



Kobiety przywództwo

W EUROPEJSKIM MODELU ODPOWIEDZIALNEGO ZARZĄDZANIA





{ SPIS TREŚCI

Przedmowa	2
1. Wprowadzenie	2
2. Do wszystkich kobiet: szklany sufit rozbity! Czy rzeczywiście?.....	3
3. Do wszystkich menedżerów najwyższego szczebla: Jest zapotrzebowanie na kobiety (w biznesie)	3
4. Do wszystkich związków zawodowych: uwaga! - pułapki dla kobiecego przywództwa	4
5. Umiejętności skutecznego przywódcy	5
6. Style przywództwa	6
7. Rozpoznanie specyfiki kobiecych stylów przywództwa	7
8. Wnioski: kobiece przywództwo w europejskim modelu odpowiedzialnego zarządzania	8



Niniejszy dokument został opublikowany przy wsparciu Wspólnot Europejskich.
Odwierciedla on poglądy autorów, a Komisja Europejska nie ponosi odpowiedzialności
za zawarte w nim informacje.

{ PRZEDMOWA – CARLO PARIETTI (PRZEWODNICZĄCY EUROCADRES)

Rozwijając koncepcję i praktykę „kobiecego przywództwa”, EUROCADRES pragnie uczynić krok naprzód na drodze do równości płci, ponad kwestie równowagi płci.

Przez długi czas pojęcia kierowania i przywództwa kojarzono z typowo męskim stylem zachowania, a nawet z kulturą wojskową i doświadczeniem z tym związanym. W naszym projekcie uniknęliśmy podążania za takimi stereotypami. Tak, jak nie ma jednego typowego „stylu męskiego”, nie ma też typowego „stylu kobiecego”.

Zamiarem uczestników projektu było wskazanie konkretnego przykładu zarządzania różnorodnością oraz wartościowania różnic. Następnie prace zmierzały do integracji stylów, tak, aby szerzej rozwinąć koncepcję Europejskiego Modelu Odpowiedzialnego Zarządzania z kobiecym przywództwem jako pojęciem centralnym.

Taki rozwój jakościowy jest elementem niezbędnym. W równym stopniu bowiem pewne cechy stylów kobiecych są kluczowe jako odpowiedź na wyzwania gospodarki opartej na wiedzy, organizacji pracy oraz stylów zarządzania.

Głównym celem jest dostarczenie kobietom-menedżerom i kobietom-specjalistom szerokiej gamy narzędzi do osiągnięcia sukcesu na stanowiskach kierowniczych, ale także pokazanie opinii publicznej, że dążenie do równowagi płci oraz większej integracji różnych stylów kierowania jest warunkiem koniecznym dla powodzenia europejskiego modelu społecznego.

W tym znaczeniu niniejszy dokument stanowi wkład do odnowionej „Strategii Lizbońskiej”, wzywającej do szerokiego udziału społeczeństwa oraz do wspierania konkurencyjności gospodarki Europy opartej na wiedzy.



1. WPROWADZENIE

W 1996 roku *EUROCADRES* rozpoczęły prace nad Europejskim Modelem Zarządzania (EMM), który następnie w 2002 roku został poszerzony o koncepcję „Responsible European Management” (Odpowiedzialne Zarządzanie w Europie, REM). Miało to na celu połączenie EMM z ideą społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR). Owocem tego posunięcia był „Manifest w sprawie Odpowiedzialnego Zarządzania w Europie – Zaproszenie do dyskusji nad Europejskim Modelem Zarządzania” (2004). Dokument ten zawiera jedynie krótką wzmiankę o równości szans obu płci, stwierdzając, że „zarządzanie na najwyższym szczeblu stanowi klucz do promocji zrównoważonego udziału kobiet i mężczyzn w procesach decyzyjnych”. Nie ulega wątpliwości, że koncepcja EMM musi być szerzej rozwinięta w kierunku równości płci. Niniejsza wstępna wersja broszury ma stanowić ważny krok do osiągnięcia tego celu. Poruszenie tematu kobiecego przywództwa jest dla *EUROCADRES* bardzo ważne, gdyż problemem jest nie tylko osadzenie kobiet na stanowiskach decyzyjnych, ale również utrzymanie ich w tych rolach. W ostatnich latach temat kobiecego przywództwa wzbudza coraz więcej uwagi, a kobiety dużo zyskują w swoich miejscach pracy. Pomimo tych korzystnych zmian, liczba kobiet-liderów nadal

jest zaskakująco niska. W 2010 roku wciąż niewiele jest kobiet na stanowiskach menedżerów, a kobiety-dyrektorki naczelni to nadal rzadkość. Takie dwuwymiarowe podejście do problemu może być zrealizowane poprzez rozpoznanie specyfiki kobiecego przywództwa, a następnie pogodzenie modeli przywództwa w wydaniu męskim i kobiecym.

