

*Luiza Niechoda*

Absolwentka Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie

# Płeć a kompetencje menedżerskie w opinii podwładnych

## Wprowadzenie

Władza i zarządzanie przez tysiąclecia spoczywały w rękach mężczyzn. Z sukcesem i przywództwem kojarzone były cechy stereotypowo męskie, takie jak stanowczość, pewność siebie i chęć rywalizacji.

Kryzys finansowy z 2008 r., czwarta rewolucja przemysłowa i transformacja cyfrowa wpłynęły na wszystkie dziedziny życia codziennego, w tym przede wszystkim na gospodarkę i biznes. Zmieniły się zarówno potrzeby rynku, jak i zachowania pracodawców. Współczesna nauka o zarządzaniu wskazuje, że organizacje powinny cechować się elastycznością i stawiać kapitał ludzki na pierwszym miejscu. Akcentuje się potrzebę spłaszczenia struktur, pracy zespołowej i swobodnego przepływu informacji [Hejduk 2018:69–79]. Takim transformacjom sprzyja zatrudnianie kobiet. Zgodnie z raportami największych korporacji, kobiety stanowią niewykorzystaną pulę talentów [Deloitte 2012:20–21], a ich sposób zarządzania lepiej wpisuje się we współczesne oczekiwania biznesu [Eagly, Johannesen-Schmidt 2001:787].

Mimo że kobiety są dziś dobrze wykształcone, w wielu firmach ich udział w kadrze menedżerskiej jest niski, a im wyższy szczebel hierarchii, tym mniejsze zróżnicowanie płci. W 2018 r. kobiety zajmowały 16,9% miejsc w zarządach przedsiębiorstw na świecie, a wśród przewodniczących zarządów było ich jedynie 5,6% [Deloitte 2019:9]. Taka sytuacja wynika m.in. z działania stereotypów i tradycyjnego podziału ról społecznych, które tworzą liczne wewnętrzne i zewnętrzne bariery na ścieżce kariery kobiet [Titkow 2003:39].

Celem artykułu jest przedstawienie najważniejszych z perspektywy pracownika kompetencji me-

nedżerskich, ustalenie, jak płeć menedżerów wpływa na ich styl zarządzania oraz określenie, jak owe style wpisują się w potrzeby współczesnych organizacji. W analizie zostaną wykorzystane wyniki badania przeprowadzonego wśród pracowników na temat wpływu płci menedżerów na sposób zarządzania pracownikami. W badaniu respondenci dokonowali oceny swoich przełożonych, a także wybierali kompetencje, które ich zdaniem są najważniejsze u dobrego menedżera. Uzyskane informacje zostały zestawione ze współczesnymi koncepcjami przywództwa, przedstawianymi w literaturze opisującej zarówno dawne, jak i współczesne podejście do zarządzania.

## Style przywództwa a zmiany w otoczeniu przedsiębiorstwa

Styl przywództwa oznacza sposób oddziaływania lidera lub liderki na członków grupy w procesie realizowania celów zespołu i organizacji. Istnieje wiele koncepcji przywództwa. Opisują one, w jaki sposób predyspozycje i kompetencje menedżerów wpływają na sposób zarządzania zespołem. Inaczej mówiąc, style te definiuje teoria behawioralna, która traktuje nie o cechach liderów, ale o ich zachowaniach względem pracowników. Na jej podstawie sformułowano style przywództwa [Gigol 2015:35–50]. Najpopularniejszy podział zaprezentowano poniżej [Gigol 2015:43; Diniz 2017:38–39].

- Styl leseferyczny – lider nie monitoruje pracy podwładnych. Daje im pełną swobodę działania i podejmowania decyzji, nie stosując żadnych bodźców motywujących. Styl ten sprawdza się

w sytuacji, gdy pracownicy są doświadczeni i wykwalifikowani. W przypadku mniej doświadczonych pracowników jest przyczyną niskiej produktywności i wzrostu kosztów.

- Styl autokratyczny – lider podejmuje wszystkie decyzje, nie biorąc pod uwagę opinii innych osób. Sam definiuje cele i narzuca pracownikom metody pracy. Taki styl jest zalecany w przypadku pracowników, którzy wymagają stałej kontroli. Nie sprawdzi się natomiast w odniesieniu do pracowników kreatywnych i takich, którzy lubią pracę grupową.
- Styl demokratyczny (partycypacyjny) – przywódca włącza pracowników w podejmowanie decyzji. W przypadku wprowadzania zmian ten styl zarządzania sprawia, że zatrudnieni okazują mniejszy opór w stosunku do zachodzących transformacji, ponieważ ich opinia stanowi część procesu zmiany.

Inny podział stylów przywództwa został opracowany przez B. Bassa (za: [Diniz 2017:38–39]), według którego można wyróżnić:

- styl transakcyjny, w którym menedżer przyznaje nagrody lub kary pracownikom w zależności od efektów ich pracy oraz jakości wykonania zadania; cele ustalane są wcześniej, a pracownicy zgadzają się na kierunek działań określony przez zarządzającego, który następnie kontroluje wyniki i pomaga pracownikom, jeśli ci nie radzą sobie z wypełnieniem obowiązków na czas;
- styl transformacyjny, którego głównym założeniem jest dobra i otwarta komunikacja lidera; jego zadaniem jest motywowanie i angażowanie pracowników w celu zwiększenia ich produktywności i efektywności; przywódca skupia się na celach długoterminowych, a mniejsze i pośrednie zadania deleguje na podwładnych.

Każdy z przedstawionych stylów ma mocne strony i może być stosowany przez liderów w zależności od sytuacji, w jakiej znajduje się organizacja. Część tych metod wykorzystano w zarządzaniu tradycyjnym (styl autokratyczny, transakcyjny), a część zyskuje na znaczeniu w świetle przyspieszenia i skomplikowania procesów gospodarczych we współczesnym świecie (styl demokratyczny, transformacyjny).

