

Halina Brdulak

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Wpływ zarządzania różnorodnością na konkurencyjność przedsiębiorstwa: analiza raportów instytucji finansowych i firm consultingowych – wybrane aspekty

Wstęp

Globalizacja, a w okresie spowolnienia gospodarczego również regionalizacja, oraz wyczerpywanie się „prostych” rezerw wzrostu gospodarczego powodują konieczność zwrócenia większej uwagi na zagadnienia społeczne, środowiskowe i etyczne. Znaczenia nabiera strategia zrównoważonego rozwoju, który zapewnia harmonię między trzema elementami – ekonomią, etyką i ekologią. Ten nurt szczególnie rozwija się w krajach zachodnioeuropejskich, o wysokich wartościach PKB w przeliczeniu na jednego mieszkańca. Jednym z efektów zrównoważonego podejścia do gospodarki jest szersze uwzględnianie przez przedsiębiorstwa aspektów społecznych zarówno w odniesieniu do własnych pracowników (dbałość o równowagę między pracą a życiem prywatnym, zapewnienie możliwości rozwoju, równe traktowanie), jak i innych interesariuszy, czyli m.in. klientów, dostawców, uczelni, mediów, samorządów, a gdy firma ma charakter sieciowy, jak przykładowo firmy z branży transport–spedycja–logistyka, to również gmin, na terenie których znajdują się terminale. Społeczna odpowiedzialność oznacza także dbanie o środowisko przyrodnicze i przestrzeganie standardów prawnych, obowiązujących w danym kraju oraz wynikających z umów międzynarodowych, które ratyfikował dany kraj. Zagadnienie społecznej odpowiedzialności doczekało się regulacji normatywnej, która została zawarta w normie ISO 26000, opublikowanej w listopadzie 2010 r. Zgodnie z tą normą społeczna odpowiedzialność oznacza zobowiązanie organizacji (biznesowej,

pozarządowej czy też administracyjnej) do włączania aspektów społecznych i środowiskowych w proces podejmowania decyzji oraz wzięcia odpowiedzialności za ich skutki dla społeczeństwa i środowiska.

W niniejszym opracowaniu wskazuje się na różne aspekty związane z zarządzaniem różnorodnością, w tym przede wszystkim na wskaźniki finansowe przedsiębiorstwa. W analizie wykorzystano raporty instytucji finansowych, aby udowodnić tezę, iż zróżnicowany ze względu na płeć zarząd pozwala na osiąganie wyższych przychodów i zysku, zwłaszcza w okresie stagnacji i recesji gospodarczej.

Według rozwijającego się dynamicznie nurtu ekonomii behawioralnej decyzje ludzi, czyli osób zatrudnionych w przedsiębiorstwie, są nie tyle efektem racjonalnych zachowań, co zachowań emocjonalnych [Kahnemann 2012; Sedlacek, Orrell 2012; Sedlacek 2012]. Również w naukach o zarządzaniu coraz większą wagę przywiązuje się do badania tych zachowań [Gołębiowska (red.) 2013]. Przykładem może być chociażby marketing relacji czy marketing oparty na emocjach, a także poświęcenie całej konferencji z zakresu Lean Management zagadnieniom przywództwa opartego na zarządzaniu emocjami [Baumeister 2011]. Ten dynamicznie rozwijający się nurt ekonomii oraz zarządzania świadczy o tym, że konieczne jest wychodzenie poza dotychczasowe zakresy wąskich specjalizacji, a złożoność otoczenia wymusza współpracę filozofów, menedżerów, socjologów, ekonometryków i ekonomistów w celu postawienia właściwej diagnozy, co w efekcie nie tylko zachęca do zarządzania różnorodnością, ale także staje się koniecznością.

Niniejsze opracowanie jest swego rodzaju „mozaiką” różnego rodzaju zjawisk z zakresu zarządzania różnorodnością, które mają zainspirować do zastanowienia się nad ich wpływem na otaczającą rzeczywistość.

Karta różnorodności jako element budowania strategii zrównoważonego rozwoju

Jednym z istotnych czynników branych pod uwagę przy odpowiedzialności społecznej (CSR) jest dbałość o równe traktowanie wszystkich podmiotów, a także pracowników bez względu na płeć, wiek, rasę, religię, orientację seksualną, przynależność polityczną czy też związkową, stopień sprawności, styl życia. Ten obszar został szczegółowo opisany w Karcie Różnorodności, inicjatywie promowanej przez Komisję Europejską. Karta jest pisemnym zobowiązaniem przedsiębiorstwa lub instytucji do prowadzenia polityki równego traktowania i zarządzania różnorodnością oraz aktywnego przeciwdziałania dyskryminacji i mobbingowi w miejscu pracy [www.kartaroznorodnosc.pl]. Kraje, w których różne organizacje, przedsiębiorstwa i administracja podpisały Kartę, przedstawiono na rysunku 1.

Rysunek 1. Kraje europejskie, w których wdrożono Kartę Różnorodności



Źródło: www.kartaroznorodnosc.pl.

