

Agata Wiśniewska-Szałek

PLEĆ W MIEJSCU PRACY – ROLA KOBIETY WE WSPÓŁCZESNYM ZARZĄDZANIU

1. Wstęp

Segregację płciową w strukturze zawodowej, a więc przewagę jednej płci w określonym zawodzie, mierzy się wskaźnikiem nierównoważności (zwanym także wskaźnikiem segregacji, *dissimilarity index*, *D*). Wynik uzyskany przy użyciu tego wskaźnika obrazuje, ile procent pracowników danej płci musiałoby zatrudnić się w dziedzinie, w której przewagę ma płeć przeciwna. W rezultacie miałyby nastąpić wyrównanie proporcji zatrudnionych w tej branży kobiet i mężczyzn. Wskaźnik ten ma niestety wady – im szersze są użyte kategorie, tym niższy jest wskaźnik [Jacobs, Lim 1995; Reskin 1993]. Ponadto nie obrazuje on podziału występującego wewnątrz poszczególnych branż czy przedsiębiorstw. Istnieją jednak jeszcze inne metody pomiaru płciowej segregacji, m.in. metoda polegająca na porównaniu procentowego udziału przedstawicieli obojga płci w danej branży. Dzięki tym metodom można uchwycić i precyzyjnie opisać poważne zjawisko społeczne, jakim jest ograniczenie możliwości w sferze zatrudnienia.

Segregacja struktury zawodowej dotyka w zdecydowanie bardziej negatywny sposób kobiety [Burns, Homel 1989; Doyal 1990; Reskin, Padevic 1999; Williams 1992, 1995]. Zawody przypisane kobietom są uznawane za nudne, niewymagające szczególnych kwalifikacji ani inteligencji, ponadto wiążą się z niskimi zarobkami, niską pozycją społeczną oraz brakiem możliwości awansu. Zjawisko to wiąże się nierozdzielnie z szowinizmem płci (seksizmem), będącym negatywną postawą i zachowaniem wobec danej osoby ze względu na jej płeć. Wynika on z tendencyjnych oczekiwań co do cech osobowościowych, zachowań zgodnych z rolą płciową, wyglądu zewnętrznego, a także wykonywanego zawodu przedstawicieli danej płci. Choć uprzedzenia takie dotyczą także mężczyzn, na drodze do kariery niezaprzeczalnie bardziej szkodliwie oddziałują na kobiety. To one postrzegane są jako

mniej kompetentne, bardziej konformistyczne czy niestabilne emocjonalnie, a przede wszystkim jako nieuprawnione do sprawowania jakiejkolwiek władzy. Zjawisko to bywa szczególnie nasilone w przypadku postrzegania i oceny zachowań kierowniczych. Wartość i wynagrodzenie za pracę stanowi często konsekwencję cech pracownika, w tym płci, a nie jest wynikiem kwalifikacji, wysiłku, odpowiedzialności i warunków wykonywanej pracy. Co gorsze, efekt „szklanego sufitu”, czyli niewidzialnej przeszkody oddzielającej kobiety od najwyższych szczebli kariery, czy „lepkiej podłogi” – trwałego przypisania zawodów zdominowanych przez kobiety do najniższych dochodów, sprawiają, że kobiety zajmują stanowiska kierownicze zdecydowanie rzadziej niż mężczyźni (na stu dyrektorów najwyższego szczebla przypadają trzy kobiety) [Budzowska, Duch, Titkow 2003, s. 55].

Badając wpływ segregacji płciowej w strukturze zatrudnienia, R.M. Kanter [Kanter 1977, s. 209] przyglądała się osobom zatrudnionym w zawodzie uznawanym za nietypowy dla płci pracownika. W ten sposób badaczce udało się uchwycić zjawisko *tokenizmu* (znakowania), polegające na zatrudnianiu przedstawicieli dyskryminowanej płci tylko po to, by pokazać, że taka dyskryminacja nie występuje. Kobieta w danej firmie pełni wtedy funkcję znaku dla społeczeństwa, że nierówności społeczne w organizacji nie występują. Co więcej, *tokens* (osoby będące znakami) są zatrudniani właśnie ze względu na to znaczenie, nie na kwalifikacje. Konsekwencje bycia *tokenem* są przykre – osoby takie spotyka sztuczne wyznaczanie granic, spowodowane przez wyolbrzymianie różnic między „znakiem” a resztą pracowników, co prowadzi do znacznego ograniczenia możliwości wykonywania pracy i dostępu do informacji. Jak wykazał Couric [Couric 1989; Davies-Netzley 1998; Scott 1996; U.S. Department... 1997], kobiety są bardzo rzadko uwzględniane przy bardzo istotnych, lecz nieformalnych sytuacjach społeczno-zawodowych przez swoich współpracowników i przełożonych. Najjaskrawszym przykładem takich praktyk mogą być spotkania biznesmenów w barach ze striptizem, integrujące mężczyzn, a wykluczające partnerstwo kobiet w biznesie.

