księgarnia internetowa

one press

książkiklasybusiness

IDŹ DO:

- Spis treści
- Przykładowy rozdział

KATALOG KSIĄŻEK:

- Katalog online
- Zamów drukowany katalog

CENNIK I INFORMACJE:

- Zamów informacje o nowościach
- Zamów cennik

CZYTELNIA:

- Fragmenty książek online

Do koszyka

Do przechowalni

Nowość

Promocja

Kobiecy styl zarządzania

Autor: Ewa Lisowska
ISBN: 978-83-246-1987-0
Format: A5, stron: 200

Talent kobiet jest naszą wspaniałą szansą. Okazją pukającą do drzwi
Tom Peters, amerykański specjalista biznesowy

- Precyzyjne dane, oparte na raportach i literaturze dotyczącej sytuacji kobiet w biznesie
- Męski i kobiecy sposób zarządzania
- Zalety zarządzania opartego na partnerstwie
- Kształtowanie świadomości społecznej w zakresie dyskryminacji kobiet

Kobiecość jest trendy!

Kobiety stanowią ponad połowę naszego społeczeństwa. Są świetnie wykształcone, odporne na frustrację i stres. Doskonale wiedzą, czym jest empatia, i potrafią używać jej na co dzień. W pracy sumienne i dokładne, działają równie kreatywnie, a mniej autokratycznie od swoich kolegów. Ich sposób zarządzania, różny od męskiego, jest kwintesencją stylu demokratycznego – efektywnego, holistycznego, opartego na komunikacji i partnerstwie oraz płaskich strukturach. Dlaczego więc tak niewiele kobiet zajmuje kierownicze stanowiska najwyższego szczebla?

Kobiety tylko w jednym przegrywają z mężczyznami – brakuje im pewności siebie i wiary we własny sukces. Te cechy, z lubością podsycane w zdominowanych przez mężczyzn organizacjach, wypływają ze stosunkowo krótkiego doświadczenia kobiet w sferze publicznej. W szczególny sposób dotyczy to stanowisk menedżerskich. Jednak we współczesnym biznesie potrzebne są inne wartości niż te, które wytworzyła męska kultura pracy. Dzisiejszy rynek opiera się przede wszystkim na gospodarce wiedzy i usług, struktury organizacyjne ulegają spłaszczeniu, a menedżerowie dostrzegają korzyści płynące z różnorodności. Koniec z zarządzaniem przez strach. Przyszedł czas na zarządzanie przez partnerstwo!

Co daje kobiecy styl zarządzania? Pozwala firmie sprawniej wpisać się w potrzeby nowoczesnej gospodarki i osiągać lepsze wyniki finansowe. A wszystko to z wrodzonym wdziękiem i klasą!

- Interaktywny styl kierowania, zgodny z życiowym doświadczeniem kobiet-menedżerów.
- Nastawienie na współpracę i komunikację międzyludzką.
- Kobiece myślenie kontekstowe i postrzeganie firmy jako całości.
- Sposoby walki ze szklanym sufitem.

one press

Onepress.pl Helion SA
ul. Kościuszki 1c,
44-100 Gliwice
tel. (32) 230-98-63
e-mail: onepress@onepress.pl
redakcja: redakcjawww@onepress.pl
informacje: o księgarni onepress.pl

Spis treści

Wstęp 5

Rozdział 1. Kobiety w zarządzaniu: jak jest 9

Im wyższy szczebel, tym mniej kobiet 9

Dyskryminacja kobiet ma charakter systemowy 23

Kobiety wciąż zarabiają mniej, także na stanowiskach kierowniczych 28

Własna firma jako ucieczka przed dyskryminacją i szklanym sufitem 42

Rozdział 2. Geneza sytuacji: dlaczego tak jest 61

Wielowiekowy brak dostępu do edukacji 61

Stereotypy i uprzedzenia dotyczące płci 70

Stereotypy a stanowiska kierownicze 78

Brak wiary we własne możliwości i umiejętności 87

Obowiązki rodzinne 91

Brak solidarności kobiet 96

Rozdział 3. Współczesne zarządzanie potrzebuje kobiet: może być lepiej 101

Zasady nowoczesnego zarządzania 101

Style męskie i kobiece 109

Menedżerki a właścicielki firm 127

Rozwój usług i społeczeństwa obywatelskiego 133

Różnorodność zasobów pracy 137

Rozdział 4. Więcej kobiet w zarządzaniu
— to się opłaca, więc co można zrobić? 145
Ustawodawstwo wyrównujące szanse *145*
Dobre praktyki firm *151*
Kształtowanie świadomości kobiet *159*
Przekonanie mężczyzn, że warto zatrudniać kobiety *168*

Zakończenie 171

Bibliografia 177

Skorowidz 189

Rozdział 3.

Współczesne zarządzanie potrzebuje kobiet: może być lepiej

Bieżące trendy w biznesie, mediach, edukacji, prawie, medycynie, zarządzaniu oraz w obszarze pozabiznesowym, określanym jako społeczeństwo obywatelskie, wskazują, że świat w przyszłości będzie potrzebował kobiecego umysłu.

Helen Fisher

Zasady nowoczesnego zarządzania

W związku z postępującą globalizacją w wielu dziedzinach ekonomicznych i społecznych oraz coraz ściślejszymi powiązaniami pomiędzy krajami lub grupami krajów, w dyskursach naukowych o zarządzaniu podkreśla się, że potrzebne są nowe koncepcje, inne podejście i nowa wiedza, w którą winni być wyposażeni menedżerowie[1]. Podkreśla się także, że partnerstwo i umiejętność pracy zespołowej są bardziej skuteczne niż autorytaryzm i indywidualizm. We współczesnym zarządzaniu potrzebne są inne wartości niż te, które wytworzyła ludzkość w okresie industrialnym.

