

Analiza kobiecych kompetencji menedżerskich

MAŁGORZATA BOJANOWSKA, OLGA HINC

*Absolwentki studiów podyplomowych w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie,
menedżerki zarządzające w firmach sektora prywatnego*

Tezą wyjściową artykułu jest stwierdzenie, że udział kobiet w zarządzaniu nie jest w pełni doceniany. Celem empirycznym jest udzielenie odpowiedzi na pytanie, dlaczego potencjał kobiet w roli menedżerów okazuje się kluczowy, choć nieoczywisty, oraz jak środowiska pracy reagują na potrzeby współczesnych pracowników i zespołów. Skupiono się na ustaleniu, czy istnieją zauważalne różnice w stylu zarządzania kobiet i mężczyzn pełniących funkcje kierownicze. Przedstawiono zjawiska dyskryminacji kobiet oraz stereotypów uniemożliwiających rozwój kobiet na wysokich szczeblach w strukturach organizacyjnych. Zaprezentowano również słabe strony organizacji w promowaniu kobiet na stanowiskach menedżerskich. Wyniki analizy pokazały, że mimo podejmowania działań lokalnie, ale też przez organizacje globalne, nadal widoczne są dysproporcje w uznaniu roli kobiet na stanowiskach menedżerskich i kierowniczych.

Słowa kluczowe: inteligencja emocjonalna, przywództwo, stereotypy płciowe, dyskryminacja, szklany sufit

Kody klasyfikacji JEL: M54, M12, J16, J71

Wprowadzenie

Jesteśmy świadkami początku wielkiego przełomu cywilizacyjnego, który znacząco zmienia nasze codzienne życie, sposób pracy oraz sposób budowania relacji. Dzięki urządzeniom mobilnym miliardy osób na całym świecie są ze sobą połączone, co zapewnia niespotykane wcześniej możliwości przetwarzania danych, ich przechowywania oraz dostępu do wiedzy. W rezultacie współczesne organizacje stoją przed wyzwaniami wynikającymi z dynamicznego rozwoju technologicznego i innowacji. Ponieważ czwarta rewolucja przemysłowa powoduje zatarcie granic między człowiekiem a maszyną, powstaje pytanie, czy człowiek całkowicie przestanie pracować?

Jak się okazuje, generacja Y ma duże oczekiwania związane z tą rewolucją. W Polsce aż 47% milenialsów jest przekonanych, że Przemysł 4.0 zwolni ich z części obowiązków i umożliwi większą kreatywność. Co ważniejsze, taki sam odsetek ankietowanych uważa, że to właśnie po stronie pracodawcy leży największa odpowiedzialność za przygotowanie ich do nadchodzącej zmiany (Deloitte, 2020).

Chociaż niektórzy formułują wizję zastąpienia pracy ludzkiej przez roboty i sztuczną inteligencję (*artificial intelligence*, AI), to jednak można uznać, że rozwój technologiczny nie pozbawi ludzi pracy (Wojtczuk-Turek, 2020). Złożoność pracy wymaga od pracownika ciągłego uczenia się i poszerzania swojej wiedzy i umiejętności, jak również kreatywnego myślenia, co wymaga bardziej skomplikowanych operacji poznawczych (Wojtczuk-Turek, 2020).

Naturalne cechy kobiet, takie jak empatia i intuicja, odgrywają kluczową rolę w kształtowaniu nowoczesnego stylu przywództwa. Emocjonalna inteligencja kobiet często pozwala im na lepsze rozumienie potrzeb swoich zespołów oraz tworzenie silnych relacji. Kobięce cechy przywództwa, takie jak współpraca i budowanie mostów, mogą przyczynić się do stworzenia bardziej inkluzywnego i zrównoważonego środowiska pracy. Kobięca intuicja pozwala na szybkie rozpoznawanie sytuacji oraz podejmowanie trafnych decyzji, co jest nieocenione w dynamicznym świecie biznesu.

Tezą wyjściową artykułu jest stwierdzenie, że potencjał kobiet w zarządzaniu nie jest w pełni wykorzystywany i jest niewystarczający. Głównym celem jest identyfikacja i diagnoza sytuacji kobiet w zarządzaniu oraz czynników ich sukcesów w świetle przeprowadzonych badań, literatury i badania własnego. Cele szczegółowe koncentrują się na: ustaleniu różnic w zarządzaniu kobiet i mężczyzn pełniących funkcje kierownicze, sformułowaniu zaleceń dotyczących poprawy sytuacji kobiet w zarządzaniu oraz doskonaleniu ich kwalifikacji i sposobów działania.

Analiza współczesnej sytuacji służy weryfikacji hipotezy, że w dalszym ciągu istnieje dominacja mężczyzn w obszarach związanych z zarządzaniem. Kobiety są dyskryminowane i istnieją oczywiste bariery, które utrudniają im rozwijanie kariery kierowniczej.

Istota współczesnego zarządzania i wymagania stawiane liderom

Nowe czasy wymagają zupełnie nowego przywództwa. Stereotypowy model menedżera, postrzeganego jako konformista dostosowujący się do otoczenia, jest wypierany przez lidera, przywódcę inspirującego innych do działania – zatem będącego w stanie dokonać głębokich zmian.

Szybkie tempo tych zmian w środowisku pracy wpływa na zmienność ludzkich zachowań. Aby skutecznie podnosić efektywność organizacji, liderzy muszą analizować ludzkie zachowania zawodowe, biorąc pod uwagę aspekty indywidualne, grupowe oraz organizacyjne. Jakie cechy zatem powinny charakteryzować lidera w świecie niepewności i zmienności określanym jako VUCA? Lider musi być gotów dostosowywać się do zmieniającej się rzeczywistości. Zatem adaptacyjność w kontekście reagowania na zmianę, innowacyjność w poszukiwaniu nowych rozwiązań i świadome zarządzanie ryzykiem mogą bez wątpienia pomóc w codziennym rozwiązywaniu złożonych problemów organizacyjnych. Kluczowa jest zdolność do efektywnej komunikacji i budowania współpracy w zespole. Lider powinien umieć integrować różnorodne perspektywy i zachęcać do twórczej wymiany myśli.

