Dominika Dębicka

e-mail: 169839@student.ue.wroc.pl

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Cechy osobowościowe oraz zachowania charakterystyczne dla kobiet i mężczyzn na stanowiskach przywódczych. Wpływ inteligencji emocjonalnej na styl zarządzania menedżerów

DOI: 10.15611/2023.33.6.01
JEL Classification: D91, J16, J21, J24

Streszczenie: Kobiecy i męski styl przywództwa są przedmiotem dyskusji wśród naukowców i praktyków biznesu od wielu lat. Jednak w XXI wieku różnice pomiędzy menedżerami różnej płci stanowią ważny kierunek badań ze względu na potrzebę niwelowania schematów myślowych wpływających na trudną (niesprawiedliwą) sytuację kobiet na rynku pracy. Celem artykułu jest wskazanie cech, jakie charakteryzują mężczyzn i kobiety na stanowiskach przywódczych, oraz pogłębienie wiedzy na temat roli inteligencji emocjonalnej w pracy menedżera. W procesie badawczym wykorzystane zostały metody, takie jak przegląd literatury, analiza raportów opracowanych przez firmy konsultingowe oraz sondaż diagnostyczny z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety. Ostatecznie w ramach własnych badań empirycznych nie został odkryty wyraźny, zgodny z teoretyczną klasyfikacją styl przywództwa, który można jednoznacznie przypisać kobietom lub mężczyznom. Wyniki nie są zgodne z powszechnymi opiniami na temat zachowań kobiet i mężczyzn menedżerów.

Słowa kluczowe: przywództwo, kobiecy i męski styl przywództwa, lider, inteligencja emocjonalna.

1. Wstęp

Osoby, które przewodzą grupom ludzi, są spotykane na każdym etapie życia. Przywództwo jest przede wszystkim świadomie wybraną postawą. Przywódcy to osoby wierne wartościom, jakie wyznają, konsekwentne oraz spójne w działaniach. To właśnie od umiejętności lidera często zależy sukces całego przedsiębiorstwa. Wśród czynników determinujących efektywność lidera, poza osobowością, posiadanymi kompetencjami czy ilorazem inteligencji, kluczową rolę odgrywa poziom inteligencji emocjonalnej (IE). Rozważając efektywność liderów, można zadać następujące pytania: Czy dobrym liderem trzeba się urodzić, czy może jest to umiejętność, którą można nabyć? Czy lepszymi liderami są mężczyźni czy kobiety? Odpowiedź na ostatnie pytanie poszukiwana jest przez naukowców oraz praktyków od lat. Wciąż obecne są kontrowersje oraz stereotypy związane z tym tematem. Dane statystyczne dowodzą, że nadal stanowiska kierownicze częściej zajmują mężczyźni. Zwiększenie aktywności zawodowej kobiet oraz objęcie przez nie części stanowisk kierowniczych nie jest zagrożeniem dla mężczyzn, lecz szansą dla organizacji. Połączenie cech oraz umiejętności obu płci może znacząco wpłynąć na efektywność organizacji. Kobiecy

i męski styl zarządzania istotnie różnią się od siebie. Nie jest to jednak równoznaczne z tym, że każda kobieta będzie się wpisywała w kobiecy styl przywództwa, a mężczyzna będzie miał cechy przypisane męskiej koncepcji przywództwa. W temacie zarówno kobiecego, jak i męskiego stylu przywództwa rozważa się znaczenie inteligencji emocjonalnej w pracy menedżera.

W artykule pojawiają się często pojęcia, takie jak przywództwo, styl przywództwa, styl zarządzania czy inteligencja emocjonalna. Przywództwo można krótko zdefiniować jako umiejętności oddziaływania na innych – na ich postawy czy zachowania. Szerzej pojęcie to zostało omówione w dalszej części artykułu. Styl przywództwa menedżerów wpływa nie tylko na inne osoby, zarządzany przez nich zespół, ale również na nich samych i ich prywatne życie (Mycielska i Szumowski, 2020).

Styl zarządzania można zdefiniować jako względnie stały oraz powtarzalny sposób, w jaki menedżer oddziałuje na swój zespół, tak aby osiągnął on zamierzone cele organizacji (Oleaszewska-Porzycka, 2015). Styl zarządzania oraz dobrane metody generują poziom osiągniętych celów w zespole, zarówno indywidualnych jak i zespołowych (Podlewska, 2016). Na inteligencję emocjonalną składają się umiejętności panowania oraz regulowania nastroju, które ułatwiają radzenie sobie w różnych sytuacjach. W życiu człowieka bardzo ważna jest zdolność rozumienia własnych oraz cudzych emocji, a także umiejętność wykorzystania ich w odpowiedni sposób (Dźwigoł-Barosz, 2015).

Artykuł ma na celu wskazanie cech osobowościowych oraz zachowań charakterystycznych dla przywódców płci żeńskiej oraz męskiej. Dzięki przeprowadzonemu badaniu chciano również zgłębić wiedzę na temat oddziaływania inteligencji emocjonalnej na pracę menedżerów. W artykule zostały postawione dwa pytania badawcze:

- Jaki cechy osobowościowe oraz zachowania są charakterystyczne dla kobiet oraz mężczyzn na stanowiskach przywódczych?
- Czy inteligencja emocjonalna oddziałuje na styl zarządzania menedżerów?

Posłużono się zarówno jakościowymi, jak i ilościowymi metodami badawczymi, takimi j.ak analiza literatury przedmiotu, analiza raportów z badań udostępnianych przez firmy konsultingowe oraz sondaż diagnostyczny wykorzystujący autorski kwestionariusz ankietowy.

