

Joanna M. Moczydłowska

Percepcja cech i zachowań osób na stanowiskach kierowniczych przez pryzmat ich płci*

Artykuł opiera się na założeniu, że stosunek do ludzi często wynika ze stereotypowego postrzegania innych przez pryzmat cech i postaw, które są przypisywane ze względu na płeć. W artykule podjęto następujący problem badawczy: jakie cechy i zachowania przypisywane są jako typowe dla kobiet i mężczyzn na stanowiskach kierowniczych przez menedżerów. W artykule przedstawiono wyniki badań przeprowadzonych w grupie 45 menedżerów reprezentujących sektor przedsiębiorstw. Wykazano, że cechy i zachowania przypisywane kobietom i mężczyznom na stanowiskach kierowniczych korelują z przyjętym w naszej kulturze stereotypem płci. Zmienne wpływające na postrzeganie cech i postaw typowych dla kierowników danej płci to staż pracy i płeć respondentów.

Słowa kluczowe: postawy menedżerskie (*managers' attitudes*), płeć (*gender*), stereotypowe postrzeganie (*stereotypical perception*)

Wprowadzenie

Artykuł opiera się na założeniu potwierdzonym w badaniach psychologicznych (Juodvalkis, Greife i wsp., 2003, s. 67–84), że postawa wobec ludzi często wynika z mniej lub bardziej uświadomionych skłonności do stereotypowego postrzegania innych przez pryzmat cech i zachowań przypisywanych im ze względu na płeć. W związku z tym sformułowano następujący problem badawczy: jakie cechy i zachowania, w ocenie najwyższej kadry kierowniczej, postrzegane są jako różnicujące kobiety

* Badania zostały zrealizowane w ramach pracy nr S/WZ/2/2017 i sfinansowane ze środków MNiSW.

i mężczyzn pełniących funkcje kierownicze. Problem uznano za interesujący poznawczo oraz istotny w perspektywie praktyki zarządzania, ponieważ postawy menedżerów w relacjach biznesowych z innymi menedżerami, a także prowadzona przez nich polityka kadrowa (zwłaszcza polityka awansów) często wynikają z ich przekonań na temat predyspozycji kierowniczych reprezentantów danej płci. Warto zatem badać zachowania, cechy i skłonności przypisywane kobietom i mężczyznom jako „typowe” dla przedstawicieli obu płci, ponieważ mogą stać się one fundamentem budowania barier mentalnych, znacząco utrudniających efektywne relacje z partnerami biznesowymi i współpracownikami.

W artykule przedstawiono wyniki badań kwestionariuszowych przeprowadzonych w grupie 45 menedżerów reprezentujących sektor przedsiębiorstw. Narzędziem wykorzystanym do badania był autorski kwestionariusz, opracowany metodą delficką.

Stereotyp kobiecości i męskości w środowisku pracy

Stereotypy są zespołem uproszczonych i sztywnych przekonań na temat osobistych atrybutów grupy osób czy kategorii społecznych, na przykład kobiet i mężczyzn. E. Aronson i wsp. (1997, s. 543) definiują stereotyp jako „generalizację odnoszącą się do grupy, w ramach której identyczne charakterystyki zostają przypisane jej wszystkim bez wyjątku członkom, niezależnie od rzeczywistych różnic między nimi”. Pojęcie „stereotypy płci” (*gender stereotypes*) jest stosowane zamiennie z pojęciami: „stereotypy związane z płcią”, „stereotypy płci socjokulturowej”, „stereotypy płci kulturowej”, „stereotypy płci psychologicznej”, „stereotypy rodzaju”, ale i z rzadziej stosowanymi terminami, takimi jak „stereotypy płciowe” czy „stereotypy męskości i kobiecości”. Płeć jako cecha uniwersalna i łatwo identyfikowalna jest szczególnie podatna na tworzenie stereotypów. Stereotypy płci opisują przekonania, że szczególne zachowania charakteryzujące jedną płęć w dużo mniejszym stopniu lub wręcz w ogóle nie odnoszą się do drugiej (Mandal, Banot, 2007, s. 387–393).

