*, Economicus, Szczecin.
- Peters T. (2005), *Biznes od nowa*, Studio EMKA, Warszawa.
- Preston L.E. (2004), *Reputation as a Source of Corporate Social Capital*, „Journal of General Management”, Vol. 30, Iss. 2.
- Putnam R. (1997), *The Prosperous Community: Social Capital and Public Life*, „TAP”, No. 13.
- Rosener J.B. (2003), *Przywództwo i paradoks płci* [w:] M.R. Walsh (red.), *Kobiety, mężczyźni i pleć*, IFiS PAN, Warszawa.



Rudawska E. (2007), *Partnerskie relacje współpracy*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 7.

Sher B., Smith B. (1995), *I Could Do Anything If I Only Knew What It Was: How to Discover What You Really Want and How to Get It*, Dell Publishing, New York.

Trutkowski C., Manades S. (2005), *Kapitał społeczny w małych miastach*, Scholar, Warszawa.

#### **WOMEN'S CO-OPERATION IN BUSINESS BASED ON THE WOMAN RESOURCE CENTRE MODEL AND BUSINESS SUCCESS TEAM METHOD**

**Summary:** Women's co-operation in business was presented and evaluated in the article, which has theoretical and empirical character. The importance of relations and ability to build them were highlighted in the theoretical part. The empirical part has been devoted to the presentation of examples of building relations – Woman Resources Centre (WRC) model and Business Success Team (BST) method. The WRC model, which supports women's entrepreneurship, operates in a couple of EU counties. This model exists on the basis of Business Success Team method, which consists of regular meetings of women entrepreneurs. The aim of the meetings is to exchange experience and share knowledge, which enables to achieve success.

**Keywords:** business co-operation, women, WRC model, BST method.