

*Elżbieta Kolańska*  
Uniwersytet Gdański

# Deprecjacja kompetencji kobiet w polskich organizacjach

## Wstęp

Problematyka deprecjacji kompetencji kobiet i postawy nieufności wobec ich umiejętności stanowią przedmiot dyskursu naukowego i praktyki życia zawodowego. Docenianie kompetencji kobiet to jedno z wyzwań współczesnej epoki – różnorodności, zmienności, wielokulturowości i heterogeniczności organizacji. Analizując czynniki wpływające na deprecjację kompetencji kobiet, musimy uwzględnić m.in.: postawy pracodawców wobec kobiet, ich płeć, motyw, cele, stereotypy, kulturę organizacyjną i wiele innych. Racjonalna, odpowiedzialna rekrutacja ukierunkowana jest na ocenę kompetencji i predyspozycji osobowych kandydatek/kandydatów aspirujących do wolnych stanowisk pracy w organizacjach.

W polskich organizacjach preferuje się mężczyzn i oni są beneficjentami najwyższych stanowisk pracy, a kobiety ze względu na płeć są dyskryminowane. Pracodawcy mają zaufanie do kompetencji mężczyzn, a kompetencje kobiet budzą nieufność, szczególnie na najwyższych stanowiskach w strukturach organizacyjnych.

Główną tezę artykułu stanowiło następujące stwierdzenie: dysfunkcyjna deprecjacja kompetencji kobiet uwarunkowana jest czynnikami społeczno-kulturowymi, które są przenoszone na działania w sferze zawodowo-organizacyjnej. Jednocześnie stereotypy płciowe wzmacniają i utrwalają brak zaufania wobec kompetencji kobiet. Praktycznym celem artykułu jest próba odpowiedzi na pytanie: W jaki sposób budować zaufanie do kompetencji kobiet?

## Kompetentne czy niekompetentne kobiety?

Kompetencje to cenny kapitał, zarówno dla jednostek, jak i organizacji. Stanowią one zasoby, które można rozwijać, wzbogacać i uzupełniać. W czasie ich wykorzystywania nie zużywają się, a wręcz przeciwnie – wzrasta ich wartość. „Kompetencje, rozumiane jako pojęcie szersze od kwalifikacji, obejmują swoim zakresem ogół trwałych właściwości człowieka, tworzących związek przyczynowo-skutkowy z osiąganymi przez niego wysokimi lub ponad przeciętnymi efektami pracy, które mają swój mierzalny wymiar” (Pocztowski 2003:155). Ch. Woodruffe uwypuklił behawioralny wymiar kompetencji. Sklasyfikował kompetencje w dwóch kategoriach: „po pierwsze kompetencje ukierunkowane na osobę, związane z właściwościami jednostek i ich zachowaniem, po drugie kompetencje ukierunkowane na pracę i powiązane z dziedzinami pracy, w których jednostka jest kompetentna” (Woodruffe 1991:32). W przytoczonej klasyfikacji kompetencje związane są z predyspozycjami osobowościowymi i umiejętnościami adekwatnymi do pełnionej funkcji zawodowej. Jeżeli wszyscy w organizacji są doceniani za kompetencje, to problem ich dezawuowania nie powinien mieć miejsca. Jednak deprecjacja kompetencji kobiet to zjawisko powszechne. Kompetencje kobiet deprecjonują mężczyźni, ale czynią to również kobiety wobec innych kobiet. Solidarność kobiet to szczytny ideał, który nie przekłada się na praktykę życia organizacyjnego.

Analizując czynniki deprecjacji kompetencji kobiet, możemy je podzielić na wewnętrzne i zewnętrzne. Do pierwszej grupy zaliczamy autodeprecjację,