W ramach zasad, których organizacje zobowiązały się przestrzegać, są: promowanie kultury szacunku dla ludzi bez względu na różnice demograficzno-społeczne oraz zobowiązanie dotyczące utworzenia zespołu/działu czy też wskazania osób, które będą zajmowały się wdrażaniem zobowiązań. Organizacja, która ratyfikowała kartę, powinna prowadzić szeroko zakrojoną działalność edukacyjną na temat przeciwdziałania dyskryminacji w takich obszarach, jak rekrutacja, dostęp do szkoleń i awansów, wynagrodzenia, godzenie życia prywatnego z zawodowym, przeciwdziałanie mobbingowi i molestowaniu.

W Polsce Karta Różnorodności została zainaugurowana przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu w lutym 2012 r., kiedy to 14 organizacji ją podpisało. Pod koniec 2013 r. lista sygnatariuszy liczyła już 88 pozycji i były wśród nich zarówno duże przedsiębiorstwa, jak i małe, średnie oraz mikro, a także organizacje pozarządowe i instytucje administracyjne.

Zrównoważony rozwój a poziom nierówności ze względu na płeć – analiza wyników wybranych badań

Celem wielu badań¹ jest wskazanie luki między dostępem do edukacji, polityki i biznesu, jaka występuje między kobietami a mężczyznami. Poniżej zostały przytoczone wyniki dwóch rankingów z 2012 r.: jeden przygotowany przez Social Watch [Gender Equity Index 2012], a drugi przez Global Gender Gap Index sygnowany przez Światowe Forum Ekonomiczne [Hausman, Tyson, Zahidi 2012]. Gender Equity Index mierzy poziom nierówności między mężczyznami a kobietami w trzech kategoriach: w dostępie do edukacji, we wskaźnikach ekonomicznych, takich jak stopa bezrobocia i poziom wynagrodzenia, oraz w dostępie do stanowisk menedżerskich w przedsiębiorstwach i urzędach państwowych. Na pierwszym i drugim miejscu wśród 167 krajów znalazły się Norwegia i Finlandia, a na 3. miejscu – Islandia. Gender Equity Index w tych trzech krajach wyniósł odpowiednio: 0,89; 0,88; 0,87. Im wskaźnik jest bliższy jedności, tym mniejsza nierówność. Polska w tym rankingu zajęła 28 miejsce, uzyskując punktację na poziomie 0,76, przy czym najniżej został oceniony dostęp do polityki i biznesu (0,52).

W kolejnym rankingu – Global Gender Gap Index – Polska zajęła 53. miejsce wśród 135 krajów z wynikiem 0,70. Warto dodać, że w tym przypad-

ku mierzone są cztery kategorie: ekonomia, edukacja, władza polityczna i zdrowie. Najslabiej Polska wypadła w kategorii: polityka (0,18) i ekonomia (0,65). Wyniki z poszczególnych lat pokazują, że Polska przesunęła się w 2012 r. na niższą pozycję niż w 2011 r., kiedy to była na 40. miejscu.

Jednocześnie warto przytoczyć dane sumaryczne, wynikające z analizy badań na przestrzeni 6 lat. Zdecydowana poprawa (wyrównanie różnic) nastąpiła w zakresie zdrowia, edukacji, sytuacji ekonomicznej i dostępu do stanowisk menedżerskich. Niewielkie zmiany widoczne były w zakresie dostępu kobiet do polityki. Żaden z krajów poddanych analizie nie osiągnął 100-procentowego poziomu równości. Cztery kraje: Islandia, Finlandia, Norwegia i Szwecja zbliżyły się do tej granicy, osiągając od 80 do 86%. W ciągu ostatnich lat nastąpiło znaczne przyspieszenie działań w zakresie wyrównywania różnic: spośród 111 krajów, które były przez 6 lat obecne w rankingu, 88% poprawiło swoje wskaźniki, a 12% pogorszyło. Szczególnie znaczącą poprawę zanotowały Islandia, Boliwia, Szwajcaria, Arabia Saudyjska, Lesoto i Jemen. Jednocześnie warto odnotować, że mimo rekomendacji Komisji Europejskiej promującej zwiększanie udziału kobiet w zarządach przedsiębiorstw w Polsce nie nastąpiły żadne istotne zmiany w latach 2012–2013.

Udział kobiet w zarządach jako czynnik wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa

W badaniu Credit Suisse „Gender diversity and corporate performance” z sierpnia 2012 r. szczególną uwagę zwrócono na poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, w jakim stopniu zróżnicowanie członków zarządu czy też rad nadzorczych ze względu na płeć wpływa na poprawę wskaźników finansowych przedsiębiorstwa. W celu odpowiedzi na tak sformułowane pytanie badaniu poddano 2360 firm na przestrzeni lat 2005–2011. Okazało się, że firma uzyskuje lepsze wskaźniki finansowe, gdy w zarządach są zarówno kobiety, jak i mężczyźni, niż gdy zarząd jest jednopłciowy. Interesujący jest aspekt wpływu zewnętrznego otoczenia na wyniki badań. W przypadku dobrej koniunktury gospodarczej i wysokiego tempa wzrostu, który dało się zauważyć w okresie do 2007 r., różnice dotyczące kluczowych wyników w przedsiębiorstwach z udziałem kobiet w zarządach

i bez ich udziału były nieznaczne. Natomiast w okresie słabnącej koniunktury, niskiego tempa wzrostu gospodarczego i turbulentnych rynków w okresie po 2008 r., udział kobiet w zarządach zdecydowanie wpływał na poprawę wskaźników finansowych firm.