W przeszłości głównym celem zarządzania było przeciwdziałanie niepewności. Według tej teorii zarządzanie jest działalnością zachowawczą, dążącą do osiągnięcia równowagi i stabilności otoczenia [Kostera, Śliwa 2012:13]. Takimi cechami charakteryzowało się środowisko biznesowe przed wejściem w erę postindustrialną. Ekspert w dziedzinie zarzą-

dzania, T. Peters, twierdzi, że zarządzanie tradycyjne opiera się na podboju, konkurencji i współzawodnictwie [Peters 2005]. Lider tradycyjny jest surowy, tworzy sztywne wymagania, przepisy i nakazy. Decyzje podejmuje sam i na ich podstawie wydaje polecenia pracownikom. Kontroluje pracę swoich podwładnych. Ma dużą wiedzę, jednak nie dzieli się nią z zespołem, tylko używa jej do utrzymania swojego statusu [Lisowska 2009:105]. Takie metody zarządzania nawiązują do autokratycznego i transakcyjnego stylu przywództwa.

Według tradycyjnych przekonań jednym z filarów władzy jest używanie wpływu i perswazji oraz kierowanie emocjami innych. Społeczeństwo niesłusznie postrzega takie metody jako efektywne. Psycholog zarządzania W. Daniecki [2016:38–47, 53] otwarcie nazywa je manipulacją. Jako przykłady zachowań manipulacyjnych wymienia zawstydzanie podwładnych, nieprzyznawanie się do własnych błędów, umniejszanie wartości podwładnych, wywoływanie u nich lęku. Przełożonych stosujących takie techniki Daniecki określa jako przywódców makiawelistycznych – samolubnych, ślepych na emocje innych, narzucających swoją wolę i nadużywających władzy. Tacy menedżerowie są efektywni, zmotywowani, odporni na naciski społeczne i wytrzymali na działanie czynników ubocznych, ale ich podwładnych cechuje niska motywacja i satysfakcja z pracy oraz niechęć do menedżera [Daniecki 2016:58]. Tradycyjne zwyczaje zarządcze są uzasadniane przez teorię pracownika X, według której ludzie są z natury leniwi, motywuje ich wizja kary, nie lubią zmian i wymagają stałej kontroli. Takie podejście do pracownika nawiązuje do metody organizacji pracy stworzonej przez F.W. Taylora, według której głównym motywatorem jest pieniądz. Z tayloryzmem wiąże się ścisła kontrola produkcji, normy produkcyjne i powtarzalność zadań [Mazur 2013:160–161].

W drugiej połowie XX w., na skutek wejścia świata w erę postindustrialną, otoczenie przedsiębiorstwa i jego wewnętrzne procesy zmieniły się znacząco, stając się w większym stopniu nieprzewidywalnymi [Listwan 1997:14]. Z kolei środowisko, w którym działa organizacja w XXI w. określa się już mianem otoczenia turbulentnego. Charakteryzuje je złożoność, niestabilność i niepewność, przy czym organizacja ma nikły (lub żaden) wpływ na swoje otoczenie zewnętrzne. Te dynamicznie zmieniające się warunki są wyzwaniem dla współczesnych liderów i wymagają elastycznego dopasowania się i reagowania na zmiany – na znaczeniu zyskuje przywództwo transformacyjne [Geryk 2016:98–99].

Do czynników najsilniej wpływających na otoczenie przedsiębiorstwa i sposób zarządzania nim na początku XXI w. zalicza się:

- postępującą globalizację,
- transformację cyfrową,
- ufinansowanie gospodarki,
- regulacje dotyczące środowiska naturalnego.

Każde z tych zjawisk może być wymienione jako oddzielna przyczyna zmian we współczesnym biznesie, a zarazem jest między nimi związek przyczynowo-skutkowy [Gigol 2015:79–82].

Globalizacja to zjawisko ujednoczenia się gospodarki światowej, wynikające ze znoszenia barier wolnego handlu i umiędzynarodowiania biznesu [Stiglitz 2005:7]. W kontekście zarządzania globalizacja wpływa na proces podejmowania decyzji – podstawą staje się globalny, a nie lokalny, punkt widzenia [Jantón-Drozdowska 2008:20–21]. Zwiększa się różnorodność kapitału ludzkiego w organizacjach. Wymagana jest zmiana podejścia do pracowników – na podmiotowe. To z kolei ciągnie za sobą potrzebę spłaszczenia struktury i redefiniowania roli menedżerów [Penc 2002:59].

Jedną z głównych sił napędowych globalizacji jest światowy system informacyjny. Ścisła integracja wszystkich procesów biznesowych, możliwa dzięki rozwojowi technologii informatycznych i telekomunikacyjnych, tworzy nowe sposoby działania [Gigol 2015:79]. W obliczu transformacji cyfrowej oczekiwania wobec menedżerów ulegają zmianom. Wiedza, również ta specjalistyczna, jest ogólnie dostępna, w związku z czym schodzi na dalszy plan. Na znaczeniu zyskują kompetencje miękkie, czyli umiejętność pracy z ludźmi [Kostera, Śliwa 2012:298].