która przejawia się w dezawuowaniu kompetencji kobiet przez same kobiety. Do drugiej grupy zaliczamy praktyki dyskryminacyjne stosowane przez różnych „aktorów społecznych”. Istnieje wielość punktów widzenia, z perspektywy których możemy analizować przyczyny deprecjacji kompetencji kobiet. Jedną z nich jest patriarchalny ład organizacyjny, który sprzyja owemu zjawisku. Drugą stanowi zakorzeniony w społeczeństwie polskim stereotyp, że kobiety mają niższe kompetencje od mężczyzn, dlatego nie powinny pełnić odpowiedzialnych stanowisk związanych z władzą, podejmowaniem decyzji i kierowaniem ludźmi. „Mężczyźni są przekonani, że są inteligentniejsi od kobiet, ojców ocenia się na ogół jako inteligentniejszych od matek. Taka świadomość niszczy perspektywy zawodowe kobiet, obniżając ich wiarę we własne możliwości” (Vinnicombe, Colwill 1999:27). Płeć rzutuje na ocenę kompetencji i analizę predyspozycji osobowościowych. Takie poglądy sprzyjają podważaniu kompetencji kobiet. Jednocześnie kształtują świadomość, że kobiety są mniej utalentowane niż mężczyźni. „Proces przemian patriarchalnych stosunków społecznych w rzeczywistych społeczeństwach przebiega oczywiście w różny sposób i w różnym tempie, w powiązaniu z ich polityczno-ekonomiczną i kulturową specyfiką” (Malinowska 2009:11). Do czynników sprzyjających deprecjacji kompetencji polskich kobiet możemy zaliczyć stereotypy, które sytuują je przede wszystkim w rolach rodzinnych, a nie w rolach związanych z zarządzaniem organizacjami i pełnieniem najwyższych stanowisk. Taka sytuacja powoduje dyskryminację kobiet już na etapie rekrutacji. Według H. Domańskiego dyskryminację „definiuje się jako utrzymywanie się nierówności między mężczyznami i kobietami (w zarobkach, pozycji zawodowej, stanowisk), nawet wówczas, gdy reprezentanci obojga płci nie różnią się między sobą pod względem rozmaitych obiektywnych wskaźników, które mogłyby obniżyć pozycję kobiet” (Domański 1995:89). Organizacyjny świat wyznacza mężczyznom uprzywilejowany status, a kobiety sytuuje na najniższych pozycjach w hierarchicznej strukturze. Pracodawcy o stereotypowym podejściu do roli kobiet wpisują się w patriarchalny model. Hermetyczny świat organizacji tworzy blokady dostępu dla kobiet, a swobodne wejścia dla mężczyzn. „Rodzaj wykonywanego zajęcia określa zarazem pozycję człowieka we współczesnym społeczeństwie. Przesądza o tym uniwersalny mechanizm strukturalizacji społeczno-zawodowej, który polega na kształtowaniu względnie trwałych związków po-

między wykształceniem i kwalifikacjami zawodowymi a dochodem i uznaniem społecznym” (Janicka 1995:89). „Większość badaczy zjawiska kobiecości w Polsce wskazuje na mieszaną niespójnych opinii i postaw wobec roli, statusu oraz tożsamości kobiety, które są efektem selektywnych ocen, co do podejmowanych przez kobiety działań i ról społecznych. Brakuje spójnej wizji, w jakim kierunku powinna ewoluować modernizacja kobiecych ról.” (Giza-Poleszczuk 2000:44–74). Patriarchalna semantyka i zakorzeniony w świadomości społecznej stereotyp o rolach zawodowych kobiet skutecznie utrwalają tradycyjne wzorce. R.M. Kanter (1977) analizowała zjawisko „*tokenizmu*, które polega na obniżaniu statusu tych pracowników, których jest relatywnie niewielu w danym miejscu pracy. Kobiety podlegają według autorki *tokenizmowi*, szczególnie w branżach, zawodach i instytucjach zdominowanych przez mężczyzn” (Renzetti, Curran 2008:313). W nawiązaniu do określenia *tokenizmu* zastosowanego przez autorkę możemy stwierdzić, że kompetencje kobiet mają znaczenie symboliczne, w sytuacjach gdy istnieje potrzeba udowodnienia, że przecież kobiety są w „zdominowanych przez mężczyzn branżach i zawodach”. Jeżeli do wolnego stanowiska aspiruje kobieta i mężczyzna o takich samych kompetencjach, doświadczeniu zawodowym i predyspozycjach osobowych, to pracodawca, kierując się stereotypem na temat pracy kobiet, z reguły wybiera mężczyznę. Sytuacja taka skutkuje często podejmowaniem przez kobiety prac mniej prestiżowych i gorzej opłacanych, nieadekwatnych do posiadanych kompetencji, co rodzi zjawisko deprecjacji ich kompetencji, ponieważ wykonują pracę poniżej swoich umiejętności i ambicji (Kolasińska 2011:98). „Jeśli pracownicy mężczyźni mają skłonność do dyskryminacji kobiet, to unikają pracodawców, którzy zatrudniają lub w jakikolwiek sposób promują kobiety bądź po prostu są kobietami. Zatem pracodawcy, chcąc zatrudnić u siebie pracowników mężczyzn, zmuszeni są do płacenia im swego rodzaju premii kompensacyjnej w swoim zakładzie pracy” (Kalinowska-Nawrotek 2005:22). R. Korzec stwierdziła, że „na rynku pracy charakterystyczne są następujące zjawiska świadczące o dyskryminacji: segregacja zawodowa horyzontalna, ukierunkowana na aktywność zawodową kobiet ograniczoną do kilku dziedzin (edukacja, usługi, medycyna), a w przypadku mężczyzn rozmieszczoną równomiernie, segregacja zawodowa wertykalna polegająca na dysproporcji kobiet i mężczyzn na stanowiskach kierowniczych, wyższy poziom bezrobocia kobiet niż mężczyzn”