Wyniki badań Credit Suisse dotyczące liczby kobiet w zarządach w poszczególnych sektorach gospodarczych na koniec 2011 r. zostały przedstawione w tabeli 1.

Wyraźnie widoczne jest zróżnicowanie liczby kobiet w zależności od sektora gospodarczego oraz regionu (tabela 2). Przy czym zróżnicowanie regionalne jest istotniejsze niż zróżnicowanie sektorowe. Badacze z Credit Suisse zauważają następujące prawidłowości:

- im bliżej ostatecznego konsumenta jest sektor, tym udział kobiet w zarządzie jest wyższy; sektory plasujące się na początku łańcucha dostaw (produkcja, technologie) charakteryzują się niską liczbą kobiet w zarządach;
- regiony, w których równouprawnienie jest istotnym elementem polityki i kultury, cechują się wyższym udziałem kobiet w zarządach (Ameryka Płn., Europa, w tym szczególnie Norwegia) niż regiony, w których religia i kultura narzuca określony sposób podejścia do kobiet (jak np. Azja, a szczególnie Korea);
- duże firmy w większym stopniu niż mniejsze włączają kobiety do zarządu;
- w ciągu ostatnich 6 lat udział kobiet w zarządach najszybciej rósł w krajach europejskich.

Jak wynika z danych zawartych w tabeli 2 w Ameryce Północnej najwięcej jest firm z udziałem 1 lub 2 kobiet w zarządzie, podczas gdy w Europie Zachodniej odsetki firm z 1, 2 i 3 kobietami w zarządzie są na zbliżonym poziomie.

W ciągu 6 lat udział procentowy firm, w których zarządach zasiadają mężczyźni i kobiety wzrósł średnio o prawie 20 punktów procentowych – z 41% w 2005 r. do 59% w 2011 r., przy czym wzrost ten był znaczący we wszystkich sektorach gospodarczych. Analizując sytuację w poszczególnych regionach, można zauważyć, że najwyższy wskaźnik udziału firm z mieszanym ze względu na płeć zarządem miały przedsiębiorstwa europejskie oraz amerykańskie (Ameryka Północna), a najmniejszy – firmy azjatyckie. W ciągu 6 lat najszybszy wzrost nastąpił w firmach europejskich, co można uzasadnić m.in. zainteresowaniem problematyką genderową zarówno wśród firm, jak i w administracji, uruchomieniem specjalnych programów badawczych promujących zrównoważony rozwój w ramach Unii Europejskiej, a także nagłośnieniem tej problematyki przez media.

Tabela 1. Liczba kobiet w zarządach firm według sektorów gospodarczych, w % (stan na koniec 2011 r.)

Sektor	Liczba kobiet w zarządzie				Ogółem
	0	1	2	3 lub więcej	
Ochrona zdrowia	26,7	35,2	24,4	13,7	100,0
Finanse	32,2	27,3	23,1	17,4	100,0
Usługi komunalne	33,2	19,5	29,3	18,0	100,0
Dobra luksusowe	37,7	27,2	20,2	14,9	100,0
Dobra podstawowe	38,5	15,5	23,5	22,5	100,0
Usługi telekomunikacyjne	40,0	21,1	21,0	17,9	100,0
Energetyka	46,8	28,1	18,1	7,0	100,0
Przemysł	48,4	24,3	17,2	10,1	100,0
Surowce/materiały	52,5	22,1	16,7	8,7	100,0
Technologie informatyczne	52,5	26,3	13,8	7,4	100,0
Ogółem	41,1	25,0	20,3	13,6	100,0

Źródło: na podstawie badania 2360 przedsiębiorstw globalnych oraz ponad 14 tys. danych indywidualnych; Credit Suisse Research, August 2012.

Tabela 2. Liczba kobiet w zarządach firm w podziale na regiony gospodarcze, w % (stan na koniec 2011 r.)

Region	Liczba kobiet w zarządzie				Ogółem
	0	1	2	3 i więcej	
Ameryka Północna	15,8	32,4	33,1	18,7	100,0
Europa	16,3	27,4	28,7	27,6	100,0
EMEA (Europa, Bliski Wschód i Afryka)	34,7	26,0	20,0	19,3	100,0
Ameryka Łacińska	60,8	28,0	8,8	2,4	100,0
Azjatyckie kraje rozwinięte	68,0	19,8	9,4	2,8	100,0
Azjatyckie kraje rozwijające się	72,1	15,8	7,3	4,8	100,0

Źródło: jak dla tab. 1.