Jak wykazują badania (np. [Zimmer 1988, s. 72; Blum, Smith 1988; C.L. Williams 1995], problem naznaczania w pracy nie wynika z niedoreprezentowania płci w danym sektorze, lecz ze społecznego postrzegania statusu kobiet, patrzenia na nie w kategoriach podporządkowania. Zwalczanie nierówności w miejscu pracy musi więc polegać na inicjatywach na głębokim, ogólnospołecznym poziomie. Tylko w ten sposób można uzdrowić sytuację, a nie zatuszować skutki społecznych nierówności wynikających z przynależności do danej płci.

2. Kobieta na stanowisku kierowniczym

Doświadczenie kobiet na stanowiskach kierowniczych jest stosunkowo krótkie. Kobiety zdobyły pełny dostęp do edukacji na wszystkich szczeblach dopiero na początku XX w., ich aktywność zawodowa uaktywniła się pod koniec lat siedemdziesiątych, w zarządzaniu zaistniały jeszcze później. Właściwie dopiero teraz

obserwujemy, że coraz częściej kobiety zajmują najwyższe stanowiska prezesów, dyrektorów bardzo dużych firm. Kobiety na stanowiskach kierowniczych wywołują dziś niemałe zainteresowanie wśród badaczy i publicystów. W badaniach przeprowadzonych przez E. Lisowską w 2000 r. polska bizneswoman została opisana jako kobieta mniej więcej około czterdziestopięcioletnia, mężatka z dwójką dzieci, mieszkająca najczęściej w mieście, która ukończyła studia ekonomiczne przeważnie przed rokiem 1980 [Lisowska 2000]. Wśród badanych kobiet jedynie 20% nie miało dzieci, a 13 nie zawarło związku małżeńskiego, co wskazuje na umiejętność godzenia obowiązków rodzinnych z zawodowymi przez kobiety na stanowiskach kierowniczych. Z przytoczonych badań wynika jednak, że choć przeciętna polska bizneswoman pracuje 51 godzin tygodniowo i ma blisko 22-letni staż pracy, z czego ostatnie 13 lat na stanowisku kierowniczym, zatrudniona jest głównie na stanowiskach wiceprezesa i wicedyrektora. Jak pokazały badania, jedynie 20% kobiet kierowników zajmuje stanowiska na najwyższym szczeblu zarządzania – szczebel wyższy, a także średni szczebel kadry kierowniczej nadal zdominowany jest przez mężczyzn. W zasadzie jedynie na stanowiskach kierowniczych szczebla najniższego podobny jest udział kobiet i mężczyzn. Wśród właścielek firm kobiety w Polsce stanowią 37% i jest to jeden z najwyższych wskaźników w UE, zbliżony do występującego w Holandii i Finlandii. Wskaźniki te są jednak niższe w porównaniu ze Stanami Zjednoczonymi, gdzie przedsiębiorczość ma duże tradycje i jest szczególnie upowszechniana wśród kobiet, promowana przez różne organizacje, także rządowe.

Kobiety na stanowiskach kierowniczych są nieustannie obiektem krzywdzącej stereotypizacji. Badania psychologiczne wskazują na to, że sukces zawodowy osiągany przez kobiety ma w opinii społecznej całkowicie odmienne źródła niż sukces osiągany przez mężczyzn [Mikocka-Waluś, 2004]. O ile ci ostatni, wedle opinii osób trzecich, budują swoją karierę w oparciu o zdolności i ciężką pracę, o tyle kobiety korzystają ze swej urody i wdzięku lub wręcz zawdzięczają awans zawodowy swojej zażyłości z przełożonym. Istnieje wiele popularnych przekonań na temat osiągania przez kobietę sukcesu zawodowego, nazwanych mitami ze względu na to, że fakty zaprzeczają ich istnieniu lub nie da się udowodnić ich słuszności [Mandal 1988, s. 68-71]:

1. Kobiety nie muszą pracować zawodowo, bo mają inne źródła dochodu. Jeśli jednak chodzą do pracy, to nie muszą zarabiać dużo lub mogą nie zarabiać wcale.
2. Kobiety nie chcą pracować zawodowo; nie zależy im na karierze i awansach.
3. Kobiety są mniej odpowiedzialnymi pracownikami i częściej opuszczają pracę.
4. Kobiety są mniej przywiązane do pracy i mniej jej oddane; dlatego częściej zmieniają pracę.
5. Kobiety mają inne predyspozycje osobowościowe niż mężczyźni i dlatego powinny wykonywać tzw. kobiece prace.