---

[1] Por. na przykład: M. Strużycki, *Przedsiębiorstwo — uwarunkowania zmian w zarządzaniu*, w: *Przedsiębiorstwo — przedsiębiorczość — rynek*, red. A. Skowronek-Mielczarek, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2003; R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, wyd. II, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004; J. Penc, *Decyzje menedżerskie — o sztuce zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2001.

„Troska o pracownika i jednoczesne przekazywanie mu coraz większej roli w zarządzaniu przedsiębiorstwem to podstawowe wyznaczniki sukcesu wielu firm"[2]. Zwracał na to uwagę już w połowie lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku William Nickels, który sformułował dwanaście zasad nowoczesnego kierowania.

Zasada pierwsza: dawaj dobry przykład, co oznacza, że osoba na stanowisku kierownika, menedżera lub właściciela firmy powinna być wzorem dla podwładnych, bowiem sposób postępowania i odnoszenia się przełożonego do pracownic i pracowników, sposób komunikowania się i styl jego pracy podlegają ocenie. Jest akceptowany i powielany lub odwrotnie: nieakceptowany i torpedowany. Zasada druga: przedstaw podwładnym zestaw celów funkcjonowania firmy i ukierunkuj ich, bowiem pracownicy i pracownice lubią widzieć swoje zadania w szerszym kontekście. Pracownicy na ogół chcą wiedzieć, dlaczego mają wykonać takie, a nie inne zadanie. Zasada trzecia: dostarczaj podwładnym informacji — im więcej wiedzą o firmie, jej misji i strategii, osiągnięciach i sukcesach, ale także problemach i porażkach, tym chętniej włączają się w rozwiązywanie problemów, tym chętniej przystaną na konieczne zmiany. Zasada czwarta: pytaj podwładnych o radę — pracownicy obojga płci chcą być potrzebni firmie i utożsamiać się z nią, a mogą to realizować, gdy widzą, że coś od nich zależy. Gdy mają poczucie, że ich opinie i zdanie na jakiś temat są brane pod uwagę, wyzwala to w nich dążenie do samodzielnego myślenia i inicjatywy. Zasada piąta: dawaj swoim ludziom do zrozumienia, że im sprzyjasz, czyli że wszelkie pomysły i uwagi płynące od pracowników czy pracownic są dostrzegane i rozważane przez kierownictwo działu bądź całej firmy, że ambicje pracownic/pracowników nie są lekceważone. Zasada szósta: nie wydawaj rozkazów, bowiem ma to złe oddziaływanie psychologiczne i nie sprawdza się w szczególności w zespołach osób lepiej wykształconych, a poza tym ma niedobre skojarzenia z rygorem wojsko-

[2] I. Majewska-Opiełka, *Czas kobiet*, Bertelsmann Media, Warszawa 2000, s. 241.

wym. Zamiast wydawać rozkazy, sugeruj, wskaż kierunek postępowania i wymagaj końcowego efektu. Zasada siódma: wyróżniaj umiejętności, nie rutynę, a więc sprzyjaj temu, żeby pracownicy i pracownice wykazywali się kreatywnością, ujawniali swoje wewnętrzne talenty. Oceniaj rezultaty pracy, a nie sposób czy metody dochodzenia do nich. Zasada ósma: ufaj tam, gdzie to zaufanie jest możliwe — zaufanie zwykle sprzyja dobrej pracy i buduje atmosferę, w której pracownicy dają z siebie więcej niż wtedy, gdy widzą, że kierownictwo firmy lub bezpośredni przełożony/przełożona charakteryzuje się podejrzliwością i wyraża ją na każdym kroku. Nowoczesny menedżer szanuje ludzi, których zatrudnia, i ufa im. Najlepszym sposobem wyrażenia zaufania jest pochwalenie za dobrze wykonaną pracę. Zasada dziewiąta i dziesiąta: chwal publicznie, krytykuj w cztery oczy — nikt z nas nie lubi być ganiony za jakieś przewinienie lub nie dość staranne wykonywanie swoich obowiązków w obecności kolegów i koleżanek, więc uwagi krytyczne odnośnie do wykonywania zadań przez pracownika/pracownicę najlepiej przekazać na osobności, a gdy chce się kogoś pochwalić, najlepiej czynić to tak, żeby inni słyszeli, bo to będzie działało motywująco także na innych podwładnych, jako że każdy człowiek lubi być chwalony i dołoży starań, by zasłużyć na pochwałę w przyszłości. Zasada jedenasta: krytykuj konstruktywnie, a więc tak, żeby z tej krytyki wynikały jakieś konkrety, żeby było powiedziane, jak można poprawić wykonywanie danego zadania, co zmienić w swojej pracy, aby uzyskać lepsze wyniki, jakie instrumenty lub metody wykorzystać, na jakie szkolenie wysłać pracownicę/pracownika w celu uzupełnienia wiedzy bądź rozwinięcia potrzebnych umiejętności. Zasada dwunasta: podaj do wiadomości, że chętnie widzisz nowe pomysły, bo wówczas będziesz nimi zasypywany przez podwładnych, i chociaż nie wszystkie dadzą się w praktyce zastosować, to w świadomości pracowników/pracownic utrwali się przekonanie, że mają oni coś do powiedzenia i mogą poprzez zgłaszane pomysły wpływać na rozwój firmy[3].

---

[3] Za: W. Nickels, *Zrozumieć biznes*, Bellona, Warszawa 1995, s. 343 – 344.