Według L. Brannon (2002) stereotypy męskości i kobiecości to przekonania dotyczące cech psychicznych mężczyzn i kobiet, jak również działań odpowiednich dla jednej lub drugiej płci. Na powszechny w wielu kulturach stereotyp kobiecości składają się najczęściej takie cechy, jak: schludność, czułość, delikatność, takt, gadatliwość, skłonność do plotek i brak zainteresowania dla sfery seksualnej. Mężczyźni natomiast stereotypowo opisywani są jako osoby: agresywne, niezależne, dominujące, aktywne, silne fizycznie i psychicznie oraz pewne siebie (Bee, 2007). Cechy uważane za typowe dla kobiet i mężczyzn w Polsce przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Stereotyp kobiecości i męskości – badania polskie

Cechy traktowane jako typowo kobiece	Cechy traktowane jako typowo męskie
wrażliwa, opiekuńcza, troskliwa, łagodna, kokieteryjna, dbająca o swój wygląd, gospodarna, gderliwa, czuła, uczuciowa, wrażliwa na potrzeby innych, zdolna do poświęceń, delikatna, wstydliva, naiwna i plotkująca	dominujący, niezależny, rywalizujący, nastawiony na sukces, sprytny, łatwo podejmujący decyzje, mądry, apodyktyczny, szorstki, arogancki, mający dobrą kondycję fizyczną, aktywny, pewny siebie, samowystarczalny, wymagający, skomplikowany, domagający się pochwał, lubiący towarzystwo, nie ujawniający swoich uczuć, pogodny

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kuczyńska, 1992, s. 8

Zarówno w stereotypie kobiecości, jak i męskości, można wyróżnić szereg podtypów. W subkategoriach płci są podkreślane pewne szczegółowe atrybuty wyróżnionych podgrup kobiet i mężczyzn. W stereotypie kobiecości wyróżnia się na przykład: „chłopczyce”, żonę, gospodynię domową, matkę, bizneswoman, feministkę, lesbijkę, natomiast w odniesieniu do mężczyzn wskazuje się na stereotyp *macho*, mężczyzny zniewieścialego, biznesmena, homoseksualisty itd. (Nelson, 2003). Stereotypy płci mogą więc zmieniać swoją formę, przechodząc od ogólnych do szczegółowych zwyczajowych przekonań na temat kobiet i mężczyzn.

Stereotypy płci są powiązane z rolami płciowymi. Gdy przedstawiciele danej społeczności zaczynają łączyć konkretne zachowania z określoną płcią, zdarza się, że nie dostrzegają istnienia różnic indywidualnych lub wyjątków. Sprawia to, że są oni skłonni przypisać to zachowanie nieodwołalnie i bezwyjątkowo jednej płci. W taki właśnie sposób rola płciowa może przerodzić się w stereotyp (Mandal, 2004).

Jak wynika z badań psychologicznych (Wojciszke, 2012, s. 13–18), stereotypy płci wszędzie na świecie są podobne. Bez względu na uwarunkowania kulturowe mężczyźni są uważani za sprawczych (skoncentrowanych na zadaniach i działaniu), kobiety zaś – za „wspólnotowe” (skoncentrowane na emocjach i relacjach społecznych). W różnych kulturach stereotypy te ujawniają się z różną siłą, ale nigdzie nie ulegają odwróceniu. Z kolei rzeczywiste różnice między osobami reprezentującymi różne płci przedstawiają się rozmaicie w zależności od rodzaju porównywanych atrybutów. Duże różnice stwierdza się jedynie w obszarze motoryki, agresji i potrzeb seksualnych (zdecydowanie wyższy poziom u mężczyzn), umiarkowane – w komunikacji interpersonalnej, funkcjonowaniu społecznym oraz skłonnościach do lęku i depresji (wyższy poziom u kobiet). W pozostałych dziedzinach różnic nie ma lub są bardzo małe (Schmitt, Buss, 2000, s. 141–177).

Stereotypy płci rodzą przekonanie, że osoby określonej płci osiągają w odpowiedniej dla nich dziedzinie życia wyższy poziom efektywności niż osoby płci

przeciwnej (Stojanowska, 2008, s. 151–166). Analizując dane statystyczne dotyczące obecności kobiet w zarządach przedsiębiorstw, można sformułować wniosek, że taką dziedziną życia jest również zarządzanie. Z badań przeprowadzonych przez Deloitte (2015) wynika, że średnia obecność kobiet w zarządach w Europie jest na poziomie 20%, w USA – 19%, Kanadzie – 17%, RPA – 17%, w krajach Ameryki Łacińskiej – 7%, Azji i Pacyfiku – 9,4%. W Polsce ten wskaźnik wynosi 12%, czyli plasuje się poniżej średniej unijnej. Być może jedną z przyczyn tego zjawiska są cechy przypisywane tzw. kobiecemu stylowi kierowania (przewodzenia), niesłusznie kojarzone z niższą skutecznością działania (Rubin, 1997).