W związku z faktem, iż model BANI jest w pewnym sensie modyfikacją koncepcji VUCA, możemy założyć, iż w obu modelach lider powinien posiadać wyżej wymienione cechy podstawowe. Jednakże w erze BANI, w natłoku informacji niezrozumiałego świata, lider powinien umieć przeanalizować i zinterpretować otrzymane informacje, a gdy zajdzie taka potrzeba, również potrafić pozyskać je z różnych źródeł. Lider w erze BANI powinien być elastyczny, umieć zarządzać niepewnością, posiadać zdolność do nieliniowego myślenia i korzystać z dokładnych danych, aby zrozumieć to, co na pierwszy rzut oka wydaje się niezrozumiałe.

Zasadnicze formy działania i role, jakie pełni menedżer w organizacji

W nowoczesnym myśleniu o pracy zmienia się sposób patrzenia na sam proces jej wykonywania, począwszy od czynników strukturalnych i cech pracy, przez czynniki kontekstowe, aż po wyniki, do jakich prowadzi (Wojtczuk-Turek, 2020).

Wyniki analizy przeprowadzonych badań potwierdziły, że „wydajność pracownika jest funkcją interakcji między zdolnościami poznawczymi a motywacją”. Triangulacja dowodów oparta na kilku rodzajach analiz ujawniła, że wpływ zdolności i motywacji na wyniki ma raczej charakter addytywny (wahania cechuje stałość w czasie) niż multiplikatywny (wahania ulegają w czasie zmianom wprost proporcjonalnym do

trendu). Na przykład addytywny wpływ zdolności i motywacji odpowiadał za około 91% wyjaśnionej wariancji w wynikach pracy, podczas gdy interakcja umiejętności i motywacji odpowiadała tylko za około 9% wyjaśnionej wariancji (Van Iddekinge i in., 2018).

Dlatego też menedżer powinien móc zidentyfikować, czy do wykonania zadania są obecni właściwi ludzie, jaki mają potencjał i jakimi kompetencjami dysponują.

Praca w zespole wymaga organizacji i współpracy. Dla zapewnienia największej produktywności zespołów każdy członek powinien mieć rolę odpowiadającą jego mocnym stronom. I rola ta nie powinna być definiowana przez pryzmat płci.

Sytuacja kobiet w zarządzaniu (udział kobiet w zarządzaniu, dyskryminacja, regulacje prawne)

Z punktu widzenia przepisów prawa kobiety mają mieć zapewnioną równość na rynku pracy, w tym również w obszarze zarządzania. Sytuacja w poszczególnych krajach przedstawia się jednak różnie i uzależniona jest od przekonań kulturowych, religijnych, rozwoju społeczno-gospodarczego, wykształcenia, występujących stereotypów i roli, jakie przypisuje się kobietom.

Traktat ustanawiający Wspólnotę zobowiązuje, by we wszystkich jej działaniach i politykach zmierzała ona do wspierania równości kobiet i mężczyzn. Wspólnota wspiera i uzupełnia działania państw członkowskich m.in. w dziedzinie równości mężczyzn i kobiet w odniesieniu do ich szans na rynku pracy i traktowania w pracy – art. 141 ust. 1–3 Traktatu ustanawia zasadę równej płacy za równą pracę oraz pracę równej wartości. Z punktu widzenia równoprawnego udziału kobiet w zarządzaniu przepis art. 23 Karty Praw Podstawowych Unii Europejskiej podkreśla potrzebę przestrzegania zasady zapewnienia równości kobiet i mężczyzn we wszystkich dziedzinach, łącznie z zatrudnieniem. Ponadto rozszerza możliwość stosowania uprzywilejowania również na inne niż zatrudnienie sfery życia społecznego. Istotne jest również zalecenie Rady z 2 grudnia 1996 r., w którym zachęca się państwa członkowskie do promowania i wspierania dobrych praktyk, mających zapewnić tę równość na różnych szczeblach i etapach podejmowania decyzji.

Dane światowego Forum Ekonomicznego wskazują, że w praktyce w 2022 roku globalny udział kobiet na wyższych stanowiskach menedżerskich wynosił tylko 33%. Niestety dla sektora prywatnego był jeszcze niższy i wynosił 31%. Tylko 47 ze 151 krajów osiągnęły ponad 40% reprezentację na stanowiskach menedżerskich.

Kobiety stanowią połowę społeczeństwa i przeważają wśród absolwentów wyższych uczelni. To ogromny potencjał, ale niestety, w dużej mierze nadal niewykorzystany. Widzimy to w zatrudnieniu kobiet na wyższych stanowiskach w kluczowych

branżach. Im wyższe stanowiska, tym udział kobiet jest mniejszy. Wśród wyższej kadry zarządzającej wynosi on tylko 15%. W grupie prezesów spółek kobiety stanowią tylko ok. 6% (Mambiznes.pl, 2022).

Zjawisko dyskryminacji kobiet w Polsce znajduje potwierdzenie zarówno w badaniach ilościowych, jak i jakościowych. Kobiety mają utrudniony dostęp do wyższych stanowisk decyzyjnych (tzw. „szklany sufit”, „leпка podłoga”), co pociąga za sobą skutki np. w formie niższych płac (Titkow, 2003). Najczęściej zatrudniane są również w zawodach o niższym prestiżu społecznym. Stereotypowe postrzeganie roli kobiet sprawia, że spotykają się one z dyskryminacją na każdym etapie zatrudnienia. Odmienne traktowanie kobiet w miejscu pracy ma miejsce już podczas procesu rekrutacji i dalej, w trakcie awansu zawodowego i oceny ich pracy. Kobiety muszą również nierzadko rozwiązywać dylematy związane z pełnieniem różnorodnych ról społecznych, wymuszających łączenie obowiązków zawodowych oraz rodzicielskich i opiekuńczych dla osób zależnych – dzieci oraz osób starszych (Kwiatek, Robak, 2013).

W 2022 r. PwC ustaliło lukę płacową dla Polski na poziomie 7%. Znaleźliśmy się tym samym na 5 miejscu wśród 33 krajów OECD pod względem różnicy w zarobkach oferowanych kobietom i mężczyznom (Vanitystyle.pl).