We współpracy z Centrum Badań Interdyscyplinarnych nad Różnorodnością i Równością Uniwersytetu w Leuven (Leuven University Centre for Interdisciplinary research on Difference and Equality), *EUROCADRES* przeprowadziły studium istniejącej literatury¹ na temat kobiecego przywództwa, opublikowanej w ostatnich dziesięcioleciach. W ramach projektu zgłębiano następujące tematy:

- faktyczny status kobiecego przywództwa
- znaczenie różnorodności płci w biznesie
- potencjalne pułapki czyhające na kobiety zajmujące stanowiska kierownicze
- przykłady umiejętności i stylów przywódczych determinujących skuteczność i pomyślność przywództwa
- specyficzne style kobiecego przywództwa

→ model kobiecego przywództwa a Europejski Model Odpowiedzialnego Zarządzania

Wyniki badań oraz wnioski zostały zweryfikowane przez Centrum Badań Interdyscyplinarnych nad Różnorodnością i Równością Uniwersytetu w Leuven na podstawie studium przypadków². Opisy przebiegu karier 19 liderek i liderów, którzy odnieśli sukces, stanowią ilustrację materiału podręcznika, a także doskonały wkład w zakresie identyfikacji potencjalnych zagrożeń i promowania skutecznych rozwiązań dla przywództwa. Wybór przykładów gwarantuje różnorodność sektorów, rodzajów działalności i wielkości firmy, a także równowagę płci wśród przebadanych osób. Wreszcie, jako uzupełnienie literatury i wyników studiów przypadku, w kwietniu 2009 roku zorganizowano w Pradze dwudniowe warsztaty, aby zgromadzić również opinie członków *EUROCADRES* oraz *FEMANET* pochodzących w sumie z 16 krajów Europy.

1. Sophie van Eupen, S. *Female Leadership for a Responsible European Model of Management (EMRM): Literature Study*. K.U.Leuven, LUCIDE - Leuven University Centre for Interdisciplinary research on Difference and Equality, Leuven, 2009.

2. ElyVan Roy, E. *Female Leadership for a Responsible European Model of Management (EMRM): Case Study Report*. K.U.Leuven, LUCIDE - Leuven University Centre for Interdisciplinary research on Difference and Equality, Leuven, 2009.

2. DO WSZYSTKICH KOBIET

Szklany sufit rozbity! Czy rzeczywiście?

W 1986 dziennik *The Wall Street Journal* doniósł, że kobiety na swej ścieżce kariery zawodowej napotykały w pewnym momencie niewidzialną barierę, którą nazwano „szklanym sufitem”. Jednakże na przestrzeni ostatnich dekad kobiety wiele zyskały w środowisku pracy. Na te zmiany wpłynęło wiele czynników: prawodawstwo przeciwko dyskryminacji, które chroni kobiety przed odmową dostępu do wyższych szczebli zatrudnienia, a także fakt, że obecnie kobiety są lepiej wykształcone niż kiedykolwiek wcześniej – lepiej nawet niż mężczyźni. Płyne z tego wniosek, że brak wykształcenia nie jest już problemem kobiet w miejscu pracy. Warsztaty FEMANET, które odbyły się w Pradze w kwietniu 2009 na temat „Kobiece przywództwo w Europejskim Modelu Odpowiedzialnego Zarządzania”, zakwestionowały jednak fakt „rozbicia szklanego sufitu”, co stwierdził *The Wall Street Journal* w 2004 roku. Dyskusje przeprowadzone w ramach warsztatów sugerowały raczej, że szklany sufit zaczął dopiero pękać w niektórych miejscach.

Uczestnicy warsztatów postanowili zaadoptować koncepcję „labiryntu”, jako nową metaforę dla różnorodności wyzwań, które czekają na kobiety w ich działaniach przywódczych, jako że odnalezienie skutecznej drogi do przywództwa wydaje się sprawiać kobietom największą trudność. Metafora labiryntu sugeruje, że bariery, które kobiety napotykały w poszukiwaniu drogi na wysokie stanowiska, nie stanowią jednej ogólnej przeszkody, a raczej zespół wielu, z których niektóre są subtelne, a inne dość oczywiste. Dzięki promocji polityki równych szans dla kobiet i mężczyzn bariery, które stają kobietom na drodze, nie przyjmują już formy sztywnego, szklanego sufitu, ale są bardziej wyrafinowane i zróżnicowane, utrudniając osiągnięcie wysokich szczebli zatrudnienia.

Studia przypadków opracowane przez *EUROCADRES* wskazują **pewne niuanse** tych wniosków, jako że większość przedsiębiorstw posiada jasno sprecyzowaną politykę różnorodności, jednak segregacja płci wciąż istnieje w różnych sektorach, a równowaga płci w zespołach daleka jest od pożądanej.