6. Kobiety nie umieją być szefami, a mężczyźni nie chcą, aby ich szefem była kobieta.

7. Obecność kobiety w pracy rozprasza uwagę mężczyzn.

8. Kobiety zabierają pracę mężczyznom.

9. Dyskryminacja kobiet na rynku pracy już nie istnieje; kobiety wywalczyły sobie wszystko to, co mają mężczyźni.

10. Kobiety mają mniejsze prawo do pracy niż mężczyźni, ponieważ nie są głowami rodziny.

11. Kobiety lepiej sobie radzą z bezrobociem. Bezrobocie bardziej uderza w mężczyzn.

Wiecznie żywe stereotypy dotyczące płci są poważnym czynnikiem powodującym osłabienie roli kobiet w biznesie. Mity żywiące się stereotypami ograniczają kobietom szanse na efektywne zarządzanie. W praktyce jednak panie budują sukces równie skutecznie jak mężczyźni, chociaż opierają go na innych cechach, współpracując w ten sposób swoisty styl zarządzania oparty na kulturze kontaktu.

3. Sposoby niwelowania nierówności płciowych w miejscu pracy

Warto zastanowić się nad możliwymi kierunkami działalności, które mogłyby pomóc w wyeliminowaniu albo chociaż zminimalizowaniu dyskryminacji kobiet na rynku pracy. Najczęściej podawanymi w literaturze sposobami walki z tym zjawiskiem są dostarczanie lepszej i bardziej wiarygodnej informacji na temat ich faktycznej produktywności [Filer, Hamermesh 1996, s. 542] oraz walka ze stereotypami. Praktyczną realizacją tych dość teoretycznie określonych celów zajmował się do zeszłego roku specjalnie wyznaczony do tego urząd Pełnomocnika Rządu ds. Równego Statusu Kobiet i Mężczyzn¹. Zadaniem tej instytucji było dążenie do zapewnienia równości szans przedstawicieli obojga płci poprzez prowadzenie działań informacyjno-edukacyjnych na rzecz podnoszenia świadomości społecznej. Aktywne i konkretne działania (np. kampanie reklamowe przeprowadzone na szeroką skalę w mediach) służyły podjęciu walki ze stereotypowym kojarzeniem kobiety jako jedynej i niezastąpionej strażniczki ogniska domowego i odgrywającej tradycyjne role w rodzinie oraz budowaniu nowego wizerunku kobiety – pracującej czy bizneswoman. Działalność tę kierowano również w stronę zwalczania zjawiska samodyskryminacji wśród kobiet. Jednym z priorytetów urzędu Pełnomocnika Rządu ds. Równego Statusu Kobiet i Mężczyzn była działalność w dziedzinie promowania i upowszechniania problematyki równego traktowania bez względu na płeć pracownika. Zadania dotychczas prowadzone przez pełnomocnika zostały przekazane do Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, które ma koordynować działalność antydyskryminacyjną rządu. Działalność ta ma być prowadzona rów-

¹ Por.: Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 3 listopada 2005 r. w sprawie zniesienia Pełnomocnika Rządu do spraw Równego Statusu Kobiet i Mężczyzn.

niez przez Ministerstwo Spraw Zagranicznych, Ministerstwo Edukacji Narodowej i Ministerstwo Zdrowia. Polska jest jedynym państwem Unii Europejskiej, które nie ma dziś osobnego urzędu odpowiedzialnego za politykę równościową. Prowadzone działania informacyjne są w naszym państwie mało dostrzegalne i skuteczne, a niewątpliwie istnieje w tej sferze wiele potrzeb, jak choćby w upowszechnianiu równościowych poglądów, które w naszym kraju nie są niestety zbyt popularne.