Wyzwania społeczne i zawodowe stojące przed współczesną kobietą

Przyjrzyjmy się zatem stereotypom dotyczącym postrzegania płci na poziomie poznawczym. Przyjęło się na przykład uważać, że „dziewczynki są słabsze w matematyce, nie potrafią myśleć analitycznie, a chłopcy są uzdolnieni technicznie, czego o dziewczynkach powiedzieć nie można”. Stereotypy charakteryzują mężczyzn jako osoby stworzone do dzierżenia władzy, zafascynowanych osiągnięciami, sukcesem zawodowym i materialnym. Z męskością kojarzy się łatwość podejmowania decyzji, niezależność i przedsiębiorczość. O kobietach zwykło się myśleć, że są słabe, niezdeterminowane, emocjonalnie niestabilne i w dużej mierze mniej uzdolnione intelektualnie, przez co predysponowane do pełnienia podrzędnych ról w społeczeństwie i w życiu zawodowym.

Pracodawcy wolą zatrudniać mężczyzn, ponieważ uważają ich za pracowników bardziej dyspozycyjnych, dla których praca jest priorytetem życiowym, a nie są oni obciążeni obowiązkami rodzicielskimi. Podwójne obciążenie kobiet pracą zawodową i obowiązkami domowymi stanowi jedną z głównych barier na ich ścieżce kariery i jest trudnością w osiągnięciu rzeczywistej równości płci.

Wprawdzie ojcowie coraz częściej decydują się na skorzystanie z dwutygodniowego urlopu ojcowskiego, jednak wykorzystywanie innych dostępnych dla nich form urlopów (6-tygodniowych dodatkowych urlopów macierzyńskich, 26-tygodniowych urlopów rodzicielskich czy urlopu wychowawczego) wciąż należy do rzadkości.

Kobiety, które stanowią połowę elektoratu wyborczego, bardzo rzadko są liderkami partii politycznych. W rezultacie to nadal mężczyźni decydują w kluczowych dla kobiet aspektach związanych z prawem do aborcji czy dostępem do nowoczesnych metod antykoncepcji i leczenia bezpłodności. Nie bez znaczenia jest tu także postawa Kościoła katolickiego, który od lat traktuje kobietę przedmiotowo, ugruntowując w ten sposób jej stereotypową i służalczą rolę społeczną.

Wzrost efektywności organizacji przez różnorodność stylów zarządzania

Oczywiste jest, że styl zarządzania reprezentowany przez osobę zarządzającą firmą czy zespołem będzie miał ogromny wpływ na to, jak ta firma czy zespół pracują, w jaki sposób rozwiązywane są problemy i czy przekazywana jest informacja zwrotna.

Dyskusja o różnicach w stylach zarządzania między kobietami i mężczyznami nie jest nowa. „Męskie i kobiece kultury tworzą odmienne typy bohaterów w sferze zarządzania. W obu kulturach oczekuje się, że menedżerowie będą ludźmi zdolnymi, obdarzonymi inteligencją na ponadprzeciętnym poziomie i wykazującymi się ogromną chęcią działania (...)” (Hofstede, 2011). Kultury męskie cenią m.in. pieniądze i dobra materialne, a od przedstawicieli tej kultury oczekuje się ambicji, asertywności i siły. Kultury kobiece natomiast charakteryzuje troska o innych, dbałość o relacje, dążenie do porozumienia i pokora. Rosener (2003) wskazuje, że kobiety cechuje interaktywny styl kierowania, zgodny z życiowym doświadczeniem, nastawieniem na współpracę i komunikację z innymi. Natomiast mężczyźni preferują styl bardziej autorytarny czy nakazowo-kontrolujący.

Helen Fisher idzie o krok dalej, twierdząc, że kobiety mają skłonność do myślenia kontekstowego. Oznacza to, że mają szerszy pogląd na różne zagadnienia niż menedżerowie płci męskiej, a przy podejmowaniu decyzji biorą pod uwagę więcej danych i dostrzegają więcej rozwiązań (Fisher, 2023).

Dobrze wyjaśnia to Dźwigoł-Barosz (2015): „Kobiece myślenie to myślenie sieciowe w odróżnieniu od myślenia sekwencyjnego, które jest skoncentrowane, poszukiwane, liniowe i charakteryzuje mężczyzn. O ile mężczyźni postrzegają 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”.

Trudno jednoznacznie odpowiedzieć na pytanie, który ze stylów zarządzania jest lepszy, gdyż zależy to w oczywisty sposób od celów, jakie chcemy osiągnąć. A te mogą być bardzo złożone i uwarunkowane konkretną sytuacją organizacji czy zespołu.

Badania McKinsey & Company (2018) pokazują, że firmy o większej różnorodności płciowej mają o 21% większe szanse na lepszy zwrot z inwestycji. Ponadto firmy bardziej różnorodne i otwarte notują lepsze rezultaty biznesowe w kilku dziedzinach, takich jak kreatywność, produktywność, utrzymanie pracowników.

Firmy, które są zarządzane przez zróżnicowaną płciowo kadrę menedżerską, odnoszą większe sukcesy biznesowe i mają lepszą pozycję rynkową. W kobietach drzemie olbrzymi potencjał przywódczy, chętnie dzielą się wiedzą i doświadczeniem. Pragną się rozwijać i doskonalić swoje umiejętności.

Według badań przeprowadzonych przez PwC (2015) aż 60% liderek potwierdziło ważność budowania relacji oraz wymiany wiedzy i doświadczeń. Budowanie sieci kontaktów, tak zwany networking, zwiększa także wiarę we własne siły, tworzy miejsce do budowania sojuszków i promuje wartości kobiecego stylu zarządzania.

Naturalnie, możemy się skupiać tylko na bardziej „kobięcych” umiejętnościach miękkich, czyli kompetencjach, które wpływają na sposób, w jaki ludzie nawiązują relacje z innymi, komunikują się i rozwiązują problemy. Są one często określane jako „miękkie”, w przeciwieństwie do umiejętności twardych, które są bardziej techniczne lub specjalistyczne. Innymi słowy, uważane za „męskie”.

Tymczasem badania przeprowadzone przez Fundację Liderów Biznesu (Woman, 2020) jasno pokazują, że współczesna kobieta-lider jest nie tylko odważna i empatyczna, ale potrafi myśleć strategicznie, negocjować skutecznie, łącząc w sobie twarde kompetencje i intuicję czy kreować zmiany i efektywnie przeprowadzać przez nie swoje zespoły.