{ 3. DO WSZYSTKICH MENEDŻERÓW NAJWYŻSZEGO SZCZEBLA: *Jest zapotrzebowanie na kobiety (w biznesie)!*

Odpowiadając na pytanie, dlaczego kobiety są potrzebne na wysokich stanowiskach, można podać dwa **istotne argumenty biznesowe**. Po pierwsze, różnorodność płci pomaga osiągać i stymulować cele biznesowe ze względu na przyszłe zapotrzebowanie na zdolnych pracowników w różnych branżach, a wiele krajów spotka się z brakiem talentów na niemal wszystkich poziomach zatrudnienia. Zwiększenie udziału kobiet w rynku pracy pomoże zapełnić tę lukę. Szczególnie w sektorach zdominowanych obecnie przez mężczyzn (np. technologie informacyjno-komunikacyjne, inżynieria), w których brakuje utalentowanych pracowników, a wysoki odsetek odpowiednio wykształconych kobiet pozostaje nieaktywny. Programy zróżnicowania płci mogą stanowić biznesowy argument dla zwiększenia produktywności i przyciągnięcia uzdolnionych ludzi.

Drugi argument to pozytywna relacja pomiędzy liczbą kobiet pracujących w organizacji a wynikami firmy. Istnieją liczne opracowania dotyczące charakteru tej zależności, a wyniki badań wskazują na dwa interesujące spostrzeżenia: przedsiębiorstwa, które osiągają dobre wyniki w dziewięciu wymiarach organizacyjnych, wykazują dobre wyniki finansowe; to

samo dotyczy firm, w których na najwyższych stanowiskach kierowniczych znajdują się minimum trzy kobiety .

Pozostaje jeszcze argument o **nieodłącznym znaczeniu różnorodności płci**, tj. fakt, że proporcjonalne przedstawicielstwo kobiet wewnątrz organizacji oraz grup zawodowych wywiera pozytywny wpływ na doświadczenia w miejscu pracy oraz jakość pracy.

EUROCADRES podkreślają znaczenie dziesięciu obszarów działania, które są kluczowe w kształtowaniu Europejskiego Modelu Odpowiedzialnego Zarządzania. Jednym z takich obszarów, który zwiększa różnorodność metod zarządzania w krajach członkowskich UE, dotyczy różnorodności kulturowej Europy. Wyniki studium pt. „Women in Decision-making: From Europe to the Company [Kobiety w procesach decyzyjnych: Z Europy do firmy]” wskazują, że kobiety na stanowiskach decyzyjnych napotykają różne trudności i przeszkody. Różnice w stylach przywództwa mogą prowadzić do nieporozumień, nieufności, niezgodności i konfliktów. Model kobiecego przywództwa może wzbogacić Europejski Model Odpowiedzialnego Zarządzania o różnorodne style i wartości przywódcze.

4. DO WSZYSTKICH ZWIĄZKÓW ZAWODOWYCH

Uwaga! - pułapki dla kobiecego przywództwa

Uderzająca nieobecność kobiet na stanowiskach przywódczych podnosi kwestię wykluczenia kobiet, pomimo pozytywnych zmian, jakie zaszły w ich sytuacji zawodowej i społecznej.

W badaniach zidentyfikowano i przeanalizowano kilka czynników, które potencjalnie mogą stawać na przeszkodzie kobietom na ich ścieżce kariery. Zadaniem związków zawodowych jest tu zaoferowanie kobietom rozwiązań i pomocy w pokonywaniu tych barier. Sieć FEMANET podjęła starania w tym obszarze już kilka lat temu, publikując broszurę pt. „Poradnik FEMANET dla kobiet sukcesu” (2006), zawierającą praktyczne rady, jak radzić sobie z przeszkodami na swojej karierze zawodowej. Poniżej zostaną opisane najczęściej występujące przeszkody wraz z propozycjami rozwiązań zaczerpniętymi z poradnika FEMANET.

Po pierwsze, znaczący wpływ na karierę zawodową kobiety mają obowiązki rodzinne. Choć męski wkład w prace domowe nigdy nie był większy niż obecnie, to wciąż kobiety robią dla domu więcej i pociąga to za sobą stałą konieczność **wyborów pomiędzy życiem osobistym a zawodowym**³. Kobiety

zmuszone są do robienia częstszych przerw w karierze, brania urlopów wychowawczych oraz bardziej regularnego czasu pracy niż mężczyźni. Kolejnym minusem tej sytuacji jest to, że od kobiet de facto oczekuje się mniejszego wysiłku na polu zawodowym niż od mężczyzn, co opiera się na założeniu, że dla kobiety priorytetem jest rodzina. Badania wykazały, że to założenie jest mylne. Kobiety wcale nie wkładają mniejszego wysiłku w swoją pracę, a po prostu inaczej ją organizują - unikając długich przerw na lunch czy wyjść na drinka po pracy. Pomimo tego, wspomniane założenie o niższym zaangażowaniu wciąż funkcjonuje.