Tabela 3. Średnia rynkowa kapitalizacja (w mln USD) w zależności od sektora gospodarczego i liczby kobiet w zarządzie

Sektor	Liczba kobiet w zarządzie			
	0	1	2	3 lub więcej
Dobra luksusowe	8 451	13 105	11 941	17 437
Dobra podstawowe	10 320	7 196	21 984	38 790
Energetyka	14 018	27 948	29 461	33 004
Finanse	6 586	10 586	15 282	23 382
Ochrona zdrowia	6 282	12 649	24 497	55 127
Przemysł	5 649	9 363	13 537	18 512
Technologie informatyczne	7 893	23 859	24 949	47 985
Surowce/materiały	7 205	9 987	13 798	15 186
Usługi telekomunikacyjne	14 462	7 977	31 734	32 698
Usługi komunalne	7 561	8 507	12 743	12 954
Ogółem	8 100	13 211	17 730	26 506

Źródło: jak dla tab. 1.

Jak wynika z tabeli 3, firmy, w których zarządach było 3 lub więcej kobiet, miały ponad trzykrotnie wyższą kapitalizację rynkową w porównaniu z firmami, w zarządach których zasiadali sami mężczyźni. Najwyższa kapitalizacja widoczna jest w sektorze opieki zdrowotnej oraz w sektorze technologii informatycznych.

W tabeli 4 zaprezentowano udział procentowy firm według liczby kobiet w zarządzie w podziale na Europę i region EEMEA (Europa Wschodnia, Bliski Wschód i Afryka; Eastern Europe, Middle East, Africa). Największy udział kobiet w zarządach mają

kraje o liberalnej polityce gospodarczej, preferującej model gospodarki socjalnej: Finlandia i Szwecja (w 2011 r. we wszystkich badanych firmach była co najmniej jedna kobieta w zarządzie). W przypadku firm francuskich (przebadano 70 firm) i duńskich (zbadano 12 firm) w ponad 90% była przynajmniej 1 kobieta w zarządzie. Największe zmiany na przestrzeni lat 2005–2011 zanotowano w Hiszpanii, Belgii, Niemczech i Grecji. Jednak, jak widać, nie wpłynęło to pozytywnie na kondycję finansową dwóch z wymienionych krajów – Grecja i Hiszpania borykają się ze znacznymi trudnościami gospodarczymi.

Tabela 4. Procentowy udział firm z co najmniej jedną kobietą w zarządzie w Europie i regionie EEMEA w latach 2005 i 2011

Region	Kraj	% firm z co najmniej jedną kobietą w zarządzie		% zmiana w 2011 r. w porównaniu z 2005 r.	Liczba firm w próbie
		2005	2011		
Europa	Austria	25,0	50,0	25,0	8
	Belgia	25,0	83,3	58,3	12
	Dania	50,0	91,7	41,7	12
	Finlandia	80,0	100,0	20,0	15
	Francja	47,8	97,1	49,3	70
	Grecja	25,0	75,0	50,0	4
	Hiszpania	22,2	88,9	66,7	27
	Irlandia	33,3	33,3	0,0	3
	Luksemburg	33,3	66,7	33,3	3
	Niderlandy	54,2	79,2	25,0	24
	Niemcy	34,0	86,0	52,0	50
	Norwegia	80,0	90,0	10,0	10
	Portugalia	0,0	50,0	50,0	6
	Szwajcaria	39,5	65,8	26,3	38
	Szwecja	97,0	100,0	3,0	33
	Włochy	10,7	57,1	46,4	28
Zjednoczone Królestwo	62,3	84,9	22,6	106	
EEMEA Europa Wschodnia, Bliski Wschód i Afryka	Egipt	10,0	50,0	40,0	10
	Izrael	100,0	100,0	0,0	11
	Maroko	0,0	0,0	0,0	3
	Polska	25,0	60,0	35,0	20
	Południowa Afryka	86,0	95,9	9,9	49
	Republika Czech	33,3	33,3	0,0	3
	Rosja	3,8	38,5	34,6	26
	Turcja	30,0	50,0	20,0	24
	Węgry	25,0	0,0	-25,0	4

Źródło: jak dla tab. 1.

Przyczyny mogą być związane z niskim udziałem kobiet we władzach politycznych. Wśród krajów Europy Wschodniej, Bliskiego Wschodu oraz Afryki wyróżnia się Izrael (we wszystkich zbadanych przedsiębiorstwach zasiadała co najmniej 1 kobieta w zarządzie) oraz Południowa Afryka (w prawie 96% badanych firm w zarządzie zasiadała przynajmniej 1 kobieta). Największe zmiany odnotowano w Egipcie. Polska plasuje się w tym przypadku w środku stawki, choć warto zauważyć, że zmiany w okresie od 2005 do 2011 r. były znaczące: wzrost o 35 punktów procentowych, jeśli chodzi o udział kobiet w zarządach. Jeśli jednak sięgniemy do badań Deloitte (CE Top 500, Deloitte 2012), opartych na analizie 500 polskich firm z 2011 r., dane wyglądają nieco inaczej. W zarządach 28% największych firm znajdują się kobiety, ale tylko w 4% firm pełnią one najwyższe funkcje.