Kolejnym czynnikiem wywołującym turbulencje we współczesnym otoczeniu przedsiębiorstwa jest wzrost roli rynków, instytucji i motywacji finansowych. Zjawisko to cechuje się podwyższaniem w firmach znaczenia wartości dla akcjonariuszy (ang. *shareholder value*), dominacją systemów finansowych opartych na rynku kapitałowym, a nie na systemie bankowym, rozwojem skomplikowanych instrumentów finansowych wykorzystujących dużą dźwignię finansową oraz zmniejszeniem udziału produkcji i sprzedaży w zysku przedsiębiorstw na rzecz usług finansowych [Epstein 2005:3; Księżyk 2013:5]. Skutkiem zbyt dużego ufinansowania gospodarki był globalny kryzys z 2008 r. [Zioło 2011:10–12; Gigol 2015:80]. Naukowcy podkreślają, że kryzys kredytów subprime nie był typowym załamaniem gospodarki, ale wstępem do mniejszych, ale częstszych kryzysów, więc organizacje muszą działać zwinnie i stosować adapta-

cyjne metody przewodzenia, aby przetrwać [Heifetz, Grashow, Linsky 2009:114–124]. W czasie kryzysu liczy się praca zespołowa, a liderzy powinni wykazać się wrażliwością i intuicją. Jako kluczowe umiejętności menedżerskie w trakcie recesji można wymienić skuteczną komunikację, wielozadaniowość, szybkie podejmowanie decyzji i zdolności organizacyjne. Mniej oczywistym, ale bardzo istotnym, jest efektywne podtrzymywanie kultury organizacji i rozwijanie kapitału ludzkiego [Wooten, James 2008:355].

W związku z wyczerpującym się potencjałem naszej planety, narastają zagrożenia ekologiczne i społeczne. Aby ich uniknąć, należy skupić się na przekształcaniu społeczeństw opartych na konsumpcjonizmie w społeczeństwa zrównoważone, zarówno w zakresie konsumpcji, jak i produkcji. Autentyczny wpływ na zmianę tej sytuacji może mieć jedynie zatrudnianie „zrównoważonych liderów” (ang. *sustainable leaders*), czyli takich, którzy poza kwalifikacjami z zakresu zarządzania posiadają wiedzę na temat sytuacji społeczno-ekologicznej. Do umiejętności takich liderów zaliczyć można myślenie długoterminowe, bazujące na empatii, uwzględniające przyszłość kolejnych pokoleń. Innowacyjność kierowników i ich otwartość na zmiany są kluczowe w tworzeniu zrównoważonej strategii przedsiębiorstw. Ważna jest również umiejętność wpływania na pracowników, która umożliwia przekazanie idei zrównoważonych wartości wszystkim zatrudnionym. Organizacje skupione na ekologicznych aspektach biznesu stają się najbardziej pożądanymi uczestnikami gospodarki [Pabian 2017:124–126]. Zmienność otoczenia organizacji i potrzeba innowacji sprawiają, że współcześni liderzy muszą zmienić spojrzenie na świat biznesu i wypracować nowe sposoby zarządzania [Kotler, Caslione 2013:18].

## Style zarządzania a płeć

W analizie wpływu płci na styl zarządzania natknąć się można na dwa stanowiska. Zgodnie z pierwszym, różnice między menedżerkami a menedżerami istnieją, według drugiego – nie istnieją, przy czym pierwsze stanowisko ma więcej zwolenników [Eagly, Johnson 1990]. W tabeli 1 przedstawiono wymieniane w literaturze różnice międzypłciowe dotyczące stylu zarządzania. Można zauważyć, że kompetencje przywódcze są kojarzone z płcią głównie na podstawie stereotypowych wyobrażeń dotyczących ról społecznych kobiet i mężczyzn.

**Tabela 1.** Porównanie stylów zarządzania: męskiego i kobiecego

Wyszczególnienie	Mężczyźni	Kobiety
Rodzaj stylu zarządzania	Styl autokratyczny, nakazowo-kontrolujący, oparty na zadaniach. Władza polega na prestiżu i pozycji w hierarchii	Styl demokratyczny, oparty na relacjach, cechujący się interaktywnością, naciskiem na pracę zespołową i równość członków
Miary sukcesu	Parametry ilościowe: wysokość zysku, wzrost wartości sprzedaży, wzrost udziału w rynku	Parametry jakościowe: wskaźnik lojalności oraz satysfakcji klientów i pracowników
Strategie działania	Działają agresywnie, podchodzą do konkurencji jak do wroga	Stosują działania nieagresywne i mało ryzykowne strategie. Skutki ich działań są długofalowe
Tworzenie wizji	Wytyczają jednoznaczne, strategiczne kierunki działania	Tworzą plany długoterminowe, uwzględniają wiele możliwości i rozwiązań
Podejmowanie decyzji	Decyzje podejmują szybciej niż kobiety, ale samodzielnie	Przy podejmowaniu decyzji biorą pod uwagę szerszy zakres informacji i większą liczbę sposobów działania. Włączają zespół w podejmowanie decyzji, prowadzą dyskusje w grupie, próbują dojść do konsensusu. Biorą pod uwagę również czynniki pozarynkowe i pozafinansowe
Komunikacja w firmie i relacje z pracownikami	Nie są chętni do wyrażania współczucia czy zadawania osobistych pytań. Przy udzielaniu informacji obniżają pozycję rozmówcy, podnosząc swój autorytet. Krytykują osoby o odmiennych poglądach. Udzielanie pochwał i wdzięczność traktują jako niekompetencję. Mają problem z werbalizacją uczuć, więc wyrażają spostrzeżenia dotyczące faktów. Niechętnie proszą o pomoc, ponieważ jest to przejawem niższej pozycji względem drugiej osoby. W związku z hierarchicznym podejściem do świata wolą wydawać rozkazy, niż nawiązywać kontakty.	Tworzą większą przestrzeń do komunikacji wewnątrz organizacji i poza nią. Dbają o transparentność. Troszczą się o innych, są zainteresowane sprawami osobistymi, wspierają. Udzielają informacji tak, aby pracownik nie czuł się „gorszy”, podnoszą poczucie wartości rozmówcy. Częściej niż mężczyźni używają zwrotów grzecznościowych. Częściej udzielają pochwał, dziękują, okazują wdzięczność. Poprzez rozmowy o uczuciach i emocjach budują żyte wspólnoty. Nie mają problemu z proszeniem innych o pomoc i radę. Skutecznie rozwiązują konflikty. Są nastawione na kompromis i mediacje. Chętnie dzielą się wiedzą i motywują
Wywieranie wpływu	Wywierają presję, używając do tego swojej pozycji	Inspirują, angażują i zjednują sobie ludzi. Ważne są dla nich kwestie moralności i etyki
Inne	Są bardziej dyspozycyjni. Mają większą wiarę w siebie i swój sukces	Są odporne na stres. Cechuje je wielozadaniowość i lepsze zorganizowanie pracy. Są gotowe do rozwoju i nauki. Posiadają większą inteligencję emocjonalną

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Deloitte 2012:12, 15, 21; Lisowska 2009:109–119; Smyła 2015:23–26; Titkow 2003:73–90].