Zarządzanie partnerskie i kooperatywne, czyli takie, które opiera się na wymienionych wyżej zasadach, to wyzwanie XXI wieku dla każdego przedsiębiorstwa chcącego utrzymać się na rynku. „Jeśli przed kilkoma laty za kryterium efektywności zwierzchników uznawano jedynie wyniki finansowe, to dziś wydaje się coraz bardziej oczywiste, że zasada »zarządzania blisko człowieka« jest kluczem do sukcesu firmy”[4]. Na świecie odchodzi się stopniowo od tradycyjnego modelu zarządzania, opartego na hierarchicznym i przedmiotowym traktowaniu zasobów pracy, na rzecz wprowadzania płaskich i elastycznych struktur oraz ukierunkowania na rozwój kapitału ludzkiego, właściwe relacje międzyludzkie, w tym dążenie do współpracy na zasadzie ja wygrywam — ty wygrywasz (nikt nie ponosi porażki; obie strony wygrywają). Innymi słowy — nowoczesne zarządzanie to sieć wzajemnych powiązań, a nie piramida władzy[5] (por. tabela 3.1).

---

[4] K. Oppermann, E. Weber, *Język kobiet, język mężczyzn — jak porozumiewać się w miejscu pracy*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2000, s. 105. Podobne stanowisko reprezentuje Iwona Majewska-Opiełka, która akcentuje, że „człowiek ma, owszem, żołądek, rozum i serce, ale ma także duszę”, czyli prawdziwy sukces zapewnia przedsiębiorstwu zarządzanie oparte na rozmowie o wizji i misji firmy, o rolach i celach, oraz na motywowaniu pracowników do tego, żeby chcieli wnieść swój własny znaczący wkład w te procesy. Por. I. Majewska-Opiełka, *Umysł lidera. Jak kierować ludźmi u progu XXI wieku*, Wydawnictwo Medium, Warszawa 1998, s. 144 i 146. Odniesienia do tej zasady można znaleźć w książkach o zarządzaniu. Por. na przykład: A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie — procesy — metody*, wyd. II, PWE, Warszawa 2007, s. 96, 403 – 405; *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2005, s. 43 – 45; *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem na progu XXI w.*, red. B. Olszewska, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 223 – 256.

[5] H. Fisher, *Pierwsza płeć. Jak wrodzone talenty kobiet zmienią nasz świat*, Wydawnictwo Jacek Santorski & Co, Warszawa 2003, s. 78. Por. także: P.F. Drucker, *Looking ahead: Implication of the present: The future that has already happened*, „Harvard Business Review”, September-October 1997; T. Peters, *Biznes od nowa*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2005.

Tabela 3.1. Porównanie tradycyjnego i nowoczesnego stylu zarządzania

Styl tradycyjny	**Styl nowoczesny**
Konkurencja, współzawodnictwo	Współpraca, budowanie zespołów
Przepisy	Związki międzyludzkie
Jednozadaniowość	Wielozadaniowość
Wydawanie poleceń	Zadawanie pytań
Surowe wymagania	Inspiracja
Podbój	Porozumienie
Zarządzanie	Zachęcanie
Kontrola i nakazy	Zaufanie, współpraca i pochwały
Informację trzeba mieć	Informacją trzeba się dzielić
Kobiety na stanowiskach pomocniczych	Kobiety menedżerowie

Źródło: T. Peters, *Biznes od nowa*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2005, s. 275.

Modele hierarchiczne stają się coraz mniej użyteczne, a działanie w pojedynkę grozi wyeliminowaniem z rynku. Firmy zwiększają własne szanse na przetrwanie, gdy łączą zasoby, dzielą się ryzykiem i strumieniami zysku, czyli opierają swoje relacje na sieci powiązań. Sieć — jak wskazuje Jeremy Rifkin — jest jedynym modelem organizacji przedsiębiorstwa, który może sprostać szybkości, złożoności i różnorodności globalnego świata[6]. Model sieci zmienia rozumienie własności i filozofię gospodarowania. „W sieciach własność materialna i intelektualna pozostaje w rękach producenta i jest wykorzystywana przez jeden lub kilka innych podmiotów. Wiedza, informacja i know-how, które są formami własności, również należą do zasobów wykorzystywanych przez różne podmioty. To, co jest moje, jest także twoje. Wyraźne

[6] J. Rifkin, *Europejskie marzenie. Jak europejska wizja przyszłości zaćmiewa American Dream*, Wydawnictwo Nadir, Warszawa 2005, s. 233.

terytorialne granice, które w epoce transakcji rynkowych były właściwe dla ustrojów opartych na własności prywatnej, zanikają. To, co dawniej było granicą oddzielającą strony, teraz staje się terenem wspólnym. W przeciwieństwie do wymian rynkowych, które mają prowadzić do tego, że jedni wygrywają, a drudzy przegrywają, w relacjach sieciowych owocem współdziałania ma być sytuacja nazywana »win-win« (wygrana obu stron)"[7].

W erze postindustrialnej mamy do czynienia z dużą dynamiką zmian zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz przedsiębiorstwa, co wymusza bardziej profesjonalne podejście do zarządzania. W ponowoczesnym (postindustrialnym) społeczeństwie nie można już zarządzać jedynie poprzez planowanie, organizowanie i kierowanie pracą innych, potrzebna jest rewolucja w „sferze podstawowych zasad organizacyjnych i menedżerskich"[8]. Potrzebne są zmiany zarówno w samym przedsiębiorstwie, jak i zmiany w podejściu i sposobie zarządzania. Przed każdym menedżerem stoją nowe wyzwania. Według klasycznego podejścia, do jego funkcji należą planowanie, organizowanie, motywowanie (przewodzenie) i kontrolowanie, ale współcześnie zwraca się uwagę na tak ważne role menedżera, jak podejmowanie decyzji, przekazywanie informacji i komunikowanie się z innymi, czyli role mieszczące się w sferze stosunków międzyludzkich[9]. Menedżer ma w obrębie swojego oddziaływania różnego rodzaju zasoby, w tym przede wszystkim zasoby ludzkie. Tym, co definiuje menedżera, jest podejmowanie w sposób odpowiedzialny i skuteczny działań dotyczących wykorzystania powierzonych we władanie zasobów. Należy się zgodzić, że „skuteczni menedżerowie nie skupiają się na działaniach, lecz na oddziaływaniach. Koordynują i integrują wzajemne oddziaływania jednostek organizacyjnych i ludzi. Nie kierują »działal-

---

[7] Ibidem, s. 234.