Na podstawie przytoczonych danych nie można w sposób ostateczny ocenić, czy i w jaki sposób liczba kobiet w zarządzie oddziałuje na wskaźniki finansowe danej firmy, ponieważ istnieje wiele czynników, które to determinują. Kilka z nich zostało zaprezentowanych powyżej: wielkość firmy (w dużych firmach wpływ ten jest silniejszy), sytuacja na rynku (wzrost czy stagnacja), sektor gospodarczy (im bliżej ostatecznego odbiorcy, tym siła oddziaływania większa), czynniki kulturowe (w Europie czy Ameryce Północnej istnieje większe przyzwolenie na włączanie kobiet do zarządu firmy niż w krajach azjatyckich).

Próba szczegółowego określenia wartości wskaźników finansowych w zależności od udziału kobiet w zarządzie została zaprezentowana poniżej. Dotyczy to grupy firm giełdowych badanych przez Credit Suisse w latach 2005 i 2011.

W przypadku wskaźnika RoE (Return on Equite – zwrot z kapitału) różnica na korzyść firm z udziałem 1 lub więcej kobiet w zarządzie w stosunku do zarządu składającego się z samych mężczyzn wyniosła 4 punkty procentowe w ciągu analizowanych 6 lat (16% w stosunku do 12%). RoE często pokazywany jest jako istotny czynnik decydujący o płynności finansowej. Interesujące jest, że w tym przypadku sytuacja zewnętrzna na rynku (wzrost czy stagnacja) nie miała wpływu na osiągnięte wyniki, tak jak to miało miejsce w przypadku wartości akcji. Wskaźnik długu netto w stosunku do kapitałów własnych (Net Debt to Equity) w przypadku firm bez udziału kobiet w zarządach sięgał 50%, podczas gdy w firmach z zarządem mieszanym ze względu na płeć – 48%. Różnica w tym przypadku może nie była tak zna-

cząca, jednak zauważono, że firmy z zarządem zróżnicowanym ze względu na płeć dokonują szybszej redukcji tego długu w okresie finansowego kryzysu lub też spowolnienia gospodarczego. Znaczące różnice (ponad 3-krotnie wyższy wskaźnik w przypadku firm z udziałem kobiet w zarządzie) dają się zauważyć przy analizie wskaźnika ceny rynkowej akcji w stosunku do wartości księgowej (price/book value; P/BV). Znaczne różnice (o 4 punkty procentowe) występują również przy analizie średniego zysku netto (Net Income) analizowanych spółek w ciągu 6 lat. Spółki z udziałem kobiet w zarządzie odnotowały 16-procentową stopę zysku, gdy pozostałe – 12-procentową.

Badania przeprowadzone przez Deutsche Bank [Raport 2013] w Polsce identyfikują dodatkowo kilka interesujących trendów dotyczących postaw kobiet wobec instytucji finansowych. Wzrasta świadomość kobiet w zakresie produktów finansowych, choć nadal rzadko korzystają one z bardziej złożonych ofert (40% kobiet deklarowało taki zamiar w 2013 r. wobec 50% mężczyzn). Podobnie kształtuje się sytuacja w innych krajach Unii Europejskiej.

Badacze z Credit Suisse zidentyfikowali kilka kluczowych czynników wyjaśniających, dlaczego firmy z udziałem kobiet w zarządach osiągają lepsze wyniki finansowe. Zróżnicowanie składu zarządu ze względu na płeć (ale również ze względu na inne kryteria demograficzno-społeczne) wpływa na poszerzenie możliwości poszukiwania rozwiązań w trudniejszych warunkach rynkowych. Wiedza i doświadczenie członków zarządu, a także ich cechy charakterologiczne powodują, że w ramach dyskusji nad kierunkami rozwoju firmy można dostrzec innowacyjne rozwiązania. Udział kobiet powoduje również, że większą uwagę zwraca się na czynniki społeczne, na relacje, a te w okresie stagnacji gospodarczej czy kryzysu mogą mieć istotny wpływ na zaangażowanie pracowników. Wskazują na to m.in. badania satysfakcji pracowników, często określane obecnie jako „badanie zaangażowania pracowników”. W firmach, gdzie dobre relacje międzyludzkie nie są istotnym czynnikiem kultury organizacyjnej, a zasady traktowania pracowników przez szefa nie są jasno określone, dochodzi często do powstawania postaw roszczeniowych, przy czym pracownicy koncentrują się przede wszystkim na oczekiwaniu w stosunku do zarządu zwiększenia poziomu wynagrodzeń. Z kolei tam, gdzie budowane są postawy zaangażowania na rzecz środowiska (odpowiedzialny biznes), współdziałania i rozwiązywania problemów zespołowo, wzrasta poczucie