2. Pojęcie przywództwa oraz inteligencji emocjonalnej – przegląd literatury

Pojęcie przywództwa jest każdemu dobrze znane. Z przywództwem można spotkać się na praktycznie każdej płaszczyźnie życia, m.in. w pracy, szkole, większych społecznościach, takich jak państwo, czy mniejszych, takich jak grupa znajomych. Jak zatem zdefiniować pojęcie przywództwa? Kluczową istotę przywództwa opisują J. Kouzes i B. Posner, stwierzając: „Przywódcy idą pierwsi." Właśnie to stwierdzenie ilustruje główny aspekt przywództwa, jakim jest dawanie innym przykładu, wskazy-

wanie drogi i sposobu postępowania (Kouzes i Posner, 2007). Wśród wielu definicji dostępnych w literaturze można odnaleźć określenie przywództwa jako umiejętności oddziaływania na innych, na ich postawy czy zachowania. Często przywództwo jest również definiowane jako odwaga, umiejętność skutecznej komunikacji oraz dostrzegania w otoczeniu szans, a następnie przekształcania ich w autentyczne cele. Zdefiniowania omawianego pojęcia podjął się w jednej ze swoich publikacji K. Blanchard. Według niego przywództwo to umiejętne wpływanie na jednostki przez wydobywanie ich potencjału, co umożliwi im dążenie do większego dobra. Amerykanin zaznacza, że pojęcie przywództwa ewoluowało w ciągu ostatnich lat. Nie jest już ono postrzegane wyłącznie jako próba oddziaływania na zachowania innych w celu osiągnięcia własnych celów (Blanchard, 2021).

Wśród wielu stylów przywództwa można wyróżnić cztery podstawowe, zaproponowane przez D. Krasnosielskiego oraz M. Nowaka (2021):

1. Styl separujący – oparty na niskim zaangażowaniu lidera zarówno w kontakty w zespole, jak i w problemy przedsiębiorstwa. Lidera przejawiającego styl separujący można nazwać biernym obserwatorem. Reaguje on tylko w ostateczności.
2. Styl dyrektywny – nadrzędną wartością dla menedżera jest osiągnięcie celów. Lider zaniedbuje tym samym kontakty ze swoim zespołem.
3. Styl towarzyski – całkowite przeciwieństwo stylu dyrektywnego. Przywódca największą wagę przywiązuje do kontaktów ze swoimi podwładnymi, dbając również o ich potrzeby. Dla takiego menedżera nie liczą się cele organizacji.
4. Styl idealny (systemowy) – styl idealny równoważący zarówno relacje z podwładnymi, jak i troskę o cele organizacji. Lider o takim stylu stara się wykonywać zadania przedsiębiorstwa w jak najbardziej efektywny sposób.

Menedżerów łączy kilka wspólnych najważniejszych celów, które pragną osiągnąć w swojej pracy. Są to przede wszystkim: pomoc innym, skuteczność oraz chęć dokonania czegoś wielkiego, wręcz niemożliwego dla pojedynczej jednostki. Można również wylistować najistotniejsze cechy liderów myślących kategoriami przywództwa. Należą do nich (Simerson i Venn, 2010):

- wierność własnym ideom,
- kreowanie twórczych, innowacyjnych pomysłów,
- zorientowanie zarówno na teraźniejszość, jak i na przyszłość,
- umiejętność dostrzegania szans i zagrożeń w perspektywie krótko- i długookresowej,
- kontrola firmy w celu wykrywania i wspierania pozytywnych zachowań,
- umiejętność skutecznej komunikacji.

Nieodłączną cechą skutecznego przywódcy jest również charyzma. Badania wykazują, że charyzma nie jest cechą jedynie wrodzoną, a taką, którą można w sobie kształtować. Składa się na nią kilka kluczowych kompetencji, takich jak empatia, entuzjazm, umiejętność wygłaszania publicznych przemówień, pewność siebie czy umiejętność słuchania ze zrozumieniem (Bilińska, b.d.).

Czy istnieje pojęcie kobiecego stylu przywództwa? Można odnaleźć wyniki badań wskazujące, że taki styl istnieje, lecz niekoniecznie musi on być stosowany wyłącznie przez kobiety. Na kobiecy styl przywództwa składają się umiejętności oraz zachowania: dobra komunikacja, empatia, stworzenie środowiska pracy zorientowanego na zespół, demokracja. Mężczyźni również mogą taki styl praktykować. Jest to zależne od osobowości, za pomocą której kształtuje się przywódczy potencjał. W świadomości społeczeństwa istnieją konkretne cechy przypisane do konkretnej płci. Do męskich wartości zalicza się przede wszystkim: siłę, arogancję, jednozadaniowość, dominację, odwagę, asertywność i konkurencyjność. Z reguły mężczyźni są bardziej zorientowani na zadania, cechuje ich również wyższy poziom samooceny. Są to cechy, które na ogół przypisywane są skutecznym liderom. Kobiety są postrzegane jako bardziej emocjonalne, empatyczne, zorientowane na relacje, potrafiące okazywać współczucie, kierujące się intuicją, stawiające na współpracę i kompromis, a także wielozadaniowe. Zatem kobiecy styl przywództwa jest bardziej zorientowany na interpersonalność, relacje oraz rozwiązywanie problemów (Jarocka, 2019).

Menedżer pełni ważną funkcję w każdej organizacji. Jednym z jego zadań jest oddziaływanie na podległy zespół, tak aby osiągał on cele organizacji. Może stosować w tym celu jeden z trzech podstawowych stylów zarządzania, a mianowicie (Jasińska, 2009):

- Styl autokratyczny – oparty na ścisłej kontroli przełożonego nad swoim podwładnym. Menedżer wydaje polecenia i oczekuje ich realizacji zgodnie z przedstawionymi instrukcjami.
- Styl demokratyczny – menedżer wykorzystujący ten styl daje swoim podwładnym swobodę oraz możliwość wspólnego uczestniczenia w opracowywaniu konkretnych rozwiązań. Pracownicy otrzymują większą samodzielność, ale również w większym stopniu są odpowiedzialni za wypracowane rozwiązania.
- Styl liberalny – kierownik w tym przypadku daje pracownikom pełną swobodę. Nie ingeruje w pracę zespołu, a jego zachowanie można określić jako pasywne.