[8] Por.: M. Crozier, *Przedsiębiorstwo na podsłuchu. Jak uczyć się zarządzania postindustrialnego*, PWE, Warszawa 1993, s. 27.

[9] U. Ornarowicz, *Menedżer XXI wieku. Definicja, identyfikacja, edukacja*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008, s. 20.

nością« podległych im jednostek i ludzi; kierują ich wzajemnymi oddziaływaniami"[10]. Podkreśla się także znaczenie i rangę kompetencji osób na stanowiskach menedżerskich. Urszula Ornarowicz definiuje menedżera jako „uczestnika formalnej organizacji funkcjonującej w sferze społeczno-gospodarczej", który spełnia następujące warunki:

- zarządza całą organizacją (przedsiębiorstwem, firmą) albo autonomiczną jej częścią, bądź procesem związanym z funkcjonowaniem organizacji albo też realizowanym przez nią przedsięwzięciem;
- godzi sprzeczne interesy różnych grup i osób (tzw. stakeholders) z interesami organizacji;
- wywiera bezpośredni i pozytywny wpływ na funkcjonowanie organizacji (przedsiębiorstwa, firmy) jako całości i ponosi odpowiedzialność za jej funkcjonowanie, w tym za wyniki podwładnych;
- jego odpowiedzialność nie jest przypadkowa, a mieści się w sferze jego kompetencji, na którą składają się z jednej strony odpowiednia wiedza, umiejętności i cechy psychofizyczne, a z drugiej — powierzone mu obowiązki (upoważnienie do zarządzania)[11].

Choć cytowana autorka, podobnie zresztą jak wszyscy inni zajmujący się zagadnieniami zarządzania i definiowaniem oraz charakteryzowaniem menedżerów, używa męskiej formy osobowej sugerującej, że menedżerowie to wyłącznie mężczyźni (podczas gdy prawda jest taka, że stanowią oni większość w tej grupie), to jej rozważania należy rozciągnąć na wszystkie osoby zajmujące stanowiskach menedżerskie bądź też przygotowujące się do ich objęcia, a więc także na kobiety.

---

[10] R.L. Ackoff, *Zarządzanie w małych dawkach*, PWN, Warszawa 1993, s. 103 – 104 (cyt. za: U. Ornarowicz, op. cit., s. 36).

[11] U. Ornarowicz, op. cit., s. 75 – 76.

Współcześnie przyjęło się już mówić o menedżerach jako grupie zawodowej, jako profesjonalistach. Bogdan Wawrzyniak pisze, że zarządzanie potrzebuje profesjonalizmu, bowiem „Transformacja globalna to wielka zmiana, którą można przyrównać do rewolucji przemysłowej. Skuteczne uczestniczenie w niej wymaga profesjonalnych działań w zakresie wszystkich obszarów zarządzania”[12]. W podobny sposób wypowiada się Czesław Sikorski, który zwraca uwagę, że kierownik nie musi znać się na dziedzinie, którą zarządza, ale powinien być „profesjonalistą w dziedzinie zarządzania”[13]. Z kolei Jolanta Gładys-Jakóbik ukazuje, jak w Polsce w ostatnich dwóch dekadach ewoluował proces profesjonalizacji menedżera: od „protomenedżera”, czyli kierownika ukształtowanego w okresie transformacji (już nienomenklaturowego), do „prawdziwego menedżera”, czyli menedżera profesjonalisty, wyposażonego w wiedzę, umiejętności i odpowiednią postawę[14]. Jak pisze Urszula Ornarowicz, „zawód menedżera, bez względu na to, czy odnosi się do realiów Polski, czy innego kraju, staje się na naszych oczach profesją, ale w innym nieco, niż przywykliśmy to przyjmować, rozumieniu — staje się profesją w coraz węższym rozumieniu tej nazwy i oznacza zawód szczególny, ze szczególną w nim rolą wysokiego poziomu wiedzy, znajdującej zastosowanie w praktyce, i profesjonalnej postawy, a także umiejętności, z »odbiciem« tych cech w prestiżu społecznym i szeroko rozumianej profesjonalnej kulturze”[15].

---

[12] B. Wawrzyniak, *Raport o zarządzaniu nr 5*, „MBA” 2001, nr 1, s. 22 (cyt. za: U. Ornarowicz, op. cit., s. 79).

[13] C. Sikorski, *Profesjonalizm. Filozofia zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995, s. 31 (cyt. za: U. Ornarowicz, op. cit., s. 80).

[14] J. Gładys-Jakóbik, *Menedżerowie czy protomenedżerowie?*, „MBA” 1998, nr 5, s. 39 oraz J. Gładys-Jakóbik, *Profesjonaliści w zarządzaniu*, „MBA” 2000, nr 1, s. 18.

[15] U. Ornarowicz, op. cit., s. 104.

Niezależnie od tego, czy menedżer (mężczyzna lub kobieta) to przedsiębiorca prowadzący własną firmę, czy osoba zatrudniona jako pracownik najemny w przedsiębiorstwie lub filii przedsiębiorstwa zagranicznego, powinien on już dzisiaj być wyposażony w odpowiednią wiedzę o zarządzaniu współczesną firmą, umieć godzić sprzeczne interesy różnych grup społecznych (interesariuszy) oraz musi być otwarty na zewnętrzny, otaczający przedsiębiorstwo świat — na potrzeby klientów i rynku. Inaczej mówiąc — „odwrócony plecami do firmy, a frontem do otaczającego ją świata”[16].

