



DOI: 10.18276/sip.2018.52/1-04

Justyna Kaźmierczak*

Artur Łabuz**

Uniwersytet Szczeciński

KOBIETA PRZEDSIĘBIORCA – CHARAKTERYSTYKA STYLU ZARZĄDZANIA

Streszczenie

Artykuł ma na celu scharakteryzować kobiecy styl zarządzania i przeciwstawić go tradycyjnemu stylowi zarządzania. Podjęto próbę oceny udziału kobiet w biznesie, skupiając się przy tym na stanowiskach kierowniczych. Badania przeprowadzono za pomocą metody obserwacyjnej oraz metody porównawczej, a narzędzie badawcze użyte do badań to *desk research*. Po przeprowadzonych badaniach można stwierdzić, że kobiecy styl zarządzania jest dużo bardziej odważny niż częściej występujący męski styl.

Słowa kluczowe: zarządzanie, przedsiębiorczość, przedsiębiorstwo, kobieta, biznes, styl zarządzania

Wprowadzenie

W dzisiejszym turbulentnym i różnorodnym świecie pomyśl na siebie, a tym bardziej pomyśl na biznes, stanowi o sukcesie. Przedsiębiorstwa muszą wciąż monitorować swoje mikro- i makrootoczenie ze szczególnym naciskiem na rynek pracy, który wciąż ewoluje. W kontekście obecnej sytuacji rynku pracy wykorzystywanie potencjału, jaki mają kobiety, decyduje o sukcesie organizacji. Nie należy jednak myśleć

* Adres e-mail: justyna.kazmierczak@wneiz.pl.

** Adres e-mail: artur.labuz@usz.edu.pl.

o wykorzystaniu kobiecego potencjału wąsko, ale też stymulować jego rozwój, by na tym właśnie budować swoją przewagę konkurencyjną wśród innych podmiotów i przez to przyczyniać się do rozwoju całych gospodarek narodowych.

Oceniając dwa dobre i wzorcowo zarządzane zespoły, widać, że większym potencjałem cieszy się ten, który jest znacznie bardziej różnorodny. Kobiety w roli menedżerek zarządzają podmiotami w inny sposób niż płęć przeciwna, gdyż częściej stawiają na racjonalizm oraz konsultacje pomysłów. Kobięcy styl zarządzania można nazwać demokratycznym – jest efektywny, holistyczny, budowany na mocnym fundamencie komunikacji i partnerstwa. Kobiety stanowią większą część społeczeństwa polskiego (Frańczak, Georgijew, 2012, s. 10–11). Nierzadko są bardzo dobrze wykształcone, bardziej odporne na stres od mężczyzn, a przy tym dysponują lepszymi technikami negocjacyjnymi. Niestety mimo tak doskonałych predyspozycji kobiety nadal stanowią niedoceniony zasób dla przedsiębiorstwa z powodu niskiego udziału na stanowiskach zarządczych, braku możliwości awansowania czy dyskryminacji ze względu na zarobki.

Celem artykułu jest przedstawienie sytuacji kobiet w biznesie i ich udziału w strukturach zarządczych przedsiębiorstw. Ponadto podjęto próbę scharakteryzowania stylu zarządzania przez kobiety oraz postawienia go w opozycji do męskiego. Stworzono także tabelę, w której zestawiono męski styl tradycyjny z kobiecym. Hipoteza, która została potwierdzona w artykule, brzmi: w kobietach tkwi ogromny potencjał do tego, by były efektywnymi menedżerkami, a ich styl zarządzania jest stylem odmiennym od męskiego i nierzadko pojmowanym jako skuteczniejszy.

1. Kobieta w biznesie

W dzisiejszych czasach dużym problemem jest brak zrozumienia przez wielu menedżerów na wyższych stanowiskach potencjału, jaki wnosi do zarządzania firmą większy udział kobiet. Wśród największych polskich przedsiębiorstw, które należą do czołówki firm Europy Środkowej, w 30% zarządów zasiada kobieta, a jedynie w 4% firm to kobieta jest prezesem. Porównywalnie jest w spółkach notowanych na warszawskiej giełdzie. W co czwartym zarządzie jest kobieta, a tylko 6% firm jest kierowanych przez prezesa kobietę.