(Korzec 2000:251–263). Segregację płciową, według P. Bourdieu, kreuje „habitus” nabyty w toku życia społecznego jednostek, implikujący ich sposób działania na „reprodukowanych polach symbolicznych” (2001:115–116). Nawiązując do autora, świadomość jednostek, czyli ich „habitus, narzucają pola reprodukcji symbolicznej”. Niektórzy mężczyźni, ale również niektóre kobiety, wyznają zasadę: kompetentny pracownik, to pracownik mężczyzna. Męski świat organizacji kreuje rzeczywistość zgodną z przeświadczeniem, że kobiety mają niższe kompetencje. W polskich organizacjach są dwa światy: męski i kobiecy. Świat męski to beneficjenci prestiżowych miejsc pracy i przywilejów, a świat kobiet to „aktorki społeczne”, otrzymujące oferty pracy poniżej swoich kompetencji i ambicji. „Brak równości na rynku pracy wynika w szczególności ze stereotypów w wyborze ścieżki kształcenia, szkolenia i orientacji zawodowej. Dla ich eliminacji (...) przewiduje się:

- wzmoczenie wysiłków mających na celu przezwyciężenie przeszkód utrudniających kobietom dostęp do stanowisk decyzyjnych i kierowniczych;
- ułatwianie kobietom rozpoczynania kariery w dotychczas nietypowych dla nich sektorach dla uniknięcia lub choćby ograniczenia segregacji zawodowej;
- propagowanie obecności mężczyzn w tradycyjnie sfeminizowanych branżach.” (Kryńska, Arendt 2007:38).

Istotną przyczyną sprzyjającą zjawisku deprecjacji kobiet jest kultura narodowa wraz z kulturą organizacyjną. Kultura danego kraju implikuje styl zarządzania organizacjami, sposoby prowadzenia biznesu, wyznawane wartości i propagowane wzorce, które kształtują między innymi wzorce ról zawodowych, wykonywanych przez kobiety i mężczyzn.

W tym miejscu warto przytoczyć wybrane „kody kulturowe” według G. Hofstede (2007): „dystans władzy”, „unikanie niepewności” „indywidualizm/kolektywizm”, „męskość/kobiecość”. W odniesieniu do koncepcji autora wymiar „dystans władzy” charakteryzuje stosunek jednostek konkretnej społeczności do równości i nierówności. Asymetria kompetencji w relacjach z przełożonymi, hierarchiczność i brak okazywania emocji ujawnia „duży dystans władzy”. Natomiast „mały dystans władzy” sprzyja nieformalnym relacjom, kształtowaniu organizacji, opartej na egalitarnych zasadach i zarządzaniu różnorodnością. Wymiar „unikanie niepewności” charakteryzuje „stopień zagrożenia odczuwany przez członków danej kultury w obliczu sytuacji nowych, nieznanych, lub niepewnych” (Hofstede 2007:180).

W kulturach o „niskim stopniu unikania niepewności” łatwiej wprowadzać nowatorskie rozwiązania i innowacje. Natomiast kultury o „wysokim poziomie unikania niepewności” charakteryzuje pryncypialność, formalizacja stosunków społecznych i schematyczność działania. Natomiast „indywidualizm/kolektywizm” to wymiar pokazujący, czy w danej kulturze docenia się bardziej pracę zespołową w imię wspólnego celu, czy indywidualizm. Z kolei „wymiar „męskość/kobiecość” dzieli społeczeństwa na takie, w których role społeczne związane z płcią są klarownie określone, czyli od mężczyzn oczekuje się asertywności, twardości i nakierowania na sukces materialny, natomiast od kobiet – skromności, czułości i troskliwości o jakość życia, oraz takie, w których role społeczne obu płci wzajemnie się przenikają (Hofstede 2007:140).

Warto także odwołać się do R. Gestelanda (2000), który analizował kultury międzynarodowe z punktu widzenia zachowań w biznesie i relacji ekonomicznych. Autor wyróżnił „kultury protransakcyjne i propartnerskie, kultury ceremonialne i nieceremonialne, kultury monochroniczne i polichroniczne, kultury ekspresyjne i powściągliwe”. Sfera kultury i sfera organizacji wzajemnie się warunkują. Dostrzeganie relacji między tymi obszarami pozwala zrozumieć blaski i cienie heterogeniczności i wielokulturowości. Uwarunkowania kulturowe implikują działalność organizacyjną, dominujące wzorce ról czy przyjęte standardy etyczne.