Pojęciem nierozerwalnie związanym z przywództwem oraz zarządzaniem w ciągu ostatnich lat jest inteligencja emocjonalna. H. Gardner w swojej autorskiej teorii „inteligencji wielorakich" do popularnych rodzajów inteligencji, takich jak: językowa, muzyczna, matematyczno-logiczna czy przestrzenna, przyłączył właśnie inteligencję personalną, podzieloną na interpersonalną i intrapersonalną. Inteligencja interpersonalna rozumiana jest jako umiejętność rozumienia innych ludzi oraz wpływania na ich postawy. Ten rodzaj inteligencji utożsamiany jest z inteligencją społeczną. Z kolei wyłoniona przez H. Gardnera inteligencja intrapersonalna w dużej mierze pokrywa się z inteligencją emocjonalną. Ten rodzaj inteligencji związany jest z rozróżnianiem własnych uczuć. Za twórców pojęcia inteligencji emocjonalnej, w aktualnie powielanym znaczeniu, uważani są P. Slovey oraz J. Mayer. Inteligencję emocjonalną definiowali oni jako zbiór zdolności, które umożliwiają poznawczą ob-

róbkę informacji emocjonalnych (Matczak i Knopp, 2013). Inteligencję emocjonalną można zdefiniować również jako umiejętność właściwego rozpoznania i nazwania poszczególnych emocji. Dotyczy to zarówno własnych, jak i cudzych emocji. Ten rodzaj inteligencji jest szczególnie istotny w sytuacjach kryzysowych, ponieważ umożliwia przystosowanie się do dynamicznie zmieniającego się otoczenia. Dzięki emocjom kształtują się dane zachowania i działania podejmowane przez człowieka. Dlatego też w celu osiągnięcia założonych celów, emocjonalnego dobrostanu, sukcesów w różnych dziedzinach życia niezbędne jest zrozumienie własnych emocji (Tomczyk, 2014). J. Bariso zwracał uwagę na cztery kluczowe zdolności, które wynikają z inteligencji emocjonalnej (Bariso, 2020):

1) samoświadomość,
2) panowanie nad sobą,
3) świadomość społeczną,
4) kierowanie relacjami.

Można również wskazać listę cech osobowościowych wspomagających rozwój oraz wykorzystanie IE. Cechy, które wspomagają rozwój inteligencji emocjonalnej, odnoszą się do czterech aspektów: stosunku, jaki człowiek ma do samego siebie, do innych ludzi, do działania, a także do swojego życia. Cechy te z podziałem na grupy zostały zilustrowane w tab. 1.

Tabela 1. Cechy osobowościowe wspomagające rozwój i wykorzystanie inteligencji emocjonalnej

Cechy odnoszące się do tego, jaki człowiek ma stosunek siebie	Cechy odnoszące się do stosunku do innych ludzi	Cechy w stosunku do działania	Cechy związane z prowadzeniem życia emocjonalnego
• wysoka samoocena • akceptacja własnej osoby • dbanie o samorozwój i doskonalenie się • szacunek do samego siebie	• społeczna odpowiedzialność • chęć współpracy • przestrzeganie ustalonych reguł • asertywność • pozytywne nastawienie do innych	• motywacja do osiągnięcia zamierzonych celów • brak impulsywności	• optymizm • szczęście

Źródło: (Matczak i Knopp, 2013, s. 30-31).

Inteligencja emocjonalna jest w dzisiejszych czasach coraz bardziej istotną kwestią w działalności przedsiębiorstw oraz kadry menedżerskiej. Podkreślają to dyrektorzy takich gigantów na rynku, jak Ford Motor Company, Siemens A.G. czy Citibank. Coraz więcej firm zachęca pracowników, aby doskonalili umiejętności kształtujące inteligencję emocjonalną. D. Goleman zaznacza, że brak kompetencji emocjonalnej może zagrażać całemu zespołowi i jego pracy. Wysoki poziom inteligencji emocjonalnej może wpływać na zwiększenie zysków przedsiębiorstwa poprzez wykorzystanie talentów członków zespołu. Natomiast brak inteligencji emocjonalnej może

mieć bardzo negatywne skutki dla przedsiębiorstwa. Największym zagrożeniem mogą być tworzące się w zespole nieporozumienia, brak motywacji czy zaangażowania. Wszystkie wymienione powyżej zachowania mogą przynieść firmie duże straty (Goleman, 2007).

3. Metody badawcze

Jak zostało już wspomniane, artykuł ma za zadanie odpowiedzieć na dwa pytania badawcze:

- Jaki cechy osobowościowe oraz zachowania są charakterystyczne dla kobiet oraz mężczyzn na stanowiskach przywódczych?
- Czy inteligencja emocjonalna oddziałuje na styl zarządzania menedżerów?

Aby odpowiedzieć na te pytania, autorka przeprowadziła badania własne w formie sondażu diagnostycznego. Ten rodzaj analiz przedstawia liczbowy opis trendów, opinii bądź postaw, które są obecne w badanej społeczności, na podstawie danych dotyczących badanej grupy. Wyniki uzyskane dla grupy badawczej przekłada się na całą populację (Creswell, 2013). Podczas przeprowadzania badań wykorzystano kwestionariusz ankiety, stworzony za pośrednictwem formularza Google oraz rozpowszechniony w Internecie za pośrednictwem portali społecznościowych. Kwestionariusz składał się z pytań zarówno zamkniętych, jak i otwartych. Pytania były jednokrotnego lub wielokrotnego wyboru. Wykorzystano pięciostopniową skalę Likerta. Badanie było podzielone na dwie części – pierwsza była przeznaczona dla osób zajmujących stanowiska kierownicze, druga zaś dla pracowników niepełniących funkcji kierowniczych. Grupa badawcza liczyła 160 osób, przy czym ze względu na brak zatrudnienia 9 badanych do dalszego badania zakwalifikowało się 151 osób. Wśród badanych było 70% kobiet oraz 30% mężczyzn. Menedżerowie stanowili grupę 33% respondentów. Ta dysproporcja może wynikać z faktu, że osoby zajmujące stanowiska kierownicze stanowią w przedsiębiorstwach mniejszość w stosunku do pozostałych pracowników. Nie wszyscy obejmujący wskazane wyżej stanowiska chętnie wypowiadają się o swojej pracy. Najistotniejszym czynnikiem w badaniu było rozróżnienie badanych według płci.

Uczestnicy badań pochodzili z różnych firm. Kobiety, które wzięły udział w badaniach, deklarowały, że pracują w branżach, takich jak: administracja publiczna, finanse i rachunkowość, marketing, sprzedaż, sport/fitness, edukacja, prawna, medyczno-farmaceutyczna oraz beauty.

Wśród mężczyzn przeważały branże, takie jak: sport/fitness, logistyka i transport, administracja publiczna, mechanika, handel.

W celu rozpoznania, czym menedżerki oraz menedżerowie kierują się w swojej pracy, do czego przywiązują największą wagę oraz jakie cechy ich charakteryzują, zadano im pytania dotyczące:

- ich dominujących cech charakteru,
- mocnych oraz słabych stron,

- sposobu motywacji swojego zespołu,
- sposobów rozwiązywania konfliktów w zespole.