Analiza zmian w ostatnich latach nie jest optymistyczna – w Polsce, podobnie jak w wielu krajach UE, liczba kobiet w zarządach ma tendencję spadkową (Frańczak, Georgijew, 2012, s. 12). W zarządach przedsiębiorstw działających na

terenie Polski zasiada tylko kilkanaście procent kobiet. Uwarunkowania te nie są wynikiem ich niższych kwalifikacji czy kompetencji zawodowych, ale stereotypów, które stanowią przeszkodę na drodze do rozwoju zawodowego i awansu. Tymczasem badania ujawniają, że firmy zarządzane przez zróżnicowaną płciowo kadrę menedżerską odnoszą większe sukcesy biznesowe i mają lepszą pozycję rynkową. Według raportu McKinsey & Company (2015, s. 28) w organizacjach, w których zarządy były reprezentowane przez co najmniej 3 kobiety, osiągnęto o 41% wyższą stopę zwrotu z kapitału oraz o 56% wyższe wyniki operacyjne.

30-procentowa reprezentacja kobiet w zarządach, zwana masą krytyczną, powoduje, że zarówno kobiety, jak i mężczyźni mogą efektywniej uczestniczyć w procesie podejmowania decyzji (Dąbrowska, 2014, s. 44). Na podstawie badań Komisji Europejskiej w Polsce udział kobiet w zarządach największych spółek wynosi 11,8%. Co czwarta duża firma ma zarząd składający się wyłącznie z mężczyzn, a w ponad połowie z nich jest tylko jedna kobieta (Grzesiak, 2014). Statystyki te pokazują, że kobiety nadal są mniejszością na stanowiskach najwyższego szczebla, mimo że dokonując wyboru między uczestniczeniem w życiu zawodowym a założeniem rodziny, kobiety XXI wieku jednak poświęcają się pracy (Wittenberg-Cox, Maitland, 2012, s. 44).

Ponadto badania pokazują, że kobiety czują się niekomfortowo, kiedy są zależne finansowo od swoich małżonków (Hewlett, Buck, 2006, s. 13). Prawie połowa badanych kobiet (46%) przyznaje, że własne źródło dochodu to ważny czynnik skłaniający je do pracy zawodowej. Jak wynika z badań (Dźwigoł-Barosz, 2016, s. 93), kobiety są właścicielkami 37% przedsiębiorstw. Psychologowie akcentują ich większą odporność na stres, umiejętność działania pod presją wielu zadań, lepszą organizację pracy, a także umiejętności współpracy zespołowej. Można powiedzieć, że ich przedsiębiorczość nie jest mniejsza niż w przypadku mężczyzn, choć bez wątpienia nie przekłada się na awanse. Kobiety najczęściej zarządzają małymi firmami – prowadzą około 2/3 z nich (Dźwigoł-Barosz, 2016, s. 93–94). Oznacza to, że kobiety lepiej odnajdują się w strukturach płaskich przedsiębiorstwa oraz że istnieją bariery wstrzymujące ich awans na stanowiska w dużych organizacjach. Zjawisko takie nazywamy efektem szklanego sufitu – pewnej niewidocznej (brak oficjalnych reguł zakazujących kobietom zajmowania wyższych stanowisk), ale istotnej przeszkody związanej z awansem kobiet. Sukces kobiet przypomina bowiem piramidę albo szklaną górę, na którą nie sposób się wspiąć, a perspektywy, na które wskazują trendy ostatnich lat, nie są optymistyczne – w ciągu ostatnich 5 lat liczba menedżerek spadła o 3% (Dźwigoł-Barosz, 2016).

W przypadku, gdy o wysokie stanowisko kierownicze ubiega się zarówno kobieta, jak i mężczyzna, kobieta, aby wygrać konkurs, musi być dwa razy lepsza niż mężczyzna (Eichelberger, 2005, s. 35). Wiele kobiet menedżerów w Stanach Zjednoczonych odczuwa zjawisko szklanego sufitu. Jego istnienie potwierdza 52% kobiet zatrudnionych w korporacjach na stanowiskach kierowniczych, podczas gdy 82% mężczyzn zaprzecza jego występowaniu (Strykowska, 1995, s. 49). Pojawia się więc pytanie, dlaczego kobiety w biznesie są wciąż rzadkością? Czy jest to efekt szklanego sufitu, czy może odwieczna kara za macierzyństwo?