Kolejną kwestią wartą rozważenia jest zmniejszanie poziomu segregacji zawodowej. Można tu wskazać na takie narzędzia, jak zmiana specjalności zawodowych przez kobiety czy też rozpatrywana długookresowo zmiana profilu edukacji po to, aby lepsze wykształcenie kobiet mogło mieć przełożenie na większe możliwości znalezienia pracy oraz wyższe wynagrodzenie i to przynajmniej na takim poziomie jak mężczyźni. Inspiracją może być przykład Niemiec, gdzie od 2001 r. obchodzony jest Dzień Dziewcząt. Odwiedzając redakcje czasopism i stacji telewizyjnych, zakłady produkcyjne, instytuty badawcze, biura posłów, ministrów i kanclerza, dziewczęta mają szansę na stworzenie planu własnej kariery, wyjście poza role przydzielone im przez tradycję i stereotypy.

By zmienić stereotypowe postrzeganie ról kobiecych, należy wprowadzić standardy dla podręczników, ograniczając w ten sposób ich wpływ na kształtowanie uprzedzeń i nierówności. Co więcej, standardy takie powinny objąć także książki popularnonaukowe, gry tradycyjne i komputerowe, filmy i komiksy, funkcjonując jednak nie jako cenzura, lecz jako rejestry, tak jak np. we Francji, gdzie istnieje czarna lista skrajnie stereotypowych wytworów kultury. Można również iść za przykładem Hiszpanii i dofinansowywać inicjatywy równościowe.

Istotnym krokiem ku zmniejszeniu segregacji struktury zawodowej może być wprowadzenie programu opieki nad dziećmi wewnątrz firm. Polegałyby one na organizowaniu żłobków i przedszkoli na terenie firmy, dodatku do pensji na opiekę nad dzieckiem czy elastycznym czasie pracy (wypracowywaniu określonej liczby godzin w tygodniu lub miesiącu, lecz w dowolnym czasie), lub na mobilności pracy, polegającej na wywiązywaniu się ze swoich obowiązków, poprzez wykonywanie pracy dowolnie w siedzibie firmy lub w domu. Ponadto powinno się taką pomoc udostępniać nie tylko matkom, ale i ojcom, zachęcając ich także do dzielenia się z partnerkami urlopem macierzyńskim. Pozwoliłoby to na stopniowe zmiany w tradycyjnym rozkładzie ról, a mężczyzn skłoniłoby do dzielenia się obowiązkami domowymi.

Niezwykle istotnym sposobem walki z dyskryminacją kobiet na rynku pracy jest tzw. dyskryminacja pozytywna. Ma ona na celu przyzwolenie na stosowanie instrumentów promowania równych szans [Manfredi 1988, s. 26-33]. Polega przede wszystkim na stosowaniu środków, które formalnie służą zapobieganiu dyskryminacji poprzez faworyzowanie osób określonej płci w zapewnieniu im dostępu do pracy i stanowisk wszędzie tam, gdzie są w przeważającej mniejszości i wyrównywaniu w ten sposób historycznie utrwalonych dysproporcji. Przykładem pozytywnej dyskryminacji jest stosowanie systemu kwotowego, w którym okrešlo-

na liczba stanowisk jest zarezerwowana dla danej płci. System ten był szeroko propagowany w krajach skandynawskich. Dyskryminacja pozytywna może niewątpliwie ułatwić walkę z segregacją zawodową, choć w Polsce wzbudza ona jeszcze wiele kontrowersji.

Ważnym aspektem walki z dyskryminacją płciową w miejscu pracy jest wspieranie kobiet w budowaniu swojej tożsamości jako osób realizujących się zawodowo. Efekt taki uzyskać można poprzez kreowanie wizerunku kobiety na stanowisku kierowniczym, osiągającej sukces zawodowy, nie rezygnującej z atrybutów swojej kobiecości, a wręcz wykorzystującej je do tego. Warto więc rozpowszechnić wiedzę (i to nie tylko wśród kobiet) na temat kobiecego stylu zarządzania jako skutecznego sposobu osiągnięcia sukcesu w biznesie przy wykorzystaniu właśnie cech „kobiecych”, będących dotąd niejednokrotnie obiektem krzywdzących stereotypów.

4. Kobięcy styl zarządzania

W przeszłości funkcja menedżera (używana w języku w rodzaju męskim) kojarzyła się jednoznacznie z płcią męską. Kobiety w tej roli zaistniały niedawno, dlatego też mogą odczuwać większą trudność w określeniu swej tożsamości zawodowej. Wielkie korporacje, do tej pory zdominowane przez mężczyzn, wypracowały model przedsiębiorstwa, w którym sukces pojmowany jest w czysto męskich kategoriach i oparty na zawodowej rywalizacji.