W rezultacie, aby pokonać przeszkody związane z **zarządzaniem czasem pracy**, kobiety muszą wypracować z pracodawcą obustronne zobowiązania w kwestii godzin pracy. Ważne jest tu, aby wynegocjować czas również na spotkania z przełożonymi i zespołem. W przypadku zmiany czasu pracy

3. W ramach FEMANET i EUROCADRES zdecydowano, by używać określenia „życie osobiste” zamiast „życie prywatne” lub „życie rodzinne”, jako że termin „życie osobiste” wskazuje, że ludzie funkcjonujący w społeczeństwie opartym na wiedzy mają wiele różnych zajęć poza pracą zawodową, które niekoniecznie muszą automatycznie wiązać się z rodziną, ale np. z działalnością polityczną, społeczną lub edukacyjną. Działania te nie mogą też być uznane za prywatne.

na **niepełny etat**, decyzja ta powinna być traktowana jako pewien etap w życiu zawodowym i jako taka powinna być przedstawiona pracodawcy i współpracownikom. Ponadto, kiedy kobieta znajduje się w sytuacji, w której na pewien czas musi przerwać pracę, ważne, aby **przygotować swoje odejście**. Uzgodnienia dotyczące nieobecności i powrotu do pracy powinny być uzgodnione z pracodawcą z góry. W takim przypadku związki zawodowe mogą dostarczyć szczegółowych informacji o przysługujących kobiecie prawach i procedurach ich egzekwowania, jak również o ich możliwych skutkach dla przebiegu kariery. Niemniej jednak, osoby będące już na urlopie, powinny w dalszym ciągu utrzymywać kontakt z firmą.

Drugi typ zagrożenia dla rozwoju kobiecej kariery stanowią **uprzedzenia** – subtelne zachowania innych ludzi skuteczniej utrudniają zrobienie kariery kobietom niż wyraźne formy dyskryminacji. Mechanizm kojarzenia kobiet i mężczyzn z różnymi cechami charakteru, przy czym mężczyźni zwykle identyfikowani są z przywództwem, a kobiety nie, może nasuwać wniosek, że żadna z kobiet nie posiada odpowiednich predyspozycji do zajmowania stanowisk związanych z

władzą. Powiązanie cech męskich z koncepcją przywództwa jest skutkiem **stereotypizacji płci kulturowej**, wywołanej przez poglądy dotyczące grup społecznych (kobiet/mężczyzn) oraz **symbolizmu płci kulturowej**, przydzielającego kobietom i mężczyznom ich typowe role. Oba te zjawiska odzwierciedlają zdolność każdej z płci do wykonywania ważnych zadań w swojej kulturze. **Opór wobec ustanawiania kobiet-przywódców** jest bezpośrednim skutkiem podświadomego działania ukierunkowanych płciowo stereotypów i symboli w procesie oceniania przywódców. Badania określają sytuację kobiet jako „**podwójny węzeł**” – czyli sytuację bez wyjścia:

- kobiety spotykają się z mniej przychylną oceną, ponieważ zdolności przywódcze są postrzegane stereotypowo jako domena mężczyzn (przy czym symbolizm płci sugeruje, że role przywódcze są same w sobie męskie i związane z męskimi cechami charakteru)
- kobiety są również mniej przychylnie postrzegane w związku z zachowaniem dominującym, gdyż „męskie” zachowania jest bardziej preferowane niż zachowania „kobiece”

(stereotypy płci określają kobiety jako osoby ceniące wspólnotę, przyjazne, chętne do pomocy i miłe)

W ten sposób powstaje negatywne sprężenie pomiędzy rolą przywódcy a rolą przypisaną płci kulturowej kobiety: podążanie za rolą kobiety prowadzi do porażki jako przywódcy, a podążanie za rolą przywódcy – do niespełnienia wymagań roli kobiety.

Aby pokonać stereotypy i uprzedzenia związane z płcią w miejscu pracy, pomocne okazują się kontakty (**networking**) z innymi kobietami na stanowiskach kierowniczych, co wzmacnia pozycję kobiet w organizacji. Sieci kontaktów dostarczają okazji do wymiany informacji i doświadczeń, dzielenia się wartościami i sposobami rozwiązywania problemów. Jednakże praca na niepełny etat oraz potrzeba pogodzenia życia zawodowego z osobistym utrudnia nawiązywanie nowych kontaktów lub przyłączania się do istniejących sieci. Z tego powodu bardzo ważne jest podejmowanie wysiłków, aby kontynuować swój udział w sieciach, mimo że osobista

obecność w organizacji jest ograniczona. Obecnie wielką korzyścią jest fakt, że duża część komunikacji i networkingu może odbywać się w sposób wirtualny - drogą elektroniczną. Wreszcie **członkostwo w związku zawodowym** może również pomóc kobiecie w poprawie jej sytuacji. Związek zawodowy jest w stanie zaoferować fachową wiedzę na temat przepisów prawnych dotyczących równości płci, zapewnić wsparcie w negocjacji warunków pracy oraz w tworzeniu sieci kontaktów.

Trzecim problemem kobiet-przywódców jest **pozostawanie niewidocznymi i brak siły przebicia**. Z raportów członków FEMANET wynika, że kobiety mogą odczuwać mniejszą pewność siebie i większy dyskomfort psychiczny w środowisku zdominowanym przez mężczyzn. Ponadto mają tendencję do przyjmowania winy tylko na siebie, kiedy coś się nie uda. Wszystko to powoduje pozostawanie w cieniu, w ukryciu, gdyż kobiety unikają wybijania się ponad innych, stawiania się widocznymi i sięgania po władzę. Co więcej, świadomość niepowodzenia w przełamywaniu bycia niewidoczną jako kobieta może prowadzić do **zwiększonego poziomu**

napięcia i stresu w dążeniu do lepszych wyników, a to z powodu uczucia, że jest się pod ciągłą obserwacją. Dlatego właśnie, aby przestać być niewidoczną i uniknąć nacisków na wyniki, kobiety powinny szukać **osobistego mentora, doradcy lub nauczyciela** wewnątrz organizacji lub poza nią. Taką rolę może spełniać przedstawiciel związku zawodowego.