Wyniki badań autorskich

W celu zdobycia dodatkowych informacji i potwierdzenia tez badawczych w zakresie określenia mocnych stron menedżera kobiety i mężczyzny, w kwietniu 2024 roku Autorki artykułu przeprowadziły w Polsce badanie ilościowe z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety na temat „Mocnych stron menedżera kobiety i mężczyzny”. Wzięły w niej udział osoby zarówno na stanowiskach menedżerskich, jak i na stanowiskach, które nie są kierowniczymi.

Badanie przeprowadzono w organizacjach z sektora publicznego i prywatnego. W badaniu wzięło udział 130 respondentów (w tym 85 kobiet i 45 mężczyzn), których poproszono o odpowiedzi na 25 pytań, niektóre z nich były pytaniami wielokrotnego wyboru. Największa grupa respondentów podała wiek w przedziale 40–60 lat,

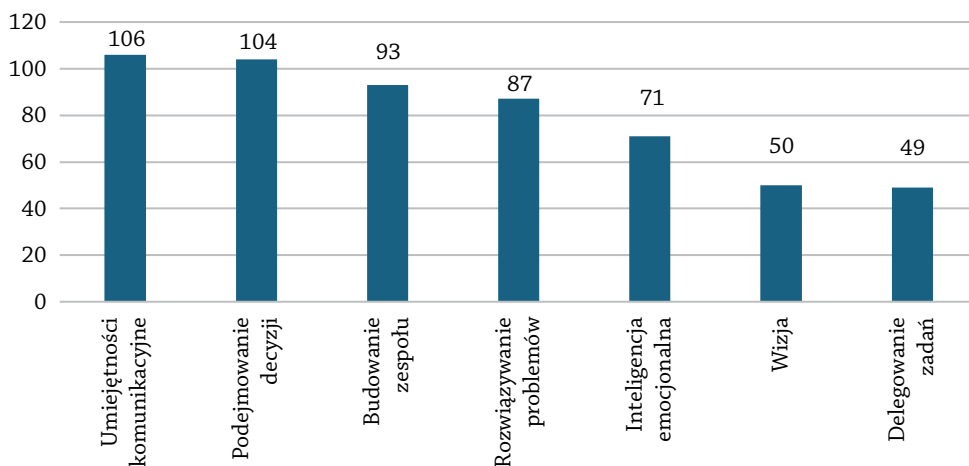
mniej od niej liczebnością była grupa ankietowanych w wieku 30–40 lat. Tylko dziewięć osób wśród badanych nie miało wyższego wykształcenia. 53 osoby z badanych 130 pełniły rolę kierowniczą.

Dla poparcia stawianych tez zostały przytoczone wyniki wskazujące najważniejsze zależności.

Analiza wyników badań w kontekście kompetencji kobiet i mężczyzn

Uczestnicy badania wypowiedzieli się na temat kompetencji przywódczych, w zakresie płci, oczekiwanych kompetencji przywódczych oraz tych, które współcześnie są bardzo cenione. Opinie badanych osób dają szerszy obraz kobiet jako menedżerów, ich mocnych stron i ewentualnej „przewagi” nad mężczyznami w zakresie predyspozycji do przejawiania pewnych cech.

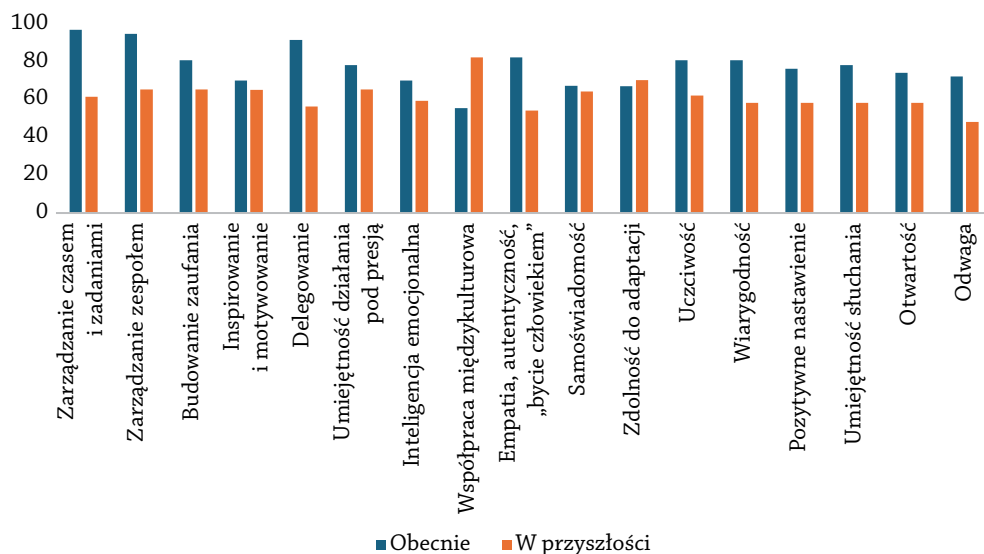
Rysunek 1. Najważniejsze kompetencje przywódcze (liczba wskazań)



Źródło: opracowanie własne.

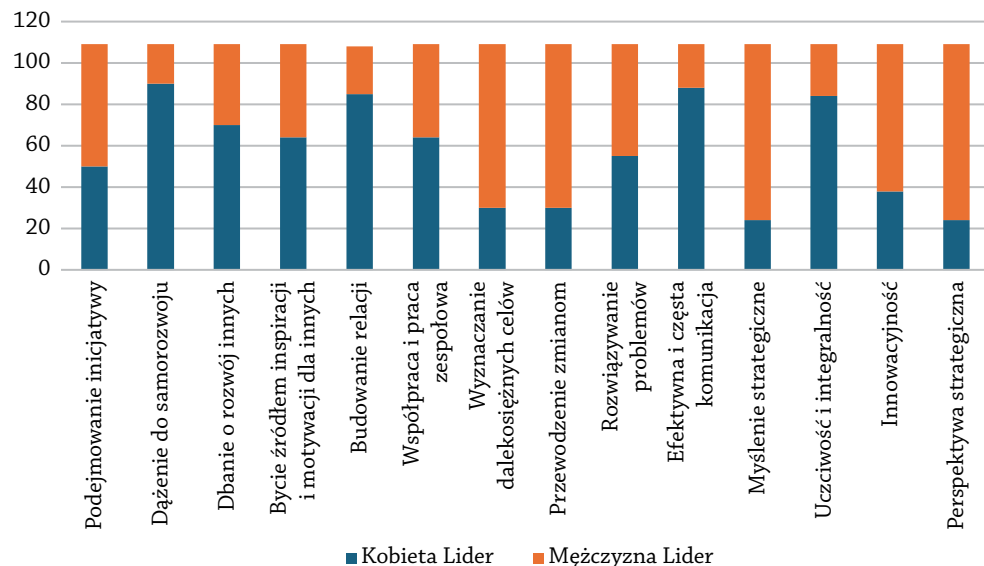
Jako jedno z najważniejszych kompetencji zostały wskazane komunikacja (106 osób) i umiejętność podejmowania decyzji (104 osoby). Wysoko uplasowały się również: budowanie zespołu (93 osoby), rozwiązywanie problemów (87 osób) oraz inteligencja emocjonalna (71 osób). Dwie najmniej pożądane kompetencje to wizja (50 osób) i delegowanie zadań (49 osób).