Kobiety zarządzające w firmach musiały wypracować sobie odmienny, kobiecy styl zarządzania, aby nie popaść w pułapkę naśladownictwa. Kobieta menedżer, uznając męski typ zarządzania za jedynie słuszny i profesjonalny, ulega maskulinizacji, nie szukając wsparcia w zaletach swojej natury. Nie ceni kobiecości, toteż rezygnuje z jej atrybutów, co powoduje, że otoczenie także zaczyna uważać jej płeć za czynnik obciążający i przez ten pryzmat oceniać jej poczynania. Kobiętę, która zrezygnowała z komunikowania się w sposób kobiecy, polegający bardziej na uzasadnianiu, na rzecz komunikowania się męskiego, typowo oznajmiającego, którego celem jest zwycięstwo, a nie kreowanie stosunków opartych na szacunku, bardzo często odbiera się ją jako osobę nieuprzejmą, surową i oschłą [Fazlagić, Dopierała 2002]. H. Rubin, autorka książki *The Princess. Machiavelli for Woman*, podręcznika zarządzania dla współczesnej kobiety, który stał się bestsellerem, twierdzi wręcz, że kobieta stosująca męskie reguły jest skazana na porażkę w biznesie, gdyż mężczyźni osiągnęli w nich mistrzostwo [Rubin 1977]. Natomiast zgodnie z naturalnymi predyspozycjami, kobiety są równie skuteczne w zarządzaniu, choć dochodzą do celu innymi drogami. Obie płcie korzystają zarówno ze stylu autokratycznego, jak i demokratycznego, chociaż kobiety łatwiej dostosowują go do zmian w otoczeniu (które także szybciej przewidują). Częściej stosują styl demokratyczny, nastawiony na współuczestnictwo, a nie na wydawanie poleceń, a autorytarnie zarządzają głównie tam, gdzie trzeba wprowadzać normy. Mężczyźni

są natomiast silniejsi w wywieraniu wpływu na ludzi, częściej wykorzystują w tym celu środki i sposoby związane z władzą. Swoje zdolności interpersonalne oraz lepsze wyczucie w kontaktach międzyludzkich kobiety wykorzystują do tworzenia atmosfery współpracy, na której bardzo im zależy. Nie oznacza to, że nie potrafią równie dobrze skupiać się na wykonywaniu zadań. O ile jednak dla mężczyzny liczy się głównie wynik, o tyle one koncentrują się na jego osiąganiu, na samym procesie pracy. Więcej wiedzą o swoich podwładnych, lepiej umieją ich chwalić i krytykować. Co także istotne, nie muszą stale potwierdzać swojego statusu, dzięki czemu wszystkie wysiłki mogą poświęcić osiągnięciu wyznaczonych celów.

Różnice między męskim a kobiecym stylem zarządzania dają się wyraźnie zaobserwować w miejscu pracy. Kobiety są bardziej emocjonalne, a atmosfera i stosunki interpersonalne mają dla nich większe znaczenie niż dla mężczyzn. Ponieważ liczą się z emocjonalnymi reakcjami innych ludzi, staranniej dbają o jakość komunikowania się. Jako menedżerowie kobiety częściej kierują się intuicją, ale przede wszystkim budują swój sukces, opierając się na wspólnym dążeniu do celu. Określa się to stylem zarządzania opartym na twórczym przywództwie, który daje pracownikom większą swobodę w podejmowaniu działań i decyzji. Jest to szansa dla kobiet, ponieważ posiadają zasoby, dzięki którym mogą lepiej i bez rezygnacji z naturalnych aspektów swojej osobowości odnosić sukcesy, pełniąc funkcje kierownicze. Obserwując partnerski sposób zarządzania reprezentowany przez kobiety można dojść do przekonania, że stylu kobiecego nie można się nauczyć, że wynika on z naturalnych predyspozycji większości kobiet, miejsca w rodzinie, jakie wyznaczyła im biologia i kultura. Kobieta wie, że to głównie ona odpowiedzialna jest za klimat i atmosferę domową. Dziś biuro jest dla większości pracowników miejscem, gdzie spędzają więcej czasu niż w domu i dlatego zapewnienie im dobrej atmosfery jest jednym z ważniejszych elementów motywujących do pracy.

W tab. 1 zestawiono typowe cechy odróżniające męski (tradycyjny) i kobiecy styl zarządzania.