Dobrotliwy seksizm, czyli przekonanie, że kobiety z definicji potrzebują ochrony i specjalnych względów, świadczy o stosowaniu wobec nich niższych standardów (King i in., 2012, s. 34). A może chodzi o to, że kobiety są zbyt miłe i łagodne dla otoczenia? W świetle badań prowadzonych w grupie amerykańskich pracowników w latach 1957–2008 nieprzyjemni ludzie zwykle zarabiają więcej niż osoby sympatyczne. Czy wobec tego kobiety nie są w stanie osiągać tak zwanej premii za nieuprzejmość (Judge, Livingstone, Hurst, 2012)?

Z obserwacji wynika, że głównymi przeszkodami, które utrudniają awans kobietom, są: brak pewności siebie i wiary we własne siły oraz poddawanie się opiniom i uprzedzeniom otoczenia (Wiecka, 2014, s. 74). Prawie połowa mężczyzn uznaje się za wyjątkowo lub bardzo ambitnych, natomiast w przypadku płci przeciwnej myśli tak jedynie jedna trzecia badanych (Hewlett, Buck, 2006, s. 19). Odsetek ten rośnie wśród kobiet pracujących w biznesie, pośród których do dużych ambicji przyznaje się 43%. Kobiety w gonitwie na szczyt przegrywają więc z mężczyznami, mimo że są dobrze wykształcone, mają dużą wiedzę i niezbędne kompetencje, by zajmować kluczowe stanowiska w przedsiębiorstwach.

Można zauważyć brak spójności i niejednoznaczność w podejściu do kariery zawodowej realizowanej przez kobiety pełniące funkcje menedżerskie. Wyniki badań Deloitte, a także wielu analiz pokazują, że duży wpływ na słabą pozycję kobiet w zarządzaniu firmami mają stereotypy i brak zrozumienia korzyści wynikających z ich udziału w zarządzaniu (Frańczak, Georgijew, 2012, s. 13). Wyniki te pozwalają stwierdzić, że mężczyźni są lepiej wypromowani jako sprawujący władzę dzięki strategii wymuszania, którą stosują w budowaniu kariery w firmach. Mężczyźni nie ustają w stosowaniu presji, nawet na najwyższych stanowiskach. Natomiast prezeski i członkinie zarządów w relacjach z podwładnymi i współpracownikami zachowują się inaczej – stosują konsultacje, lubią inspirować zespół i sięgać po taktyki racjonalnego uzasadniania. Kobiety stosują je znacznie częściej niż mężczyźni na najwyższych stanowiskach (Rollnik-Sadowska, 2010, s. 143–144).

Biznes dyktuje menedżerom – bez względu na ich płeć – pewne reguły działania. Wnioskować zatem można, że kobiety powinny zacząć stosować (właściwie mężczyznom) taktyki wymuszania, skoro te są tak skuteczne w drodze do sukcesu. Okazuje się jednak, że takie rozwiązanie nie jest korzystne, ponieważ nie są wówczas autentyczne, a autentyzm jest czynnikiem o wielkim znaczeniu w postrzeganiu szefa przez otoczenie – współpracowników i podwładnych (Frańczak, Georgijew, 2012, s. 12).

2. Kobięcy a męski styl zarządzania

Nierzadko można spotkać się ze stwierdzeniem, że kobiety i mężczyźni znacznie różnią się pod względem stylu zarządzania. Z drugiej jednak strony to nie od płci uzależniony jest styl zarządzania, a od charakteru firmy, kultury organizacyjnej, przestrzeni, w której funkcjonuje podmiot, czy też od makro- i mikrootoczenia podmiotu (Hunt, Layton, Prince, 2015, s. 21).

Osobą, która opowiadała się po stronie pierwszej opcji, że styl zarządzania zależy od płci, była Rosener (2003, s. 349–352). Według niej kobiecego stylu zarządzania charakteryzuje interaktywność – co może wynikać z ich nastawiania życiowego, nie tylko w biznesie, ale i w życiu prywatnym – z nastawieniem na współpracę i komunikację z otoczeniem. Natomiast męski styl zarządzania można nazwać nakazowo-kontrolującym; polega on na przekazywaniu poleceń w sposób kaskadowy – z góry w dół.