Rysunek 2. Kompetencje istotne współcześnie i przyszłościowe (%)



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 3. Kompetencje a płeć (liczba wskazań)



Źródło: opracowanie własne.

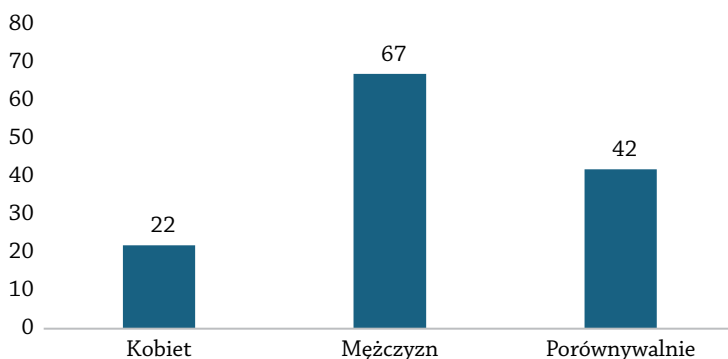
W kontekście kompetencji przywódczych istotnych współcześnie i w przyszłości prawie na równi zostały ocenione: inspirowanie i motywowanie, samoświadomość, zdolność do adaptacji. Najbardziej skrajne to zarządzanie czasem i zadaniami (obecnie 96,9%, w przyszłości – 61,5%), zarządzanie zespołem (94,6% oraz 65,4%), budowanie zaufania (93,6% oraz 65,4%), delegowanie (91,5% oraz 56,2%), współpraca międzykulturowa (55,4% oraz 82,3%).

Jako najbardziej „kobieca” kompetencja zostało wskazane dążenie do samorozwoju (90 osób), przy czym, co ciekawe, jest to według badanych równocześnie najmniej „męska” kompetencja, wskazana zaledwie przez 19 osób. Kolejna „kobieca” cecha to efektywna i częsta komunikacja (88 osób), u mężczyzn – jako druga najrzadziej wybierana (21 osób). Budowanie relacji jest kompetencją, którą także wysoko zaznaczono po stronie kobiecej (85 osób), u mężczyzn stosunkowo nisko (23 osoby). Analizując w ten sam sposób pozostałe odpowiedzi zawarte w wykresie można stwierdzić, że **kompetencje kobiece stanowią jednocześnie najmniej typowe kompetencje męskie**.

Jeżeli przeanalizujemy wyniki kompetencji przypisywanych mężczyznom, to najwyższą została oceniona kompetencja myślenie strategiczne (82 osoby) oraz perspektywa strategiczna (79 osób). Wyznaczanie dalekosiężnych celów oraz zarządzanie zmianą to kompetencje, które również zostały przypisane mężczyznom (76 osób/73 osoby). Jeśli wyznaczanie dalekosiężnych celów jest kompetencją uznaną przez respondentów za typowo męską, to pytając retorycznie, jakaż może być przydatność z tej kompetencji w szybko zmieniającej się rzeczywistości?

Wyniki ankiety wskazują wyraźne pogrupowanie kompetencji na te, które są utożsamiane z kobietami i mężczyznami. Jedynie rozwiązywanie problemów jest wspólną kompetencją niezależną od płci.

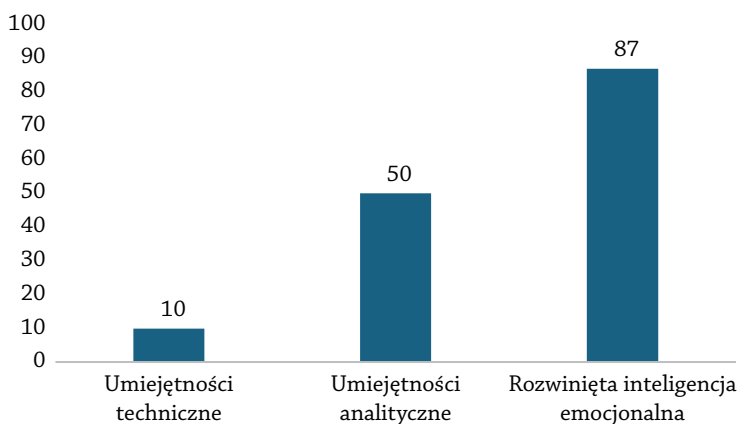
Rysunek 4. Czy w dotychczasowych miejscach pracy na stanowiskach kierowniczych było więcej kobiet czy mężczyzn? (liczba wskazań)



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 4 pokazuje skalę obejmowania stanowisk kierowniczych przez mężczyzn i kobiety w organizacjach, w których pracują lub pracowali respondenci. Na podstawie wyników widać wyraźnie, że zdecydowanie więcej mężczyzn pełni funkcje kierownicze. Tylko w 16,9% przypadkach widzimy więcej kobiet niż mężczyzn na stanowiskach kierowniczych. Zaskakujące są natomiast dane w zakresie występowania porównywalnej skali zatrudnienia kobiet i mężczyzn na stanowiskach kierowniczych, i takich przypadków jest 32,3% wśród badanych. Należy jedynie podkreślić, że we wszystkich tych przypadkach nie znamy branży, która również bardzo mocno może wpływać na wynik takiego badania.