Style męskie i kobiece

W amerykańskiej literaturze o zarządzaniu można znaleźć argumenty, że kobiety i mężczyźni różnią się pod względem stylów zarządzania, jak również stwierdzenia, że styl zarządzania nie zależy od płci, a raczej od charakteru firmy, jej kultury organizacyjnej, warunków funkcjonowania. Judy B. Rosener wskazuje, że różnice w stylach zarządzania ze względu na płeć istnieją. Według niej kobiety charakteryzują się interaktywnym stylem kierowania, zgodnym z ich życiowym doświadczeniem, cechującym się nastawieniem na współpracę i komunikację z innymi. Mężczyźni zaś preferują styl nakazowo-kontrolujący, czyli zarządzają poprzez przekazywanie poleceń z góry w dół, inaczej mówiąc — w sposób autorytarny[17].

---

[16] Por.: T. Wielicki, *Ewolucyjny model doskonalenia firmy XXI wieku: od ISO i TQM do organizacji inteligentnej*, w: *Przedsiębiorstwo przyszłości*, red. W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, Difin, Warszawa 2000.

[17] Por.: J.B. Rosener, *Przywództwo i paradoks płci*, w: *Kobiety, mężczyźni i płeć*, red. M.R. Walsh (opracowanie naukowe wydania polskiego A. Titkow), Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 2003, s. 349 – 352.

Cechy charakteryzujące osobę zarządzającą w sposób autorytarny

Decydowanie: decyduje samodzielnie i na własną odpowiedzialność, w oparciu o własne przekonania. Bardzo rzadko konsultuje się z jakimkolwiek spośród podległych mu pracowników.

Motywowanie: opiera się na groźbach i karach, gdy ocenia pracę podwładnych; ocenia człowieka. Utrzymuje dystans, nie wchodzi w bliższe relacje z pracownikami, chyba że kogoś specjalnie faworyzuje za bezwzględne podporządkowanie. Udziela pochwał w wypadku bardzo dobrej i sumiennej realizacji wydawanych poleceń.

Koordynacja: wymaga informacji i sprawozdań z realizacji nawet bardzo szczegółowych poleceń, przestrzega ścisłego podziału zadań i odpowiedzialności. Przekazuje szczegółowe instrukcje, nie dopuszcza do dyskutowania na ich temat.

Źródło: S. Kałużny, *Skuteczne kierowanie przedsiębiorstwem. Techniki osiągania sukcesu*, Kwantum, Warszawa 1996, s. 66.

Podobnie uważa Helen Fisher, która mówi, że kobiety mają tendencję do myślenia kontekstowego — widzą zagadnienia szerzej niż szefowie płci męskiej, przy podejmowaniu decyzji biorą pod uwagę więcej danych, czynników i opcji oraz dostrzegają więcej sposobów działania. Kobiece myślenie to — według tej autorki — myślenie sieciowe w odróżnieniu od myślenia sekwencyjnego, które jest skoncentrowane, poszufladkowane, liniowe, i charakteryzuje mężczyzn[18]. O ile mężczyźni widzą firmę jako rozczłonkowany zbiór różnorodnych elementów, o tyle kobiety wykazują tendencję do postrzegania firmy jako całości — jako systemu współzależnych i wpływających na siebie zasobów materialnych i pozamaterialnych.

Rosabeth Kanter tłumaczy różnice w stylach zarządzania kobiet i mężczyzn różnymi ich pozycjami w strukturze firmy, czyli czyn-

[18] H. Fisher, op. cit., s. 21 – 23.

nikami wyłącznie kulturowymi, nie zaś wynikającymi z naturalnych predyspozycji jednej lub drugiej płci. Twierdzi ona, że gdyby porównywalny był status i władza mężczyzn i kobiet (a nie jest, bowiem to mężczyźni wciąż dysponują władzą, jak i statusem w społeczeństwie i miejscu pracy), to na stanowisku menedżera zachowywaliby się oni podobnie[19].

Z kolei Garry N. Powell twierdzi, że nie ma różnic w stylach, że mężczyźni i kobiety przejawiają podobny potencjał kierowniczy, że mają podobnie wysoką motywację do tego, by zabiegać o przewodzenie innym. I choć 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, choć kobiety mają tendencję do zarządzania demokratycznego, a mężczyźni do zarządzania autokratycznego, to nie można na tej podstawie wnioskować, że kobiety mniej nadają się do zarządzania niż mężczyźni lub że mężczyźni bardziej nadają się do zarządzania niż kobiety. Garry 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"[20]. Przedsiębiorstwa zatem winny w jak najlepszy sposób wykorzystywać talenty zarówno kobiet, jak i mężczyzn, bo tylko wtedy sprostają konkurencji na rynku. Ten głos wpisuje się w nurt związany z twierdzeniem, że zacierają się różnice w stylach zarządzaniach kobiet i mężczyzn, nurt widoczny już w Europie Zachodniej, ale jeszcze nie w Polsce, gdzie wciąż efektywny menedżer kojarzony jest z wizerunkiem pewnego swojej pozycji i autorytarnego mężczyzny.

---

[19] Cyt. za: B. Budrowska, *Kobiecy sposób zarządzania i sprawowania władzy*, w: *Szklany sufit…*, op. cit., s. 76.

[20] G.N. Powell, *Przywództwo i płeć: Vive la différence?*, w: *Kobiety, mężczyźni i płeć*, op. cit., s. 362.