Wszystkie powyższe przeszkody na drodze kobiet do przywództwa tworzą razem labirynt, utrudniając kobietom dostęp do stanowisk kierowniczych i spowalniając ich kariery. Nie ma tu mowy o żadnych widocznych barierach lub jawnej dyskryminacji, ale raczej o wyrafinowanych procesach, które – zazwyczaj niezamierzenie – prowadzą do nieświadomej walki ze stereotypizacją karier.



PODSUMOWANIE TEMATU BARIER

Przytoczone przez *EUROCADRES* studia przypadków potwierdzają powyższe wnioski, stwierdzając wyraźnie, że konieczność wyboru pomiędzy życiem osobistym a pracą dotyczy większości badanych przywódców, zarówno mężczyzn, jak i kobiet. Choć dyskryminacja, uprzedzenie i stereotypy płci rzadko są dostrzegane przez kobiety i mężczyzn na kierowniczych stanowiskach, niemal wszyscy oni odczuwają pewien opór wobec swojego przywództwa oraz są przekonani, że bycie niewidocznym może być korzystne, ale i niekorzystne dla pozycji lidera.

5. UMIEJĘTNOŚCI SKUTECZNEGO PRZYWÓDCYS

Przeprowadzono bardzo wiele badań w celu ustalenia, które umiejętności, cechy i kompetencje gwarantują udane i skuteczne przywództwo. Podręczniki dla przywódców, opierając się na tych badaniach, starają się odkryć potencjalne wymiary lub cechy przywództwa, takie jak inteligencja, wykształcenie, wiedza, dominacja, a nawet elementy wyglądu zewnętrznego i ich związek z przywództwem. Co jednak rozumiemy pod samym pojęciem przywództwa? Podanie jednej prostej definicji jest rzeczą niemożliwą. Pojęcie przywództwa definiowano już na wiele sposobów – jako wywieranie wpływu, efekt interakcji, centralny element procesów grupowych oraz stosunek władzy. W niniejszym opracowaniu przyjmuje się dość prostą **definicję przywództwa**: Przywództwo pociąga za sobą zarządzanie innymi ludźmi na różnorakie sposoby. Polega na wywieraniu wpływu, motywowaniu, organizowaniu i koordynowaniu pracy innych. Autorytarna kontrola pracowników umysłowych może hamować ich innowacyjność i kreatywność. Dlatego istnieje potrzeba szukania nowego podejścia do przywództwa. Prawdą jest, że w dzisiejszych czasach, im bardziej pracownicy umysłowi są ze sobą wzajemnie związani i współzależni, tym większa staje się potrzeba przywództwa dzielonego i opartego na pracy zespołowej.

W literaturze przedmiotu można odnaleźć trzy główne klasyfikacje teorii przywództwa oparte na różnych czynnikach determinujących. Teorie osobistego zachowania stwierdzają, że przywódców najlepiej można sklasyfikować ze względu na ich cechy osobiste lub wzory zachowania, koncentrując się na tym, co przywódcy robią, by wykonywać swe kierownicze zadania. Teorie cech osobowości skupiają się na cechach wrodzonych jednostek, przy czym pewne cechy posiadają potencjał czynienia ludzi skutecznymi przywódcami. Teorie sytuacyjne utrzymują, że aspekty sytuacyjne są głównymi determinantami sukcesu i skuteczności przywódców, podkreślając znaczenie elementów środowiskowych i sytuacyjnych. Biorąc pod uwagę te tak różne perspektywy, niemożliwe jest stworzenie jednego prostego modelu umiejętności przywódczych.

Dzięki wprowadzeniu koncepcji **przywództwa transformacyjnego** zyskano bardziej dynamiczne podejście do przywództwa. Przywództwo transformacyjne stało się jednocześnie stylem przewodzenia, jak i modelem przywództwa. Omówimy zatem szerzej pojęcie przywództwa transformacyjnego.