Kobiety i męski styl kierowania

Styl kierowania definiowany jest jako „bardzo złożony kompleks relacji między zachowaniami kierownika, cechami jego osobowości (atrybutami), charakterystyką kierowanego zespołu a kontekstem, w którym działa kierownik i zespół” (Jasińska, 2009, s. 71). Szukając różnic w stylach kierowania kobiet i mężczyzn, zwraca się uwagę na to, że ich opis jest silnie zdeterminowany stereotypami płci. Kierownikom płci męskiej przypisuje się stosowanie presji, walki, skłonności do siłowego przełamania oporu, natomiast kobiety w relacjach z podwładnymi wyraźnie częściej stosują negocjacje, konsultacje, perswazję (Dźwigoł-Barosz, 2016, s. 132). Różnice te są szczególnie eksponowane w opisie kobiecego i męskiego stylu kierowania. Na przykład H. Fisher (2003, s. 21–23) dowodzi, że kobiety i mężczyźni na stanowiskach kierowniczych różnią się stylem podejmowania decyzji ze względu na różnice w specyfice myślenia i przetwarzania danych. Kobiety przejawiają tendencję do myślenia kontekstowego, co powoduje, że widzą zagadnienia szerszej niż menedżerowie płci męskiej. Podejmując decyzje, uwzględniają więcej danych, czynników i opcji oraz dostrzegają więcej sposobów działania. H. Fisher (2003, s. 23) określa myślenie „kobiece” jako myślenie sieciowe, różniące się od typowego dla mężczyzn myślenia sekwencyjnego, które jest skoncentrowane i liniowe. Powoduje to, że mężczyźni widzą organizację jako zbiór różnorodnych elementów, a kobiety wykazują tendencję do postrzegania jej jako całości, czyli jako systemu współzależnych i wpływających na siebie zasobów materialnych i pozamaterialnych. Wyraźnie częściej sięgają też do swoich zasobów inteligencji emocjonalnej: empatii, intuicji, co pozwala im na efektywniejsze budowanie relacji (Kuc, Moczydłowska, 2009).

Według J. B. Rosener (2003, s. 349–352) kobiety cechuje interaktywny styl kierowania, który charakteryzuje się nastawieniem na współpracę i komunikację z innymi, natomiast mężczyźni bardziej preferują styl nakazowo-kontrolujący, co oznacza, że zarządzają autorytarnie. G. N. Powell (2003, s. 362) wskazuje, że kobiety na

stanowiskach kierowniczych są częściej ukierunkowane na własny rozwój i ciekawe wyzwania, a mężczyźni koncentrują się na środowisku organizacji, jej prestiżu, możliwościach wywierania wpływu i dążeniu do jak najwyższych wynagrodzeń. Przywołany autor – podobnie jak J. B. Rosener – promuje tezę, że kobiety mają tendencję do zarządzania demokratycznego, a mężczyźni – autokratycznego.

W dyskusji naukowej nad kobiecym i męskim stylem kierowania nie brakuje głosów, że to nie płeć, ale wyłącznie pozycja kobiet i mężczyzn w strukturze władzy organizacyjnej wyznacza ich specyficzny styl kierowania. Przedstawicielką tego nurtu jest R. Kanter (za: Lisowska, 2009, s. 111), która dowodzi, że gdyby porównywalny był status i zakres władzy mężczyzn i kobiet, to na stanowisku menedżera przedstawiciele obu płci zachowywaliby się podobnie.

Metodyka badań własnych

Badaniami objęto grupę 45 przedstawicieli kadry kierowniczej wysokiego szczebla przedsiębiorstw będących słuchaczami Executive MBA w Instytucie Nauk Ekonomicznych PAN w Warszawie. Z uwagi na stosunkowo małą liczebność badanej próby wyniki badań mogą być wykorzystane do wskazania pewnych trendów oraz do sformułowania hipotez do dalszych badań naukowych w grupie spełniającej kryteria reprezentatywności.

Badani to osoby o zróżnicowanym wykształceniu, ale każda z nich ma spore doświadczenie w zarządzaniu na wysokim stanowisku kierowniczym (średnio – 4 lata). W badanej grupie 60% stanowili mężczyźni. Mimo iż miejscem przeprowadzenia badania była Warszawa, respondenci reprezentowali wszystkie regiony Polski.

