

Mariola DŹWIGOŁ-BAROSZ  
Politechnika Śląska  
Wydział Organizacji i Zarządzania

## WPŁYW KOBIET NA BIZNES

**Streszczenie.** W artykule przedstawiono wizerunek kobiety we współczesnym biznesie. Przytoczono powody niskiego udziału kobiet na stanowiskach zarządczych. Wskazano argumenty przemawiające za zwiększeniem obecności liczby kobiet na najwyższych stanowiskach, co mogłoby sprzyjać zwiększeniu efektywności przedsiębiorstw. Uzupełnieniem rozważań są zagadnienia dotyczące głównych różnic w stylach zarządzania kobiet i mężczyzn.

**Słowa kluczowe:** wizerunek kobiety, stanowiska zarządcze, style zarządzania.

## WOMEN'S INFLUENCE IN BUSINESS

**Summary.** The following article presents the image of women in the current business environment. The Author enumerated the reasons for minor presence of women holding managerial positions. The article stipulates arguments for the increase in the number of women holding top executive jobs, which makes enterprises flourish. The deliberations were supplemented by issues related to main differences between male and female management styles.

**Keywords:** image of woman, position management, management styles.

### 1. Wstęp

W świetle obecnej sytuacji na rynku pracy warunkiem sukcesu współczesnego przedsiębiorstwa jest wykorzystanie potencjału kobiet jako zarządzających oraz zainwestowanie środków w rozwój ich kompetencji.

Wykorzystanie aktywności kobiet wpływa na zwiększenie efektywności firmy, ale także na rozwój całej gospodarki narodowej. Z dwóch dobrych i dobrze zarządzanych zespołów większy potencjał ma ten, który jest bardziej różnorodny. Menedżerki budują bowiem swoją

rolę nieco inaczej niż mężczyźni – częściej doprowadzają do konsultacji pomysłów i racjonalnie uzasadniają własne decyzje. Te organizacje, które świadomie nie korzystają z różnorodności, pozbawiają się możliwości tworzenia bardziej efektywnej kultury działania.

Zatem co robią najlepsze firmy, gdy chcą zapewnić równowagę między kobietami a mężczyznami? Uczą się umiejętności mówienia językami obu płci, przede wszystkim przez uświadomienie sobie, że istniejąca sytuacja nie do końca pozbawiona jest uprzedzeń, a następnie dzięki dostosowaniu języka oraz stylu zachowania do zasobów talentu i rzeczywistości rynkowej XXI wieku [34, s. 135].

W artykule podjęto próbę odpowiedzi na cztery pytania, dotyczące wpływu kobiet na współczesny biznes: jak obecnie wygląda sytuacja kobiet na stanowiskach zarządczych; dlaczego przedsiębiorstwa cechuje niski udział kobiet menedżerów; jakie argumenty przemawiają za tym, by zwiększyć liczbę kobiet w zarządach przedsiębiorstw oraz jakie są główne różnice w kobiecych i męskich stylach zarządzania?

## 2. Jak jest?

Sporym problemem jest brak zrozumienia przez wielu menedżerów na wyższych stanowiskach, bez względu na ich płeć, wartości, jaką wnoszą do firm bardziej powszechny udział kobiet w ich władzach. Obecnie wśród największych polskich przedsiębiorstw, które należą do czołówki firm Europy Środkowej, w 30% zarządów zasiada kobieta, a tylko w 4% firm to kobieta jest prezesem. Podobnie jest w spółkach notowanych na warszawskiej giełdzie, gdzie w co czwartym zarządzie jest kobieta, a tylko 6% firm kierowanych jest przez kobietę prezesa. Analiza zmian w ostatnich latach nie napawa optymizmem – w Polsce, tak jak w wielu krajach Unii Europejskiej, liczba kobiet w zarządach spada, a nie rośnie [9].

W Polsce w zarządach zasiada tylko kilkanaście procent kobiet. Sytuacja ta nie jest wynikiem ich niższych kwalifikacji czy kompetencji zawodowych, ale stereotypów, które stanowią barierę na drodze do rozwoju zawodowego i awansu.

Według badań Komisji Europejskiej w Polsce udział kobiet w zarządach największych spółek wynosi 11,8%. Aż co czwarta duża firma ma zarząd składający się wyłącznie z mężczyzn, a w ponad połowie z nich jest tylko jedna kobieta<sup>1</sup>.