Rysunek 5. Wyróżniki kompetencji przyszłości (liczba wskazań)

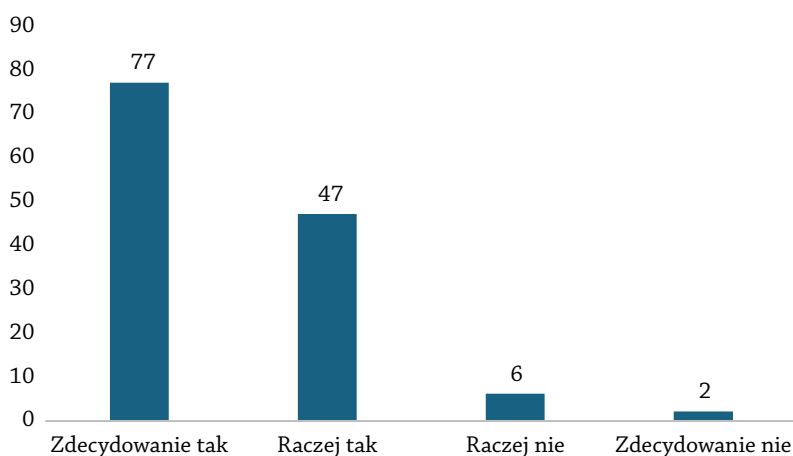


Źródło: opracowanie własne.

Badani wskazali, że rozwinięta inteligencja emocjonalna jest jedną z najważniejszych kompetencji przyszłości, co potwierdziło 87 osób, stanowiących 66,9% wszystkich respondentów. Taki wynik sugeruje, że coraz większa liczba organizacji dostrzega wartość w umiejętności rozumienia i zarządzania emocjami, zarówno swoimi, jak i innych. Może to być reakcja na rosnącą potrzebę budowania silnych, zintegrowanych zespołów, które są w stanie efektywnie współpracować w dynamicznym środowisku pracy. Wyraźna przewaga tej kompetencji nad innymi wskazuje na zmianę priorytetów w zarządzaniu zasobami ludzkimi i przywództwie. Organizacje coraz częściej oczekują, że liderzy będą w stanie nie tylko podejmować racjonalne decyzje, ale także empatycznie podchodzić do problemów swoich pracowników. To zapotrzebowanie może wynikać z rosnącej świadomości, że inteligencja emocjonalna wpływa na atmosferę w miejscu pracy, a tym samym na efektywność zespołu i wyniki całej firmy. Ponadto rozwinięta inteligencja emocjonalna pozwala na lepsze radzenie sobie ze stresem i wyzwaniami, co jest niezbędne w świecie, który staje się coraz bardziej

nieprzewidywalny. Wzmocnienie tej kompetencji u przywódców może przyczynić się do większej innowacyjności oraz lepszego zarządzania zmianą w organizacji. Badania te pokazują również, że liderzy, którzy rozwijają swoją inteligencję emocjonalną, mogą zyskać przewagę konkurencyjną na rynku pracy. Ostatecznie, wyniki ankiety pokazują konieczność zmiany podejścia do szkoleń i rozwoju zawodowego, kładąc większy nacisk na rozwijanie umiejętności miękkich wśród przyszłych liderów.

Rysunek 6. Czy respondenci uważają, że wyzwanie dla lidera przyszłości to umiejętność łączenia przytomności biznesowej z empatią i wyczuciem?



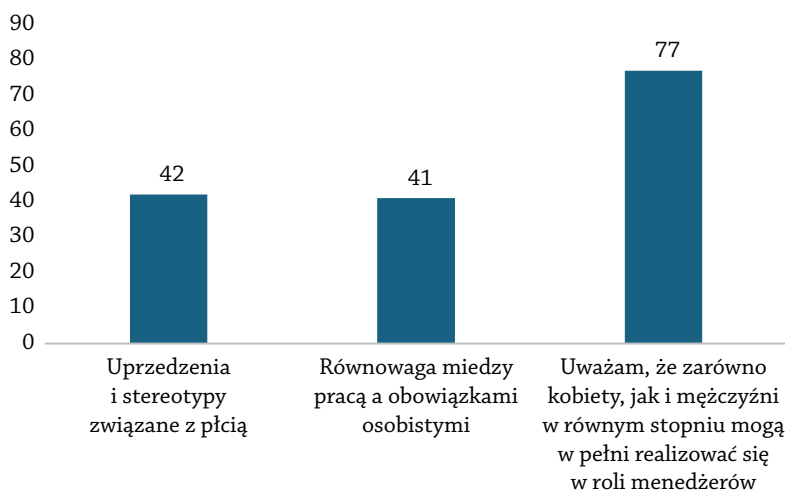
Źródło: opracowanie własne.

Wyniki badania wyraźnie pokazują, że zdecydowana większość respondentów, bo aż 95,4%, zgadza się z opinią, że jednym z kluczowych wyzwań, przed którymi stoi lider przyszłości, jest umiejętność łączenia przytomności biznesowej z empatią i wyczuciem. Oznacza to, że współcześni liderzy muszą nie tylko rozumieć dynamicznie zmieniający się świat biznesu, ale także potrafić wprowadzać w życie podejście oparte na empatii, zrozumieniu i dostosowywaniu się do potrzeb zarówno pracowników, jak i klientów.

Tylko 6,1% ankietowanych ma odmienne zdanie na ten temat, co sugeruje, że są oni bardziej sceptyczni wobec roli empatii w zarządzaniu lub mają inne wyobrażenie na temat tego, jakie cechy powinien posiadać lider przyszłości. Mimo to, zdecydowana przewaga osób zgadzających się z tezą świadczy o silnym konsensusie w zakresie potrzeby rozwijania umiejętności miękkich u liderów, które pozwolą im skuteczniej zarządzać zespołami i organizacjami w coraz bardziej złożonym i wieloaspektowym środowisku pracy.

Rezultaty badania mogą zatem świadczyć o rosnącym znaczeniu kompetencji emocjonalnych w zarządzaniu oraz konieczności ich integracji z tradycyjnymi umiejętnościami menedżerskimi. Taki kierunek rozwoju stawia wyzwania przed liderami, którzy muszą być gotowi do ciągłego uczenia się i dostosowywania swojego stylu zarządzania do zmieniających się realiów.

Rysunek 7. Jakie wyzwania stoją przed kobietami-menedżerami?



Źródło: opracowanie własne.