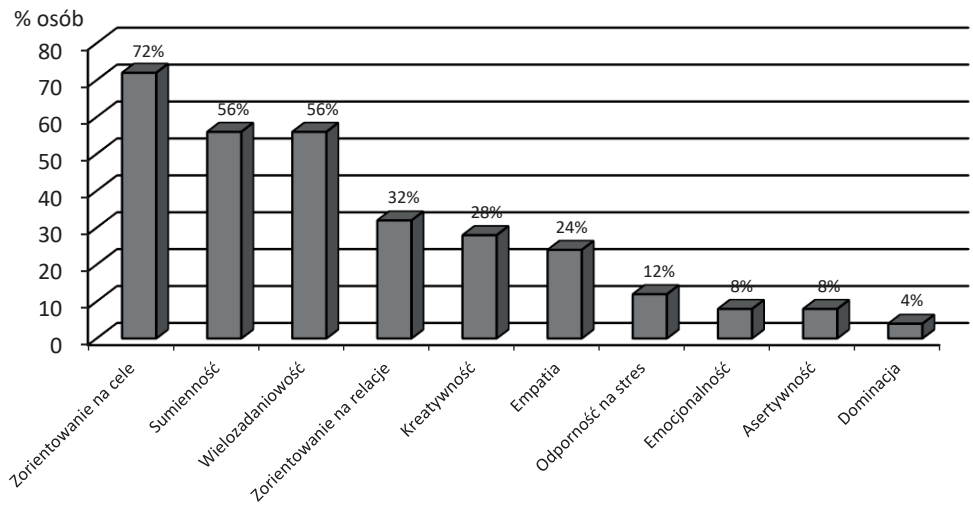
Zarówno kobietom, jak i mężczyznom na stanowiskach kierowniczych zostały zadane pytania, które dotyczyły wpływu inteligencji emocjonalnej na pracę menedżera. Pytano mianowicie o:

- Częstotliwość występowania poniższych zachowań w kontekście emocji związanych z pełnieniem funkcji kierownika (warianty odpowiedzi: nigdy, rzadko, czasami, często, bardzo często, zawsze):
  - Emocje są pomocne podczas podejmowania decyzji.
  - Rozpoznanie/nazwanie własnych emocji.
  - Rozpoznanie/nazwanie cudzych emocji.
  - Panowanie nad swoimi emocjami.
- Określenie w skali od 1 do 5, na jakim poziomie menedżerowie oceniają u siebie poniższe zachowania na stanowisku kierowniczym (gdzie 1 oznacza brak przejawów, a 5 bardzo częste zachowanie):
  - Samoświadomość (obiektywna ocena swoich umiejętności, uargumentowana wiara w swoje możliwości).
  - Samoregulacja (panowanie nad emocjami, impulsami).
  - Motywacja (wewnętrzna motywacja).
  - Empatia (dostrzeganie uczuć, potrzeb oraz lęków innych osób; umiejętność postawienie siebie w sytuacji drugiej osoby).
  - Umiejętności społeczne (panowanie nad emocjami w kontaktach międzyludzkich, umiejętność wywołania pożądanych reakcji u innych).
- Zgodność z poniższymi stwierdzeniami w odniesieniu do swojej osoby na stanowisku kierowniczym:
  - Ciężko radzę sobie z popełnianiem błędów.
  - Jestem osobą szczęśliwą, optymistycznie nastawioną do życia.
  - Doceniam i akceptuję siebie. Moja samoocena jest na wysokim poziomie.
  - Jestem pozytywnie nastawiony do innych ludzi i współpracy z nimi.
  - Potrafię wpłynąć na emocje innych.
  - Zwracam dużą uwagę na to, co czują inni.
  - Otwarcie wyrażam swoje uczucia.
  - Budowanie relacji nie sprawia mi problemu.
- Określenie, jaki wpływ ma na kierowników stres w pracy.
- Czy kierownicy kierują się intuicją podczas podejmowania decyzji, czy podchodzą do nich w sposób chłodny i rozważny?
- Sposoby radzenia sobie z wybuchami złości.

4. Wyniki badań

Jak wspomniane w punkcie 2 artykułu, istnieją pewne cechy charakterystyczne dla kobiet oraz mężczyzn na stanowiskach przywódczych. Stylowi męskiemu przypisuje się siłę, arogancję, jednozadaniowość, dominację, odwagę, asertywność i konkurencyjność. Mężczyznom z kolei większe zorientowanie na zadania oraz wyższy poziom samoakceptacji. W przypadku kobiet mówi się przede wszystkim o większej emocjonalności, empatii, współczuciu, zorientowaniu na relacje, a także o intuicyjności. Kobiety przede wszystkim dążą do współpracy oraz kompromisu. Są również uważane za wielozadaniowe.

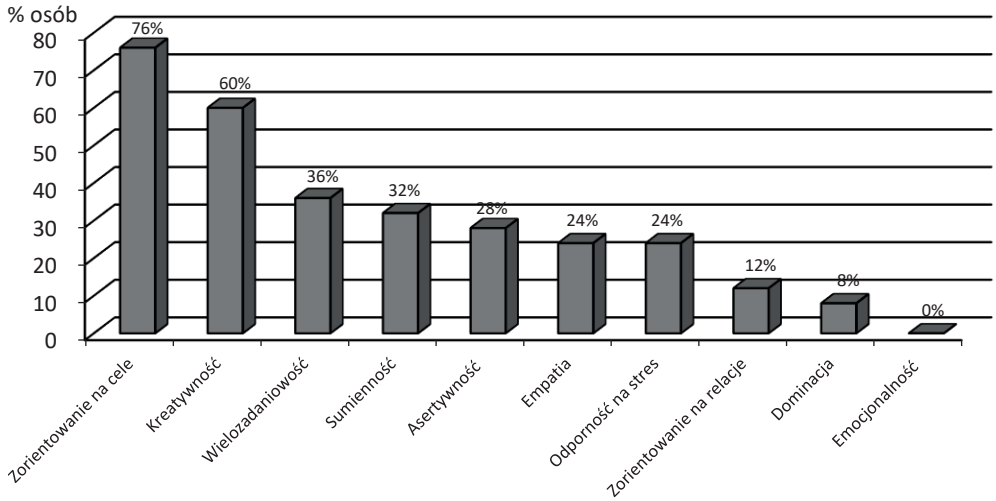
Wyniki badań własnych nie są do końca zgodne z powszechnie panującymi stereotypami. Przeprowadzona analiza wykazała, że u kobiet na stanowiskach kierowniczych przeważają cechy, takie jak: wielozadaniowość, zorientowanie na cele i decyzyjność zamiast empatii czy zorientowania na relacje. Wykresy na rys. 1 i 2 przedstawiają przeważające cechy kierownika wskazywane zarówno przez menedżerki, jak i przez menedżerów.