Powyższe statystyki mogłyby świadczyć o niskiej przedsiębiorczości kobiet.

Stając w obliczu wyboru między uczestniczeniem w życiu zawodowym a założeniem rodziny, kobiety XXI wieku wybierają pracę (przy tak wysokim wskaźniku rozwodów jak obecnie, odwrotny wybór byłby nieuzasadniony finansowo) [34, s. 44].

---

<sup>1</sup> M. Grzesiak: Kobiety – biznesowa mocna płeć, <http://www.bankier.pl/firma/swieto-kobiet-biznesu/wiadomosc/Kobiety-biznesowa-mocna-plec-3077629.html>, 10.03.2014.

Ponadto badania [10, s. 13] wskazują, że kobiety źle się czują, kiedy są zależne finansowo od swoich małżonków. Bez względu na to, czy ich związek jest udany, większość z nich nie lubi prosić o pieniądze. Prawie połowa badanych kobiet (46%) przyznaje, że własne niezależne źródło dochodu to ważny czynnik, skłaniający je do pracy zawodowej.

Jak wynika z badań [1; 11] kobiety są właścicielkami 37% przedsiębiorstw. Psychologowie podkreślają ich większą odporność na stres, umiejętność działania pod presją wielu zadań, lepszą organizację pracy i umiejętności współpracy zespołowej. Wydaje się więc, że przedsiębiorczość nie jest mniejsza niż w przypadku mężczyzn, choć niewątpliwie nie przekłada się na awanse. Kobiety są najczęściej właścicielkami małych firm (prowadzą 2/3 z nich), co pokazuje, że lepiej czują się w strukturach płaskich i że istnieją bariery wstrzymujące ich awans na stanowiska w dużych organizacjach. Zjawisko to zostało nazwane efektem „szklanego sufitu” – pewnej niewidocznej (w sensie braku oficjalnych reguł zakazujących kobietom zajmowania wyższych stanowisk), ale istotnej bariery, związanej z awansem kobiet. Ich kariera przypomina bowiem piramidę albo szklaną górę, na którą nie sposób się wspiąć, a perspektywy, na jakie wskazują trendy ostatnich lat, nie wydają się być optymistyczne. Choć wprawdzie w Polsce kobiety częściej zostają menedżerami niż średnio w innych krajach europejskich (jest ich na tych stanowiskach o 6 punktów procentowych więcej), to powoli dobijamy do niskiego średniego poziomu UE – w ciągu ostatnich 5 lat liczba kobiet menedżerów spadła o 3% [2].

W ostatnich latach można zaobserwować nowe ciekawe zjawisko, dotyczące tych kobiet, które już doszły na najwyższe stanowiska w przedsiębiorstwie. Zauważono, że mimo „bycia na szczycie” odchodzą one z firmy i zakładają własne przedsiębiorstwa. Ostatnio zjawisko to stało się na tyle częste, że uzyskało własną nazwę. Ucieczkę z najwyższych szczebli do własnej firmy w języku angielskim nazywa się *careerpreneur*, *corporate incubaror* lub *corporate climber* [30, s. 246-259]. Wśród najczęstszych powodów odejścia kobiet z przedsiębiorstwa wymienia się nierówność płac, sfrustrowanie organizacyjnymi przeszkodami oraz potrzebę większej elastyczności [32].

### 3. Dlaczego tak jest?

W sytuacji, gdy o wysokie stanowisko kierownicze ubiega się zarówno kobieta, jak i mężczyzna, kobieta, aby wygrać konkurs musi być dwa razy lepsza niż mężczyzna [6, s. 35]. Występowanie „szklanego sufitu” odczuwa wiele menedżerek w Stanach Zjednoczonych. Istnienie tego zjawiska potwierdza 52% kobiet zatrudnionych w korporacjach na stanowiskach kierowniczych, podczas gdy 82% mężczyzn zaprzecza jego występowaniu [28, s. 49].

Organizacja Catalyst przeprowadziła badanie wśród 1660 absolwentów szkół biznesu, w którym oceniała projekty przydzielane pracownikom o wysokim potencjale. Dowiodło

ono, że mężczyźni są częściej wyznaczani do realizacji istotnych zadań, prowadzących do awansu. Kierowane przez nich projekty miały średnio dwa razy większy budżet niż przedsięwzięcia powierzane paniom i uczestniczyło w nich trzy razy więcej pracowników. Ponad jedna trzecia mężczyzn przyznała, że dzięki wykonywanym zadaniom udało im się zwrócić na siebie uwagę kadry zarządzającej wyższego szczebla. Takim samym efektem mogła się pochwalić tylko co czwarta kobieta [27]. W praktyce oznacza to, że zjawisko tzw. szklanego sufitu, czyli niewidocznej bariery w drodze na najwyższe stanowiska menedżerskie, jest nadal powszechne.

