

Kobieta w zarządzaniu – blaski różnorodności

Sztuka zarządzania zmienia się w odpowiedzi na nowe wyzwania rynku, za którymi stoją przemiany społeczne, polityczne i gospodarcze. Współczesne zarządzanie wymaga od menedżerów coraz więcej tzw. miękkich umiejętności, w tym przede wszystkim: umiejętności sprawnego komunikowania się, rozwiniętej inteligencji emocjonalnej, wyższego poziomu empatii, umiejętności doceniania innych oraz zarządzania wielozadaniowego.

Sylwia Bryzek-Kotowska, Katarzyna Dąbrowska

Jednocześnie w przedsiębiorstwach zaczęto doceniać wagę zarządzania opartego na zaufaniu i budowaniu partnerskich relacji z pracownikami. Te zmiany obrazuje zestawienie w tabeli „Porównanie tradycyjnego i nowoczesnego stylu zarządzania”. Są powody, aby sądzić, że kobiety mają rzeczywisty i znaczący udział w nowoczesnym sposobie kierowania ludźmi. Przy okazji warto dodać, że zachodzące zmiany są widoczne także na poziomie używanego języka, szczególnie w międzynarodowych korporacjach. Coraz częściej pracowników nie nazywa się „employees”, ale „associates” (partnerzy) lub „stakeholders” (interesariusze). Obecnie większość właścicieli firm zdaje

sobie sprawę z wartości współpracy pracowników zastępującej konkutowanie czy nawet niezdrową rywalizację. Jednocześnie, jak dowodzą specjaliści, którzy zajmują się badaniami dotyczącymi różnic płci, to częściej dla kobiet niż dla mężczyzn ważna jest dobra atmosfera pracy¹. Może więc to właśnie one, statystycznie rzecz ujmując, są szczególnie predystynowane do nowoczesnego kierowania zespołami?

Kariery menedżerskie kobiet – trochę statystyk

Współcześnie w Polsce coraz więcej kobiet ubiega się o stanowiska na poziomie wyższej

¹ U. Borawska-Kowalczyk, *Kobieta i mężczyzna – psychologiczne różnice*, Poznań 1989, s. 88; A. Moir, D. Jesse, *Płeć mózgu*, Warszawa 2007, s. 27 i nast.

kadry zarządzającej, zostaje członkami zarządów, zakłada własne przedsiębiorstwa. Jednak, jak pokazują statystyki, odsetek kobiet menedżerów jest wciąż dużo niższy niż odsetek mężczyzn.

Przytoczmy wyniki kilku badań:

- kobiety są właścicielkami 37 proc. małych firm w Polsce (dane Centralnego Ośrodka Informacji z 15 kwietnia 2011 r.);
 - jedynie 18 z około 360 firm będących częścią portfela głównego wskaźnika giełdowego WIG jest prowadzonych przez kobiety, a w 24 proc. polskich spółek giełdowych kobiety pełnią funkcję członka²;
 - w zarządach 28 proc. największych polskich firm są obecne kobiety, ale tylko w 4 proc. firm pełnią one funkcję menedżerów najwyższego szczebla (Raport Deloitte „CE Top”, 2012).
- Gdy patrzymy na firmy wyróżnione tytułem Najlepsze Miejsce Pracy w badaniach, które były prowadzone w Polsce od 2009 r. przez Great Place to Work® Institute, zauważymy, że sytuacja jest lepsza:
- około 40 proc. stanowisk na średnich i niższych szczeblach jest obsadzonych przez kobiety;
 - niższy odsetek, bo około 30 proc., stanowisk najwyższego szczebla jest w rękach kobiet (choć spotykamy firmy, w których odsetek kobiet na stanowiskach najwyższego szczebla wynosi nawet 50–60 proc.);
 - wśród laureatów konkursu Great Place to Work® zdarzają się firmy, gdzie osobą zarządzającą spółką jest kobieta.

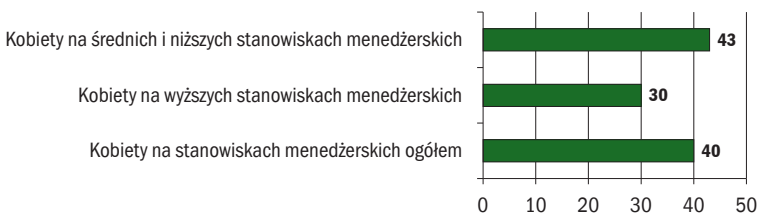
Mimo iż rankingi Great Place to Work® Institute obejmują w poszczególnych latach inny zestaw firm (patrz: www.NajlepszeMiejscaPracy.pl lub www.greatplacetowork.pl), to rokrocznie otrzymujemy wyniki, które dają korzystniejszy obraz udziału kobiet w skutecznym zarządzaniu (patrz wykres: „Kobiety na stanowiskach menedżerskich w firmach wyróżnionych jako Najlepsze Miejsca Pracy w Polsce w latach 2009–2012 przez Great Place to Work® Institute Polska”) niż inne dostępne – i niewątpliwie bardziej reprezentatywne dla polskiego rynku – dane. Nie może to być jednak zarzutem dla naszych obserwacji. Gdy badamy rzeczywistość społeczną czy psychologiczną, nie tylko chodzi o to, co jest „statystyczną prawdą”. Czasami warto zadać