Cechy charakteryzujące osobę zarządzającą w sposób demokratyczny

Decydowanie: podejmuje decyzje po konsultacji i uwzględnieniu sugestii swoich podwładnych, czyli nie podejmuje decyzji samodzielnie, na własną rękę.

Motywowanie: komunikuje wszystkim spostrzeganie silnych stron ich osobowości, przyczyniających się do dobrej pracy w przyjemnej atmosferze. Podział nagród jest wynikiem konsultacji z całym zespołem. Tak dobiera zadania, by odpowiadały zainteresowaniom i preferencjom zespołu pracowniczego oraz osób go tworzących.

Koordynacja: nie przywiązuje wagi do sztywnej organizacji zespołu pracowniczego, do ścisłego podziału zadań. Daje pracownikom duży zakres samodzielności. Rzadko negatywnie ocenia i komentuje. Udziela informacji o atmosferze i sytuacji panującej w zespole.

Zalety stylu demokratycznego: wzmacnia u podwładnych zainteresowanie pracą, zaangażowanie i identyfikowanie się z firmą; umożliwia pełne wykorzystanie umiejętności i wiedzy pracowników, wzmaga ich poczucie odpowiedzialności za powierzone zadania; wyzwala inwencję twórczą; integruje pracowników; podnosi morale i kulturę współżycia społecznego.

Wady stylu demokratycznego: konieczność uzgadniania stanowisk wydłuża czas podejmowania decyzji; może prowadzić do chaosu w przypadku działań wymagających koordynacji; wymaga od kierownika dużych umiejętności interpersonalnych i ciągłej pracy z podwładnymi; stwarza niekiedy pozory słabości i uległości kierownika.

Źródło: S. Kałużny, *Skuteczne kierowanie przedsiębiorstwem. Techniki osiągania sukcesu*, Kwantum, Warszawa 1996, s. 63 i 67.

Informatyzacja i globalizacja wymuszają na menedżerach konieczność brania pod uwagę i rozważania coraz większej liczby czynników, a w tym bardzo pomocne okazuje się myślenie holistyczne, które zdaniem Helen Fisher charakteryzuje kobiety. Mężczyźni muszą się go nauczyć, podczas gdy kobiety — sięgnąć do swoich zasobów i talentów. Zdaniem Toma Petersa — amerykańskiego specjalisty od biznesu — kobiety lepiej nadają się na liderów niż mężczyźni, ponieważ są bardziej zdecydowane i łatwiej zdoby-

wają zaufanie niż mężczyźni. Według niego kobiety są też lepszymi sprzedawcami (dzięki wysokiej umiejętności komunikowania się) i inwestorami (dzięki rozważnemu podejmowaniu decyzji), kształcą się i są otwarte na zmiany, mają talenty bardzo potrzebne w nowej gospodarce. Nowa gospodarka (nowa ekonomia[21]) preferuje kobiety, ponieważ przywiązują one do hierarchii mniejszą wagę niż mężczyźni, łatwiej nawiązują kontakty i podtrzymują więzi, częściej współpracują niż rywalizują. „Talent kobiet jest po prostu naszą wspaniałą szansą. Okazją pukającą do drzwi"[22].

Iwona Majewska-Opiełka podkreśla znaczenie intuicji w przewodzeniu innym, a ta jest cechą immanentnie kojarzoną z kobietami i do niedawna żaden biznesmen nie odważyłby się przyznać do jej stosowania z obawy przed narażeniem się na śmieszność[23]. Badania nad inteligencją emocjonalną dają kolejne plusy kobietom: osiągają one lepsze od mężczyzn wyniki niemal we wszystkich składowych takiej inteligencji, a więc:

- mają większą empatię (rozpoznawanie i odczytywanie uczuć innych)[24];

---

[21] „Nowa ekonomia" jest kojarzona z gospodarką, w której technologie komunikacyjne decydują o światowej konkurencyjności, a innowacje i pomysły są ważniejsze niż masowa produkcja. Praca fizyczna jest wypierana przez pracę umysłową. Społeczeństwo, w którym dominują elementy „nowej ekonomii", jest nazywane społeczeństwem informatycznym. Por.: F. Fukuyama, *Wielki wstrząs. Natura ludzka a odbudowa porządku społecznego*, Bertelsmann Media, Klub Świat Książki Politeja, Warszawa 2000 oraz *Encyklopedia of the New Economy*, *http://www.hotwired.com/special/ene/ene[1].htm*.

[22] T. Peters, *Biznes od nowa*, op. cit., s. 271. Por. także: H. Fisher, *Pierwsza płeć…*, op. cit., s. 33 – 86.

[23] I. Majewska-Opiełka, *Umysł lidera…*, op. cit., s. 67.

[24] Najnowsze badania zaprzeczają powszechnemu poglądowi, że kobiety charakteryzują się empatią wobec wszystkich; są bardziej empatyczne jedynie wobec swoich przyjaciół lub najbliższych. Za: S. Pinker, *Tabula rasa. Spory o naturę ludzką*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005, s. 489.

- łatwiej rozpoznają i nazywają uczucia własne;
- lepiej znoszą frustrację i stres;
- mają większą zdolność koncentracji;
- skuteczniej rozwiązują konflikty i problemy międzyludzkie.

I tylko w jednym przegrywają z mężczyznami: kobietom brakuje pewności siebie i wiary w sukces (dlaczego tak się dzieje, jakie są tego źródła, zostało wyjaśnione w poprzednim rozdziale). Ojcem definicji pojęcia „inteligencja emocjonalna" jest Arystoteles, który w swoim traktacie o cnocie, charakterze i dobrym życiu wskazał na znaczenie emocji i namiętności, podkreślając, że istotna jest „odpowiedniość emocji". Współcześni psychologowie definiują inteligencję emocjonalną jako właściwe do miejsca, czasu i okoliczności, a więc inteligentne, używanie emocji. Twórcy terminu — John Mayer i Peter Salovey — wyodrębnili cztery umiejętności składające się na inteligencję emocjonalną:

1. umiejętność postrzegania, oceny i wyrażania emocji;
2. umiejętność zarządzania uczuciami;
3. umiejętność rozumienia własnych emocji i wiedzy, która z nich wynika;
4. umiejętność panowania nad emocjami[25].