Rys. 1. Cechy przeważające w pracy kierownika wskazane przez menedżerki biorące udział w badaniu

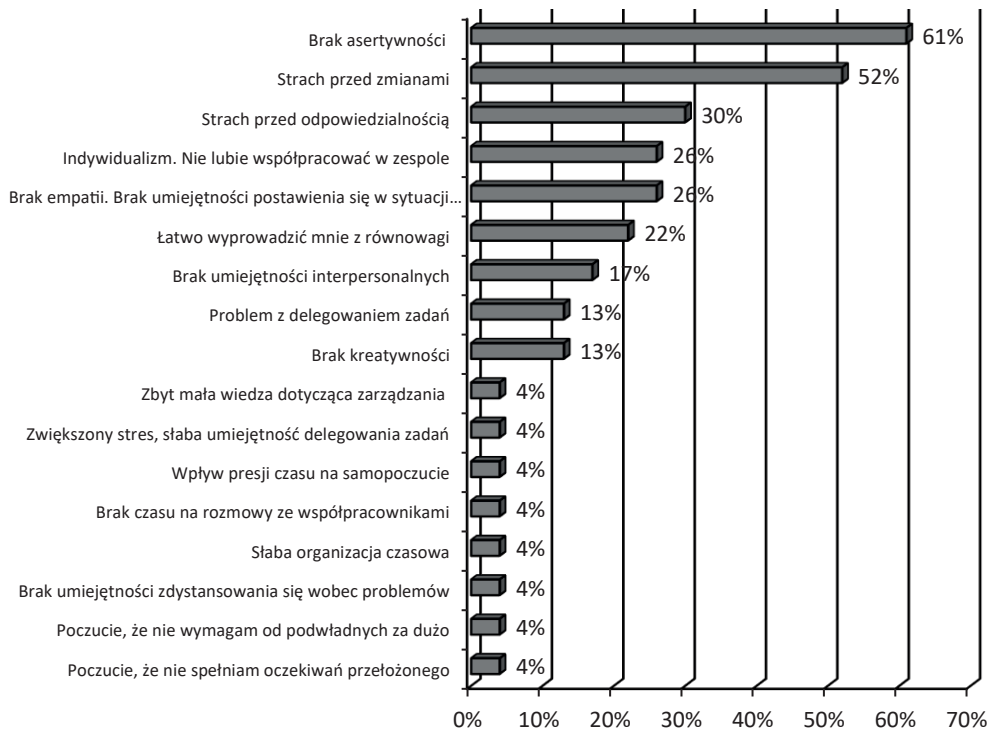
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W opinii pracowników cechy wymienione na rys. 2 również najlepiej charakteryzują ich przełożone. Najsłabszymi stronami menedżerek są przede wszystkim strach przed zmianami, a także brak asertywności. Ciekawe jest, że spośród badanych mężczyzn na stanowiskach kierowniczych aż co trzeci również uskarżał się na własny brak asertywności. Słabe strony wskazywane przez badanych zajmujących stanowiska kierownicze zilustrowano na wykresach na rys. 3 i 4.



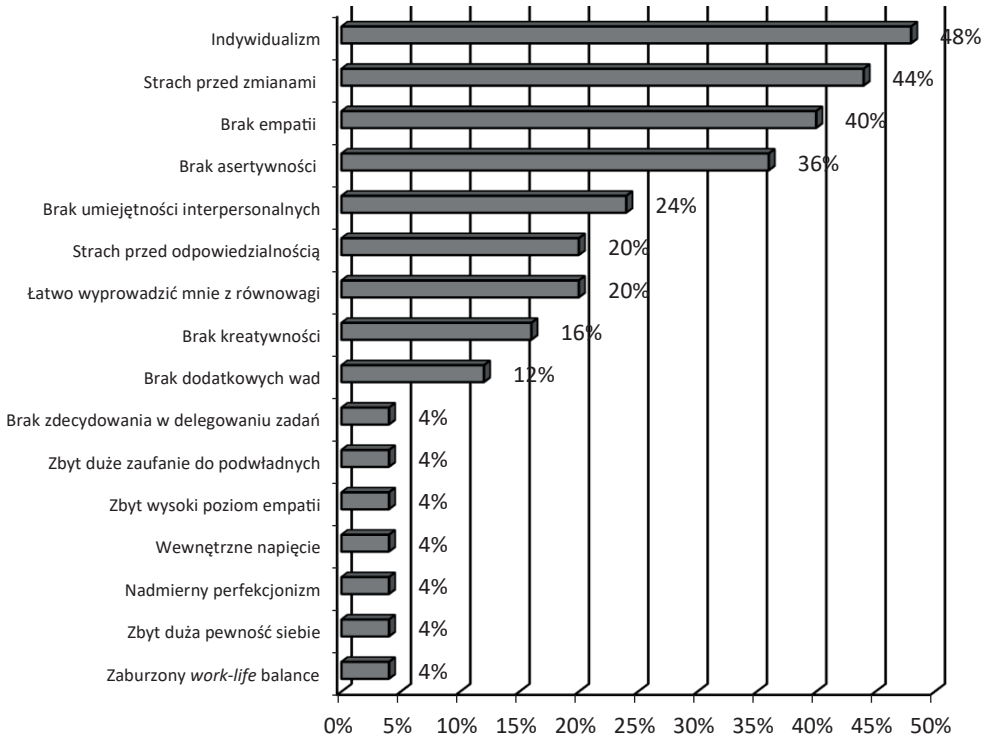
Rys. 2. Cechy przeważające w pracy kierownika wskazane przez menedżerów biorących udział w badaniu