Narzędziem wykorzystanym do badania był autorski test „Męski i kobiecy styl kierowania”. Składa się on z dwóch arkuszy. Każda z nich zawiera 37 takich samych cech i zachowań. Respondenci oceniają w skali od 1 do 5, w jakim stopniu podane w kwestionariuszu zachowania i cechy charakteryzują kobiety i mężczyzn zajmujących stanowiska kierownicze. Dobór cech i zachowań kierowniczych przeprowadzono z wykorzystaniem metody delfickiej (Skulimowski, Kluz, 2016, s. 70–80). W toku dyskusji panel ekspertów wyłonił 37 cech i zachowań istotnych w perspektywie oceny stylu kierowania.

Sformułowano następujące problemy badawcze:

1. Które cechy i zachowania, w ocenie kadry menedżerskiej, w największym stopniu charakteryzują kobiety, a które mężczyzn, na stanowiskach kierowniczych?
2. Czy istnieje zależność między cechami przypisywanymi kobietom i mężczyznom na stanowiskach kierowniczych a stażem pracy i płcią menedżerów uczestniczących w badaniu?

Kobiety i męski styl kierowania w percepcji menedżerów (analiza wyników badań)

Cechy i zachowania przypisywane kobietom na stanowiskach kierowniczych

Szukając odpowiedzi na pytanie, jakie cechy i zachowania w największym stopniu charakteryzują kobiety pełniące funkcje kierownicze w polskich przedsiębiorstwach, wyodrębniono tylko 5 kategorii odpowiedzi, które w całej badanej próbie uzyskały średnią ocen 4.0 i powyżej (por. tabela 2).

Tabela 2. Cechy i zachowania najsilniej charakteryzujące kobiety na stanowiskach kierowniczych w ocenie kadry menedżerskiej (N=45; skala od 1 do 5)

Cecha/zachowanie	Średnia	Mediana	Wariancja
Bardzo sumiennie wykonuje swoje obowiązki	4,3	4	0,51
Jest bardzo ambitna	4,2	4	0,92
Przywiązuje dużą wagę do dobrej atmosfery w miejscu pracy	4,2	4	0,95
Bardzo emocjonalnie reaguje na sytuacje trudne	4,1	4	1,13
Jest bardzo wymagająca	4,1	4	0,56

Źródło: opracowanie własne

Ustalając, które cechy i zachowania są najsłabiej widoczne u kobiet na stanowiskach kierowniczych, przyjęto próg średniej 3,0 i poniżej. Kryterium to spełniło 6 kategorii odpowiedzi (por. tabela 3), co oznacza, że badanym nieznacznie łatwiej identyfikować braki kobiet na stanowiskach kierowniczych niż ich mocne strony.

Tabela 3. Cechy i zachowania najsłabiej charakteryzujące kobiety na stanowiskach kierowniczych w ocenie kadry menedżerskiej (N=45, skala od 1 do 5)

Cecha/zachowanie	Średnia	Mediana	Wariancja
Tolerancyjnie podchodzi do błędów popełnianych przez podwładnych	2,6	2,5	0,62
Przejawia wysoką odporność na stres i frustrację.	2,7	2,5	1,06
Jest wizjonerem	2,7	3	0,78
Promuje w organizacji politykę równych szans kobiet i mężczyzn	2,9	3	1,08
Jest dobrym słuchaczem	2,9	3	0,62
Jest odporna psychicznie	3,0	3	1,14

Źródło: opracowanie własne

W ocenie respondentów (kobiet i mężczyzn) kobiety na stanowiskach kierowniczych charakteryzuje sumiennosc w wykonywaniu zadan zawodowych, wysoki poziom ambicji oraz wymagan stawianych podwladnym, korespondujacy z niskim poziomem tolerancji wobec bladów popelnianych przez podwladnych. Zdaniem osób badanych typowe dla kobiet zarzadzajacych zespolami jest dbanie o emocjonalny kontekst pracy. Paradoksalnie troska o dobra atmosfere w miejscu pracy idzie w parze, zdaniem badanych, z niska indywidualna odpornoscia psychiczna, w tym z niska odpornoscia na stres i frustracje, a takze z niskim poziomem kompetencji interpersonalnych, ktorych przejawem jest umiejetnosc sluchania. Jako ceche czesto wystepujaca u kobiet zarzadzajacych zespolem, badani wskazywali „Bardzo emocjonalnie reaguje na sytuacje trudne” (srednia 4,1 w skali od 1 do 5). W opinii menedzerow objetych badaniami kobiety na stanowiskach kierowniczych rzadko sa wizjonerami. Rowniez rzadko promuja w organizacji polityke rownych szans kobiet i męzczyzn. Najwiecej rozbieznosci w ocenach wywolowały cechy i zachowania odnoszace sie do sfery emocjonalnosc kobiet na stanowiskach kierowniczych (respondenci wykazali sie najwiekszym wewnatrzgrupowym zroznicowaniem opinii – w kazdym przypadku wariancja powyzej 1).