Obecnie coraz bardziej ceniony jest interaktywny kobiecy styl zarządzania. Skoncentrowanie na kapitale ludzkim i jego rozwoju jest wyjątkowo pożądaną cechą na stanowisku kierowniczym. Współczesny biznes kształtuje sylwetkę lidera tak, że mężczyźni stają przed wyzwaniem przekształcenia swoich metod przywództwa i włączenia w nie kobiecych cech [Gerzema, D’Antonio 2014:297–306]. To dostosowanie się do roli nazywane jest przywództwem androgynicznym, w którym każda z płci przyswaja cechy płci przeciwnej w celu podniesienia swojej efektywności przywódczej [Titkow 2003:76]. Oba style – kobiecy i męski – mogą wносить dużą wartość dodaną do funkcjonowania przedsiębiorstw. Pozbawienie się jednego z nich lub zbyt duża androgyniczność powodują zawężenie spektrum kompetencji menedżerskich w firmie [Deloitte 2012:15].

Przegląd literatury wykazuje, że kobiety mogą mieć lepsze predyspozycje do bycia „menedżerem jutra”. Badanie, którego wyniki są omówione poniżej, odpowiada na pytanie, czy kompetencje przypisywane kobietom i mężczyznom mają odzwierciedlenie w polskiej rzeczywistości i czy pokrywają się z koncepcją męskiego i kobiecego stylu zarządzania. Badanie zostało przeprowadzone online na początku 2019 r. Kwestionariusz umieszczono w mediach społecznościowych (Facebook i LinkedIn), w tym w grupach studenckich różnych uczelni, grupach przeznaczonych do zbierania danych do ankiet oraz w grupach zrzeszających mieszkańców kilku dzielnic Warszawy. Uzyskano 120 odpowiedzi, w tym 77 od kobiet (64%) i 43 od mężczyzn (36%). Najliczniejszą grupę respondentów stanowiły osoby w wieku 25–33 lata (48%). Drugą pod względem liczności grupą

byli ankietowani w przedziale wiekowym 16–24 lata (39%). Osoby w wieku 34–42 lata stanowiły 9% badanych, a osoby w wieku 43–51 lat – 3%. Najmniejszy udział miały osoby powyżej 52. roku życia, które stanowiły niecały 1% ankietowanych. Największa liczba ankietowanych (41%) była zatrudniona w mikroprzedsiębiorstwach o liczbie pracowników 1–9 oraz w dużych firmach zatrudniających ponad 250 osób (32%). W firmach średnich (50–249 osób) pracowało 16% badanych, a 11% – w przedsiębiorstwach małych (10–49 zatrudnionych). Respondentów poproszono również o określenie charakteru firmy. Aż 43% odpowiedziało, że pracuje w korporacji. Zatrudnienie w startupach i firmach rodzinnych deklarowało po 11% badanych. Udział osób mających posadę w firmach państwowych wyniósł 9%, a w agencjach – 6%. Poza tym 20% respondentów wybrało opcję inne. Badane osoby najczęściej pracowały w danym zespole od 1 roku do 2 lat (27%) lub od 7 do 12 miesięcy (26%). Staż pracy 4–6 miesięcy deklarowało 20% ankietowanych, 12% uczestników ankiety pracowało ze swoim szefem od 1 do 3 miesięcy, a 10% od 3 do 5 lat. Najmniej liczną grupą były osoby ze stażem 6 i więcej lat (5%). Choć badanie nie było reprezentatywne, to jego wyniki mogą być pomocne w identyfikacji sposobu postrzegania kobiet i mężczyzn jako liderów przez ich podwładnych.

## **Waga kompetencji menedżerskich w opinii pracowników**

Pierwszym etapem badania było zdefiniowanie przez ankietowanych, które z 30 zachowań uważają za najważniejsze w charakterystyce „idealnego” menedżera. Pożądane kompetencje wymienione w ankiecie zostały określone na podstawie literatury opisującej współczesne przywództwo [Espinoza, Schwarzbart 2018:107–109; Gerzema, D’Antonio 2014:297–306; Harvard Business School 2017:40–336]. Uczestników badania poproszono o wybranie 15 cech najlepiej opisujących kompetentnego menedżera.

Zdecydowanie najważniejszą cechą, według badanych pracowników w Polsce, jest posiadanie wiedzy praktycznej z zakresu działalności firmy, działu czy też zespołu. Kolejnymi istotnymi umiejętnościami są rozsądne delegowanie zadań oraz motywowanie pracowników. Na czwartym miejscu uplasowała się jedna z kompetencji „miękkich” – umiejętność skutecznej komunikacji i aktywnego słuchania. Zaraz po niej

znalazło się „twarde” działanie, typowe dla autorytarnego męskiego stylu zarządzania – ustalanie zasad i ich ścisłe przestrzeganie. Kolejnymi ważnymi atrybutami są: wspieranie zespołu, uprzejmość i szacunek oraz konstruktywna informacja zwrotna (ang. *feedback*). Na dziewiątej pozycji znalazła się sprawiedliwość i opieranie opinii na faktach. Pierwszą dziesiątkę zamyka włączanie zespołu do procesu podejmowania decyzji. Kolejne dziesięć pozycji wpisuje się w kobiecy styl zarządzania. Wśród tych cech znaleźć można troskę o pracowników, przejawy wysokiej inteligencji emocjonalnej, budowanie relacji, współpracę i elastyczność. Za nimi lokuje się tworzenie wizji i planowanie przyszłości, a następnie otwartość, transparentność i uczciwość. Dalej ankietowani umiejscowili sprawne prowadzenie spotkań. Jednym z mniej pożądanym kompetencji są empatia i rozwijanie pracowników. Najmniejsze znaczenie w opinii pracowników mają sesje kreatywne organizowane przez menedżera, spędzanie czasu z zespołem poza zadaniami i charyzmatyczne przemawianie.