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



Rys. 3. Słabe strony kobiet na stanowiskach kierowniczych

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

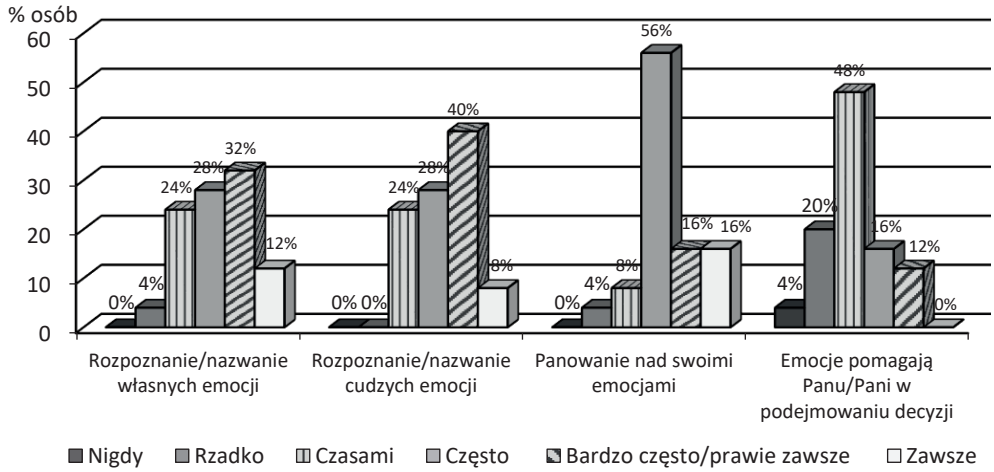


Rys. 4. Słabe strony mężczyzn na stanowiskach kierowniczych

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

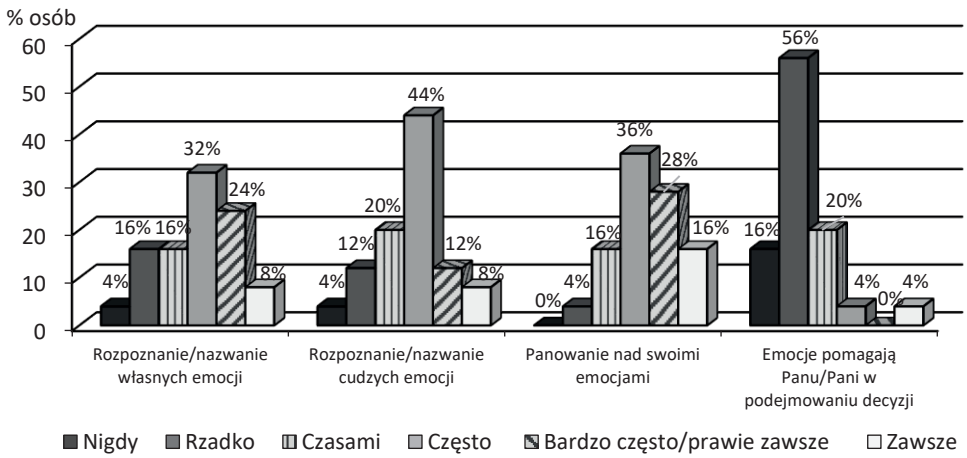
Istotne jest, że kilku badanych mężczyzn zajmujących stanowiska kierownicze, w odróżnieniu od liderek biorących udział w badaniu, nie potrafiło wskazać swoich słabych stron. Dowodzi to większej pewności siebie mężczyzn na stanowiskach kierowniczych oraz ich wyższej samooceny. Część liderek przejawia problem z samoakceptacją, pozostając mniej pewnymi siebie niż mężczyźni. Mężczyźni lepiej także radzą sobie w sytuacjach stresowych, potrafiąc zniwelować negatywne skutki, jakie niesie ze sobą stres. W przypadku kobiet stres częściej przekłada się na jakość wykonywanej pracy. Problem w przypadku obu płci stanowi motywacja zespołu. Jej formą najczęściej wybieraną przez badanych są słowa uznania. Kierownicy oraz kierowniczki rzadko sięgają po nagrody materialne – finansowe lub rzeczowe. Pozostaje również duża grupa, która w żaden sposób nie motywuje zespołu do pracy. Na wykresach na rys. 5 i 6 zostały przedstawione zachowania kierowników w kontekście emocji.

Jeżeli chodzi o emocje, stwierdzono, że liderkom łatwiej rozpoznać i nazywać własne oraz cudze emocje. Menedżerki łatwiej też panują nad swoimi emocjami. Badania wykazały, że menedżerowie obojga płci nie do końca potrafią w odpowiedni



Rys. 5. Zachowania w kontekście emocji obserwowane u mężczyzn na stanowiskach kierowniczych

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



Rys. 6. Zachowania w kontekście emocji obserwowane u mężczyzn na stanowiskach kierowniczych

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

sposób wykorzystać emocje w procesie podejmowania decyzji, jednak emocje pomagają podjąć decyzję częściej kobietom niż mężczyznom na stanowiskach menedżerskich. Na omawianą powyżej kompetencję emocjonalną (umiejętność wywodzącą się z inteligencji emocjonalnej) składa się pięć komponentów, tj. samoświadomość, samoregulacja, motywacja, empatia oraz umiejętności społeczne (Stańczyk i Gajdziszewska-Dudek, 2015). Według badań samoświadomość, czyli obiektywna ocena swoich możliwości, kształtuje się na wyższym poziomie u kobiet zajmujących stano-

wiska kierownicze. Różnica w stosunku do mężczyzn jest jednak niewielka. W przypadku wewnętrznej motywacji również delikatnie przodują kobiety. U mężczyzn kierowników na wyższym poziomie kształtują się pozostałe składowe kompetencji emocjonalnej. Mężczyźni łatwiej panują nad własnymi emocjami czy impulsami oraz częściej są w stanie postawić się w sytuacji drugiej osoby. Kierownicy mają również bardziej rozwinięte umiejętności społeczne niż kobiety na tych samych stanowiskach, jednak nie jest to istotna różnica. Wyższy poziom inteligencji emocjonalnej wpływa także na lepsze radzenie sobie ze stresem. Zgodnie z przeprowadzonymi badaniami w tej kwestii nieznacznie przodują mężczyźni. Zauważono ponadto, że w teraźniejszym, dynamicznie zmieniającym się otoczeniu na znaczeniu zyskuje intuicja przywódców. Często właśnie intuicja staje się źródłem sukcesów menedżerów (Popławiec-Boruc, 2020). Kobiety na stanowiskach kierowniczych, które wzięły udział w badaniu, dwukrotnie częściej deklarowały kierowanie się intuicją przy podejmowaniu kluczowych decyzji. Badani, którzy nie pełnią funkcji kierowniczych, mieli za zadanie wskazać, jakiej płci przełożony jest przez nich bardziej pożądany ze względu na dotychczasowe doświadczenia. Z ich odpowiedzi wynika, że na swojego przełożonego chętniej wybraliby mężczyznę ze względu na większą odporność na stres, a także przekonanie o lepszym radzeniu sobie z emocjami przez mężczyzn. Przekonania tego nie potwierdzają odpowiedzi samych mężczyzn na stanowiskach kierowniczych. W badaniu wykazano, że kobiety łatwiej sterują swoimi emocjami. Przewaga opinii podwładnych wskazująca na wybór mężczyzny zamiast kobiety jako pożądanego przełożonego nie była znacząca.