Ponad połowa respondentów (63,8%) wskazuje, że kobiety pełniące funkcje menedżerskie wciąż napotykają na unikalne trudności, takie jak uprzedzenia i stereotypy dotyczące płci, oraz problemy z zachowaniem równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. Kobiety często muszą stawiać czoła oczekiwaniom społecznym, które przypisują im tradycyjne role, co może utrudniać pogodzenie obowiązków zawodowych z osobistymi. Badania pokazują również, że stereotypy związane z płcią są wciąż powszechne w miejscu pracy i wpływają na sposób, w jaki postrzega się kobiety jako liderki. Aż 76,2% ankietowanych potwierdza, że te stereotypy nadal istnieją, co sugeruje, że kobiety często muszą bardziej/częściej niż mężczyźni udowadniać swoje kwalifikacje na tych samych stanowiskach. Dodatkowo, kobiety mogą napotykać na bariery, takie jak wspomniany już „szklany sufit”, który ogranicza ich możliwości awansu na wyższe stanowiska kierownicze. Tylko 9,2% badanych uważa, że uprzedzenia płciowe przestały być problemem w świecie biznesu, co wskazuje, że wciąż jest wiele do zrobienia na drodze do pełnej równości płci. Pomimo tych trudności, ponad połowa respondentów (59,2%) wierzy, że zarówno kobiety, jak i mężczyźni mogą z powodzeniem pełnić rolę menedżerów. Można to uznać za

zmieniające się przekonanie społeczne na temat ich zdolności przywódczych. Niemniej jednak, kobiety na stanowiskach kierowniczych często muszą opracowywać własne strategie radzenia sobie z wyzwaniami, które przed nimi stoją, takie jak budowanie silnych sieci wsparcia i rozwijanie umiejętności przywódczych. Aby zmniejszyć te przeszkody, firmy powinny aktywnie wspierać równość płci i przeciwdziałać uprzedzeniom. Pomoże to w stworzeniu bardziej otwartego środowiska pracy. Programy mentoringowe i rozwojowe skierowane do kobiet mogą odegrać istotną rolę w ich karierze, pomagając im przezwyciężać napotykaną trudności.

Można by założyć, że grupa badawcza, do której skierowano ankietę, jest idealna, ponieważ składa się z osób mających bogate doświadczenie zawodowe oraz ugruntowaną opinię na temat różnych stylów zarządzania. Jednak brak odpowiedzi od grupy wiekowej 20–30 lat mógł znacząco wpłynąć na wyniki badania, wprowadzając pewne ograniczenia. Młodszy pracownicy, którzy dopiero wchodzi na rynek pracy i kształtują swoje podejście do przywództwa w szybko zmieniającym się środowisku, mogą mieć inne spojrzenie na role i cechy przywódcze, w tym na znaczenie empatii, komunikacji i współpracy. Istnieje duże prawdopodobieństwo, że osoby w wieku 20–30 lat, będące częścią pokolenia wychowanego w duchu większej równości płci, mogłyby wykazać jeszcze większe poparcie dla kobiecego modelu zarządzania. Taki wynik mógłby dodatkowo wzmocnić wnioski z badania, sugerując, że młodsze pokolenie, bardziej otwarte na różnorodność, oczekuje od liderów większej dbałości o sprawy pracowników i bardziej zróżnicowanego podejścia. Włączenie do badania osób z tej grupy wiekowej mogłoby zatem jeszcze wyraźniej ukazać, jak ważne jest wspieranie kobiet na stanowiskach menedżerskich oraz promowanie równowagi płci w środowisku pracy. W konsekwencji wyniki te mogłyby doprowadzić do jeszcze silniejszego argumentu na rzecz potrzeby tworzenia środowisk pracy, które nie tylko akceptują, ale też promują kobiety jako liderki. Uwzględnienie opinii młodszych pracowników mogłoby zatem dostarczyć cennych wglądów, które przyczyniłyby się do lepszego zrozumienia obecnych i przyszłych potrzeb w zakresie przywództwa.

Przywództwo kobiet może być postrzegane także w zależności od środowiska, w którym jest oceniane, co sprawia, że ma to istotny wpływ na różnice w wynikach badań. W organizacjach, gdzie tradycyjnie dominuje męski styl zarządzania, kobiety-liderki mogą napotykać większe wyzwania, a ich styl przywództwa może być niedoceniany lub nie w pełni rozumiany. Natomiast w środowiskach, które promują różnorodność i inkluzywność, kobiece podejście do zarządzania, charakteryzujące się często większą empatią i komunikatywnością, może być bardziej doceniane. Badania przeprowadzone w takich otwartych środowiskach mogą wykazywać większe poparcie dla kobiet na stanowiskach kierowniczych i lepsze wyniki w obszarach takich jak satysfakcja pracowników czy innowacyjność zespołu. Różnice w postrzeganiu kobiet-liderek mogą również zależeć od branży; w sektorach tradycyjnie postrzeganych

jako „męskie”, takich jak inżynieria czy finanse, kobiety mogą być bardziej narażone na stereotypy i uprzedzenia. W branżach takich jak edukacja, opieka zdrowotna czy sektor publiczny, gdzie kobiety są liczniej reprezentowane, wyniki badań mogą wskazywać na większą akceptację i zaufanie wobec kobiet-liderek. Wpływ na wyniki badań może mieć także kultura organizacyjna oraz lokalne normy społeczne, ponieważ kształtują one oczekiwania wobec liderów. W niektórych kulturach patriarchalnych kobiety mogą mieć utrudnioną drogę do pozycji przywódczych, co może znaleźć odzwierciedlenie w wynikach badań z takich regionów. Z kolei w społeczeństwach, gdzie równość płci jest silniej zakorzeniona, przywództwo kobiet może być nie tylko akceptowane, ale i pożądane. Dlatego wyniki badań na temat przywództwa kobiet muszą być analizowane z uwzględnieniem kontekstu środowiskowego, aby zrozumieć pełen obraz wyzwań i możliwości stojących przed kobietami na stanowiskach kierowniczych.

Podsumowanie

Analiza literatury, danych empirycznych i własnych badań potwierdza, że kobiety posiadają unikalne kompetencje i styl przywództwa, które mogą przekładać się na większą efektywność organizacji, zwłaszcza w kontekście wyzwań XXI wieku. Różnorodność płciowa, oparta na kompetencjach miękkich i umiejętnościach interpersonalnych, sprzyja tworzeniu innowacyjnych, zrównoważonych i adaptacyjnych zespołów. Warto więc wspierać rozwój kobiet w zarządzaniu, eliminować stereotypy i bariery, a organizacje powinny aktywnie promować równość i inkluzywność, aby w pełni wykorzystać ich potencjał. Ostatecznie, klucz do sukcesu leży nie w płci, lecz w kompetencjach, stylu zarządzania i umiejętności adaptacji liderów.