Można wnioskować, że głównym wyróżnikiem zarządzania kobiecego są kontakty międzyludzkie. Kobieta menedżer ma przewagę dzięki swym interpersonalnym zdolnościom. Zachęca swych pracowników do angażowania się w sprawy przedsiębiorstwa, chętnie dzieli się swoją wiedzą i deleguje władzę, by stworzyć atmosferę twórczej pracy i uczyć umiejętności czerpania z niej satysfakcji. Kobiety wdrażają tym sposobem mentoring czy – inaczej mówiąc – coaching, który przejawia się takimi cechami, jak:

- wzajemne zaufanie,
- pomoc w rozwijaniu umiejętności personelu,
- nacisk na słuchanie i pytanie, a nie na instruowanie i ograniczanie,
- jasne określanie celów i ról,
- nieformalna wymiana informacji,
- doradztwo [Parsloe, Wray 2002, s. 78-79].

Tabela 1. Różnice między męskim (tradycyjnym) a kobiecym stylem zarządzania

Tradycyjny styl zarządzania	Kobięcy styl zarządzania
zarządzanie przez „strach”	zarządzanie przez „miłość”
zdystansowane i hierarchiczne relacje przełożonego z podwładnymi	partnerskie relacje przełożonego z podwładnymi
nastawienie na wymuszenie swoich racji	nastawienie na kompromis i mediację
wysokie kwalifikacje i duże doświadczenie	wysokie kwalifikacje i duże doświadczenie
myślenie w kategoriach idei	myślenie w kategoriach dobra ludzi
determinacja w osiąganiu celu	rzeczowość i skuteczność, ale granicą jest kompromis
niedocenianie czynnika ludzkiego w zarządzaniu zespołem ludzi	nacisk na komunikatywność i zdolności interpersonalne
niewielka inteligencja emocjonalna	wysoka inteligencja emocjonalna i empatia
problemy z umiejętną motywacją pracowników	łatwość w motywowaniu pracowników
trudności w przekazywaniu innym swoich kompetencji	łatwość w dzieleniu się władzą
nastawienie na współzawodnictwo i kontrolę	współdziałanie i praca zespołowa
autokratyzm oparty na dyrektywach	demokracja oparta na współuczestnictwie

Źródło: [Brol, Kosior 2004] opracowanie na podstawie [Rubin 1997].

Kobiety na stanowiskach kierowniczych skłonne są do polubownego zażegnania konfliktów oraz do poszukiwania rozwiązań satysfakcjonujących obie strony. Dzięki swym społecznym kompetencjom unikają zarządzania opartego na strachu, mającego na celu utrzymanie dyscypliny i podporządkowanie sobie pracowników. Przeciwnie, ważnym elementem opisywanego kobiecego stylu zarządzania jest partnerstwo, rozumiane jako niechęć do wysoce sformalizowanych relacji z pracownikami. Podejście takie sprzyja rozwojowi podmiotowości, samodzielności i kreatywności pracowników, ma także wpływ na wzrost zaangażowania pracowników w sprawy firmy.

Kobieta menedżer o wiele częściej od mężczyzny wykorzystuje w biznesie swoją inteligencję emocjonalną i empatię, co przez wielu badaczy zaliczane jest do kluczowych umiejętności współczesnego menedżera [Goleman, Boyatzis, McKee 2002]. Inteligencja emocjonalna jest stosunkowo młodym wymiarem brany pod uwagę w przywództwie, choć coraz częściej dostrzega się jej znaczenie. Mówienie o emocjach w biznesie jest jednak nadal czymś nietypowym, a wzbudzanie pozytywnych uczuć w tych, którymi się kieruje, nie należy wciąż do zadań lidera. Mało kto na razie uświadamia sobie tę oczywistą prawdę, że zbudowanie zasobów przychylności wyzwała w ludziach to, co w nich najlepsze, a poprzez to decyduje o skuteczności wszystkich pozostałych działań lidera. Dlatego właśnie inteligencja emocjonalna – inteligentne posługiwanie się swoimi uczuciami – a także empatia są tak istotne dla sukcesu w kierowaniu ludźmi. Empatyczne kobiety kierownicze są zdolne do dostrzegania się do szerokiego zakresu sygnałów emocjonalnych, co pozwala im odbierać wyczuwalne emocje. Takie menedżerki uważnie słuchają i są