W sposób ogólny można wskazać następującą listę **cech gwarantujących sukces w przywództwie**:

- **czynnik zmiany**: inspirujący, podejmujący ryzyko, dynamiczny, zdecydowany, przekonujący
- **odwaga kierownicza**: odważny, uczący się na błędach, odporny na stres, zaradny
- **zdolności przywódcze**: inteligentny, posiadający zdolność kierowania innymi i budowania zespołów, dobrze poinformowany, wizjoner, myślący strategicznie
- **orientacja na wyniki**: proaktywny, pracowity, elokwentny, politycznie przebiegły, zorientowany na działanie, o wysokich oczekiwaniach, zorientowany na osiągnięcia

Studia przypadków przytoczone przez EUROCADRES były zgodne, co do cech skutecznego przywódcy. Szczególny nacisk położono na efektywność, dawanie wsparcia, motywowanie członków zespołu oraz doprowadzanie zadań do celu. Ciekawe spostrzeżenia można znaleźć we wnioskach ze studiów przypadków dotyczących sposobu postrzegania przywódców. Podczas, gdy aprobatą swoich własnych działań jako przywódców jest w każdym przypadku bardzo pozy-

tywna, aprobatą ze strony innych jest postrzegana odmiennie przez kobiety i mężczyzn. Większość mężczyzn-przywódców jest przekonana o ogólnej pozytywnej ocenie swych działań ze strony przełożonych i członków zespołu. Kobiety na stanowiskach przywódczych uważają zaś, że przełożeni i członkowie zespołu mogą być pozytywnie nastawieni jedynie do niektórych elementów ich stylu przywództwa.

6. STYLE PRZYWÓDZTWA

Istnieje kilka klasyfikacji stylów przywództwa i wielokrotnie próbowano ekstrapolować wnioski z jednego stylu na drugi. Style przywództwa można zdefiniować jako alternatywne sposoby, z których korzystają przywódcy, tworząc

wzory zachowań interaktywnych, aby odpowiednio wypełniać swoją rolę kierowniczą. W rzeczywistych sytuacjach zachowanie przywódców stanowi mieszaninę różnych elementów znajdujących się na kontinuum zachowań.

styl autokratyczny	styl demokratyczny
niepozwalanie na ingerencję pracowników	zachowania demokratyczne
styl zorientowany na zadania	styl zorientowany na ludzi
nacisk na wykonywanie przydzielonych zadań, utrzymywanie wysokich standardów osiągnięć oraz wymaganie od pracowników przestrzegania zasad i procedur	utrzymywanie pozytywnych stosunków interpersonalnych poprzez m.in. dostępność, przyjacielskość, dbałość o dobro pracowników
styl niezależny	styl wspólnotowy
asertywność, konkutowanie o uwagę, wpływanie na innych, inicjowanie działań skierowanych na przydzielone zadania, wysuwanie sugestii ukierunkowanych na problemy	niepewność w wyrażaniu opinii, nieprzyciąganie uwagi, akceptowanie przywództwa innych, wspieranie i pocieszanie innych, pomoc w rozwiązywaniu problemów interpersonalnych
styl uczestniczący	styl kierowniczy
orientacja na wsparcie i uwagę wobec podwładnych	orientacja na osiągnięcia i zadania w stosunku do podwładnych

Najważniejszym obecnie paradygmatem stylów przywódczych jest ten wymieniający trzy style: transakcyjny, transformacyjny i liberalny (laissez-faire), co w rezultacie daje

bardziej dynamiczne zrozumienie przywództwa, w tym aspekt transakcji bądź wymiany pomiędzy przywódcą a członkami zespołu.

Przywódtwo liberalne (laissez-faire)

wyróżniający się brakiem odpowiedzialności za zarządzanie, prezentujący częsty brak zaangażowania w momentach krytycznych

Przywódtwo transakcyjne

pozyskiwanie współpracy dzięki ustanowieniu wymiany z członkami zespołu, monitorowanie relacji wymiany, nagradzanie satysfakcjonujących osiągnięć, zajmowanie się błędami i niepowodzeniami pracowników oraz interweniowanie tylko w przypadku problemu

Przywódtwo transformacyjne

ustanawianie siebie wzorem do naśladowania poprzez pozyskiwanie wiary i zaufania naśladowców, motywującego szacunku i dumy ze współpracy, komunikowanie wartości, celów i znaczenia misji organizacji; wyrażanie optymizmu i podekscytowania z powodu celów i przyszłości; studiowanie nowych perspektyw rozwiązywania problemów i wykonywania zadań; koncentrowanie się na rozwoju i mentoringu zespołu oraz odnoszenie się do indywidualnych potrzeb członków zespołu

Należy zaznaczyć, że styl transakcyjny i transformacyjny mogą być przejawiane przez tą samą osobę. Jako że wielu transformacyjnych przywódców znanych z przeszłości (np. Abraham Lincoln, Franklin Delano Roosevelt, John F. Kennedy) nie wzbierało się przed zachowaniami transakcyjnymi na równi z transformacyjnymi, byli oni w stanie poruszyć naród, a jednocześnie uprawiać drobne gry polityczne.

W warunkach współczesnych **konceptcja przywództwa transformacyjnego zawiera w sobie esencję skuteczności w przywództwie**. Z tego powodu przywództwo transformacyjne może być uważane za wzór, gdyż jego podwyższona skuteczność została dowiedziona w badaniach nad przywódcami transformacyjnymi.