W tabeli 2 przedstawiono wszystkie cechy przywódcze według kolejności wskazań przez badane kobiety i mężczyzn.

Pierwsze sześć pozycji prezentuje się podobnie w opinii obu płci. Wyjątek stanowi ustalanie reguł, która to cecha w opinii mężczyzn jest jedną z najważniejszych praktyk dobrego menedżera. Kobiety umieściły ją na miejscu siódmym. Również ostatnie miejsca listy wyglądają podobnie dla obydwu płci.

Istnieje kilka kompetencji, które mężczyźni cenią dużo bardziej niż kobiety. Są to: umiejętność wyciągania wniosków z informacji zwrotnej pracowników; współpraca, tworzenie wizji i planowanie przyszłości; otwartość, transparentność i uczciwość.

Z kolei kobiety częściej od mężczyzn doceniają u swoich szefów: elastyczność w działaniu; dbanie o kulturę i dynamikę zespołu; panowanie nad konfliktem i stresem w zespole; troskę o pracowników i ich sukcesy oraz kontrolowanie własnych emocji i cierpliwość.

Zaprezentowane wyniki potwierdzają większość teoretycznych rozważań z poprzednich części pracy, dotyczących różnic międzypłciowych. Szczególną uwagę warto zwrócić na ustalanie zasad i ich przestrzeganie – mężczyźni bardziej je cenią u menedżera niż kobiety. Zaskakujące jest natomiast miejsce, jakie zajmuje współpraca. Według literatury kobiety powinny uznawać ją za jeden z fundamentów funkcjonowania w społeczności. Wyniki badania wskazują jednak na to, że większy procent mężczyzn niż kobiet oczekuje od swojego menedżera kooperacji.

**Tabela 2.** Lista kompetencji przywódczych według ich znaczenia w skutecznym zarządzaniu w zależności od płci pracowników

Lp.	Pracownicy	
	Kobiety	Mężczyźni
1	Posiada wiedzę praktyczną w obszarze, którym zarządza	Posiada wiedzę praktyczną w obszarze, którym zarządza
2	Rozsądnie i odpowiedzialnie deleguje zadania	Ustala zasady i sam(a) ich przestrzega
3	Motywuje i angażuje pracowników	Rozsądnie i odpowiedzialnie deleguje zadania
4	Dobrze się komunikuje: słucha i dzieli się informacjami	Motywuje i angażuje pracowników
5	Wspiera zespół w trudnych sytuacjach	Dobrze się komunikuje: słucha i dzieli się informacjami
6	Jest uprzejmy(-a), szanuje członków zespołu i ich emocje	Wspiera zespół w trudnych sytuacjach
7	Ustala zasady i sam(a) ich przestrzega	Zachęca do udzielania informacji zwrotnej i wyciąga z niej wnioski
8	Na bieżąco udziela konstruktywnej informacji zwrotnej	Jest uprzejmy(-a), szanuje członków zespołu i ich emocje
9	Uwzględnia opinie członków zespołu przy podejmowaniu decyzji	Jest sprawiedliwy(-a), opinie opiera na faktach
10	Jest sprawiedliwy(-a), opinie opiera na faktach	Współpracuje, a sukces traktuje jako osiągnięcie zespołowe
11	Jest elastyczny(-a), działa i rozwiązuje problemy	Na bieżąco udziela konstruktywnej informacji zwrotnej
12	Dbą o pozytywną kulturę i dynamikę zespołu	Wzmacnia pozycję pracowników i daje im szansę zabłysnąć
13	Panuje nad konfliktem w zespole, rozładowuje stres i napięcia	Uwzględnia opinie członków zespołu przy podejmowaniu decyzji
14	Troszczy się o pracowników i pomaga im w odnoszeniu sukcesów	Bierze na siebie odpowiedzialność za trudne sprawy
15	Panuje nad emocjami, jest cierpliwy(-a), radzi sobie z czułymi punktami	Ma jasną wizję i strategicznie planuje przyszłość
16	Zachęca do udzielania informacji zwrotnej i wyciąga z niej wnioski	Kładzie nacisk na otwartość, transparentność i uczciwość
17	Wzmacnia pozycję pracowników i daje im szansę zabłysnąć	Jest elastyczny(-a), działa i rozwiązuje problemy
18	Nie wstydzi się porażki, wykazuje skromność i pokorę, potrafi przeprosić	Tworzy wizję, za którą członkowie zespołu chcą podążać
19	Współpracuje, a sukces traktuje jako osiągnięcie zespołowe	Troszczy się o pracowników i pomaga im w odnoszeniu sukcesów
20	Bierze na siebie odpowiedzialność za trudne sprawy	Dbą o pozytywną kulturę i dynamikę zespołu
21	Ma jasną wizję i strategicznie planuje przyszłość	Panuje nad emocjami, jest cierpliwy(-a), radzi sobie z czułymi punktami
22	Tworzy wizję, za którą członkowie zespołu chcą podążać	Nie wstydzi się porażki, wykazuje skromność i pokorę, potrafi przeprosić
23	Sprawnie prowadzi spotkania	Sprawnie prowadzi spotkania
24	Kładzie nacisk na otwartość, transparentność i uczciwość	Przedkłada dobro zespołu nad własne korzyści
25	Przedkłada dobro zespołu nad własne korzyści	Panuje nad konfliktem w zespole, rozładowuje stres i napięcia
26	Jest empatyczny(-a), opiekuńczy(-a) i umie wyrazić współczucie	Jest empatyczny(-a), opiekuńczy(-a) i umie wyrazić współczucie
27	Rozwija pracowników / prowadzi coaching	Rozwija pracowników / prowadzi coaching
28	Prowadzi sesje kreatywne (burze mózgów, mapy myśli itp.)	Spędza czas z zespołem poza zadaniami
29	Spędza czas z zespołem poza zadaniami	Prowadzi sesje kreatywne (burze mózgów, mapy myśli itp.)
30	Charyzmatycznie przemawia	Charyzmatycznie przemawia