większej odpowiedzialności za własną pracę, ale też poczucie satysfakcji z tego, co się robi. Inicjatorami działań promujących zrównoważony rozwój są przede wszystkim kobiety, co potwierdzają wywiady przeprowadzone z kobietami w ramach pierwszego i drugiego Forum Kobiet w Logistyce, które odbyły się w 2012 i 2013 r. W badaniach Wooley [2010] oraz Hoogendoorn [2013] zauważono, że zbiorowa inteligencja jest wyższa, jeśli wrażliwość społeczna poszczególnych członków grupy jest wysoka i jeśli wymiana myśli odbywa się na równoprawnych zasadach, nie jest zdominowana przez jedną lub dwie osoby oraz kiedy w grupie jest więcej kobiet. Z kolei badania NASA oraz McKinsey wskazują na styl przywódczy charakteryzujący kobiety: są one na ogół zorientowane na cele, preferują mentoring jako sposób wspierania pracowników i koncentrują się na potrzebach pracowników. Z badań wynika również, że kobiety łatwiej odczytują „mowę ciała” niż mężczyźni i dzięki temu są w stanie szybciej zareagować na oczekiwania innych osób.

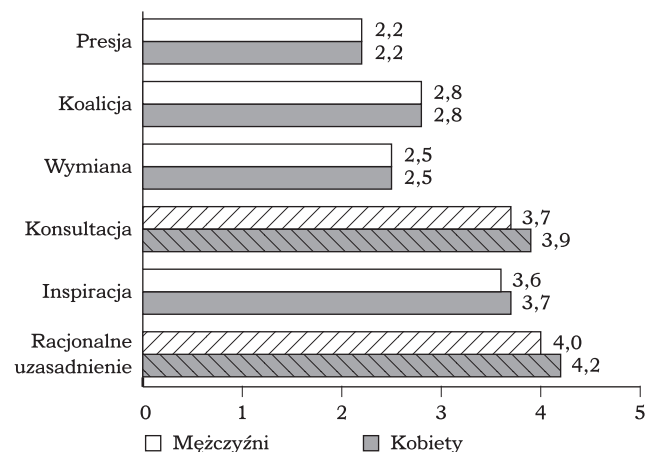
W badaniach Barber & Odean [2001] zwraca się uwagę na większą awersję do ryzyka, jaka cechuje kobiety w stosunku do mężczyzn, co przejawia się m.in. w ocenie najbardziej zyskownych form inwestycji. Potwierdzają to również wspomniane wyżej badania Deutsche Bank, przeprowadzone w Polsce w 2013 r. Ta cecha może również tłumaczyć, dlaczego męskie zarządy lepiej sprawdzają się w sytuacji stabilnej gospodarki, kiedy można podejmować działania o wyższym poziomie ryzyka w celu zwiększenia poziomu konkurencyjności firmy. Jednocześnie w okresie spowolnienia gospodarczego, kiedy generalnie awersja do ryzyka wzrasta, a firmy w dużej mierze koncentrują się na strategii przetrwania, większą rolę mogą odegrać zarządy zróżnicowane płciowo. Nie wystarczy jednak rekomendować bądź też ustanowić prawo, które zapewnia określoną liczbę kobiet w zarządach. Jak wykazują badania, znaczna część kobiet w porównaniu do mężczyzn nie ma przekonania odnośnie do swoich kwalifikacji mimo wysokiego poziomu wykształcenia. Znajduje to odzwierciedlenie m.in. w raporcie Institute of Leadership and Management [2011]. Badania przeprowadzone na próbie ponad 3000 członków pokazują, że aspiracje kobiet odnośnie do zarządzania i przewodzenia są niższe niż mężczyzn we wszystkich grupach wiekowych – około połowa badanych kobiet i 2/3 mężczyzn. Jedynie w grupie osób poniżej 30 lat wyniki były inne – 30% kobiet i 45% mężczyzn oczekiwało w przyszłości pozycji menedżera.

Władza i przywództwo – aspekt genderowy

Bycie menedżerem wiąże się z posiadaniem władzy, a więc przede wszystkim z możliwością wpływania na innych. Analizując związek między władzą a przywództwem, należy zgodzić się z interpretacją Deloitte [2012], iż skuteczny przywódca to ten, który wykorzystuje swoją władzę do zapewnienia wysokich wyników finansowych w firmie, wpływając na zaangażowanie ludzi i satysfakcję z wykonywanej pracy. Istnieją trzy główne sposoby wpływania na innych: techniki perswazji, wymiany i wymuszania. Jeśli przyjrzymy się działalności kobiet na najwyższych stanowiskach, to możemy zauważyć, że najczęściej stosują one techniki wymiany (konsultacji) i perswazji, choć skuteczność menedżera zależy od umiejętności wykorzystania wszystkich tych technik, w zależności od sytuacji w firmie i w otoczeniu zewnętrznym. Wprowadzanie radykalnych zmian wymaga na ogół zastosowania na początku technik konsultacji i perswazji, w kolejnym etapie – w większym stopniu technik wymuszania, aby przejść do konsultacji i perswazji w końcowym etapie. Oczywiście sposób korzystania z poszczególnych technik zależy również od wielu czynników: kultury organizacyjnej firmy, etapu jej rozwoju, sytuacji rynkowej w sektorze, w którym firma działa, rynkowego cyklu koniunkturalnego (wzrost, stagnacja, kryzys) i innych.