► Porównanie tradycyjnego i nowoczesnego stylu zarządzania

Styl tradycyjny	Styl nowoczesny
Konkurencja, współzawodnictwo	Współpraca, budowanie zespołów
Przepisy	Związki międzyludzkie
Jednozadaniowość	Wielozadaniowość
Wydawanie poleceń	Zadawanie pytań
Surowe wymagania	Inspiracja
Podbój	Porozumienie
Zarządzanie	Zachęcanie
Kontrola i nakazy	Zaufanie, współpraca i pochwały
Informację trzeba mieć	Informacją trzeba się dzielić
Kobiety na stanowiskach pomocniczych	Kobiety menedżerowie

■ Źródło | T. Peters, *Biznes od nowa*, Warszawa 2005, s. 275.

► Kobiety na stanowiskach menedżerskich w firmach wyróżnionych jako Najlepsze Miejsca Pracy w Polsce w latach 2009–2012 przez Great Place to Work® Institute Polska (w proc.)



■ Źródło | Great Place to Work® Institute Polska, niepublikowane materiały własne.

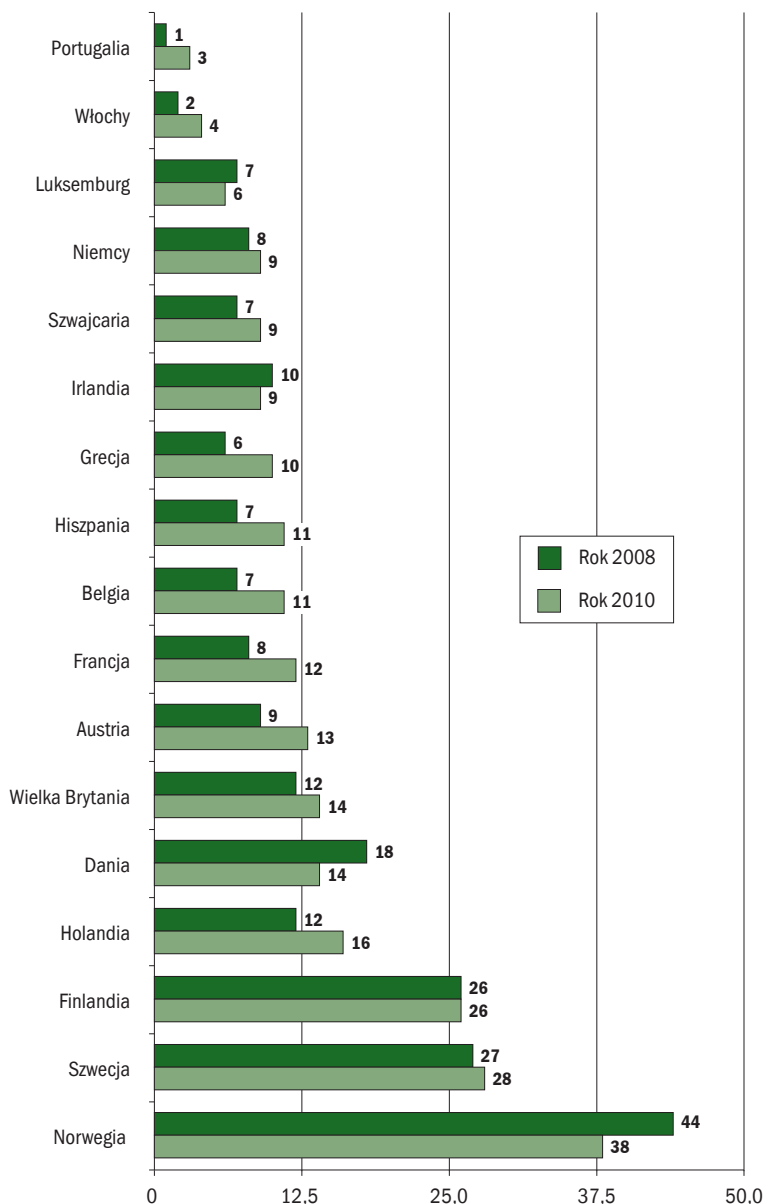
pytanie, co w ogóle jest możliwe. Obecne na polskim rynku badania najlepszych miejsc pracy i topowych pracodawców są odpowiedzią na tak ujęte pytanie.

