

Percepcja cech i zachowań osób na stanowiskach kierowniczych przez pryzmat ich płci¹

Artykuł opiera się na założeniu, że stosunek do innych ludzi często wynika z ich stereotypowego postrzegania 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 ze stereotypem płci przyjętym w naszej kulturze. Zmienne wpływające na postrzeganie cech i postaw typowych dla kierowników danej płci to staż pracy i płeć respondentów.

Słowa kluczowe: postawy menedżerskie, płeć, stereotypowe postrzeganie

Wprowadzenie

Artykuł opiera się na założeniu potwierdzonym w badaniach z zakresu psychologii (Juodvalkis, Grefe, Hogue, Svyantek, DeLamarter, 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: które cechy i zachowania, w ocenie najwyższej kadry kierowniczej, postrzegane są jako różnicujące kobiety 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 ich 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.

1. 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, T. Wilson i R. Akert (1997, s. 543) definiują stereotyp jako „generalizację odnoszącą się do

¹ Badania zostały zrealizowane w ramach pracy nr S/WZ/1/2017 i sfinansowane ze środków MNiSW

grupy, w ramach której identyczne charakterystyki zostają przypisane wszystkim bez wyjątku jej 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 przypisywane jako typowe dla kobiet i mężczyzn w Polsce przedstawiono w tabeli nr 1.

Tabela 1. Stereotyp męskości i kobiecości – badania polskie

Cechy traktowane jako typowo męskie	Cechy traktowane jako typowo kobiece
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: I. Kuczyńska, *Psychologiczny inwentarz płci. Podręcznik*, Polskie Towarzystwo Psychologiczne, Warszawa 1992, s. 8.

Zarówno w stereotypie kobiecości, jak i męskości można wyróżnić szereg podtypów. W subkategoriach płci podkreślane są pewne szczegółowe atrybuty wyróżnionych podgrup kobiet i mężczyzn. W stereotypie kobiecości wyróżnia się na przykład: stereotyp „chłopczycy”, żony, gospodyni domowej, matki, bizneswoman, feministki, lesbijki itd., natomiast w odniesieniu do

mężczyzn wskazuje się na stereotyp „macho”, „mężczyzny zniewieściałego”, biznesmena, homoseksualisty itd. (Nelson, 2003). Stereotypy płci mogą więc zmieniać swoją formę, przechodząc od ogólnych do szczegółowych stereotypowych 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, co sprawia, że są oni skłonni zachowanie to przypisać 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 są 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 bardzo różnie w zależności od rodzaju porównywanych atrybutów. Duże różnice stwierdza się jedynie w zakresie motoryki, agresji i potrzeb seksualnych (zdecydowanie wyższy poziom u mężczyzn), umiarkowane w obszarze komunikacji interpersonalnej, funkcjonowania społecznego oraz skłonności 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 stanowią źródło przekonania, 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 raportu z badań przeprowadzonych przez Deloitte *Women in the Boardroom: A Global Perspective* (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 dla krajów Unii Europejskiej. Być może jedną z przyczyn tego zjawiska są cechy przypisywane tzw. kobiecemu stylowi kierowania (przewodzenia) niesłusznie kojarzone z niższą skutecznością działania (Rubin, 1997).

2. 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 przełamywania 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 szerzej 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 jej postrzegania 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 częściej są 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. Przywoływany autor – podobnie jak J.B. Rosener - promuje tezę, że kobiety mają tendencję do zarządzania demokratycznego, a mężczyźni do zarządzania autokratycznego.

W dyskusji naukowej nad kobiecym i męskim stylem kierowania nie brakuje głosów wskazujących na to, 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 zachowywaliby się oni podobnie.

3. Metodyka badań własnych

Badaniami objęto grupę 45 przedstawicieli kadry kierowniczej wysokiego szczebla przedsiębiorstw będących studentami 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 czy tendencji oraz do sformułowania hipotez do dalszych badań naukowych w grupie spełniającej kryteria reprezentatywności.