w stanie spojrzeć na sprawy z perspektywy drugiej osoby. Empatia sprawia, że są zdolne do bezproblemowego współzycia z bardzo zróżnicowanymi grupami społecznymi [Pietrasiński 1977]. Empatia, choć tak istotna w interakcjach społecznych, rzadko pojawia się przy okazji dyskusji o zarządzaniu zasobami ludzkimi, traktowana jak coś niepasującego do twardych reguł panujących w męskim biznesie. Empatyczny kierownik nie jest to jednak osoba przyjmująca emocje innych jako własne i starająca się zadowolić wszystkich, co byłoby absurdem. Empatia oznacza raczej troskliwe zainteresowanie uczuciami podwładnego, a potem podjęcie inteligentnych decyzji, tak aby nasze reakcje uwzględniały te uczucia. Pod tym względem empatia właściwa kobietom jest ich atutem w kierowaniu ludźmi i jednym z ważniejszych czynników kobiecego stylu zarządzania.

5. Nowe obszary rozwoju zawodowego kobiet

Dzięki naturalnym predyspozycjom kobiety doskonale sobie radzą jako liderzy zespołów wdrożeniowych realizujących np. projekty informatyczne. Mają wtedy przeprowadzić zespołowi ukierunkowanemu na osiągnięcie wspólnego celu określonego przez odbiorcę rozwiązania. Jest to zawsze proces skomplikowany, w którym uwarunkowania biznesowe przeplatają się z przyzwyczajeniami użytkowników i ich obawami przed zmianą. Dlatego jest on pełen emocji, których istnienia nie zawsze jest świadoma strona wdrażająca. Umiejętność dostrzeżenia i zastosowania odpowiedniej strategii porozumienia z różnymi osobami nierzadko reprezentującymi odmienne światy mówiące różnymi językami (typowymi np. dla księgowych i informatyków) to jeden z najważniejszych elementów powodzenia projektu wdrożeniowego. Czynniki ludzkie w większym stopniu niż funkcjonalność oprogramowania decyduje o jego sukcesie. Współpraca z wieloma osobami wymaga pogodzenia wielu różnych interesów, co jest możliwe jedynie poprzez zastosowanie metody tzw. kontrolowanego partnerstwa. Chodzi o to, że lider zespołu wdrożeniowego musi kontrolować przebieg prac projektowych poprzez dialog i wspólne wypracowywanie rozwiązań, przez ciągłe dochodzenie do porozumienia. Dzięki temu uczestnicy projektu mają poczucie swojego udziału w wypracowanym rozwiązaniu i pełnej odpowiedzialności za jego jakość. Wrodzona umiejętność odczytywania komunikatów niewerbalnych pozwala kobietom eliminować napięcia, które mogłyby zakłócić funkcjonowanie grupy.

Ponadto kobiety świetnie kierują własnymi przedsiębiorstwami, gdzie mogą realizować własny, kobiecy styl zarządzania bez konieczności podporządkowywania się męskim stereotypom obowiązującym w dużych firmach. Samodzielne decydowanie o sposobie dobierania sobie współpracowników, atmosferę w firmie, regulowanie czasu pracy pozwalające na pogodzenie roli bizneswoman z funkcją żony i matki pozwala im osiągać sukcesy, także finansowe, w komfortowych dla siebie warunkach.

Być może z czasem inteligentnie działające przedsiębiorstwa wypracują formę zarządzania, która pozwoli postępować kobietom w zgodzie z własnym stylem zarządzania, własną naturą i potrzebami. Z pewnością będzie to z pożytkiem dla wszystkich, przyczyni się do załagodzenia konfliktów, wyeliminuje walkę płci. Dzięki temu kobiety będą mniej sfrustrowane i spełnią się zawodowo bez konieczności rezygnowania ze swojej kobiecej „miękości”, którą kierują zwłaszcza do dzieci i rodziny.

6. Zakończenie

Kobiety pracujące na stanowiskach kierowniczych dysponują arsenalem cech i umiejętności, które doskonale odpowiadają wyzwaniom dzisiejszej ekonomii. Korporacje coraz częściej stawiają na pracę zespołową oraz budowanie partnerskich relacji. Odzwierciedlają to np. struktury firm przeobrażające się z piętrowych hierarchii na matrycowo-projektowe organizacje, w których podstawą jest rozwój innych oraz budowanie relacji. Istotne stają się więc umiejętności postrzegane jako typowo kobiece, takie jak chociażby kompetencje interpersonalne czy zdolności komunikacyjne.