Normy organizacyjne są odzwierciedleniem norm kulturowych konkretnego kraju. W polskim społeczeństwie utrwalone stereotypy ról kobiecych nie dostarczają wzorców, jak być kompetentną szefową czy menedżerką. Zakotwiczony w polskiej kulturze obraz kobiety – „matki Polki” – nie sprzyja podejmowaniu przez kobiety odpowiedzialnych ról organizacyjnych. Jednak przypisanie kobiet przede wszystkim do ról rodzinnych to archaiczny pogląd, który jest destrukcyjny zarówno dla kobiet, jak i dla polskich organizacji. Kobięcy styl zarządzania organizacjami znacznie różni się od męskiego. Jednak warto go wykorzystać, aby promować różnorodność. Kompetentna kobieta doskonale sobie poradzi z zarządzaniem organizacją. Docenianie kompetencji kobiet świadczy także o nowoczesności organizacji. Nowoczesne organizacje to takie, które są ukierunkowane na równość, różnorodność i docenianie kompetencji pracowników.

Zamiast przedstawiać kolejne dyskursy o deprecjacji kompetencji kobiet, lepiej przejść do skutecznego działania i zmienić stan rzeczy przez kształto-

wanie właściwych postaw i niwelowanie nierówności. Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej uruchomiło projekt pod nazwą „*Gender mainstreaming* jako narzędzie zmiany na rynku pracy”, realizowany przez Departament Analiz Ekonomicznych i Prognoz ze środków pochodzących z Programu Ogólnego PROGRESS na rzecz zatrudnienia i solidarności społecznej. „*Gender mainstreaming* oznacza systematyczne wprowadzanie perspektywy wrażliwej na kwestie związane z płcią w główny nurt działalności politycznej, ekonomicznej, społecznej” (MPiPS). Polityka *gender mainstreaming* to nurt, który będzie sprzyjał ograniczaniu deprecjacji kompetencji kobiet w organizacyjnych strukturach. Propagowanie normy równości i docenianie kompetencji kobiet to dopiero połowa sukcesu. Istotnego znaczenia nabiera implementacja międzynarodowych wzorców i kulturowej różnorodności. „Idealny model organizacji wielokulturowej charakteryzuje się następującymi cechami: pluralizmem, pełną integracją strukturalną, brakiem uprzedzeń czy dyskryminacji, brakiem luki w identyfikacji organizacyjnej i niskim poziomem konfliktowości międzygrupowej” (Griffin 1996:723).

Tutaj można przytoczyć doświadczenia krajów skandynawskich. W najnowszym raporcie *The Global Gender Gap Report* dotyczącym równości płci w następujących obszarach: ekonomia, edukacja, władza, zdrowie czołowe miejsca zajęły Norwegia, Finlandia, Szwecja. Pierwsze miejsce należy do Islandii, a Polska uplasowała się na 42. miejscu wśród 135 krajów objętych badaniem. Polska nie wypadła dobrze w sferze ekonomii, w której analizowane były: wysokość wynagrodzenia, udział i dostęp do wyższych stanowisk (Hausman, Tyson, Zahidi 2011:8–11). Norwegia ma najwyższy procent (42 %) udziału kobiet w zarządach spółek giełdowych (Progress Report 2012:17–18). Międzynarodowe wzorce warto wdrożyć w polskich warunkach, aby zarządzanie organizacjami nie odbiegało od standardów europejskich. Różnorodność kompetencji wpisuje się w nowoczesne kierowanie organizacjami w turbulentnym otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym, dlatego docenianie heterogenicznych kompetencji kobiet i mężczyzn to nie szczytny ideał, ale konieczna praktyka działania. Zarządzanie różnorodnością w organizacji to poznanie różnic między pracownikami i budowanie stylu kierowania, kultury organizacyjnej i przyjaznego klimatu w pracy na fundamencie owych różnic. Kompetencje pracowników są doceniane, a ich godność chroniona. Różnorodność i unikatowość kompetencyjna to przede wszystkim zaleta, a nie wada.