7. ROZPOZNANIE SPECYFIKI KOBIECYCH STYLÓW PRZYWÓDZTWA

Choć niektórzy uważają tę debatę za bezcelową, ostatnie badania skupiają się na różnicach pomiędzy stylami przywództwa praktykowanymi przez kobiety oraz przez mężczyzn. Mając na uwadze omówione wcześniej problemy kobiet-liderów, użyteczna wydaje się analiza możliwych różnic w relacji do skuteczności. Niektóre publikacje podkreślają różnice i podobieństwa płci w rolach przywódczych, a inne unikają takiej dychotomii przez nawiązywanie do teorii ról społecznych w zakresie różnic i podobieństw płci. Wpływ na przywódców mają zatem nie tylko ich **role przywódcze**, ale również wspomniane wcześniej **role płci kulturowej**.

Z ostatnich badań oceniających zgodność pomiędzy stereotypami płci oraz cechami skutecznego przywództwa wynika, że poszanowanie – jeden z elementów skutecznego przywództwa – jest postrzegane jako typowo kobieca cecha. Mimo stereotypowych oczekiwań, które określają skuteczne przywództwo jako zdominowane przez męskie cechy, zachowania uznawane za skuteczne przywództwo zawiera w sobie cechy kobiece. Dlatego liderzy mogą starać się zachowywać

w sposób androgyniczny, tj. łączący elementy stylów męskich i kobiecych.

W poszukiwaniu możliwych wzorców zachowania pomiędzy płciami kulturowymi a transformacyjnym stylem przywództwa, przeprowadzono istotną metaanalizę porównującą kobiety i mężczyzn do realizowanych przez nich stylów przywództwa transformacyjnego, transakcyjnego i liberalnego, i stwierdzono występowanie znaczących różnic pomiędzy płciami w większości aspektów tych trzech stylów przywództwa. Ustalono przede wszystkim, że **kobiety częściej niż mężczyźni charakteryzują się ogólnie skutecznym stylem przywództwa**, który jest bardziej transformacyjny od męskiego, zwłaszcza gdy chodzi o zapewnienie wsparcia i motywowania członków zespołu. Niektóre wiarygodne różnice w przywództwie związane z płcią kulturową wskazują, że kobiety-liderzy kładą nacisk zarówno na relacje interpersonalne, jak i na osiągnięcie celów – w większym stopniu niż liderzy-mężczyźni. Jest kilka możliwych wyjaśnień, dlaczego kobiety wybierają raczej transformacyjny styl przywództwa. Ich zindywidualizowana

rozważa jest zgodna ze stereotypem płci kojarzącym kobiety z zachowaniami wspólnotowymi, troską o relacje międzyludzkie oraz dobro drugiego człowieka. Kobiety na stanowiskach przywódczych często napotykają problemy z wiarygodnością w oczach innych pracowników, ponieważ mogą oni stawiać opór wobec ich przywództwa lub oceniać je. Dlatego lepiej, jeśli kobiety stosują bardziej demokratyczny, uczestniczący styl przywództwa w celu wzmocnienia swej wiarygodności oraz uniknięcia oporu ze strony członków zespołu.

Ponieważ podkreślanie różnic pomiędzy męskimi i kobiecymi stylami przywództwa zyskuje na popularności, należy rozważyć możliwe różnice płci w wartościach leżących u podstaw ich zachowań przywódczych. W zgodności z rezultatami poszukiwań dotyczących przywództwa transformacyjnego, badania nad wartościami w pracy wskazują, że kobiety przywiązują większą wagę do stanowisk pracy, które wiążą się z pomaganiem innym, pomijają różnice pomiędzy sobą a innymi oraz wspierają politykę, która reguluje i ochrania obywateli i środowiska. Kobiety-przywódcy są też mniej skłonne akceptować materializm i rywalizację.

Wnioski ze studiów przypadków EUROCADRES zawierają dodatkowe spostrzeżenia. Międzynarodowy test samooceny GRID¹ dostarczył ogólnego, zagregowanego wyniku w postaci mieszanego stylu przywództwa, **łącznie w sobie pewne**

elementy, takie jak wkład pracy i zaangażowanie, ze zdolnościami dostosowawczymi, jak uległość i podporządkowanie. Niewielu liderów osiąga wysokie wyniki w zdolnościach kontrolnych, takich jak wydawanie poleceń i dominacja. **Transakcyjny i transformacyjny styl przywództwa są równie często stosowane** przez mężczyzn i kobiety poddane analizie w studiach przypadków. Biorąc pod uwagę **przywództwo demokratyczne i autokratyczne**, kobiety i mężczyźni jako przywódcy nie mają wyraźnych preferencji. Jednakże zauważono, że kobiety-liderzy stosują **bardziej uczestniczący styl przywództwa** niż ich koledzy, a zarówno kobiety, jak i mężczyźni są zgodni, że kobiety-przywódcy przywiązują **większą wagę do pomagania innym**. Ogólnie też, większość przywódców jest wyraźnie bardziej zorientowana na zadania i problemy niż na ludzi.

Praskie warsztaty FEMANET na temat „Kobiectwo przywództwo w Europejskim Modelu Odpowiedzialnego Zarządzania” również zakończyły się konkluzją, że zarówno męskie, jak i kobiece style przywództwa, są niezbędne, oraz że każdy z nich ma swoje zalety. W związku z tym, ważnym zaleceniem w odniesieniu do polityki organizacyjnej, jest stworzenie klimatu, w którym wspiera się stosowanie mieszanych stylów przywództwa, które łączą w sobie zarówno cechy charakterystyczne dla mężczyzn, jak i kobiet.