Podobne poglądy głosiła Fisher (2003, s. 21–23). Według tej badaczki kobiety wykazują skłonność do myślenia kontekstowego. Jest to nieocenione widzenie danej problematyki w szerszej perspektywie, czego niestety brakuje przedstawicielom płci przeciwnej. Kobiety potrafią diagnozować więcej danych, zauważają więcej czynników składających się na zagadnienie, a dzięki podejściu analitycznemu potrafią wypracować więcej wariantów rozwiązania problemu decyzyjnego. Kobiecego sposób dedukowania, myślenia – według tej autorki – to myślenie sieciowe, które stoi w opozycji do myślenia mężczyzn, które jest skoncentrowane, liniowe. O ile mężczyźni postrzegają przedsiębiorstwo jako rozczłonkowany zbiór różnorodnych elementów, o tyle kobiety widzą firmę jako całość. Pod pojęciem *całości* kobiety rozumieją system współzależnych i wpływających na siebie zasobów materialnych i pozamaterialnych.

Kanter (1993, s. 54) różnic w stylach zarządzania doszukuje się w hierarchii stanowiskowej, a mianowicie w innych pozycjach zajmowanych w firmie przez kobiety

i mężczyzn. Kładzie ona zatem nacisk na aspekty kulturowe, a nie na te wynikające z predyspozycji jednej lub drugiej płci. Biorąc pod uwagę status i władzę mężczyzn oraz status i władzę kobiet, można powiedzieć, że na stanowisku menedżerskim zachowywaliby się w sposób podobny (Budrowska, 2003, s. 73).

Diametralnie odmienne stanowisko reprezentuje Powell (2002, s. 359), twierdząc, że style kobiecy i męski w zarządzaniu nie istnieją. Kobiety i mężczyźni wykazują podobny potencjał oraz kierują się podobnymi pobudkami do tego, by z powodzeniem zarządzać innymi osobami. I mimo że kobiety częściej skupiają swoje działania na samorealizacji i samorozwoju, a mężczyźni na polepszaniu środowiska pracy, na wypracowaniu prestiżu oraz na podwyższaniu wynagrodzenia i mimo że kobiety mają skłonność do zarządzania demokratycznego, a płęć przeciwna do zarządzania autokratycznego, to nie jest to wystarczająca podstawa do tego, by wnioskować, że kobiety lub mężczyźni są lepszymi menedżerami. Powell (2002, s. 362) pisze: „Niewiele jest powodów, by wierzyć, że tylko kobiety lub tylko mężczyźni mogą stać się doskonałym menedżerem”.

Jak zatem powinny postępować osoby decyzyjne, czyli stojące na najwyższych szczeblach decyzyjnych w przedsiębiorstwie? Powinny one aktywnie wspierać rozwój zarówno mężczyzn, jak i kobiet, bo jest to doskonały sposób wypracowania konkurencyjnej pozycji na rynku. Warto także przy tym porównać styl zarządzania: męski tradycyjny oraz kobiecy nowoczesny. W tabeli 1 pokazano, jak różni się styl kobiecy od stylu tradycyjnego.

Tabela 1. Cechy typowe dla tradycyjnego i kobiecego stylu zarządzania

Styl męski (tradycyjny)	Styl kobiecy (nowoczesny)
Zarządzanie bazujące na „strachu”	Zarządzanie bazujące na „miłości”
Dystans w kontaktach przełożonego z podwładnymi	Partnerskie relacje z podwładnymi
Ukierunkowanie działania na forsowanie swoich racji	Zorientowanie się na kompromis i mediacje
Wysokie kwalifikacje i duże doświadczenie	Wysokie kwalifikacje i duże doświadczenie
Działanie w imię idei	Działanie w imię dobra ludzi
Determinacja w osiąganiu celu	Rzeczowość i skuteczność, ale granicą jest kompromis
Przypisanie małej wagi czynnikowi ludzkiemu	Komunikatywność i zdolności interpersonalne są najważniejsze
Ograniczona inteligencja emocjonalna	Wysoka inteligencja emocjonalna
Trudności w skutecznej motywacji podwładnych	Łatwość w motywowaniu podwładnych
Trudności w transferze wiedzy	Łatwość w dzieleniu się wiedzą przez mentoring i coaching
Ukierunkowanie na rywalizację	Współdziałanie i praca zespołowa
Autokratyzm bazujący na dyrektywach	Demokracja bazująca na współuczestnictwie

Źródło: Harriet (2004), s. 10, za: Brol, Kosior (2004).