Źródło: opracowanie własne.

## Płeć menedżera a jego kompetencje

W drugiej części badania zadaniem ankietowanych było wskazanie, w jakim stopniu ich szefowie wpasowują się w sylwetkę „menedżera jutra”. Na tej podstawie menedżer ankietowanego otrzymywał punkty (-2, -1, 0, 1, 2) za to, jak wpasowuje się we współczesne koncepcje zarządzania. Do oceny użyto

tych samych trzydziestu cech i zachowań, co w części pierwszej, ale w bardziej opisowej formie, aby ułatwić respondentom zwizualizowanie sytuacji. Na podstawie zdobytych punktów wyliczono średnią dla każdej płci. Wyniki umieszczono w tabeli 3.

Kobiety są oceniane nieco lepiej w przypadku każdej kompetencji, poza posiadaniem wiedzy praktycznej i charyzmatycznym przemawianiem. Różnice te nie są jednak duże. Niewielkie różnice między kobietami a mężczyznami można także zauważyć

**Tabela 3.** Średnia ocena kompetencji menedżerów w zależności od ich płci

Lp.	Kompetencje	Mężczyźni	Kobiety
1	Posiada wiedzę praktyczną w temacie, którym zarządza	1,07	1,06
2	Deleguje zadania właściwym osobom, we właściwej ilości i zapewnia wsparcie w ich realizacji	0,01	0,59
3	Motywuje i angażuje pracowników	0,17	0,24
4	Dobrze się komunikuje: aktywnie słucha, dzieli się informacjami, wyjaśnia swoje decyzje, zadaje pytania	0,35	0,57
5	Ustala zasady i sam(a) ich przestrzega	0,25	0,57
6	Wspiera zespół w trudnych sytuacjach	0,41	0,65
7	Jest uprzejmy(-a), szanuje członków zespołu i ich emocje	0,52	0,90
8	Na bieżąco udziela konstruktywnej informacji zwrotnej	0,01	0,51
9	Jest sprawiedliwy(-a), opinie opiera na faktach	0,43	0,65
10	Uwzględnia opinię zespołu / włącza zespół w podejmowanie decyzji	0,16	0,55
11	Jest elastyczny(-a), działa i rozwiązuje problemy	0,49	0,63
12	Dbą o pozytywną kulturę i dynamikę zespołu	0,23	0,55
13	Zachęca do udzielania informacji zwrotnej i wyciąga wnioski z krytyki	-0,07	0,14
14	Współpracuje z grupą, a sukces traktuje jako osiągnięcie zespołowe	0,23	0,65
15	Wzmacnia pozycję pracowników i daje im szansę zabłysnąć	0,01	0,47
16	Troszczy się o pracowników i pomaga im w odnoszeniu sukcesów	-0,09	0,45
17	Panuje nad emocjami, jest cierpliwy(-a), radzi sobie z czułymi punktami	0,28	0,39
18	Panuje nad konfliktem w zespole, rozładowuje stres i napięcie	-0,03	0,04
19	Nie wstydzi się porażki, wykazuje skromność i pokorę, potrafi przeprosić, kontroluje swoje ego	-0,20	0,20
20	Bierze na siebie odpowiedzialność za trudne sprawy	0,55	0,86
21	Ma jasną wizję i strategicznie planuje przyszłość	0,26	0,29
22	Tworzy wizję, za którą członkowie zespołu chcą podążać	-0,14	0,20
23	Kładzie nacisk na otwartość, transparentność i uczciwość	0,43	0,55
24	Sprawnie prowadzi spotkania	0,41	0,73
25	Przedkłada dobro zespołu nad własne korzyści, stawia zespół na pierwszym miejscu	-0,33	-0,08
26	Zauważa emocje i uczucia pracowników, potrafi wczuć się w ich położenie, jest opiekuńczy(-a) i umie wyrazić współczucie	-0,10	0,55
27	Wspiera rozwój zawodowy pracowników / prowadzi skuteczny coaching	-0,51	-0,10
28	Prowadzi sesje kreatywne (burze mózgów, mapy myśli itp.)	-0,54	-0,49
29	Spędza czas z pracownikami poza zadaniami	-0,07	0,31
30	Przemawia z charyzmą	0,04	0,02
	Średnia ocena	0,14	0,42

w przypadku kreowania wizji i strategicznego planowania przyszłości, panowania nad konfliktem i stresem oraz organizowania sesji kreatywnych, mających wpływ na zaangażowanie pracowników.

Największe różnice w ocenie dotyczą: odpowiedniego delegowania zadań, udzielania konstruktywnej informacji zwrotnej, troski o pracowników i ich sukces oraz empatii. Wyniki badania wskazują na to, że te umiejętności są domeną kobiet.