Cechy i zachowania przypisywane męzczyznom na stanowiskach kierowniczych

Oceniajac czestotliwosc wystepowania cech i zachowan typowych, zdaniem respondentow, dla męzczyzn na stanowiskach kierowniczych respondenci wskazali znacznie wiecej tych o wysokim natężeniu (srednia ocena 4,0 lub wyzsza) niz w przypadku kobiet. O ile u kobiet wskazano tylko 6 takich cech i zachowan, o tyle w opisie męzczyzn na stanowiskach kierowniczych srednia ocene 4,0 lub wyzsza uzyskalo czternaście kategorii odpowiedzi (por. tabela 4). Na tej podstawie mozna ostroznie wnioskowac, ze wizerunek męzczyzny menedzera jest bardziej jednoznaczny, wyrazisty i bogatszy.

W ocenie kadry kierowniczej objetej badaniami (kobiet i męzczyzn) wizerunek męzczyzn pelniacych w organizacji role kierownicza mocno wiazze sie ze stereotypem silnego męzczyzny *macho*. Interesujace jest, ze wiele cech i zachowan przypisywanych przez respondentow męzczyznom na stanowisku kierowniczym scisle koresponduje z psychologicznym profilem przywodcy charyzmatycznego. W ocenie badanych męzczyzna menedzer jest: zdecydowany, wymagajacy, odpowiedzialny, autorytarny, ambitny. Cechuje go: pewnośc siebie, silne zakorzenienie dzialan w wizji, oczekiwanie od podwladnych bezgranicznego zaufania, sklonnosc do manipulowania innymi, nastawienie na rywalizacje, odpornosc emocjonalna. Jednoczesnie nie przejawia tolerancji i empatii, a w procesie decyzyjnym unika poslugiwania sie intuicja. Brakuje mu umiejetnosc sluchania. Rzadko interesuje sie opiniami swoich podwladnych (por. tabela 5).

Tabela 4. Cechy i zachowania najsilniej charakteryzujące mężczyzn na stanowiskach kierowniczych w ocenie kadry menedżerskiej (N = 45; skala od 1 do 5)

Cecha/zachowanie	Średnia	Mediana	Wariancja
Jest bardzo ambitny	4,6	5	0,45
Narzuca innym swoje zdanie	4,3	4	0,32
Potrafi myśleć strategicznie, ukierunkowując pracę zespołu na cele długofalowe	4,3	4	0,85
Lubi atmosferę wyzwania i chętnie podejmuje zadania bardzo trudne	4,3	4	0,59
Jest bardzo wymagający	4,2	4	0,44
Ma skłonności do pracoholizmu	4,1	4	0,90
Oczekuje bezgranicznego zaufania	4,1	4	0,71
Jest wizjonerem	4,1	4	0,41
Promuje klimat rywalizacji	4,1	4	0,37
Buduje mit własnej nieomyślności	4,1	4	1,09
Szybko podejmuje decyzje	4,1	4	0,81
Jest asertywny	4,1	4	0,47
Bierze pełną odpowiedzialność za pracę swojego zespołu	4,0	4	0,76
Ma skłonność do manipulowania innymi	4,0	4	0,67

Źródło: opracowanie własne

Tabela 5. Cechy i zachowania najsłabiej charakteryzujących mężczyzn na stanowiskach kierowniczych w ocenie kadry menedżerskiej (N = 45; skala od 1 do 5)

Cecha/zachowanie	Średnia	Mediana	Wariancja
Bardzo emocjonalnie reaguje na sytuacje trudne	2,5	2	1,02
Tolerancyjnie podchodzi do błędów popełnianych przez podwładnych	2,6	2,5	0,53
Z dużą empatią podchodzi do problemów osobistych współpracowników	2,6	3	0,37
Jest szczerze zainteresowany opiniami swoich podwładnych	2,7	3	0,68
Preferuje demokratyczne podejście do podwładnych	2,8	3	0,63
Promuje w organizacji politykę równych szans kobiet i mężczyzny	2,9	3	1,08
Jest dobrym słuchaczem	2,9	3	0,62
Podjmując decyzje, chętnie kieruje się intuicją	3,0	3	1,24

Źródło: opracowanie własne

Analiza porównawcza danych zawartych w tabelach 2 i 4 oraz 3 i 5 pozwala na sformułowanie wniosku, że istnieją cechy, które w ocenie respondentów mają charakter niezależny od płci i charakteryzują zarówno kobiety, jak i mężczyzn, na stanowiskach kierowniczych. Są to: sumienność w wykonywaniu obowiązków, ambicja oraz stawianie innym wysokich wymagań. Analogicznie uczestnicy badania wskazali cechy i zachowania, które najslabiej charakteryzują osoby pełniące funkcje kierownicze niezależnie od ich płci. Zaliczyli do nich: tolerancję wobec błędów popełnianych przez podwładnych, promowanie w organizacji polityki równych szans kobiet i mężczyzn, a także umiejętność słuchania.