W tabeli 1 pokazano kontrast pomiędzy stylem tradycyjnym a stylem nowoczesnym w zarządzaniu. Jedynym wspólnym mianownikiem jest posiadanie przez menedżerów wysokich kwalifikacji oraz bogatego doświadczenia, co jest niezbędne w efektywnym zarządzaniu ludźmi, przedsiębiorstwem czy procesami. Nie można stylów męskiego czy kobiecego oceniać pod kątem: dobry/zły. Zaprezentowane zestawienia pokazują, że oba style są różne, mają wady i zalety, ale nie oznacza to, że są niewłaściwe bądź nie powinny mieć zastosowania.

Podsumowanie

Mimo iż wciąż panują stereotypy i nadal uważa się kobiety za mało aktywne w sferze biznesu, to pogląd ten staje się coraz bardziej nieaktualny. Kobiety wchodzą w sferę biznesu z coraz większą siłą i pewnością, a przedsiębiorstwa stają się coraz bardziej otwarte na obejmowanie przez nie stanowisk kierowniczych. Choć odznaczają się w swoim działaniu silną determinacją, to w dalszym ciągu liczba mężczyzn zajmujących kierownicze stanowiska jest znacznie wyższa niż kobiet. Obecnie kobieta pracująca w korporacji i realizująca obowiązki matki to coraz częstszy widok, nadal jednak mocno przesłonięty szeregiem schematów i utartych wyobrażeń.

W biznesie ścierają się ze sobą dwa style zarządzania, męski oraz damski. Oba znacznie różnią się od siebie. Styl męski jest postrzegany jako nakazowo-kontrolujący. Polega na przekazywaniu poleceń w sposób kaskadowy – z góry w dół. Natomiast styl kobiecy, nazywany interaktywnym, nastawiony jest na współpracę i komunikację z otoczeniem. Aby przedsiębiorstwo skutecznie dążyło do realizacji swoich celów oraz aby obie płcie dobrze odnajdywały się w środowisku biznesowym, powinno się połączyć ich predyspozycje, dobierając koedukacyjną kadre. Zarówno kobieta, jak i mężczyzna wnoszą pozytywne wartości do firmy, choć ich style zarządzania znacznie się różnią, co zostało pokazane w niniejszym artykule. W kobietach tkwi ogromny potencjał do tego, by być efektywnymi menedżerkami, często styl ich zarządzania prowadzi do licznych sukcesów firmy i coraz częściej jest pojmowany jako skuteczniejszy. Łącząc predyspozycje i umiejętności kobiet z predyspozycjami mężczyzn można stworzyć doskonały zespół do zarządzania firmą. Nie należy gloryfikować ani dyskryminować płci żeńskiej czy męskiej, ważne jest, by uznać i zrozumieć różnice pomiędzy nimi, nauczyć się dobrze z nimi funkcjonować i wykorzystywać zalety każdej z nich w określonej sytuacji w celu skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem.