Badania Demoskopu wskazują, że kobiety są postrzegane jako gorsze i trudniejsze szefowe [16]. Niewątpliwie przyczyną występowania tego zjawiska są istniejące powszechnie stereotypy, ma to miejsce także w Polsce. Ten, kto sądzi, że kobiety i mężczyźni są równi w miejscu pracy, myli się. W dalszym ciągu biznes jest zdominowany przez męską część populacji. Stereotypy istniejące na temat kobiet powodują, że przedsiębiorstwa nie chcą ich zatrudniać na stanowiskach menedżerskich. Powszechnie uważa się, że mężczyźni lepiej się sprawdzają na stanowisku kierowniczym czy dyrektorskim.

W związku z powyższym można zauważyć brak spójności i wiele niejednoznaczności w podejściu do kariery zawodowej, realizowanej przez kobiety pełniące funkcje menedżerskie.

Wyniki badań Deloitte [9], ale także wielu analiz, wskazują, że ogromny wpływ na słabą pozycję kobiet w zarządzaniu firmami mają stereotypy i brak zrozumienia korzyści, jakie wynikają z ich udziału w zarządzaniu. Pozwalają one także stwierdzić, że mężczyźni są lepiej wypromowani jako sprawujący władzę, a to dzięki strategii wymuszania, którą stosują w budowaniu kariery w firmach. Nawet na najwyższych stanowiskach mężczyźni nie ustają w stosowaniu presji, walki i łamania oporu. Natomiast kobiety na stanowiskach prezesów i członków zarządów w relacjach z podwładnymi oraz współpracownikami zachowują się inaczej – stosują konsultacje, lubią inspirować zespół i sięgać po taktyki racjonalnego uzasadniania. Stosują je wyraźnie częściej niż panowie na najwyższych stanowiskach.

Biznes narzuca menedżerom – bez względu na ich płeć – pewne reguły działania. Wydaje się zatem, że kobiety powinny zacząć stosować właściwe mężczyznom taktyki wymuszania, skoro te są tak skuteczne przy budowaniu kariery. Okazuje się jednak, że takie rozwiązanie nie przynosi im korzyści. Dlaczego? Bo nie są wówczas autentyczne, a autentyzm jest czynnikiem o kolosalnym znaczeniu w postrzeganiu szefa przez otoczenie (współpracowników i podwładnych) [9].

Nasuwa się więc pytanie, dlaczego kobiety w biznesie są nadal rzadkością? Czy jest to efekt „szklanego sufitu”, czy raczej odwieczna kara za macierzyństwo? A może dobrotliwy seksizm [18], czyli przekonanie, że panie z definicji potrzebują ochrony i specjalnych względów, dowodzi stosowania wobec nich niższych standardów? Czy po prostu twierdzenie, że kobiety są zbyt uczuciowe, zbyt miłe i łagodne dla otoczenia?

W świetle badań [17] prowadzonych w grupie amerykańskich pracowników w latach 1957-2008 stwierdzono, że nieprzyjemni ludzie z reguły zarabiają więcej niż osoby sympatyczne. Czy zatem kobiety, z racji cech osobowościowych powszechnie im przypisywanych, nie są w stanie osiągać tzw. premii za nieuprzejmość?

Patrząc z innego punktu widzenia, może to same kobiety są sobie winne? Z obserwacji [33, s. 74] wynika, że głównymi barierami utrudniającymi im awans są: brak pewności siebie oraz wiary we własne siły, a także poddawanie się opiniom i uprzedzeniom otoczenia. Sondaż [10, s. 19] pokazuje, że podczas gdy prawie połowa mężczyzn uznaje się za wyjątkowo lub bardzo ambitnych, w przypadku kobiet myśli tak jedynie jedna trzecia badanych. Wprawdzie odsetek ten rośnie wśród pań pracujących w biznesie, gdzie do dużych ambicji przyznaje się 43% z nich. W wyścigu na szczyt przegrywają więc z mężczyznami, mimo że są dobrze wykształcone, mają wiedzę i niezbędne kompetencje, by zajmować kluczowe stanowiska w przedsiębiorstwach.