Przedstawiciele obu płci osiągają średni wynik ujemny, równoznaczny z brakiem danej cechy lub umiejętności, w trzech przypadkach: nie stawiają pracowników i ich dobra na pierwszym miejscu; nie wspierają rozwoju pracowników poprzez coaching i nie prowadzą z nimi sesji kreatywnych. Zachowania te są charakterystyczne dla kobiecego stylu zarządzania. Większość menedżerek, których dotyczyło badanie, nie uwzględnia tych metod w swoich praktykach.

W tabeli 4 przedstawiono po osiem kompetencji, w których obie płcie były oceniane najwyżej. Siedem z nich jest takich samych w przypadku kobiet i mężczyzn. Z tego porównania można wnioskować, że mężczyźni i kobiety zarządzają bardzo podobnie. Należy jednak zwrócić uwagę, że kobiety są zazwyczaj oceniane przez podwładnych wyżej – średni wynik kobiet to 0,42, a mężczyzn 0,14 (por. tabela 3). Punktacja ta zmienia się po uwzględnieniu średniej ważonej. Za wagi przyjęto odsetek osób, które zaznaczyły daną kompetencję jako ważną z ich punktu widzenia i ponownie przeliczono średni wynik obu płci. W przypadku każdej z nich punktacja wzrosła – kobiety oceniono na 0,49, a mężczyzn na 0,21.

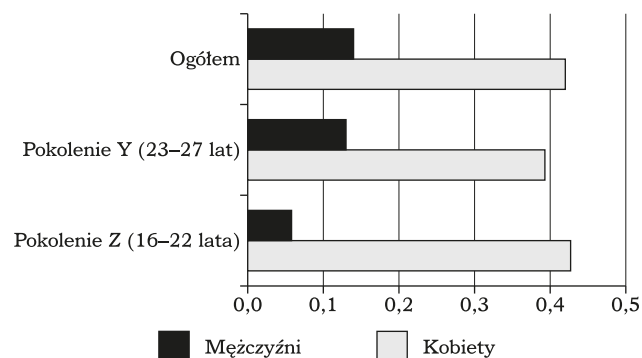
Jako pierwszy czynnik różnicujący ocenę menedżerów przyjęto płeć respondenta. Kobiety dokonały znacznie surowszej oceny przełożonych: oceniły swoje menedżerki na 0,30 punktu, a swoich me-

nedżerów na -0,002 punktu. Wyniki uzyskane od mężczyzn pracowników były dużo lepsze: menedżerowie otrzymali 0,31 punktu, a menedżerki aż 0,84. Jak widać, obie płcie oceniły kierowników tej samej płci w ten sam sposób. Inaczej jest w przypadku relacji różnopłciowych. Według wyników ankiety kobietom ciężko współpracuje się z szefem mężczyzną, natomiast mężczyznom bardzo odpowiada posiadanie kobiety przełożonego. Niska ocena kobiet przez kobiety może wynikać ze zjawiska dyskryminacji kobiet przez nie same [Smyła 2015:29–30].

Kolejnym z czynników mających wpływ na odmienną ocenę menedżerów jest wiek respondentów. Aby zobrazować te różnice, wyszczególniono dwie grupy wiekowe ankietowanych: pokolenie Y, czyli osoby urodzone między latami 1982 a 1996, oraz pokolenie Z, czyli urodzeni w 1997 r. i później.

Na podstawie danych prezentowanych na rysunku 1 można zauważyć, że w przypadku obu grup wiekowych kobiety są oceniane lepiej niż mężczyźni. Pokolenie Y ocenia obie płcie nieco niżej niż wszyscy

**Rysunek 1.** Ocena menedżerów według ich płci w opinii badanych z pokolenia Y i Z



Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 4.** Czołowe kompetencje menedżerów z podziałem na płeć w opinii pracowników

Kobiety	Mężczyźni
Wiedza praktyczna	Wiedza praktyczna
Uprzejmość i szacunek względem pracowników	Branie na siebie odpowiedzialności za trudne sprawy
Branie na siebie odpowiedzialności za trudne sprawy	Uprzejmość i szacunek względem pracowników
Sprawne prowadzenie spotkań	Elastyczność
Wspieranie zespołu w ciężkich sytuacjach	Sprawiedliwość, opieranie opinii na faktach
Sprawiedliwość, opieranie opinii na faktach	Otwartość, transparentność i uczciwość
Współpraca	Sprawne prowadzenie spotkań
Elastyczność	Wspieranie zespołu w ciężkich sytuacjach

Źródło: opracowanie własne.



ankietowani – mężczyźni na 0,13, a kobiety na 0,39 punktu. Najmłodszy pracownicy (pokolenie Z) oceniają swoich męskich szefów dużo bardziej krytycznie niż ogół respondentów (0,06 punktu). Średnia punktacja przyznana kobietom przez tę kategorię wiekową jest o 0,01 punktu wyższa od oceny ogólnej. Nasuwa się wniosek, że najmłodsze pokolenie wkraczające na rynek pracy ceni kobiecy styl zarządzania bardziej niż pokolenie poprzednie, przy jednoczesnej niskiej akceptacji męskich metod.

## Zakończenie

Przeprowadzone badanie przyczyniło się do ustalenia, jakie cechy współczesnego lidera przedstawiane w literaturze przedmiotu są ważne z perspektywy pracowników w Polsce. Znaczącą część respondentów stanowiły osoby w wieku 16–33 lata, w związku z czym ich opinia miała duży wpływ na wyniki badania, ale jednocześnie to ta kategoria wiekowa będzie w najbliższym czasie stanowić większość osób zatrudnionych.

Wyniki badania wskazują, że najbardziej pożądanymi cechami i kompetencjami lidera z perspektywy pracowników są: wiedza i doświadczenie w zarządzanej dziedzinie, ustalanie zasad i ich przestrzeganie, odpowiednia delegacja zadań, motywowanie, angażowanie i wspieranie zespołu, udzielanie konstruktywnego *feedbacku*, sprawna komunikacja, uprzejmość i szacunek.