## Budowanie zaufania wobec kompetencji kobiet

Budowanie zaufania do kobiet w polskich organizacjach to proces długofalowy i wielowymiarowy. Zaufanie do kompetencji bez względu na płeć sprzyja pozytywnym relacjom społecznym, kształtuje kulturę organizacyjną i wizerunek „instytucji z zasadami”. Stanowi klucz do zwiększania efektywności, konkurencyjności i reputacji organizacji. „Zaufanie jest, podobnie jak wiedza kategorią kognitywną, ponieważ pobudza je oczekiwana motywacja ze strony innych (...) Będąc pojęciem kognitywnym zaufanie nie może być sprawą wyboru” (Hardin 2009:25). Im mniej regulacji formalnych, a więcej zaufania, tym więcej zaangażowania i skutecznego działania. Świadomość jednostek, że respektowanie zasad formalnych i nieformalnych przyniesie wymierne efekty to najskuteczniejsza forma budowania zaufania (Kolasińska 2011). „Między zaufaniem a przepisami zachodzi relacja odwrotnej proporcji: im bardziej w związkach międzyludzkich opieramy się na przepisach, tym mniej ufamy sobie nawzajem i *vice versa*” (Fukuyama 1997:256).

Nie ma przysłowiowego „złotego środka”, w jaki sposób budować zaufanie wobec kompetencji kobiet. Jednak niektóre działania sprzyjają kształtowaniu zaufania na płaszczyźnie: organizacja – kobiety. Jednymi z tych działań są relacje oparte na fundamencie równości i docenianiu kompetencji bez względu na płeć. Nie można również zapominać o niwelowaniu stereotypów na temat kompetencji kobiet. Kobiety chcą być cenione za kompetencje. „Satysfakcja, jaką czerpiemy z kontaktów z innymi podczas pracy, wyrasta z podstawowego ludzkiego dążenia do bycia docenionym (...) Każdy człowiek pragnie, aby doceniono jego wartość” (Fukuyama 1997:16). Kobiety chcą, aby pracodawcy mieli zaufanie do ich kompetencji i doceniali je za efekty w pracy. Budowanie zaufania do kompetencji kobiet w organizacjach przyniesie wymierne korzyści, jeżeli będzie praktyką kompleksową, opartą nie tylko na normach formalnych, ale także nieformalnych.

Niektórzy pracodawcy nie wychodzą kobietom naprzeciw, a one nie mogą się pogodzić z brakiem zaufania wobec ich kompetencji. Taki wzorzec nie może być utrwalany. „Podstawy zaufania, czy to wobec określonych instytucji, osób czy systemów, czy też te bardziej uogólnione, mają bezpośredni związek z poczuciem bezpieczeństwa psychicznego jednostek i grup” (Giddens 2007:28). Zaufanie w wymiarze jednostkowym i organizacyjnym to

istotna wartość. Stanowi ono rdzeń podmiotowego traktowania pracowników w organizacji i przekłada się na ich dobrostan. S. Covey i R. Merrill wyróżnili następujące „fale zaufania, które obejmują: zaufanie do samego siebie, zaufanie do innych, zaufanie organizacyjne, zaufanie do rynków i zaufanie społeczne” (Covey, Merrill 2008:32–36). Dychotomia zaufanie/nieufność do kompetencji kobiet kształtuje określone działania ze strony różnych „aktorów społecznych”. Zaufanie buduje i wzmacnia relacje społeczne w organizacji, zwiększa efektywność pracy, kształtuje kulturę interakcji i uczy poszanowania godności. Nieufność sprzyja m.in. dysfunkcyjnej wrogości, dewaluowaniu umiejętności, praktykom dyskryminacyjnym i obniżaniu wydajności pracy. Zaufanie do kompetencji kobiet to cenny zasób dla organizacji, który należy rozwijać, ponieważ przenosi się na inne zasoby, takie jak renowa organizacji, kształtowanie pozytywnego wizerunku, pozyskiwanie nowych pracowników i klientów.

## Kobieta jako przełożona – idea czy rzeczywistość?

Kobiety na średnich i najwyższych stanowiskach w organizacjach to nadal w polskich realiach rzadkość. Najczęściej zajmują stanowiska usytuowane na najniższym poziomie zarządzania. Kobieta jako przełożona często jest źle postrzegana zarówno przez mężczyzn, jak i przez kobiety. Mężczyźni deprecjonują jej kompetencje i nie mają zaufania do jej stylu sprawowania władzy. Kobiety postrzegają ją jako karierowiczkę, która zamiast zajmować się rodziną, wkracza w obszar przeznaczony dla mężczyzn. Męski monopol władzy jest tak silny, a solidarność kobiet tak słaba, że nawet kobiety faworyzują mężczyzn. Kobiety są niejako zakotwiczone na najniższych stanowiskach, irracjonalne czynniki pozbawiają je awansów. Kobiety, które nie wychodzą przed męski szereg i nie aspirują do najwyższych stanowisk, nie stanowią zagrożenia dla mężczyzn. „Aktor społeczny – zbiorowy lub indywidualny – jest społecznie zakorzeniony (*embeddedness*), bo w swoich działaniach bierze pod uwagę zachowania innych aktorów i działa wedle mentalnych wyobrażeń o świecie, które nabył w swoim życiu” (Morawski 2001:31). Status kobiet w organizacjach jest wypadkową różnych czynników kulturowych. Role zawodowe kobiet są odzwierciedleniem tradycyjnego podejścia naszego społeczeństwa do kobiet w strukturach organizacyjnych. Najwyższy szcze-