Staż pracy i płeć badanych menedżerów a postrzeżenie cech i zachowań typowych dla kobiet i mężczyzn na stanowisku kierowniczym

Stosując wskaźnik Tau-c Kendalla, stwierdzono, że wraz ze stażem pracy osób badanych rośnie przypisywana przez nich częstotliwość danego zachowania lub natężenie danej cechy u kobiet/mężczyzn na stanowisku kierowniczym. Szczegółowe informacje na ten temat zawarto w tabeli 3. W większości wymienionych w tabeli 6 kategorii odpowiedzi poziom korelacji był niski (do 0,4), a w jednym przypadku umiarkowany (w przedziale 0,41–0,7).

Tabela 6. Cechy i zachowania kadry kierowniczej, których ocena koreluje ze stażem pracy respondentów (wyniki analizy statystycznej Tau-c Kendalla)

Cechy lub zachowania kobiet na stanowisku kierowniczym	Wartość korelacji	Istotność przybliżona
Potrafi sprawiedliwie ocenić rezultaty pracy swojego zespołu i poszczególnych pracowników	0,441	0,003
Potrafi myśleć strategicznie, ukierunkowując pracę zespołu na cele długofalowe	0,391	0,024
Podjmując decyzje, chętnie kieruje się intuicją	0,387	0,025
Jest dobrym słuchaczem	0,351	0,03
Deleguje uprawnienia, dzieli się władzą	0,305	0,025
Jest asertywna	0,263	0,045
Cechy lub zachowania mężczyzn na stanowisku kierowniczym	Wartość korelacji	Istotność przybliżona
Ma podzielną uwagę	0,341	0,012
Jest konsekwentny	0,309	0,007

Źródło: opracowanie własne

Im dłuższy staż pracy osób badanych, tym większa skłonność do przypisywania kobietom na stanowiskach kierowniczych umiejętności sprawiedliwego oceniania, myślenia strategicznego, dzielenia się władzą, posługiwania się intuicją, a także

kompetencji psychospołecznych: słuchania oraz asertywności. Jeśli chodzi o obraz mężczyzn na stanowiskach kierowniczych, wraz ze wzrostem stażu pracy badanych częściej dostrzegane były podzielność uwagi i konsekwencja.

Zmienną, która istotnie wpływa na sposób postrzegania kobiet i mężczyzn na stanowiskach kierowniczych, jest płeć respondentów. Wskazując cechy i zachowania kobiet zarządzających zespołem, badane kobiety znacząco częściej wymieniały: podzielność uwagi, zdolność do analitycznego myślenia i dokładność oraz sumienność w wykonywaniu obowiązków. Badane kobiety istotnie częściej niż mężczyźni wyrażały przekonanie, że przedstawicielki ich płci są bardzo wymagające oraz biorą pełną odpowiedzialność za pracę swojego zespołu (por. tabela 7). Interesujące jest, że różnice są zawsze jednostronne: wyższe natężenie danej cechy wskazywane u kobiet przez kobiety.

Tabela 7. Cechy kobiet i mężczyzn na stanowisku kierowniczym a płeć badanych – różnice istotne statystycznie

Kategoria odpowiedzi – cecha/ zachowanie kobiet na stanowisku kierowniczym	Średnia ocena doko- nana przez badanych mężczyzn	Średnia oce- na dokonana przez badane kobiety	Poziom istot- ności (tekst U Manna- -Whitneya)
Ma podzielną uwagę	3,2	4,6	0,003
Jest bardzo wymagająca	3,8	4,8	0,007
Jest analityczna i dokładna	3,4	4,3	0,038
Bierze pełną odpowiedzialność za pracę swojego zespołu	2,9	3,9	0,047
Bardzo sumiennie wykonuje swoje obowiązki	4,1	4,7	0,049
Kategoria odpowiedzi – cecha/ zachowanie mężczyzn na stanowisku kierowniczym	Średnia ocena doko- nana przez badanych mężczyzn	Średnia oce- na dokonana przez badane kobiety	Poziom istot- ności (tekst U Manna- -Whitneya)
Podejmując decyzje, chętnie kieruje się intuicją	3,5	1,8	0,001
Buduje mit własnej nieomyślności	3,6	4,9	0,001
Szybko podejmuje decyzje	3,8	4,6	0,019
Narzuca innym swoje zdanie	4,1	4,7	0,022
Promuje w organizacji politykę równych szans kobiet i mężczyzn	3,2	2,1	0,024
Jest wizjonerem	3,9	4,6	0,027
Promuje klimat rywalizacji	3,9	4,6	0,027