Badani to osoby posiadające zróżnicowane wykształcenie, ale każda z nich ma 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:

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

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

4.1. 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 przedsiębiorstwach funkcjonujących w Polsce wyodrębniono tylko 5 kategorii odpowiedzi, które w całej badanej próbie uzyskały średnią ocen 4.0 i powyżej (por. tabela nr 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 nr 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 sumienność w wykonywaniu zadań zawodowych, wysoki poziom ambicji oraz wymagań stawianych podwładnym korespondujący z niskim poziomem tolerancji wobec błędów popełnianych przez podwładnych. Zdaniem osób badanych, typowe dla kobiet zarządzających zespołami jest dbanie o emocjonalny kontekst pracy. Paradoksalnie dbanie o dobrą atmosferę w miejscu pracy idzie w parze, zdaniem badanych, z niską indywidualną odpornością psychiczną, w tym niską odpornością na stres i frustrację, a także z niskim poziomem kompetencji interpersonalnych, których przejawem jest umiejętność słuchania. Jako

cechę często występującą u kobiet zarządzających zespołem badani wskazywali „Bardzo emocjonalnie reaguje na sytuacje trudne” (średnia 4,1 w skali od 1 do 5). W opinii menedżerów objętych badaniami, kobiety na stanowiskach kierowniczych rzadko są wizjonerami. Również rzadko promują w organizacji politykę równych szans kobiet i mężczyzn. Najwięcej rozbieżności w ocenach wywoływały cechy i zachowania odnoszące się do sfery emocjonalności kobiet na stanowiskach kierowniczych (respondenci wykazali się największym wewnątrzgrupowym zróżnicowaniem opinii - w każdym przypadku wariancja powyżej 1).

4.2. Cechy i zachowania przypisywane mężczyznom na stanowiskach kierowniczych

Oceniając częstotliwość występowania cech i zachowań typowych, zdaniem respondentów, dla mężczyzn na stanowiskach kierowniczych respondenci wskazali znacznie więcej tych o wysokim natężeniu (średnia ocena 4,0 lub wyższa) niż w przypadku kobiet. O ile u kobiet wskazano tylko 6 takich cech i zachowań, to w opisie mężczyzn na stanowiskach kierowniczych średnią ocenę 4,0 lub wyższą uzyskało czternaście kategorii odpowiedzi (por. tabela nr 4). Na tej podstawie można ostrożnie wnioskować o tym, że wizerunek mężczyzny – menedżera jest bardziej jednoznaczny, wyrazisty i bogatszy.

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

Zródło: Opracowanie własne.

W ocenie kadry kierowniczej objętej badaniami (kobiet i mężczyzn) wizerunek mężczyzn pełniących w organizacji rolę kierowniczą silnie wiąże się ze stereotypem silnego mężczyzny „macho”. Interesujące jest, że wiele cech i zachowań przypisywanych przez respondentów mężczyznom na stanowisku kierowniczym silnie koresponduje z psychologicznym profilem przywódcy charyzmatycznego. Mężczyzna – menedżer jest, w ocenie badanych, zdecydowany, wymagający, odpowiedzialny, autorytarny, ambitny. Cechuje go pewność siebie, silne zakorzenienie działań w wizji, oczekiwanie od podwładnych bezgranicznego zaufania, skłonności do manipulowania innymi, nastawienie na rywalizację, odporność emocjonalna. Jednocześnie nie przejawia tolerancji i empatii, a w procesie decyzyjnym unika posługiwania się intuicją. Brakuje mu umiejętności słuchania. Rzadko interesuje się opiniami swoich podwładnych. (por. tabela nr 5).

Tabela 5. Cechy i zachowania najslabiej 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 zainteresowana 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 mężczyzn	2,9	3	1,08
Jest dobrym słuchaczem	2,9	3	0,62
Podejmując decyzje chętnie kieruje się intuicją	3,0	3	1,24

Zródło: Opracowanie własne.

Analiza porównawcza danych zawartych w tabelach nr 2 i 4 oraz nr 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: sumienności 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.

4.3. Staż pracy i płeć badanych menedżerów a postrzeganie 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 nr 3. W większości wymienionych w tabeli nr 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
Podejmując 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. W przypadku obrazu 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 nr 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 dokonana przez badanych mężczyzn	Średnia ocena dokonana przez badane kobiety	Poziom istotności (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			
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 następujące wnioski:

- Większość cech i zachowań przypisywanych przez respondentów kobietom i mężczyznom pełniącym funkcje kierownicze silnie koreluje ze stereotypem płci zdiagnozowanym w naszej kulturze.
- 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 do 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 idący w parze z niską tolerancją wobec błędów popełnianych przez podwładnych.
- Wizerunek mężczyzn pełniących rolę kierowniczą silnie 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, skłonności do manipulowania innymi, nastawienie na rywalizację, odporność emocjonalna. Jednocześnie nie przejawia tolerancji i empatii, a w procesie decyzyjnym unika posługiwania się intuicją. Brakuje mu umiejętności słuchania. Rzadko interesuje się opiniami swoich podwładnych.
- 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.
- Zmienną istotną statystycznie jest płeć. Badane kobiety częściej przypisywały mężczyznom – kierownikom budowanie mitu swojej nieomylności, szybkość podejmowania decyzji, promowanie klimatu rywalizacji, narzucanie swojego zdania oraz tworzenie wizji. U kobiet na stanowiskach kierowniczych badane kobiety znacząco częściej niż menedżerowie mężczyźni wymieniały: podzielność uwagi, zdolność do

analitycznego myślenia i dokładność oraz sumienność w wykonywaniu obowiązków, wysoki poziom stawianych wymagań oraz odpowiedzialność za pracę zespołu.

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

Bibliografia:

- 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.
- Grabowska M. (2007), *Stereotypy płci we wczesnej dorosłości. Wybrane uwarunkowania*, Bydgoszcz, Wydawnictwo UKW.
- Dźwigoł – Barosz M. (2016), *Wpływ kobiet na biznes*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, zeszyt 93.
- Fisher H. (2003), *Pierwsza płęć. Jak wrodzone talenty kobiet zmienią nasz świat*, Warszawa, Wydawnictwo Jacek Santorski & Co.
- Jasińska M. (2009), *Styl kierowania jako istotny element kształtowania zachowa w procesie zmian w organizacji*, Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej, nr 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, No. 1.
- Królikowska S. (2011), *Rola stereotypów płci w kształtowaniu postaw kobiet i mężczyzn wobec zdrowia*, Nowiny Lekarskie, 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), *Kobięcy styl zarządzania*, Warszawa, Wydawnictwo Helion.
- Mandal E., Banot A.E. (2007), *Kobięcość i męskość a stereotyp feministki*, [w:] *W kręgu gender*, E. Mandal (red.), 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 płęć: Vive la différence?*, w: Walsh M.R. (red.), *Kobięty, mężczyźni i płęć*, Warszawa, Wydawnictwo IFiS PAN.
- Rosener J.B. (2003), *Przywództwo i paradoks płci*, [w:] *Kobięty, mężczyźni i płęć*, Walsh M.R. (red.), Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa.
- Rubin H. (1997), *The Princess. Machiavelli for Women*, Nowy Jork.
- Schmitt D. P., Buss D. M. (2000), *Sexual Dimensions of Person Description: Beyond or Subsumed by the Big Five?*, Journal of Research in Personality, No 34.
- Stojanowska E. (2008), *Identyfikowanie płci i ocenianie szefów na podstawie ich autoprezentacji, dokonywane przez osoby z różnym doświadczeniem zawodowym*, Psychologia Społeczna, tom 3, nr 2 (7).
- Wojciszke B. (2012), *Psychologiczne różnice płci*, Wszechświat. Pismo Przyrodnicze, nr 113 (1-3).
- *Women in the Boardroom: A Global Perspective* (2015), Deloitte.

Perception of attributes and behaviors of managers by the prism of their gender

The article is based on the assumption that an attitude towards other people often comes from a tendency to stereotypical perception of others by prism of the stamps and attitudes which are being attached to them because of a gender. In the article the following research problem has been worded: What stamps and attitudes characterise women and men on management positions in managerial staff's opinion? In the article the results of questionnaire research conducted in group of 45 managers who represent the sector of enterprises have been presented. The tool used in research is authorial questionnaire developed by Delphi method. The thesis that stamps and attitudes attached to women and men on management positions correlate with gender's stereotype diagnosed in our culture has been confirmed. The variables which significantly grade the perception of stamps and attitudes typical for managerial staff represented by other gender are job seniority and respondents' gender.

Keywords: managers' attitudes, gander, stereotypical perception

Autor: dr hab. Joanna M. Moczyłowska, prof. PB, Wydział Zarządzania Politechniki Białostockiej, zainteresowania naukowe: zarządzanie zasobami ludzkimi, psychologia w zarządzaniu.

Oświadczam, że artykuł nie był publikowany.

Dane kontaktowe: joanna@moczydlowska.pl