Firmy potrzebują utalentowanych kobiet na eksponowanych stanowiskach, nie tylko z uwagi na sprawiedliwość społeczną, ale również dlatego, że wnoszą one inne spojrzenie na pewne postawy i umiejętności, takie jak: poczucie współpracy, współuczestnictwa, zaangażowania, zdolność słuchania i przekazywania informacji, umiejętność porozumiewania się, które instynktownie łączą z pracą zawodową. Można z powodzeniem pokusić się o stwierdzenie, że umiejętności reprezentowane przez kobiety predysponują je na czołowe menedżerskie stanowiska w nadchodzącej epoce przyszłego wieku.

Literatura

- Blum S., Smith V., *Women's mobility in the Corporation: A Critique of the Politics of the Optimism*, „Sings” 1988, 13.
- Budzowska B., Duch D., Titkow A., *Szklany sufit: bariery i ograniczenia karier polskich kobiet. Raport z badań jakościowych*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2003.
- Brol J., Kosior M., *Kobiety styl zarządzania w Polsce (aspekty społeczno-ekonomiczne)*, „Kobieta i Biznes” 2004 nr 1-4.
- Burns A., Homel R., *Gender Division of Tasks by Parents and their Children*, „Psychology of Woman Quarterly” 1989, 13.
- Couric E., *An NJL/West Survey, Woman in the Law: Awaiting their Turn*, „National Law Journal” 1989, December 11.
- Davies-Nettley S.A., *Woman above the Glass Ceiling: Perceptions on Corporate Mobility and Strategies for Success*, „Gender & Society” 1998, 12.
- Doyal L., *Waged Work and Women's well-being*, „Women's Studies International Forum” 1990, 13.

- Fazlagić A., Dopierała P., *Kobieta w pracy*, „Kobieta i Biznes” 2002 nr 1-2.
- Goleman D., Boyatzis R., McKee A., *Naturalne przywództwo*, Wrocław-Warszawa 2002.
- Jacobs J.A., Lim S.T., *Trends in Occupational and Industrial Sex Segregation in 56 Countries 1960-1980*, [w:] J.A. Jacobs (red.), *Gender Inequality at Work*, Sage Thousand Oaks, CA: 1995.
- Kanter R.M., *Man and Women of the Corporation*, Basic, New York 1977.
- Lisowska E., *Polskie menedżerki 2000 i ich porównanie z amerykańskimi*, „Kobieta i Biznes” 2000 nr 1-2
- Mandal E., *Sexism on the Job Market. Negative Stereotypes of Women's Professional Work*, „Kobieta i Biznes” 1988 nr 1-2.
- Manfredi S., *Przegląd ustawodawstwa dotyczącego równości płci w Unii Europejskiej i jego wpływu na zatrudnienie kobiet*, „Kobieta i Biznes” 1998 nr 3-4.
- Mikocka-Waluś A., *Seksizm a rola kobiety w społeczeństwie polskim*, „Kobieta i Biznes”, 2004 nr 1-4.
- Parsloe E., Wray M., *Trener i mentor. Udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Pietrasinski Z., *Z psychologii kierownictwa*, [w:] X. Gliszczyńska (red.), *Psychologia pracy. Wybrane zagadnienia*, Warszawa 1977.
- Reskin B., *Sex Segregation in the Workplace*, „Annual Review of Sociology” 1993, 19.
- Reskin B.F., Padevic I., *Sex, Race and Ethnic Inequality in United States Workplace*, [w:] J.S. Chafetz (red.), *Handbook of the Sociology of Gender*, Kluwer, New York 1999.
- Rubin H., *The Princess. Machiavelli for Women*, Doubleday, New York 1997.
- Scott D.B., *Shattering the Instrumental-expressive Myth: The Power of Women's Networks in Corporate-government Affairs*, „Gender & Society” 1996, 10.
- U.S. Department of Labor, *The Glass Ceiling Initiative: Are there Cracks in the Ceiling*, Washington D.C. 1997.
- Williams C.L., *The Glass Escalator: Hidden Advantages for Men in the „Female” Professions*, „Social Problems” 1992, 39.
- Williams C.L., *Still a Men's World: Men who do Women's work*, University of California Press, Berkeley 1995.
- Zimmer L.E., *Tokenism and Women in the Workplace: The Limits of Gender-neutral Theory*, „Social Problems” 1988.

GENDER IN THE WORKPLACE – THE ROLE OF WOMEN IN CONTEMPORARY MANAGEMENT

Summary

Women on management positions, which were not previously available to their gender, have specific job status and opportunities of self-development. The author points out women's values that are essential to succeed on management positions, highlighting women's interpersonal skills as a crucial factor. Moreover, women's management style is described as an efficient way to achieving success and a solution for modern women.