To właśnie wysoka inteligencja emocjonalna oraz używanie partnerskiego języka w komunikowaniu się, a także łatwość nawiązywania i utrzymywania kontaktów decydują — jak wynika z badań — o osiąganiu sukcesów przez kobiety, jak również o tym, że zajmują one stanowiska kierownicze. Jednocześnie to te umiejętności są bardzo pożądane we współczesnym zarządzaniu.

---

[25] Za: H. Weisinger, *Inteligencja emocjonalna w biznesie. Jak zwiększyć własne szanse na sukces*, Business Press, Warszawa 1998 oraz D. Goleman, *Inteligencja emocjonalna*, Media Rodzina, Poznań 1997.

Styl językowy oparty na hierarchii — przykłady[26]

- Przełożony wskazuje, że ubiór pracownika jest niewłaściwy. Mówi: „Uważa pan, że pański ubiór jest gustowny?" (w pytaniu zawarta jest krytyka podana nie wprost i sugestia, że pracownik ten nie ma za grosz gustu).
- Pracownica przychodzi do pracy spóźniona. Jej przełożony mówi: „Proszę przyjść jutro punktualnie, w przeciwnym razie nie musi pani w ogóle przychodzić" (w stwierdzeniu zawarte są rozkaz i groźba).
- Pracownik nie słucha, co mówi do niego przełożona, więc ta mówi: „Czy ja mówię do ściany? Proszę odłożyć papiery, kiedy z panem rozmawiam!" (rozkaz).
- Jedna pozycja została nieprawidłowo zaksięgowana. Przełożony mówi: „Moja droga, mamy wreszcie ten kosztowny system komputerowy. Ilu jeszcze szkoleń pani potrzebuje?" (w wypowiedzi przełożonego słychać paternalizm, sarkazm i ironię).
- Pracownik wydał opinię, z którą jego przełożony się nie zgadza. Mówi: „Czy nie powinien pan najpierw przemyśleć swoich poglądów i zastanowić się nad siłą ich przekonywania?" (w tej wypowiedzi zabrzmiały pouczenie i potraktowanie pracownika z góry).

Styl językowy oparty na wysłuchaniu i gotowości do kompromisu — relacjach partnerskich[27]

- Ubiór pracownika jest niewłaściwy. Przełożony mówi: „Pański ubiór jest niestosowny do zadań, które pan wykonuje. Sugeruję, by zmienił pan dżinsy na garnitur".
- Pracownica przychodzi do pracy spóźniona. Przełożony mówi: „Obserwuję, że w ostatnich dniach zdarza się pani spóźniać do pracy. Czy ma pani jakiś problem? Chciałbym wiedzieć, z czego wynikają te spóźnienia".

---

[26] Zaczerpnięto z: K. Oppermann, E. Weber, *Język kobiet, język mężczyzn…*, op. cit., s. 57.

[27] Opracowanie własne na podstawie: Ibidem.

- Pracownik nie słucha, co mówi do niego przełożona, więc ta mówi: „Proszę na chwilę odłożyć te papiery, bo mam panu coś ważnego do zakomunikowania".
- Jedna pozycja została nieprawidłowo zaksięgowana. Przełożony mówi: „Zauważyłem powtarzający się błąd w księgowaniu. Czy potrzebuje pani pomocy, by szybciej wdrożyć się w nowy system komputerowy?"
- Pracownik wydał opinię, z którą jego przełożony się nie zgadza. Mówi: „Nie do końca się zgadzam z pańską opinią. Chciałbym ją z panem przedyskutować, żeby poznać pańskie argumenty".

Wyniki badania polskich menedżerek z 2000 roku[28] po pierwsze zaprzeczyły temu, że kobiety mają mniejsze predyspozycje do zarządzania niż mężczyźni, a po drugie wyraźnie pokazały, że większość kobiet wykazuje tendencję do demokratycznego, a więc partycypacyjnego, partnerskiego zarządzania. Takie zarządzanie kształtuje w pracownikach postawy aktywnego współdziałania i brania odpowiedzialności za rozwój firmy, utożsamiania się z firmą i motywuje podwładnych do pracy. Jak wskazuje William Nickels, im wyższy szczebel zarządzania, tym większą rolę od-

[28] Było to prekursorskie w Polsce badanie kobiet na stanowiskach kierowniczych, finansowane przez Amerykańską Agencję ds. Rozwoju (USAID). Objęto nim 20 tys. kobiet zajmujących stanowiska kierownicze od samodzielnej księgowej do dyrektora generalnego, w przedsiębiorstwach zatrudniających 5 lub więcej osób. Na ankietę odpowiedziały 1892 kobiety. Uzyskana próba była reprezentatywna ze względu na wiek menedżerek. Badane w większym stopniu, niż to wynika z danych GUS odnoszących się do ogółu kobiet na stanowiskach kierowniczych, reprezentowały sektor prywatny oraz w mniejszym stopniu branże sfeminizowane. Por.: E. Lisowska, R. Bliss, L. Polutnik, J. Lavelle, *Polskie menedżerki 2000 i ich porównanie z amerykańskim*, „Kobieta i Biznes" 2000, nr 1 – 2; R.T. Bliss, L. Polutnik, E. Lisowska, *Women Business Owners and managers in Poland*, w: *New Perspective on Women Entrepreneurs*, red. J.E. Butler, Information Age Publishing Inc., Greenwich 2003, s. 225 – 241.