Źródło: opracowanie własne

Menedżerowie uczestniczący w badaniu różnili się w percepcji kobiet i mężczyzn na stanowiskach kierowniczych. Badane kobiety istotnie częściej przypisywały mężczyznom kierownikom: budowanie mitu swojej nieomyślności, szybkość podejmowania decyzji, promowanie klimatu rywalizacji, narzucanie swojego zdania oraz tworzenie wizji. Z kolei takie zachowania, jak korzystanie z intuicji w trakcie podejmowania decyzji oraz promowanie w organizacji równych szans kobiet i mężczyzn, znacząco częściej widzą u mężczyzn sami mężczyźni.

Wnioski

To, czy dana osoba efektywnie pełni rolę menedżera (kierownika, lidera), uwarunkowane jest bardzo wieloma różnorodnymi zmiennymi, wśród których dużo ważniejsze od płci są kompetencje zawodowe, w tym predyspozycje osobowościowe. Mimo to istnieje silna skłonność do wiązania cech i zachowań tych osób z ich płcią.

Na podstawie przedstawionych w tym artykule badań można sformułować poniższe wnioski.

1. Większość cech i zachowań przypisywanych przez respondentów kobietom i mężczyznom pełniącym funkcje kierownicze silnie koreluje ze stereotypem płci, zdiagnozowanym w naszej kulturze.

2. Percepcja kierownika kobiety zdominowana jest przez takie cechy i zachowania, jak: sumienność, emocjonalność, niska odporność na stres i frustrację, brak zdolności do tworzenia wizji, dbanie o dobrą atmosferę w miejscu pracy. Jednocześnie badani przypisywali kobietom na stanowiskach kierowniczych dwie cechy, które są eksponowane w stereotypie mężczyzny: ambicja oraz wysoki poziom wymagań, idące w parze z niską tolerancją wobec błędów popełnianych przez podwładnych.

3. Wizerunek mężczyzn pełniących rolę kierowniczą mocno wiąże się ze stereotypem silnego mężczyzny *macho* oraz przywódcy charyzmatycznego. W ocenie badanych jest on: zdecydowany, wymagający, odpowiedzialny, autorytarny, ambitny. Cechuje go: pewność siebie, silne zakorzenienie działań w wizji, oczekiwanie od podwładnych bezgranicznego zaufania, skłonność do manipulowania innymi, nastawienie na rywalizację, odporność emocjonalna. Jednocześnie nie przejawia tolerancji i empatii, a w procesie decyzyjnym unika kierowania się intuicją. Brakuje mu umiejętności słuchania. Rzadko interesuje się opiniami swoich podwładnych.

4. Zmienną istotnie różnicującą postrzeganie cech i zachowań typowych dla kadry kierowniczej różnej płci jest staż pracy. Im dłuższy staż pracy, tym większa skłonność respondentów do przypisywania kobietom umiejętności sprawiedliwego oceniania, myślenia strategicznego, dzielenia się władzą, posługiwania się intuicją, a także kompetencji psychospołecznych: słuchania oraz asertywności. Wraz ze

wzrostem stażu pracy badanych u kierowników mężczyzn częściej dostrzegane były podzielność uwagi i konsekwencja.

5. Zmienną istotną statystycznie jest płeć. Badane kobiety częściej przypisywały mężczyznom kierownikom: budowanie mitu swojej nieomyślności, szybkość podejmowania decyzji, promowanie klimatu rywalizacji, narzucanie swojego zdania oraz tworzenie wizji. U kobiet na stanowiskach kierowniczych badane kobiety znacząco częściej niż menedżerowie mężczyźni wymieniali: podzielność uwagi, zdolność do analitycznego myślenia i dokładność oraz sumienność w wykonywaniu obowiązków, wysoki poziom stawianych wymagań oraz odpowiedzialność za pracę zespołu.

6. Mężczyźni statystycznie częściej przypisywali przedstawicielom swojej płci korzystanie z intuicji w trakcie podejmowania decyzji oraz promowanie w organizacji równych szans kobiet i mężczyzn.