Uzupełnienie dla przeprowadzonych badań własnych stanowić mogą badania na temat sytuacji kobiet na rynku pracy prowadzone przez lata przez firmy McKinsey&Company oraz Deloitte.

Według raportu udostępnionego przez firmę McKinsey&Company w 2021 roku odsetek kobiet aktywnych na rynku pracy w Polsce wyniósł 45%. Dodatkowo badania pokazują, że udział kobiet spada wraz ze wzrostem szczebla kariery. W Polsce spośród wszystkich menedżerów kobiety stanowią 43% , jednak tylko 15% kobiet piastuje stanowiska menadżerskie wyższej kadry zarządzającej. W dalszym ciągu w wielu przedsiębiorstwach zauważalny jest brak kobiet na wyższych stanowiskach. Problem ten dotyczy nie tylko przedsiębiorstw w Polsce, ale również w innych państwach europejskich. Badania prowadzone przez firmę McKinsey&Company pokazują również różnice w zachowaniach przywódczych kobiet oraz mężczyzn. Mianowicie mężczyźni zdecydowanie częściej przejawiają zachowania indywidualistyczne. Skupiają większą uwagę na sobie. Kobiety zaś przywiązują większą wagę do rozwoju swoich pracowników. Stosują częściej nagrody niż kary, motywując zespół do działania. W wyobrażeniu zespołu to kobiety są wzorem do naśladowania. Kobiecy styl zarządzania kojarzy się z przyjaznym środowiskiem pracy oraz nastawieniem na relację (McKinsey&Company, 2017).

Deloitte z kolei przyjrzało się powodom, dla których potencjał kobiet na rynku pracy jest wciąż tak słabo wykorzystywany. Jednym z nich może być „zagrożenie

stereotypem". Bardzo często, gdy kobiety słyszą podczas próby awansu, że nie spełnią się na wyższym stanowisku bądź że rola ta może negatywnie wpłynąć na odgrywanie roli matki, tworzy się w nich negatywny autostereotyp. Kobiety często gorzej prezentują się podczas konkursów czy oceny kompetencji, jednakże jest to spowodowane stresem (przed kompromitacją i potwierdzeniem wciąż obecnych stereotypów) oraz presją udowodnienia, że są kompetentne, aby zająć wyższe stanowisko (Deloitte, 2011).

Badania firmy Deloitte prowadzone w 2011 roku potwierdziły również znaczącą różnicę pomiędzy kobiecym a męskim stylem zarządzania. Zgodnie z odpowiedziami respondentów biorących udział w badaniu mężczyzn menedżerów cechują przede wszystkim (Deloitte, 2011):

- pewność siebie,
- łatwość w podejmowaniu decyzji,
- zdolność planowania strategicznego,
- umiejętności negocjacyjne,
- umiejętność skutecznego przewodzenia innym.

Tylko 1% badanych wskazał etykę biznesową oraz uczciwość jako cechy przypisywane mężczyznom na stanowiskach kierowniczych.

Kobietom menedżerkom zaś najczęściej przypisywane były cechy, takie jak (Deloitte, 2011):

- duża dbałość o szczegóły,
- wysoki poziom etyki biznesowej i uczciwości,
- umiejętność dobrej komunikacji,
- profesjonalizm,
- wysoki poziom merytorycznej wiedzy.

W przypadku kobiet najrzadziej wskazywaną cechą była łatwość w podejmowaniu decyzji.

5. Wnioski

Prezentowane wyniki badań odpowiadają na aktualne wyzwania stawiane wobec menedżerów aspirujących do roli przywódcy oraz wskazują na współczesne problemy wynikające z braku obiektywizmu w ocenianiu menedżerów zróżnicowanych pod względem płci.

Badania prowadzone w ciągu wielu ostatnich lat pokazują, że kobiety są mniej aktywne na rynku pracy niż mężczyźni, szczególnie na stanowiskach kierowniczych. Pomimo że dysproporcja ta się zmniejsza, dalej pozostaje zauważalna. Kobietom i mężczyznom są przypisywane pewne cechy osobowościowe oraz zachowania zwyczajowo związane z płcią. Stąd też pojawia się teoria o kobiecym oraz męskim stylu przywództwa. Jednak jak pokazują wyniki sondażu diagnostycznego z wykorzystaniem autorskiego kwestionariusza ankiety, nie zawsze w przypadku mężczyzn można mówić o męskim stylu przywództwa, a w przypadku kobiet o kobiecym.

W badaniach nie wyklarował się jednoznaczny styl przywództwa, który można przypisać kobietom czy mężczyznom. Można jedynie wskazać pewne cechy, które powinien mieć skuteczny lider, a które są preferowane również przez podwładnych. Biorąc pod uwagę dotychczasowe doświadczenia, uczestniczący w badaniu respondenci wybraliby na swojego przełożonego mężczyznę zamiast kobiety, jednak różnica pod tym względem nie jest duża.

Z kolei inteligencja emocjonalna stanowi przede wszystkim przedmiot badań teoretycznych, a badania zastosowania i modelowania tego rodzaju inteligencji w pracy menedżerów (na przykład w trakcie szkoleń) są rzadko realizowane. W badaniu wyłoniła się grupa osób, dla której pojęcie inteligencji emocjonalnej nie jest do końca znane, a zdefiniowanie tego pojęcia stanowi problem. Większość badanych zauważyła potrzebę rozwijania tego rodzaju inteligencji, w szczególności w pracy menedżera, jednak byli również tacy, którzy uważali, że ten rodzaj inteligencji dotyczy tylko wybranych osób i nie można go nabyć, szkoląc się czy rozwijając wybrane umiejętności. Skoro inteligencja emocjonalna ułatwia kontakty międzyludzkie, podejmowanie decyzji czy niweluje negatywne konsekwencje stresu towarzyszącego menedżerom, powinna być regularnie rozwijana, a edukacja i szkolenia dla kadry menedżerskiej ukierunkowane na pracę nad emocjami.