Kiedy podczas starania się o awans kobieta usłyszy, że to nie jest rola dla niej, bo panie nie są dobrymi liderkami, dyrektorkami etc., albo że taka rola spowoduje pogorszenie jej funkcjonowania jako matki, to istnieje duże zagrożenie uruchomienia negatywnego autostereotypu. Rzeczywiście w konkursach czy *asesmentach* kobiety wypadną gorzej, bo stresują się, że potwierdzą ten stereotyp i nie będą wystarczająco dobrymi menedżerkami i jednocześnie staną się gorszymi matkami. Kolejnym powodem może być również chęć udowodnienia mężczyznom, że w roli menedżerskiej są równie dobre, jak oni. Pragnienie udowodnienia swoich kompetencji, czyli dodatkowa silna presja, skutkuje mniejszą koncentracją i rozproszoną uwagą podczas wykonywania zadania. Wówczas rzeczywiście kobiety wypadają gorzej, bo dodatkowe myślenie o trudnościach wynikających z roli obniża ich możliwości przetwarzania danych. To w pewnym stopniu odpowiedzialność własna kobiet, by w sytuacji emocjonalnie trudnej nie dać sobie i innym uruchomić stereotypowego wzorca swojej płci, lecz skoncentrować się na swoich dokonaniach, sukcesach – nie myśleć o sobie po prostu jako o kobiecie, tylko jak o osobie, która ma doświadczenie i poradzi sobie z postawionym przed sobą zadaniem [23, s. 14].

#### **4. Dlaczego powinno być inaczej?**

A. Gurría, sekretarz generalny Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD), twierdzi, że kobiety są najsłabiej wykorzystanym dobrem ekonomicznym światowej gospodarki [19, s. 24].

Wiele badań dowodzi, że dyskretne uprzedzenia dotyczące kobiet, wciąż pokutujące w firmach i w społeczeństwie, zakłócają cykl uczenia się, który stanowi istotę procesu stawania się liderem. Badania te wskazują też, jakie działania mogą podejmować

przedsiębiorstwa, aby naprawić tę sytuację. Nie wystarczy bowiem określenie odpowiednich umiejętności i kompetencji, a następnie przekazanie ich ludziom. Trzeba tworzyć klimat, który pobudza motywację kobiet do sprawowania władzy, a także zachęca innych, by dostrzegali i wspierali ich starania [15, s. 42].

Niestety podejście do kobiet w biznesie wydaje się być nadal stereotypowe, mimo że mają one lepsze wyniki w szkole i wyższe oceny na dyplomach. Po raz pierwszy studiuje więcej kobiet niż mężczyzn i często mają one bardzo dobre wykształcenie z wieloma interesującymi praktykami [20, s. 8]. W krajach OECD kobiety stanowią większość (54%) absolwentów uniwersytetów [5].

Praktyk zarządzania P. Cieślak [3], obserwujący środowisko biznesowe, zauważa u kobiet prezesów „skłonność do mniejszego tracenia czasu. One są bardziej efektywne. Mężczyźni mają tendencje do błędzenia w innych obszarach lub dyskusji na inne tematy. Kobiety są bardziej zdyscyplinowane biznesowo, bardziej skoncentrowane na celu, przekonują faktami. Są bardziej »męskie« niż mężczyźni” [23].

Kraje i przedsiębiorstwa, które umożliwiają kobietom pełne wykorzystanie ich potencjału będą czerpać korzyści z ich osiągnięć edukacyjnych. Wśród kobiet w wieku od 25 do 34 lat przeciętnie co trzecia ma wyższe wykształcenie, gdy tymczasem odsetek mężczyzn z tymi kwalifikacjami wynosi tylko 28% [35]. Obecnie w Europie kobietom nadano 59% wszystkich dyplomów uniwersyteckich oraz 61% tytułów doktorskich [26].

Badania pokazują, że firmy, które są zarządzane przez zróżnicowaną płciowo kadrę menedżerską odnoszą większe sukcesy biznesowe i mają lepszą pozycję rynkową. Według raportu McKinseya, tam gdzie w zarządach występowała reprezentacja co najmniej 3 kobiet, organizacje osiągały o 41% wyższą stopę zwrotu z kapitału oraz o 56% wyższe wyniki operacyjne. 30% reprezentacja pań w zarządach jest nazywana „masą krytyczną”, która sprawia, że zarówno kobiety, jak i mężczyźni mogą efektywniej uczestniczyć w procesie podejmowania decyzji [4].