Literatura

- Biernat, M., Tocci, M.J., Williams, C. (2012). The Language of Performance Evaluations: Gender – Based Shifts in Content and Consistency of Judgment. *Social Psychological & Personality Science*, 2 (3), 186–192.
- Brol, J., Kosior, M. (2004). Kobięcy styl zarządzania w Polsce (aspekty społecznoekonomiczne). *Kobięta i Biznes*, 1–4, 7–11.
- Budrowska, B. (2003). Kobięcy sposób zarządzania i sprawowania władzy. W: A. Titkow (red.), *Szklany sufit. Bariery i ograniczenia karier kobiet* (s. 76–88). Warszawa: Instytut Spraw Publicznych.
- Centralny Ośrodek Informacji Gospodarczej. *Puls Biznesu*, 1.12.2014.
- Dąbrowska, E. (2014). Jak przełamać stereotypy. *Harvard Business Review Polska*, 132, 33–43.
- Dźwigoł-Barosz M. (2016). Wpływ kobiet na biznes. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, 93, 129–140.
- Eichelberger, W. (2005). Stres menedżerek. *Home & Market*, 2 (151), 35–45.
- Fisher, H. (2003). *Pierwsza pleć. Jak wrodzone talenty kobiet zmieniają nasz świat*. Warszawa: Jacek Santorski & Co.
- Frańczak, H., Georgijew, I. (2012). Kobięty i władza w biznesie. *Thinktank*, 27, 23–31.
- Grzesiak, M. (2014) *Kobięty – biznesowa mocna pleć*, <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Kobięty-biznesowa-mocna-plec-3077629.html> (10.01.2018).
- Hewlett, S.A., Buck, L.C. (2006). *Odejsia i powroty. Czyli jak zatrzymać utalentowane kobiety na ścieżce zawodowej. Kobięty i biznes*. Gliwice: Helion.
- <http://biznes.gazetaprawna.pl/artykuly/505499,kobięty-brylują-w-biznesie-przybywa-tez-pan-ktore-przynosza-do-domu-wiecej-pieniedzy-niz-ich-mezowie.html> (10.01.2018).
- Hunt, V., Layton, D., Prince, S. (2015). *Raport Diversity Matters*. Pobrane z: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/why%20diversity%20matters/diversity%20matters.ashx> (10.01.2018).
- Judge, T.A., Livingstone, B.A., Hurst, Ch. (2012). Do Nice Guys – And Gals – Really Finish Last? The Joint Effects of Sex and Agreeableness on Income. *Journal of Personality and Social Psychology*, 102 (2), 390–407.
- Kanter, R.M. (1993). *Men and Woman of the Corporation*. New York: Basic Books.
- King, E.B., Botsford, W., Hebl, M.R., Kazama, S., Dawson, J.F., Perkins, A. (2012), Benevolent Sexism at Work: Gender Differences in the Distribution of Challenging Developmental Experiences. *Journal of Management*, 6 (38), 1835–1866.
- Machaj, D., Laube, M., Kraszewska, Z. (2017). *Potęga równości. Jak i dlaczego warto wspierać kobiety w karierze zawodowej*. Warszawa: McKinsey & Company.
- Powell, G.N. (2002). Przywództwo i pleć: Vive la différence? W: M.R. Walsh (red.), *Kobięty, mężczyźni i pleć* (s. 362–372). Warszawa: Wyd. IFiS PAN.
- Rollnik-Sadowska, E. (2010). *Przedsiębiorczość kobiet w Polsce*. Warszawa: Difin.
- Rosener, J.B. (2003). Przywództwo i paradoks płci. W: M.R. Walsh (red.), *Kobięty, mężczyź-*

- ni i pleć* (s. 349–355). Warszawa: Wyd. IFiS PAN.
- Strykowska, M. (1995). Kobiety w zarządzaniu. Społeczne i psychologiczne uwarunkowania pełnienia przez kobiety funkcji menedżerskich. W: J. Miluska, E. Pakszys (red.), *Humanistyka i pleć. Studia kobiece z psychologii, filozofii i historii* (s. 76–89). Poznań: Wyd. Naukowe UAM.
- Wiecka, A. (2014). Menedżerki w polskich firmach. Punkt widzenia. Potrzebna jest wiara we własne siły. *Harvard Business Review*, 132, 74–85.
- Wittenberg-Cox, A., Maitland, A. (2010), *Kobiety i ich wpływ na biznes*, Warszawa: Wolters Kluwer.

BUISINESSWOMAN – CHARACTERISTICS OF MANAGMENT STYLE

Abstract

The article aims to characterize the feminine style of management and contrast it with the traditional style of management. An attempt was made to assess the participation of women in business, while focusing on managerial positions. The research was created using the observational method and the comparative method. Research tools used for research include: desk research, content analysis. After the research, it can be concluded that the feminine style of management is much more courageous than the more traditional style.

Translated by Artur Łabuz

Keywords: management, entrepreneurship, enterprise, woman, business, management style
JEL Code: L26