grywają umiejętności współpracy z ludźmi i umiejętności koncepcyjne, a mniejszą — umiejętności techniczne[29]. Partnerstwo i umiejętność pracy zespołowej są bardziej skuteczne niż autorytaryzm i indywidualizm. A kobiety mają talenty do kooperacji, integrowania ludzi i układania dobrych stosunków między nimi, do elastyczności i znoszenia porażek[30]. Więcej kobiet menedżerów niż mężczyzn ma wysokie poczucie wewnętrznej kontroli w środowisku pracy, czyli postrzega siebie jako sprawcę zmian, jest przekonanych, że może kształtować rzeczywistość i czyni to[31]. Powiedzmy raz jeszcze: „to kobiety mają potrzebną dziś inteligencję emocjonalną: wrażliwość, uczuciowość, empatię [...] lepiej rozwiniętą intuicję, zdolność całościowego postrzegania sytuacji, a zatem podejmowania trafniejszych decyzji"[32]. Dzięki tym cechom kobiety skuteczniej motywują pracowników.

Harriet Rubin twierdzi, że kobiety stosują „zarządzanie przez miłość" (*managment-by-love*), podczas gdy mężczyźni — „zarządzanie przez strach" (*management-by-fear*)[33]. 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 (por. tabela 3.2)[34].

---

[29] W. Nickels, *Zrozumieć biznes*, op. cit., s. 342.

[30] Por.: M. Ben-Yoseph, L. Gundry, *The Future of Work: Implications for Women Entrepreneurs in Transition Economies*, „Women & Business" 1998, No 3 – 4, s. 59.

[31] Por.: L. Porzuczek, J. Danaj, *Jaki jesteś kierowniku? Z badań polskich menedżerów*, „Personel" 1998, nr 7 – 8, s. 38.

[32] I. Majewska-Opiełka, *Czas kobiet*, op. cit., s. 242.

[33] H. Rubin, *The Princess. Machiavelli for Women*, Nowy Jork 1997, cyt. za: J. Brol, M. Kosior, *Kobiecy styl zarządzania w Polsce (aspekty społeczno-ekonomiczne)*, „Kobieta i Biznes" 2004, nr 1 – 4, s. 10.

[34] Por.: L. Świeboda-Toborek, *Kobieta sukcesu pod szklanym sufitem*, „Charaktery" 2000, nr 11.

Tabela 3.2. Cechy typowe dla tradycyjnego i kobiecego stylu zarządzania

Styl tradycyjny	**Styl kobiecy (nowoczesny)**
Zarządzanie oparte na „strachu”	Zarządzanie oparte na „miłości”
Zdystansowanie i hierarchiczne relacje przełożonego z podwładnymi	Partnerskie relacje z podwładnymi
Nastawienie na forsowanie swoich racji	Nastawienie na kompromis i mediacje
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	Nacisk na komunikatywność i zdolności interpersonalne
Niewielka inteligencja emocjonalna	Wysoka inteligencja emocjonalna
Problemy ze skuteczną motywacją podwładnych	Łatwość w motywowaniu podwładnych
Trudności w przekazywaniu innym swoich kompetencji	Łatwość w dzieleniu się wiedzą przez mentoring i coaching
Nastawienie na współzawodnictwo i kontrolę	Współdziałanie i praca zespołowa
Autokratyzm oparty na dyrektywach	Demokracja oparta na współuczestnictwie

Źródło: Harriet Rubin, *The Princess. Machiavelli for Women*, cyt. za: J. Brol, M. Kosior, *Kobiecy styl zarządzania w Polsce (aspekty społeczno-ekonomiczne)*, „Kobieta i Biznes” 2004, nr 1-4, s. 10.

Kobietom sprzyja postęp technologiczny i rozwój społeczeństwa informatycznego, bowiem dzięki temu zmieniają się warunki pracy: coraz więcej osób może wykonywać swoją pracę w dowolnych godzinach, często w domu, korzystając z Internetu, faksu, laptopa czy telefonu komórkowego. Zwiększa to szanse kobiet na dostęp do wielu stanowisk pracy, w tym kierowniczych, bo umożliwia łączenie obowiązków domowych z zawodowymi. Jak na razie umiejętności kobiet w sferze zarządzania są w zbyt małym stopniu wykorzystywane, ale wkrótce to się zmieni. Badanie „Polskie menedżerki 2000" pokazało, że kobiety mają najmniejsze szanse na uzyskanie stanowiska wyższego szczebla w przedsiębiorstwach o większej liczbie szczebli, bardziej zhierarchizowanych, a to znaczy dużych, zatrudniających więcej niż 250 osób. Na stanowiskach niższego szczebla jest ich więcej niż mężczyzn (por. tabela 3.3).

Tabela 3.3. Płeć menedżera a szczebel zarządzania w stosunku do szczebla zajmowanego przez respondentkę (w %)

Czy wśród menedżerów — w stosunku do zajmowanego przez Panią szczebla — jest:	**Szczebel zarządzania w stosunku do tego, na którym jest respondentka**		
	wyższy (N = 1045)	**równorzędny (N = 1030)**	**niższy (N = 1732)**
więcej mężczyzn	75,0	48,4	47,7
więcej kobiet	11,3	21,7	28,4
tyle samo kobiet, co mężczyzn	11,1	20,3	18,5
Inna odpowiedź	2,6	9,5	5,4

Uwaga: N oznacza liczbę odpowiadających.

Źródło: E. Lisowska, *Style zarządzania polskich kobiet menedżerów (w świetle wyników badania ankietowego)*, „Zeszyty Naukowe" Kolegium Gospodarki Światowej SGH 2000, nr 8, s. 97.