Kobiety wypadają znacznie lepiej niż mężczyźni w ocenie kompetencji menedżerskich. Można więc stwierdzić, że kobiety bardziej wpasowują się we współczesne wymagania biznesu niż mężczyźni. Porównanie wyników badania z charakterystyką kobiecego i męskiego stylu zarządzania potwierdza międzypłciowe różnice kompetencji. Na podstawie odpowiedzi ankietowanych można skonstatować, że włączanie kobiet w zarządzanie jest bardzo ważne, ponieważ ich cechy i umiejętności wpisują się lepiej w wizerunek współczesnego przywódcy niż kompetencje męskie.

## Bibliografia

- Catalyst [2018], *Why diversity and inclusion matter: Financial performance*, <https://www.catalyst.org/knowledge/why-diversity-and-inclusion-matter-financial-performance>, dostęp: 7.12.2019.
- Daniecki W. [2016], *Koniec z makiawelistycznym zarządzaniem, od teraz podmiotowe przywództwo*, CeDeWu, Warszawa.
- Deloitte [2012], *Kobiety i władza w biznesie. Czy płeć ma znaczenie dla budowania pozycji i wpływu w organizacji?*, Warszawa.
- Deloitte [2019], *Women in the boardroom. A global perspective*, 6th ed., file:///C:/Users/Adam/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge\_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/gx-risk-women-in-the-boardroom-sixth-edition.pdf, dostęp: 7.12.2019.
- Diniz F. [2017], *Leader and leadership an overview*, w: *Liderzy o liderowaniu w XXI wieku. Refleksje przedstawicieli nauk o zarządzaniu i praktyków*, red. E. Bojar, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń.
- Eagly A.H., Johannesen-Schmidt M.C. [2001], *The leadership styles of women and men*, „Journal of Social Issues”, 57(4), s. 781–797.
- Eagly A.H., Johnson B.T. [1990], *Gender and leadership style: A meta-analysis*, „Psychological Bulletin”, 108(2), s. 233–256.
- Epstein G.A. [2005], *Financialization and the world economy*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- Espinoza C., Schwarzbart J. [2018], *Milenials zarządzają*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Geryk M. [2016], *Rola przywódcy a skuteczne zarządzanie organizacją w zmiennym otoczeniu*, w: *Współczesna problematyka wybranych zagadnień prawnych i ekonomicznych*, red. M. Geryk, A. Pławska, WSZ, Gdańsk.
- Gerzema J., D’Antonio M. [2014], *Doktryna Ateny. Jak kobiety (oraz mężczyźni, którzy myślą jak kobiety) będą rządzić światem*, Studio Emka, Warszawa.
- Gigol T. [2015], *Kryzys przedsiębiorstwa a przywództwo*, Difin, Warszawa.
- Harvard Business School [2017], *Harvard Business Review. Podręcznik menedżera. 17 najważniejszych umiejętności lidera*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań.
- Heifetz R., Grashow A., Linsky M. [2009], *Przywództwo w dobie (permanentnego) kryzysu*, „Harvard Business Review Polska”, 82–83, s. 114–124.
- Hejduk I. [2018], *Zmiany paradygmatów zarządzania w gospodarce cyfrowej*, w: *Wielowymiarowość zarządzania XXI wieku*, red. M. Jakubiec, A. Barcik, Wydawnictwo Naukowe Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej, Bielsko-Biała.
- Jantoch-Drozowska E. [2008], *Globalizacja gospodarki i finansów*, w: *Globalizacja. Wyzwania dla zarządzania i ekonomii*, red. E. Jantoch-Drozowska, Przedsiębiorstwo Wydawnicze Ars boni et aequi, Poznań.
- Kostera M., Śliwa M. [2012], *Zarządzanie w XXI wieku. Jakość, twórczość, kultura*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Kotler P., Caslione J.A. [2013], *Chaos. Zarządzanie w erze turbulencji*, MT Biznes, Warszawa.
- Księżyk M. [2013], *Źródła i ekonomiczne skutki kryzysów finansowych*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, 30, s. 5–24.
- Lisowska E. [2009], *Kobiecy styl zarządzania*, Helion, Gliwice.
- Listwan T. [1997], *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, Wydawnictwo KADRY, Wrocław.
- Mazur M. [2013], *Motywowanie pracowników jako istotny element zarządzania organizacją*, „Nauki Społeczne”, 2 (8), s. 156–182.
- Pabian A. [2017], *Lider o orientacji na zrównoważony rozwój*, w: *Liderzy o liderowaniu w XXI wieku. Refleksje przedstawicieli nauk o zarządzaniu i praktyków*, red. E. Bojar, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”, Toruń.

- Penc J. [2002], *Strategie zarządzania*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
- Peters T. [2005], *Biznes od nowa*, Studio Emka, Warszawa.
- Smyła J. [2015], *Młoda kobieta na rynku pracy. Szanse i ograniczenia rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jana Kochanowskiego, Kielce.
- Sodexo [2018], *Sodexo's Gender Balance Study 2018*, [https://www.sodexo.com/files/live/sites/com-www/files/02%20PDF/Case%20Studies/2018\\_Gender-Balance-Study\\_EN.pdf](https://www.sodexo.com/files/live/sites/com-www/files/02%20PDF/Case%20Studies/2018_Gender-Balance-Study_EN.pdf), dostęp: 7.12.2019.
- Stiglitz J.E. [2005], *Globalizacja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Titkow A. (red.) [2003], *Szklany sufit. Bariery i ograniczenia karier kobiet*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa.
- Wooten L.P., James E.H. [2008], *Linking crisis management and leadership competencies: The role of human resource development*, „Advances in Developing Human Resources”, 10(3), s. 352–379.
- Zioło Z. [2011], *Wpływ światowego kryzysu na tempo wzrostu gospodarki i światowych korporacji*, „Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego”, 17, s. 9–32.