bel zarządzania jest zarezerwowany dla mężczyzn, a najniższy – dla kobiet. Męski świat to decydenci obdarzeni władzą i przywilejami, a kobiecy świat to podwładne pozbawione władzy i przywilejów. Granica oddzielająca te dwa światy to gruba linia, która utrwała dominację mężczyzn i podporządkowanie kobiet. „Głównym czynnikiem powodującym dyskryminację jest rola rodzajowa kojarzona z danym zawodem – jeśli w grę wchodzi „męska” posada, kandydaci płci męskiej są faworyzowani, a kobiety mają mniejsze szanse” (Brannon 2002:402). Funkcjonuje stereotyp, że męski świat władzy i odpowiedzialnych ról kierowniczych rządzi się twardymi prawami, a kobiety są zbyt „delikatne”, by w nim zaistnieć. P. Bourdieu napisał w książce *Męska dominacja*, że „androcentryzm jest (...) stale uprawomocniany przez praktyki, które sam wywołuje, ponieważ dyspozycje do praktycznego działania będące rezultatem wcielenia wpisanych w porządek rzeczy uprzedzeń skazują kobiety na nieustanne potwierdzanie owych uprzedzeń (...) Te same dyspozycje, które skłaniają mężczyzn do powierzania kobietom prac gorszych, nieważnych i niewdzięcznych, ich samych zwalniają z zachowań godzących w ich honor” (Bourdieu 2004:45, 125–126). Kobiety, które są przełożonymi, muszą udowadniać swoje kompetencje i walczyć z nieufnością. Jeżeli pełnią tożsame stanowiska z mężczyznami, to zarabiają mniej. „Niższe wynagrodzenia kobiet są zjawiskiem powszechnie znanym” (Domański 2002:37). Według G. Beckera (1971) pracodawcy dyskryminują kobiety i oferują im miejsca pracy o niższych wynagrodzeniach. R. Siemieńska napisała, że „jeżeli zawód traci atrakcyjność to mężczyźni z niego odpływają” (Siemieńska 2005:3–39). W nawiązaniu do stwierdzenia autorki mężczyźni dokonują racjonalnej kalkulacji, czy z daną profesją wiąże się prestiż, intratne wynagrodzenie i przywileje adekwatne do ich kompetencji. Nawiązując do teorii racjonalnego wyboru J. Colemana (1988), mężczyźni dążą do maksymalizacji zysków, związanych z wykonywaną rolą zawodową, a minimalizacji kosztów. Kobiety są wynagradzane nieadekwatnie do kompetencji i umiejętności. Jednocześnie doświadczają zjawiska „szklanego sufitu”, który stał się popularnym określeniem barier, na które natrafiają kobiety przesuwające się w górę hierarchii stanowisk (Renzetti, Curran 2008:304). „Segregacja płciowa w strukturze zawodowej odnosi się do stopnia dominacji jednej z płci w określonym zawodzie – zasadniczej przewagi mężczyzn lub kobiet. Powszechnie uznaną miarą segregacji jest wskaźnik nierównoważności (*dissi-*

*milarity index*), nazywany wskaźnikiem segregacji” (Renzetti, Curran 2008:313).