Bibliografia

- Deloitte (2020). *Raport Przemysł 4.0 w Polsce – rewolucja czy ewolucja? Pierwsza edycja badania Deloitte o skali i poziomie Przemysłu 4.0 w Polsce*. Pobrane z: https://branden.biz/wp-content/uploads/2020/04/Przemysl-4.0-w-Polsce_-rewolucja-czy-ewolucja_Deloitte.pdf (dostęp: 22.03.2024).
- Dźwigoł-Barosz, M. (2003). *Style zarządzania kobiet i mężczyzn w biznesie*. Katowice: Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Śląska.
- Fisher, H. (2023). *Pierwsza płeć. Jak wrodzone talenty kobiet zmieniają nasz świat*. Warszawa: Wydawnictwo Jacek Santorski& Co.

- Fundacja Liderów Biznesu (2020). *Model Przywództwa Nowej Rzeczywistości – „Leading Woman”*. Pobrane z: <https://www.fundacjaliderowbiznesu.pl/s/raporty-raporty/> (dostęp: 13.05.2024).
- Hofstede, G., Minkov, M. (2011). *Kultury i organizacje*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Iddekinge van, C.H., Aguinis, H., Mackey, J.D., DeOrtentiis, P.S. (2017). A Meta-Analysis of the Interactive, Additive, and Relative Effects of Cognitive Ability and Motivation on Performance, *Journal of Management*, 44(1), <https://hermanaguinis.com/pdf/JOMmeta.pdf> (dostęp: 30.03.2024).
- Kwiatkiewicz, A., Robak, E. (2013). *Kobiety na stanowiskach kierowniczych, ich role zawodowe a role rodzinne*. Pobrane z: <https://www.sbc.org.pl/Content/359441/kwiatkiewicz.pdf> (dostęp: 04.06.2025).
- Kupczyk, T. (2009). *Kobiety w zarządzaniu i czynniki ich sukcesów*. Wrocław: Wyższa Szkoła Handlowa.
- Mambiznes.pl (2022). *Kobiety muszą przebić szklany klif. Co to oznacza?* Pobrane z: <https://mambiznes.pl/wlasny-biznes/kobiety-musza-przebic--szklany-klif--oznacza-107047> (dostęp: 08.03.2024).
- McKinsey&Company (2018). *Delivering through diversity*. Pobrane z: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/delivering-through-diversity> (dostęp: 02.04.2024).
- PwC (2015). *Raport: Kobiety menedżerkami przyszłości. Wyzwania w skutecznym kształtowaniu liderów*. Pobrane z: <https://www.pwc.pl/pl/publikacje/assets/kobiety-menedzerkami-przyszlosci.pdf> (dostęp: 17.04.2024).
- Rosner, J.B. (2023). Przywództwo i paradoks płci. W: M.R. Walsh (red.), *Kobiety, mężczyźni i płęć*. Warszawa: Wydawnictwo Instytut Filozofii i Socjologii Polskiej Akademii Nauk.
- Schwab, K. (2018). *Czwarta rewolucja przemysłowa*. Warszawa: Wydawnictwo Studio EMKA.
- Titkow, A., Budrowska, B., Duch, D. (2003). *Szklany sufit: bariery i ograniczenia karier polskich kobiet*. Warszawa: Raport z badań jakościowych, Instytut Spraw Publicznych.
- Vanitystyle (2024). *Raport: Siła kobiet. Jak wspierać dobrostan kobiet w organizacji?* Pobrane z: https://vanitystyle.pl/_ftp/pdf/raport-sila-kobiet.pdf (dostęp: 18.05.2024).
- Wojtczuk-Turek, A. (2020). *Perspektywa pracownika i organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

An Analysis of Female Managerial Competencies

Abstract

The article explores the underappreciated role of women in management, positing that their participation remains insufficiently recognised despite growing organisational awareness. The study aims to investigate why the potential of women in managerial roles is both essential and often overlooked, as well as how contemporary workplaces respond to the evolving needs of employees and teams. Particular attention is given to identifying gender-based differences in leadership styles and examining the impact of discrimination and persistent stereotypes that limit women's advancement within organisational hierarchies. The analysis also highlights systemic shortcomings in promoting women to leadership positions. Findings indicate that, although both local and global initiatives are being implemented to support gender equality in management, significant disparities in the recognition and representation of women in leadership roles persist.

Keywords: emotional intelligence, leadership, gender stereotypes, discrimination, glass ceiling

Olga Hinc

Manager z wieloletnim doświadczeniem w międzynarodowych korporacjach. Obecnie zarządza zespołem sprzedaży w prężnie rozwijającej się firmie farmaceutycznej dla zwierząt. Absolwentka Politologii na Uniwersytecie Gdańskim i stypendystka Uniwersytetu w Kopenhadze. Ukończyła studia podyplomowe z zakresu Integracji i Bezpieczeństwa Europejskiego w WSH w Pułtusku oraz podyplomową Psychologię Zarządzania dla Managerów w Szkole Głównej Handlowej. Jest autorką publikacji „Cywilizacyjna Interpretacja faszyzmu”. Jej pasją są podróże.

Małgorzata Bojanowska

Menedżerka projektów i programów IT z ponad 15-letnim doświadczeniem pracy w międzynarodowym środowisku w sektorze bankowości i IT oraz fintechach. Łączy wykształcenie techniczne z ukończonymi studiami podyplomowymi w Szkole Głównej Handlowej na kierunkach: *Psychologia zarządzania dla menedżerów* oraz *Zarządzanie wiedzą z wykorzystaniem współczesnych technologii i systemów informatycznych*. Specjalizuje się w transformacjach technologicznych, fuzjach i przejęciach oraz wdrożeniach systemów informatycznych na dużą skalę. W swojej pracy sprawnie

łączy strukturalne podejście metodyk PRINCE2 i ITIL z elastycznością i szybkością reagowania charakterystyczną dla Agile i SAFe. Jej styl przywództwa opiera się na budowaniu zmotywowanych, różnorodnych zespołów, w których współpraca, zaufanie i otwartość przekładają się na trwałe rezultaty biznesowe. Ludzie są jej pasją i motywacją do działania.