¹ Test samooceny GRID International online: <http://www.gridinternational.com/>

8. WNIOSKI:

Kobiece przywództwo w europejskim modelu odpowiedzialnego zarządzania

Celem *EUROCADRES* w ramach tego projektu jest dalszy rozwój Europejskiego Modelu Odpowiedzialnego Zarządzania w stronę modelu Zrównoważonego Europejskiego Zarządzania.

Zarządzanie musi być realizowane w całościowym podejściu do czynników i problemów społecznych, ekonomicznych i środowiskowych. Dodatkową korzyścią spojrzenia na model EMRM z perspektywy płci – i czasem różnych i uzupełniających się cech reprezentowanych przez mężczyzn i kobiety – jest odkrycie nowych części składowych, które mogą wzmocnić strukturę modelu i uczynić zarządzanie bardziej zrównoważonym. Europa potrzebuje zrównoważonego podejścia do zarządzania, by móc sprostać wyzwaniom dnia dzisiejszego oraz przyszłości. Obecna sytuacja ekonomiczna wskazuje pilną potrzebę nowej, bardziej zrównoważonej formuły dla roli gospodarki oraz sposobu jej zarządzania, szczególnie w ramach systemu finansowego.

Pracując nad tą kwestią doszliśmy do następujących wniosków:

- Męskie i kobiece cechy/postawy/perspektywy powinny być w równowadze. Nie chodzi tu o to, by stwierdzić, że kobiety czy mężczyźni są lepsi od drugiej płci, ale raczej, by zdać sobie sprawę i korzystać ze spostrzeżenia, że zarówno kobiece, jak i męskie cechy są potrzebne w miejscu pracy, a zwłaszcza na poziomie decyzyjnym. Dlatego właśnie powinno się zgłębiać i poszerzać transformacyjny model przywództwa, który zdaje się być obecnie najodpowiedniejszy. Ponadto należy zbadać możliwości włączenia w ten model myślenia systemowego oraz osiągnięcia równowagi pomiędzy perspektywą transakcyjną/męską a transformacyjną/kobiecą.
- Z pewnością istnieje dziś potrzeba prawdziwie europejskiego modelu przywództwa, który odzwierciedlałby warunki panujące w europejskim środowisku społeczno-kulturalnym. W modelu EMRM słowa „reagowanie” i „odpowiedzialność” zajmują czołową pozycję, jeśli chodzi o udział

różnych stron. Spojrzenie europejskie jest wspólnotowe i społeczne, w przeciwieństwie np. do spojrzenia amerykańskiego, które jest indywidualistyczne. Europa w oczywisty sposób kładzie nacisk na społeczną odpowiedzialność także za przyszłe pokolenia. Przy rosnącej potrzebie istnienia modeli przywództwa, których niezbędnym elementem jest odpowiedzialność za środowisko, myślenie systemowe staje się naturalne.

- Zarządzanie powinno się opierać na pracy zespołowej i kooperacji, jasnym podziale ról i obowiązków. Zarządzanie przedsiębiorstwem lub instytucją wymaga wielu umiejętności zawodowych, włączając w to świadomość, że żaden mężczyzna i żadna kobieta nie jest „niezależnym bohaterem”, ale ekspertem korzystającym z różnorodnej wiedzy specjalistycznej i doświadczenia pracowników – zarówno mężczyzn, jak i kobiet. Role przywódcze i zarządzające nie powinny być ze sobą mylone, ale mogą być rozpatrywane przy pomocy podobnych pojęć.

Musimy kontynuować oraz rozwijać naszą pracę i dlatego sugerujemy następujące działania:

- Należy przeprowadzić dalsze studia literatury przedmiotu ze szczególnym uwzględnieniem zjawisk dotyczących Europy.
- Należy przeprowadzić dalsze badania, zwłaszcza w celu sprecyzowania męskich i kobiecych sposobów rozwiązywania problemów.
- Kontynuowane w ten sposób działania powinny być realizowane we współpracy z przedstawicielami organizacji pracodawców lub/i np. z ekspertami w dziedzinie zasobów ludzkich, tak aby poszerzyć zakres danych wejściowych.
- Podsumowując – mamy nadzieję, że nasza obecna i przyszła praca w tym zakresie będzie cennym wkładem i pozwoli na lepsze zrozumienie – ze strony związków zawodowych, pracodawców i pracowników – potrzeby opracowania nowego modelu (lub być może modeli) Zrównoważonego Europejskiego Zarządzania.



COUNCIL OF EUROPEAN PROFESSIONAL AND MANAGERIAL STAFF
RAT DER EUROPÄISCHEN FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE
CONSEIL DES CADRES EUROPÉENS

Boulevard du Roi Albert II, 5, B - 1210 Bruxelles

Tel : +32 2 224 0730, Fax : +32 2 224 0733

Web : <http://www.eurocadres.org>

E.mail : secretariat@eurocadres.org