Ostatnie doniesienia naukowe pokazują jak szkodliwy jest negatywny stereotyp, jednak nie dla kobiet, ale dla firm i rynków. W 2010 roku „Science” [36] opublikowało badania, z których wynika, że efektywność grup pracujących nad rozwiązaniem zadań czy problemów wzrasta wraz z różnorodnością kompetencji reprezentowanych przez ich członków. Bardziej zróżnicowane grupy mają więc większy potencjał do znajdowania adekwatnych i korzystnych rozwiązań. Zróżnicowanie to wiąże się przede wszystkim z płcią – zespoły, w skład których wchodzi kobiety są bardziej skuteczne. Tak więc różnorodność sprzyja efektywności.

Obecność większej liczby kobiet na najwyższych stanowiskach wywiera pozytywny wpływ na wynik końcowy przedsiębiorstwa. Przełomowego odkrycia dokonał amerykański ośrodek analityczny Catalyst, który zbadał zależność między liczbą kobiet zajmujących stanowiska przywódcze a wynikami osiągniętymi przez firmy umieszczone na liście Fortune 500. Okazało się, że grupa przedsiębiorstw z najwyższą przeciętną reprezentacją pań na najwyższych stanowiskach kierowniczych osiągała znacznie lepsze wyniki niż firmy,

w których przeciętna reprezentacja kobiet była najniższa. Stopa zwrotu z kapitału własnego była wyższa o 35,1%, a całkowita stopa zwrotu dla akcjonariuszy – o 34% [31].

Gdyby wskaźnik zatrudnienia kobiet w Stanach Zjednoczonych, Japonii i Egipcie był na tym samym poziomie co wskaźnik zatrudnienia mężczyzn, produkt krajowy brutto tych krajów byłby wyższy odpowiednio o 5,9% i 34% [7].

Można jednak zauważyć poprawę w podejściu do menedżerek realizujących się zawodowo. W 2003 roku poparcie takich działań wyraziło 60% społeczeństwa, podczas gdy w 1993 roku taki pogląd popierało tylko 48% Polaków [21].

Nie można z całą pewnością wysunąć wniosku, że zwiększenie liczby kobiet w zarządach przedsiębiorstw uleczy gospodarki narodowe, ale należy zwrócić uwagę na fakt, że różnorodność, którą panie bezsprzecznie wnoszą do zarządzania, staje się czynnikiem determinującym sukces organizacji. Odmienny od męskiego styl kierowania zasobami ludzkimi i całym przedsiębiorstwem sprzyja efektywności, innowacyjności i stabilności firm.

## 5. Co nas różni?

Środowisko biznesu jest często przestrzenią o bezlitosnych regułach, w którym zadania muszą być realizowane szybko i skutecznie.

W społeczeństwie utarł się pogląd, że lepszym menedżerem jest mężczyzna, którego do pełnienia takiej funkcji mają predysponować szczególne – rzekomo przypisane jego płci – cechy charakteru.

W literaturze o zarządzaniu często można znaleźć argumenty, że kobiety i mężczyźni różnią się pod względem stylów zarządzania. J.B. Rosener [24, s. 349-352] stoi na stanowisku, że istnieją różnice w stylach zarządzania ze względu na płeć. Według autorki kobiety cechuje interaktywny styl kierowania, zgodny z ich życiowym doświadczeniem, które charakteryzuje się nastawieniem na współpracę i komunikację z innymi. Z kolei mężczyźni, jej zdaniem, preferują styl nakazowo-kontrolujący, co znaczy, że zarządzają autorytarnie, przez przekazywanie poleceń z góry.

Podobnego zdania jest H. Fisher [8, s. 21-23], która mówi, że kobiety mają skłonności do myślenia kontekstowego. Często mają szerszy ogląd na zagadnienia niż menedżerowie płci męskiej: przy podejmowaniu decyzji biorą pod uwagę więcej danych oraz dostrzegają więcej sposobów działania. Kobiece myślenie, zdaniem autorki, to myślenie sieciowe w odróżnieniu od myślenia sekwencyjnego, skoncentrowanego, poszufladkowanego, liniowego, które charakteryzuje mężczyzn. O ile postrzegają oni przedsiębiorstwo jako rozczłonkowany zbiór różnorodnych elementów, o tyle kobiety wykazują tendencję do postrzegania firmy jako całości, czyli jako systemu współzależnych i wpływających na siebie zasobów materialnych i niematerialnych.