Na rysunku 2 pokazano, jakie techniki wpływu stosowane są w zależności od płci szefa. Różnice zauważono w przypadku konsultacji i racjonalnych

Rysunek 2. Techniki wpływu na otoczenie, stosowane przez kobiety i mężczyzn w firmie



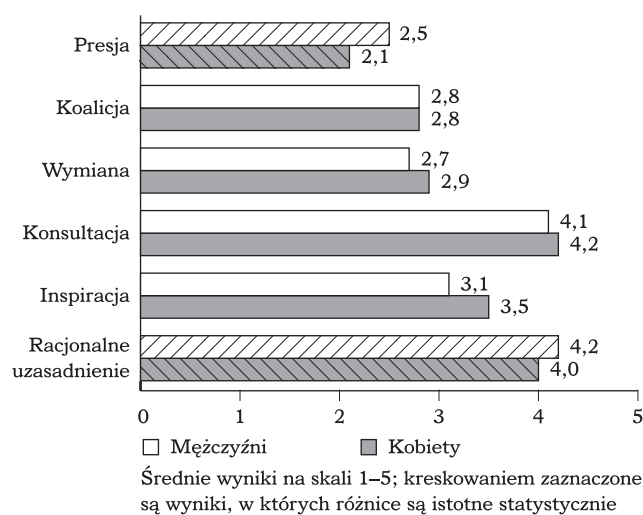
Średnie wyniki na skali 1–5; kreskowaniem zaznaczone są wyniki, w których różnice są istotne statystycznie

Źródło: [Deloitte 2012].

uzasadnień, które to taktyki częściej są wykorzystywane przez kobiety. Czyżby zatem bardziej emocjonalne kobiety uznały, że w środowisku zdominowanym przez mężczyzn korzystnie jest zastosować „racjonalne uzasadnienie”? Trudno znaleźć odpowiedź na tak postawione pytanie bez dodatkowych badań, jednak jeśli odpowiedź byłaby pozytywna, to świadczyłoby to o dobrym mechanizmie adaptacyjnym kobiet.

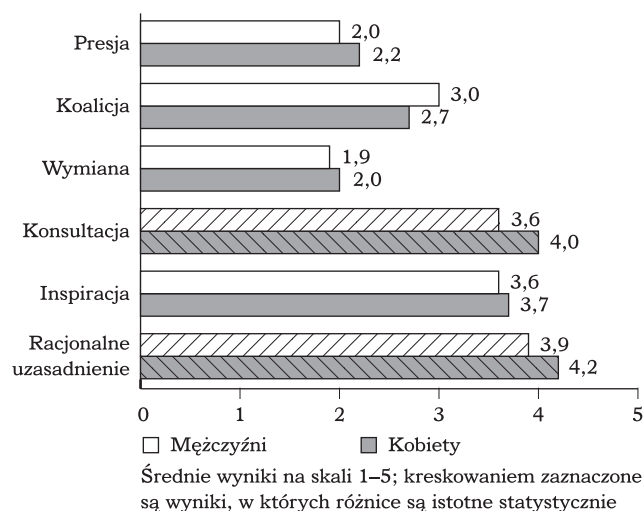
Na rysunkach 3 i 4 porównano techniki wpływu stosowane przez mężczyzn i kobiety w zależności od relacji, jakie ich łączą z pracownikami lub z współpracownikami.

Rysunek 3. Taktyki wpływu stosowane wobec podwładnych



Źródło: jak dla rys. 2.

Rysunek 4. Taktyki wpływu stosowane wobec współpracowników



Źródło: jak dla rys. 2.

W stosunku do podwładnych kobiety w większym stopniu wykorzystują inspirację, podczas gdy mężczyźni – presję. Warto zwrócić uwagę, że najczęściej wykorzystywaną techniką przez menedżerów wobec podwładnych jest konsultacja i racjonalne uzasadnienie. Jeśli chodzi o współpracowników to zarówno mężczyźni, jak i kobiety najczęściej stosują technikę racjonalnego uzasadnienia i konsultacji, przy czym w większym stopniu bazują na tych technikach mężczyźni. Mężczyźni relatywnie częściej niż kobiety wykorzystują koalicję jako sposób wpływania na współpracowników.