Systemowe przeciwdziałanie deprecjacji kompetencji kobiet to pierwszy krok ku nieodzownym zmianom. Najlepsze praktyki równości płci mogą stanowić normatywny wzorzec dla wszystkich. Ideologiczne opowiadanie się za zmianą sytuacji kobiet bez żadnych praktycznych działań to populizm albo hipokryzja. Deklaracje nic nie wnoszą ani niczego nie zmieniają, tylko praktyczne działania sprzyjają zmianie *status quo*. M. Fuszara (2000) stwierdziła: „warto pamiętać, że kwoty (zarówno normatywne, jak i dobrowolne) są pewnym środkiem do celu (jakim jest wspomniane rzeczywiste zrównanie szans kobiet i mężczyzn), nie zaś celem samym w sobie”. Deklarowana równość szans kobiet i mężczyzn w organizacjach to dysfunkcyjna praktyka, którą zaliczamy do „działań pozornych, czyli takich, które – ze względu na swój rzeczywisty przebieg lub bezpośredni cel – są inne niż na to wyglądają” (Lutyński 1990:105). Pracodawca może podejmować ostentacyjne „działania pozorne” świadczące o równym traktowaniu wszystkich pracowników w celach marketingowych lub medialnych. „Kreowanie wizerunku czy public relations nie polega na retuszu wizerunku, (...) zdobywanie reputacji wymaga czasu i wysiłku. Wiarygodności nie można osiągnąć z dnia na dzień. Jeśli działania danej instytucji nie leżą w interesie społecznym, najdoskonalsze public relations nie zdołają zatuszować prawdy.” (Goban-Klas 1997:35).

Przemiany niektórych form organizacyjnych i hybrydyzacja struktur „odsłania na nowo ponure oblicze wczesnonowoczesnej bezwzględności i braku współczucia wobec tych, którzy z braku zasobów na inicjatywę zdobyć się nie mogą” (Bauman 2000:377). Determinacja kobiet w walce z mężczyznami o oczywiste prawa nie zawsze gwarantuje wygraną z powodu deficytu kapitałów, zarówno materialnych, jak i niematerialnych.

## Zakończenie

Analizując dyskurs o równości szans oraz praktyczne działania, stwierdzamy, że nadal jest to deklarowana idea, a nie rzeczywistość. Niwelowanie deprecjacji kompetencji kobiet wymaga zmiany mentalności, permanentnej edukacji i redefinicji kobiecych ról. Należy się odnieść do kanonu obowiązującego w Polsce systemu kształcenia, socjalizacji do ról zawodowych oraz praktyk stosowanych na rynku

pracy. „Układ, w którym kobiety zajmują niższą pozycję społeczną nie krystalizuje się na łonie rodziny, ale na rynku pracy. Tu bowiem kobiety koncentrują się na mniej eksponowanych stanowiskach, ustępując mężczyznom miejsca na szczycie hierarchii władzy, wyraźnie mniej od nich zarabiają i mają mniejsze, w porównaniu z mężczyznami możliwości awansu” (Domański 1999:14). Jeżeli zmianie nie ulegnie system kształcenia i świadomość społeczna, to wszystkie deklaracje okażą się wzniosłą ideologią niemającą zastosowania w praktyce. Przemiany w polskim systemie edukacji i efektywna socjalizacja kobiet do ról zawodowych najwyższego szczebla zarządzania to konieczne działania. Ponadto ważne jest także, aby poddać dogłębnej analizie działania aktorów społecznych, indywidualnych i instytucjonalnych, którzy albo świadomie, albo nieświadomie deprecjonują kompetencje kobiet w życiu organizacyjnym.

Budowanie zaufania do kompetencji kobiet to długofalowy proces, szczególnie w polskich warunkach instytucjonalnych, zdominowanych przez mężczyzn. Jednak niektóre działania sprzyjają budowaniu zaufania do kompetencji kobiet, a są to:

- zasady *fair play* w życiu społeczno-organizacyjnym obowiązujące wszystkich,
- kształtowanie kultury organizacyjnej i narodowej na fundamencie równości,
- niwelowanie stereotypów płciowych przy ocenie kompetencji.

Kolejnym działaniem budującym zaufanie do kompetencji kobiet jest propagowanie transparentnej polityki organizacyjnej i norm etycznych, w tym szerzenie zasady różnorodności przy zatrudnianiu oraz humanitarne traktowanie pracowników bez względu na płeć. Bez zaufania do kompetencji kobiet nie można kształtować nowoczesnych organizacji ani cywilizowanego społeczeństwa. Jednak rozwiązania legislacyjne to tylko formalne gwarancje, które okażą się niewystarczające, gdy zabraknie ich respektowania. Przyszłość należy do organizacji, których strategia odpowiada formule: równość, zaufanie, różnorodność.