H. Rubin twierdzi, że kobiety stosują „zarządzanie przez miłość” (*managment-by-love*), podczas gdy mężczyźni – „zarządzanie przez strach” (*management-by-fear*) [25, s. 10]. To drugie skutkuje brakiem motywacji do pracy wśród podwładnych i wpływa negatywnie na atmosferę w firmie, dlatego przedsiębiorstwa odchodzą od takiego zarządzania i doceniają miękkie metody, które są uosabiane przez kobiety [29].

Z kolei menedżerowie charakteryzują się większą bezwzględnością w dążeniu do celu, szybciej niż ich koleżanki podejmują decyzje, mają lepiej rozwinięte zdolności przywódcze i są bardziej skłonni do podejmowania ryzyka. Natomiast zdaniem większości badanych menedżerki są bardziej dokładne w realizowaniu działań oraz cechują się większym nastawieniem na współpracę z ludźmi, a także częściej niż mężczyźni dostrzegają u innych osób emocje – wyjaśnia A. Wilk (socjolog z Uniwersytetu Wrocławskiego i ekspert programu Talent Club Anna Wilk) [12].

Biorąc pod uwagę odmienny sposób działania kobiet i mężczyzn, nasuwa się pytanie: kto, mężczyzna czy kobieta, jest w stanie zagwarantować lepsze efekty w zarządzaniu przedsiębiorstwem?

Badania przeprowadzone przez firmę „Diners Club” w ramach programu „Talent Club” wykazały, że chociaż większość osób dostrzega różnice w sposobie pracy kobiet i mężczyzn menedżerów, to jednak nie uważa, żeby miały one istotny wpływ na ich efektywność oraz osiągnięcia zawodowe [15, s. 43-44].

W badaniach zatytułowanych „Wojna Płci” [13] na pytania związane ze sprawowaniem funkcji kierowniczych przez panie i panów odpowiedziało ponad 500 polskich menedżerów. Zdaniem prawie 2/3 z nich (63%), płeć nie ma wpływu na skuteczność pracy menedżera, a dla ponad połowy respondentów (58%) – na jego osiągnięcia zawodowe.

Badani w większości zgodzili się, że istnieją różnice między płciami, jednak nie są one na tyle istotne, by faktycznie wpływały na jakość i skuteczność pracy. Według respondentów umiejętność dobrego zarządzania zespołem o wiele bardziej niż od płci zależy od sposobu pracy danej osoby oraz jej umiejętności interpersonalnych, takich jak zachęcanie przełożonych do kreatywnego myślenia i pozostawianie im swobody w sposobie wykonywania obowiązków.

G.N. Powell twierdzi, że nie ma różnic w stylach zarządzania kobiet i mężczyzn. Jego zdaniem obie płci charakteryzuje podobny potencjał kierowniczy, wysoka motywacja, by zabiegać o przewożenie innym. Wprawdzie potwierdza, że kobiety częściej są ukierunkowane na własny rozwój i ciekawe wyzwania, a mężczyźni koncentrują się na środowisku pracy, jej prestiżu, możliwościach wywierania wpływu i dążeniu do jak najwyższych wynagrodzeń. Potwierdza również, że panie mają tendencję do zarządzania demokratycznego, a panowie autokratycznego. Zdaniem autora wskazane powyżej różnice nie upoważniają do wnioskowania, że kobiety mniej nadają się do zarządzania niż mężczyźni lub że mężczyźni są bardziej odpowiedni do zajmowania kierowniczych stanowisk niż kobiety. G.N. Powell pisze: „Niewiele jest powodów, by wierzyć, że tylko kobiety lub tylko



mężczyźni mogą stać się doskonałym menedżerem. Przedstawiciele każdej z płci mogą być wspaniałymi, przeciętnymi albo kiepskimi menedżerami” [22, s. 362].

## 6. Zakończenie

Męskie taktyki nastwione na skuteczność, czy raczej działania oparte na racjonalnych argumentach, które według badań [23, s. 20] są raczej domeną kobiet, będą lepszym sposobem na zarządzanie przedsiębiorstwami?