Ograniczeniem przeprowadzonych badań był problem w dotarciu do liczniejszej grupy respondentów na stanowiskach kierowniczych oraz porównanie wyników własnych badań empirycznych na temat inteligencji emocjonalnej, jej roli oraz oddziaływania na pracę menedżerów z wynikami innych badaczy, gdyż takich publikacji odnoszących się do praktyki jest niewiele. W celu uniknięcia wskazanych ograniczeń powinno się zachęcać osoby na stanowiskach kierowniczych do udziału w tego typu analizach, nakreślając im istotę problemu badawczego i udostępniając wyniki przeprowadzonych badań, co może się okazać pomocne w kształtowaniu pozytywnych postaw przywódczych, stylu zarządzania oraz wykorzystaniu inteligencji emocjonalnej przez menedżerów.

Literatura

Bariso, J. (2020). *Inteligencja emocjonalna w działaniu*. Poznań: Dom Wydawniczy REBIS.

Bilińska, A. (b.d.). *Sztuka przywództwa w nowej rzeczywistości*. Pobrane z https://www.fundacjaliderekbiznesu.pl/blog/51-Sztuka-przywodztwa-w-nowej-rzeczywistosci/

Blanchard, K. (2021). *Przywództwo wyższego stopnia*. Warszawa: PWN.

Creswell, W. (2013). *Projektowanie badań naukowych. Metody jakościowe, ilościowe i mieszane*. Kraków: Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego.

Deloitte. (2011, marzec). *Raport Deloitte z badania „SheFO" poświęconego roli kobiet i mężczyzn w biznesie oraz zespołach zarządzających finansami*. Pobrane z https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl_Raport-SheFO_2011.pdf

Dźwigoł-Barosz, M. (2015). *Style zarządzania kobiet i mężczyzn w biznesie*. Pobrane z https://dspace.uni.lodz.pl/bitstream/handle/11089/35254/69-79_D%C5%BAwigo%C5%82-Barosz.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Goleman, D. (2007). *Inteligencja emocjonalna w praktyce*. Poznań: Wyd. Media Rodzina.

Jasińska, M. (2009). Styl kierowania jako istotny element kształtowania zachowań w procesie zmian w organizacji. *Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej w Siedlcach,* (83). Pobrane z https://core.ac.uk/reader/160237490

Kouzes, J. i Posner, B. (2007). *The leadership challenge*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.

Matczak, A. i Knopp, K. (2013). *Znaczenie inteligencji emocjonalnej w funkcjonowaniu człowieka*. Warszawa: Wyd. Stowarzyszenia Filomatów.

McKinsey&Company. (2017). *Potęga równości. Jak i dlaczego warto wspierać kobiety w karierze zawodowej*? Pobrane z https://www.mckinsey.com/pl/~/media/McKinsey/Locations/Europe%20and%20Middle%20East/Polska/Raporty/Potega%20rownosci%20Jak%20I%20dlaczego%20warto%20wspierac%20kobiety%20w%20karierze%20zawodowej/McKinseyPotgarwnociJakidlaczegowartowspierakobietywkarierzezawodowej.pdf

Mycielska, M. i Szumowski, F. (2020, 21 lutego). *6 zaskakujących rzeczy, na które wpływ ma twój styl przywództwa*. Pobrane z https://www.ican.pl/b/6-zaskakujacych-rzeczy-na-ktore-wplyw-ma-twoj-styl-przywodztwa/PpdiZwB1q

Nowak, M. i Krasnosielski, D. (2021). *Świadome przywództwo*. Poznań: Wyd. FNCE.

Oleaszewska-Porzycka, I. (2015). Problematyka stylów zarządzania w kontekście funkcjonowania instytucji bibliotecznych. Definicje i klasyfikacje. *Zarządzanie Biblioteką, 1*(7). Pobrane z https://czasopisma.bg.ug.edu.pl/index.php/ZB/article/view/1258

Podlewska, E. (2016). Rekomendowane style zarządzania w warunkach ponowoczesności. *Ekonomia i Zarządzanie. Zeszyty Naukowe*, *1*(1). Pobrane z http://wyd.edu.pl/images/thumbnails/images/Zeszyty_naukowe/ekonomiaizarzadzanie/Podlewska1.pdf

Popławska-Boruc, A. (2022, 14 września). *Podejmowanie decyzji pod wpływem emocji*. Pobrane z https://www.ican.pl/b/podejmowanie-decyzji-pod-wplywem-emocji/PeKENPY7Z

Simerson, B. K. i Venn, M. L. (2010). *Menedżer jako lider*. Warszawa: Wyd. Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.

Stańczyk, J. i Gajdziszewska-Dudek, P. (2015). O znaczeniu inteligencji emocjonalnej w życiu zawodowym. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej nr kol. 1943.* Pobrane z file:///C:/Users/domin/Downloads/Stanczyk_Gajdziszewska-Dudek_ZN_OZ_2015_85%20(1).pdf

Tomczyk, J. (2014). *Inteligencja emocjonalna. Jak panować nad emocjami*. Warszawa: Wyd. Edgard.

Personality Traits and Behaviors Characteristic of Women and Men in Leadership Positions. The Influence of Emotional Intelligence on the Management Styles of Managers

Abstract: For years, there has been a discussion about the differences between female and male leadership styles. Researches on the influence of emotional intelligence on the management style of managers are still in the early stages. For this reason, the author of the text decided to conduct research on this topic and analyze the results of the thesis. The main aim of the study is to indicate the personality traits that characterize men and women in leadership positions and whether emotional intelligence affects the management style of managers. The study used research methods, i.e. literature analysis, analysis of reports of consulting companies available on the Internet, and survey research. The research results are not identical to the prevailing opinions and stereotypes about women and men in managerial positions. Ultimately, the research did not reveal a clear leadership style that could be attributed to women and men.

Keywords: leadership, female and male leadership styles, leader, emotional intelligence.