Literatura

- Aronson E., Wilson T., Akert R. (1997), *Psychologia społeczna. Serce i umysł*, Poznań, Wydawnictwo Zysk i S-ka.
- Bee H. (1997), *The Journey of Adulthood*, New York, Macmillan Publishing Co.
- Brannon L. (2002), *Psychologia rodzaju*, Gdańsk, GWP.
- Deloitte (2015), *Women in the Boardroom: A Global Perspective*, b.m.w., Deloitte.
- Dźwigol-Barosz M. (2016), Wpływ kobiet na biznes, *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, zeszyt 93.
- Fisher H. (2003), *Pierwsza płeć. Jak wrodzone talenty kobiet zmieniają nasz świat*, Warszawa, Wydawnictwo Jacek Santorski & Co.
- Grabowska M. (2007), *Stereotypy płci we wczesnej dorosłości. Wybrane uwarunkowania*, Bydgoszcz, Wydawnictwo UKW.
- Jasińska M. (2009), Styl kierowania jako istotny element kształtowania zachowań w procesie zmian w organizacji, *Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej*, nr 10 (83).
- Juodvalkis J. L., Grefe B. A., Hogue M., Svyantek D. J., DeLamarter W. (2003), The effects of job stereotype, applicant gender, and communication style on ratings in screening interviews, *The International Journal of Organizational Analysis*, vol. 11, nr 1.
- Królikowska S. (2011), Rola stereotypów płci w kształtowaniu postaw kobiet i mężczyzn wobec zdrowia, *Nowiny Lekarskie*, vol. 80, nr 5.
- Kuc B. R., Moczydłowska J. M. (2009), *Zachowania organizacyjne*, Warszawa, Difin.
- Kuczyńska I. (1992), *Psychologiczny inwentarz płci. Podręcznik*, Warszawa, Polskie Towarzystwo Psychologiczne.
- Lisowska E. (2009), *Kobiety styl zarządzania*, Warszawa, Wydawnictwo Helion.
- Mandal E., Banot A.E. (2007), Kobiecość i męskość a stereotyp feministki, w Mandal E. (red.), *W kręgu gender*, Katowice, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.

- Mandal E. (2004), *Podmiotowe i interpersonalne konsekwencje stereotypów związanych z płcią*, Katowice, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- Nelson T. (2003), *Psychologia uprzedzeń*, Gdańsk, GWP.
- Powell G. N. (2003), Przywództwo i płeć: Vive la différence? w Walsh M. R. (red.), *Kobiety, mężczyźni i płeć*, Warszawa, Wydawnictwo IFiS PAN.
- Rosener J. B. (2003), Przywództwo i paradoks płci, w Walsh M. R. (red.), *Kobiety, mężczyźni i płeć*, Warszawa, Wydawnictwo IFiS PAN.
- Rubin H. (1997), *The Princess. Machiavelli for Women*, New York, b.w.
- Schmitt D. P., Buss D. M. (2000), Sexual Dimensions of Person Description: Beyond or Subsumed by the Big Five? *Journal of Research in Personality*, nr 34.
- Stojanowska E. (2008), Identyfikowanie płci i ocenianie szefów na podstawie ich autoprezentacji, dokonywane przez osoby z różnym doświadczeniem zawodowym, *Psychologia Społeczna*, nr 2 (7), tom 3.
- Wojciszke B. (2012), Psychologiczne różnice płci, *Wszechświat. Pismo Przyrodnicze*, nr 113 (1–3).

Perception of the Attributes and Behavior of Managers through the Prism of Their Gender

Summary

The article is based on the assumption that attitudes towards other people are often derived from a tendency to have a stereotypical perception of others focused by a prism of qualities and attitudes that are attached to them because of gender. In the article, the following research problem is put into word: What qualities and attitudes characterize men and women in management positions in the view of the managerial staff? The results of questionnaire research conducted on a group of forty-five managers representing the enterprise sector are presented. The thesis that qualities and attitudes attached to men and women in management positions correlate with gender stereotype as diagnosed for our culture has found confirmation. The variables that significantly grade the perception of qualities and attitudes typical of managerial staff represented by the given gender are job seniority and respondent gender.

J o a n n a M. M o c z y d ł o w s k a – doktor habilitowana nauk ekonomicznych w dziedzinie nauk o zarządzaniu, profesor nadzwyczajny na Politechnice Białostockiej, Wydział Zarządzania. Jej zainteresowania naukowe obejmują zarządzanie zasobami ludzkimi oraz psychologię w zarządzaniu.