Wydaje się, że współcześnie w prowadzeniu interesów potrzebne są inne wartości niż te, które wytworzyła męska kultura pracy. Środowisko biznesu bazuje przede wszystkim na gospodarce opartej na wiedzy, struktury organizacyjne ulegają spłaszczeniu, a menedżerowie dostrzegają korzyści płynące z różnorodności. Era zarządzania przez strach dobiegła końca ustępując tym samym miejsca zarządzaniu przez partnerstwo. Nie zmienia to jednak faktu, że obecnie bez względu na płeć, od liderów biznesu wymaga się jasnego wyznaczenia celów, usuwania przeszkód oraz szybkiego i zdecydowanego działania.

Analiza taktyk, które preferowane są przez kobiety i mężczyzn w zarządzaniu, stwarza raczej przestrzeń do podobnego działania obu płci. Przedsiębiorstwa powinny zatem wykorzystywać talent zarówno kobiet, jak i mężczyzn, bo tylko wtedy sprostają konkurencji na rynku. Te organizacje, które świadomie rezygnują z różnorodności, pozbawiają się możliwości tworzenia bardziej efektywnej kultury działania. Pogląd ten wpisuje się w nurt związany z twierdzeniem, że zacierają się różnice w stylach zarządzaniach obu płci. Nurt ten jest już widoczny w Europie Zachodniej, ale jeszcze nie w Polsce, gdzie wciąż efektywny menedżer kojarzony jest z wizerunkiem pewnego swojej pozycji i autorytarnego mężczyzny.

## Bibliografia

1. Centralny Ośrodek Informacji Gospodarczej: <http://kobieta.dziennik.pl/twoje-emocje/artykuly/331454,kobiety-bryluja-w-biznesie.htm>, 15 kwietnia 2011.
2. Centralny Ośrodek Informacji Gospodarczej: <https://www.e-sgh.pl/niezbednik/plik.php?id=27318532&pid=5375>, [w:] Puls Biznesu: Kobiety i władza w biznesie, 8 marca 2012.
3. Cieślak P.: HR Business Partner, Head of HR. Roche Diagnostics: <https://pl.linkedin.com/in/pawel-cieslak-20437532>
4. Dąbrowska E.: Jak przełamać stereotypy. „Harvard Business Review Polska”, luty 2014.
5. Education at a Glance Report 2006. OECD, Paris 2006.
6. Eichelberger W.: Stres menedżerek. „Home&Market”, nr 2 (151), 2005.

7. Empowering The Third Billion: Women and the World of Work in 2012. Booz & Company, New York 2012.
8. Fisher H.: Pierwsza płęć. Jak wrodzone talenty kobiet zmieniają nasz świat. Wydawnictwo Jacek Santorski & Co, Warszawa 2003.
9. Frańczak H., Georgijew I.: Deloitte: Kobiety i władza w biznesie. „Thinktank”, 2012.
10. Hewlett S.A., Buck Luce C.: Odejścia i powroty. Czyli jak zatrzymać utalentowane kobiety na ścieżce zawodowej, [w:] Hewlett S.A. i in. (red.): Kobiety i biznes. Helion, Gliwice 2006.
11. [http://biznes.gazetaprawna.pl/artykuly/505499,kobiety\\_bryluja\\_w\\_biznesie\\_przybywa\\_te\\_z\\_pan\\_ktore\\_przynosza\\_do\\_domu\\_wiecej\\_pieniedzy\\_niz\\_ich\\_mezowie.html](http://biznes.gazetaprawna.pl/artykuly/505499,kobiety_bryluja_w_biznesie_przybywa_te_z_pan_ktore_przynosza_do_domu_wiecej_pieniedzy_niz_ich_mezowie.html).
12. <http://www.egospodarka.pl/72517,Dobry-menedzer-nie-musi-byc-mezczyzna,1,39,1.html>
13. <http://www.talentclub.pl/wiedza.php?fid=529>.
14. <http://www.gk24.pl>, 31 stycznia 2012.
15. Ibarra H., Ely R., Kolb D.: Kobiety na stanowiskach przywódczych. Niewidzialne bariery w drodze na szczyt. „Harvard Business Review”, luty 2014.
16. IPSOS Demoskop, badania na zlecenie „Polityki”, XI 2002.
17. Judge T.A., Livingstone B.A., Hurst Ch.: Do Nice Guys – And Gals – Really Finish Last? The Joint Effects of Sex and Agreeableness on Income. „Journal of Personality and Social Psychology”, 2012.
18. King E.B., Botsford W., Hebl M.R., Kazama S., Dawson J.F., Perkins A.: Benevolent Sexism at Work: Gender Differences in the Distribution of Challenging Developmental Experiences. „Journal of Management”, 2012; Biernat M., Tocci M.J., Williams C.: The Language of Performance Evaluations: Gender – Based Shifts in Content and Consistency of Judgment. “Social Psychological & Personality Science”, 2012.
19. Kobiety i ekonomika równych praw. „Harvard Business Review”, luty 2014.
20. Nitzsche I.: Reguły gry w pracy. Jak kobiety i mężczyźni mogą je zrozumieć i wykorzystać dla siebie. Studio Astropsychologii, Białystok 2005.
21. OBOP, 2003.
22. Powell G.N.: Przywództwo i płęć: Vive la différence?, [w:] (red.) M. R. Walsh: Kobiety, mężczyźni i płęć. Wyd. IFiS PAN, Warszawa 2002.
23. Raport z badania mechanizmów budowania pozycji w organizacji oraz sposobów wywierania wpływu przez osoby zajmujące wyższe stanowiska menedżerskie w Polsce: Kobiety i władza w biznesie. Czy płęć ma znaczenie dla budowania pozycji i wpływu w organizacji? Deloitte, październik 2012.
24. Rosener J.B.: Przywództwo i paradoks płci, [w:] Walsh M.R. (red.): Kobiety, mężczyźni i płęć. Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 2003.
25. Rubin H.: The Princess. Machiavelli for Women, Nowy Jork 1997, cyt. za: Broł J., Kosior M.: Kobięcy styl zarządzania w Polsce (aspekty społeczno-ekonomiczne). „Kobięta i Biznes”, nr 1-4, 2004.