Zakończenie

W zrównoważonym rozwoju zwraca się uwagę na czynniki, które składają się na trzy obszary: ekonomię, ekologię i środowisko oraz aspekty dotyczące samego zarządzania i przestrzegania wszelkich przepisów i regulacji obowiązujących w danym kraju zgodnie z wytycznymi organizacji Global Reporting Initiative [www.globalreporting.org]. Raporty zrównoważonego rozwoju mają służyć zarówno do wykazywania zmian zachodzących w wymienionych wyżej trzech obszarach, jak i do komunikowania pozytywnych i negatywnych wpływów tych zmian na funkcjonowanie organizacji. Raporty mają też przyczyniać się do lepszego rozumienia i identyfikowania ryzyka oraz wpisywania go w długookresową działalność firmy. Mogą być istotnym elementem pozwalającym na zbadanie korelacji między czynnikami finansowymi i pozafinansowymi. Ramowe zasady raportowania obejmują następujące kwestie: zestaw wskaźników dotyczących ekonomii, środowiska, respektowania praw człowieka, praktyki dotyczące zatrudnienia i godnej pracy, odpowiedzialności za produkt i społeczeństwo. Raport przedstawiony przez PwC, jedną z firm audytujących w zakresie zrównoważonego rozwoju, uwzględnia podział na: wskaźniki ekonomiczne – strategia i profil organizacyjny, wyniki ekonomiczne, wskaźniki w zakresie odpowiedzialności za produkt, liczba pracowników w podziale na rodzaj zatrudnienia, płeć, bezpieczeństwo i higiena, edukacja i szkolenia, różnorodność i równość szans; wskaźniki społeczne – społeczność lokalna, udział w życiu publicznym, zgodność z regulacjami; wskaźniki środowiskowe – energia, woda, emisje, ścieki i odpady; wskaźniki w zakresie respektowania praw człowieka – przeciwdziałanie dyskryminacji; specyficzne wskaźniki dotyczące danego sektora gospodarczego.

Wprowadzenie zmian w dotychczasowym sposobie podejścia do zarządzania nie jest łatwe, a zarządzanie różnorodnością jest taką zmianą. Unia Europejska, ale także działające w Polsce organizacje, jak np. Forum Odpowiedzialnego Biznesu i Konfederacja Lewiatan, promują nowe podejście do zarządzania, wprowadzając indeks różnorodności jako miernik efektywności zarządczej. Podejście do nowego modelu najlepiej oddaje cytat: „Zarządzanie różnorodnością nie jest chwilową modą czy fanaberią – jest wyzwaniem, z którym zmagają się każda firma czy instytucja zatrudniająca pracowników/pracownice. Różnorodność jest faktem. Część organizacji ignoruje ją, tracąc tym samym wynikające z niej korzyści biznesowe” [Diversity Index, 2013].

Poszukiwanie nowych możliwości dalszego rozwoju jest współczesnym wyzwaniem dla wszystkich – zarówno przedsiębiorców, organizacji pozarządowych, administracji. Otwarcie się na „innych” może być taką szansą. Jednak, jak pokazują najnowsze badania, w Europie ścierają się obecnie dwie postawy: konserwatywna, skupiona w dużej mierze na zachowaniu dotychczasowych metod zarządzania i ta akceptująca różnorodność. Dorasta pokolenie dla którego wartością jest kreatywność, inspiracja, równowaga między życiem zawodowym a prywatnym. Zarządzanie różnorodnością w przyszłości stanie się koniecznością.

1 Badania dotyczące nierówności występujących w różnych dziedzinach życia społecznego, biznesowego i politycznego między mężczyznami a kobietami są prowadzone m.in. przez UNDP (Gender Inequality Index w ramach Human Development Report), Economist Intelligence Unit (Woman's Economic Opportunity Index), World Economic Forum (Global Gender Gap Index), Social Watch (Gender Equity Index).

Literatura

- Barber B.B., Odean T., 2001, *Boys will be boys: Gender, Overconfidence, and Common Stock Investment*, „Quarterly Journal of Economics”, p. 261–290
- Baumeister R.F., 2011, *Zwierzę kulturowe. Między naturą a kulturą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
- Deloitte, 2012, *Kobiety i władza w biznesie. Czy płeć ma znaczenie dla budowania pozycji i wpływu w organizacji?*, Warszawa
- Diversity Index, 2013, *Przewodnik po zarządzaniu różnorodnością*, Konfederacja Lewiatan, Warszawa
- Gender Equity Index*, 2012, www.socialwatch.org
- Gołębiowska E. (red.), 2013, *Zarządzanie XXI wieku. Menedżer innowacyjnej organizacji*, Społeczna Akademia Nauk, Łódź
- Hausman R., Tyson L.D., Zahidi S., 2012, *The Global Gender Gap Report*, World Economic Forum
- Hoogendoorn S., Oosterbeek H., van Praag M., 2013, *The Impact of Gender Diversity on the Performance of Business Teams: Evidence from a Field Experiment*, „Management Science”, July, No. 59, p. 1514–1528
- Institute of Leadership and Management, 2011, *Ambition and Gender Report*
- Kahnemann D., 2012, *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*, Media Rodzina, Poznań
- Raport 2013: Portret finansowy Polki 2013*, 2013, Deutsche Bank Private & Business Clients, Warszawa
- Sedlacek T., Orrell D., 2012, *Zmierzch Homo Economicus*, Studio Emka, Warszawa
- Sedlacek T., 2012, *Ekonomia dobra i zła. W poszukiwaniu istoty ekonomii: od Gilgamesza do Wall Street*, Studio Emka, Warszawa
- Sustainable development: The right to a future*, 2012, Social Watch Report
- Wooley A.W. et al., 2010, *Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Group*, Publisher on-Line, September, Science Magazine, No 330
- www.globalreporting.org
- www.socialwatch.org
- www.kartaroznorodnosci.pl