## Literatura

- Bauman Z., 2000, *Ponowoczesność jako źródło cierpień*, Wyd. Sic!, Warszawa
- Becker G.S., 1971, *The Economics of Discrimination*, University of Chicago Press, Chicago
- Bourdieu P., 2004, *Męska dominacja*, tłum. L. Kopciwicz, Oficyna Naukowa, Warszawa

- Bourdieu P., Wacquant L., 2001, *Zaproszenie do socjologii refleksyjnej*, Oficyna Naukowa, Warszawa
- Brannon L., 2002, *Psychologia rodzaju. Kobiety i mężczyźni: podobni czy różni*, tłum. M. Kacmajor, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk
- Coleman J.S., 1988, *Social Capital in the Creation of Human Capital*, „American Journal of Sociology”, No 94
- Covey S., Merrill R., 2009, *Szybkość zaufania. Jak dzięki zaufaniu przyspieszyć sukces w biznesie*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań
- Domański H., 2002, *Zadowolony niewolnik? Studium o nierównościach między mężczyznami i kobietami w Polsce*, IFiS PAN, Warszawa
- Fukuyama F., 1997, *Zaufanie, kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, tłum. A.L. Śliwa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
- Fuszara M., 2000, *Niedokończona demokracja*, „Przegląd Socjologiczny”, t. 49, nr 1
- Gesteland R.R., 2000, *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, tłum. H. Malarecka-Simbierowicz, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
- Giddens A., 2003, *Stanowienie społeczeństwa. Zarys teorii strukturyzacji*, tłum. S. Amsterdamski, Poznań
- Giza-Poleszczuk A., 2000, *Być kobietą, być mężczyzną – czyli o przemianach tożsamości związanej z płcią we współczesnej Polsce*, [w:] *Między rynkiem a etatem: społeczne negocjowanie polskiej rzeczywistości*, red. M. Marody, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa
- Goban-Klas T., 1997, *Public relations, czyli promocja reputacji. Pojęcia, definicje, uwarunkowania*, Business Press, Warszawa
- Griffin R.W., 1996, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa
- Hardin R., 2009, *Zaufanie*, tłum. A. Gruba, Wydawnictwo Sic!, Warszawa
- Hausman R., Tyson L.D., Zahidi S., 2011, *The Global Gender Gap Report*, World Economic Forum, Geneva
- Hofstede G., 2007, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, tłum. M. Durska, PWE, Warszawa
- Janicka E., 1995, *Kobiety i mężczyźni w strukturze społeczno-zawodowej: podobieństwa i różnice*, [w:] *Co to znaczy być kobietą w Polsce*, red. A. Titkow, H. Domański, IFiS PAN, Warszawa 1995
- Kalinowska-Nawrotek B., 2005, *Dyskryminacja kobiet na polskim rynku pracy*, Wydawnictwo AE, Poznań
- Kolasińska E., 2011, *Rola przywództwa w warunkach kryzysu*, „Prakseologia”, nr 151
- Kolasińska E., 2011, *Kompetencje, rynek pracy a struktura społeczna*, „Acta Universitatis Lodzianis. Folia Sociologica” nr 38
- Korzec R., 2000, *The Glass Ceiling in law firms: a form of sex-based discrimination*, „Journal of Employment Discrimination Law”, Vol. 2, Issue 3
- Kryńska E., Arendt Ł., 2007, *Rynek pracy – wyzwania strategiczne na potrzeby aktualizacji Strategii Rozwoju Kraju 2007–2015*, Wydawnictwo Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa
- Lutyński J., 1990, *Działania pozorne*, [w:], *Nauka i polskie problemy: komentarz socjologa*, PIW, Warszawa
- Malinowska E. (red. nauk.), 2009, *Wprowadzenie. O odtwarzaniu i przemijaniu patriarchalnego porządku społecznego w Polsce*, „Acta Universitatis Lodzianis. Folia Sociologica” nr 34
- Morawski W., 2001, *Socjologia ekonomiczna. Problemy. Teoria. Empiria*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
- Pocztowski A., 2003, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa
- Progress Report, 2012, *Women in economic decision – making in the EU*, European Commission, Luxembourg
- Putnam R.D., 2008, *Samotna gra w kręgle. Upadek i odrodzenie wspólnot lokalnych w Stanach Zjednoczonych*, tłum. P. Sadura, S. Szymański, WAIp, Warszawa
- Renzetti C.M., Curran D.J., 2008, *Kobiety, mężczyźni i społeczeństwo*, tłum. A. Gromkowska-Melosik, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
- Siemieńska R., 2005, *Winners and Losers: Gender Contracts in the New Political and Economic Situation*, „International Journal of Sociology”, Vol. 35, No 1
- Vinnicombe S., Colwill N.L., 1999, *Kobiety w zarządzaniu*, Astrum, Wrocław
- Woodruffe Ch., 1991, *Competent by any Other Name*, „Personnel Management”, No 23

## Strony internetowe

<http://analizy.mpips.gov.pl/index.php/gender-mainstreaming/88-projekt-gender-mainstreaming-jako-narzedzie-zmian-rynku-pracy.html> (dostęp 11.04.2012)