26. She Figures 2006, EU, 2006.
27. Silva Ch., Carter N.M., Beninger A.: Good Intentions, Imperfect Execution? Women Get Fewer Of The 'Hot Jobs' Needed To Advance. Catalyst, 2012.
28. Strykowska M.: Kobiety w zarządzaniu. Społeczne i psychologiczne uwarunkowania pełnienia przez kobiety funkcji menedżerskich, [w:] Miluska J., Pakszys E. (red.): Humanistyka i płeć. Studia kobiece z psychologii, filozofii i historii. Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 1995.
29. Świeboda-Toborek L.: Kobieta sukcesu pod szklanym sufitem. „Charaktery”, nr 11, 2000.
30. Terjesen S.: Senior Women managers: Leveraging Embedded Career Capital in New Ventures. „Career Development International”, Vol. 10(3).
31. The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity. Catalyst 2004.
32. Vinnicombe S., Bank J.: Women with Attitude. „Routledge”, London 2003.
33. Wiecka A.: Menedżerki w polskich firmach. Punkt widzenia. Potrzebna jest wiara we własne siły. „Harvard Business Review”, luty 2014.
34. Wittenberg-Cox A., Maitland A.: Kobiety I ich wpływ na biznes. Nowa rewolucja gospodarcza. Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010.
35. Women and Men in OECD Countries. OECD, Paris 2006.
36. Woolley A.W., Chabris C.F., Pentland A., Hashmi N., Malone T.W.: Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups. Science, 29 październik 2010.

## **Abstract**

Which method would be better to manage a company in an effective way – male, efficiency-centred tactics or strategies based on rational arguments, the latter being rather women's domain?

However, nowadays it seems that the modern-era business environment needs different values than those established by the male work culture. The business environment is based on the knowledge-based economy, organisational structures are getting leaner and leaner, whereas managers start appreciating benefits coming from the variety. The era of fear management has come to an end, leaving space for partnership management.

It does not change the fact that regardless of the sexes, any business leaders are now required to establish clear targets, remove obstacles and act in a quick and firm way.

The analysis of tactics used more willingly by men and women during management processes allows space for both sexes to act in a similar way.

Companies should therefore make use of talents of both men and women, since it is the only way to meet the competition in the market. The organisations which consciously refuse to take advantage of variety deprive themselves of the chance to create a more effective action culture. This belief is firmly rooted in the trend advocating a disappearance of differences between male and female management styles. The trend, being in full force in Western Europe, is not visible in Poland yet, where a notion of an effective manager still equals an image of an authoritative and self-confident man.