Zapewne nie pomylimy się, twierdząc, że kobiet w zarządach przybywa, ale i nie zbłądzimy, mówiąc, że jednak wciąż są one w mniejszości. Jak wskazuje Russell Reynolds Associates w swoim badaniu z 2010 r., 11,7 proc. zarządów 3001 największych europejskich firm leżało w rękach kobiet, w 2008 r. – 9,7 proc. a w 2006 r. – 8,5 proc. Liczbowo oznacza to, że spośród 4875 stanowisk w zarządach kobiety obsadzają 571 z nich.

Najlepiej wygląda sytuacja w krajach skandynawskich, w szczególności w Norwegii, gdzie mimo spadku od 2008 r. z 44,4 proc. do 38 proc. w roku 2010 nadal w zarządach tamtejszych spółek giełdowych ►

² Kobiety i władza w biznesie. Czy płeć ma znaczenie dla budowania pozycji i wpływów organizacji? Raport z badań, Deloitte, październik 2012.

► Udział kobiet w stanowiskach zarządczych w 17 krajach europejskich w 2010 r. według Professional Womens's Association (w proc.)



■ Źródło | European Professional Womens's Network, *EPWN Board Women Monitor 2010 4th Edition. Learning – Connecting – Sharing*, http://www.europeanpwn.net/files/europeanpwn_boardmonitor_2010.pdf, dostęp: 10 lutego 2013 r.

zasiada więcej kobiet niż gdziekolwiek Europie (patrz wykres: „Udział kobiet w stanowiskach zarządczych w 17 krajach europejskich w 2010 r. według Professional Womens's Association”).

Russel Rynolds Associates przeprowadza badania we współpracy z portalem Professional Women's Association (www.europeanpwn.net) i według jego ostatnich opublikowanych danych są kraje, w których odsetek kobiet w zarządach jest naprawdę znikomy (np. Portugalia lub Włochy).

Różnice w poszczególnych regionach i krajach wynikają z wielu czynników, np. polityki państwa. W Norwegii wysoki procent kobiet na stanowiskach kierowniczych jest konsekwencją zapisów legislacyjnych, które zakładają równość płci w zarządach spółek notowanych na giełdzie.

Mocne strony kobiecego zarządzania

Co wnoszą kobiety do firm? Zadaliśmy to pytanie kilku naszym klientom – laureatom rankingów Najlepszych Miejsc w Polsce (www.NajlepszeMiejscaPracy.pl). Najczęściej wskazuje się na wyższy poziom uczuciowości i zrozumienia, dokładność, wyższy poziom przywiązania do pracodawcy czy bardziej przemyślane decyzje. Zdaniem naszych rozmówców kobiety są również lepiej zorganizowane – radzą sobie przecież z pełnieniem wielu ról jednocześnie. W tym samym czasie są żonami i matkami, nierzadko kształcą się jeszcze, zdobywając kolejne punkty w podnoszeniu kwalifikacji. Nasi rozmówcy zauważają takie zalety kobiet, jak:

- zdolności komunikacyjne ułatwiające rozprzestrzenianie informacji w firmie (drogami formalnymi i nieformalnymi);
 - dbanie o dobrą atmosferę pracy, która służy efektywności, sprzyja poczuciu satysfakcji z pracy i przekłada się na niższy poziom absencji i rotacji w firmie;
 - empatyczne podejście do współpracowników ułatwiające przechodzenie przez trudne sytuacje zarówno w obszarze zawodowym, jak i prywatnym;
 - budowanie zespołów i zarządzanie nimi w oparciu o zaufanie;
 - inspirowanie i motywowanie pracowników na podstawie ich indywidualnych cech, potrzeb, umiejętności i możliwości.
- Walory kobiecego zarządzania doceniają nie tylko kobiety, ale również coraz większa



Bożena Stępień

Dyrektor Personalny w polskiej spółce Laboratorium Kosmetyczne Dr Irena Eris.

Laboratorium Kosmetyczne Dr Eris jest kobietą: 226 kobiet na 157 mężczyzn, 43 kobiety i 30 mężczyzn na stanowiskach kierowniczych, a w najwyższym kierownictwie sześć kobiet i trzech mężczyzn.

Przewaga kobiet w naszej organizacji jest spowodowana dwoma czynnikami: po pierwsze, większość stanowisk produkcyjnych to stanowiska konfekcjonerki/konfeksjonera (osoba pakująca kosmetyki) i tu rzeczywiście pracują prawie same kobiety. Drugi czynnik to sama branża, która zdecydowanie przyciąga kobiety. Kwestią wartą uwagi jest liczba kobiet na stanowiskach kierowniczych. Kobiety z pewnością podejmują wyzwania w przyjaznym środowisku, awansują, rodzą i wychowują dzieci, umiejętnie godzą pracę zawodową z życiem osobistym. Ogromną rolę w polityce awansowania pracowników stanowi nacisk na kreatywność, przedsiębiorczość, inicjatywę, a nie na płeć. Jest to bardzo głęboko w nas zakorzenione. Politykę rekrutacyjną prowadzimy, biorąc pod uwagę kompetencje kandydata, ale szukamy też osobowości. Sama branża powoduje, że do naszych projektów zgłasza się więcej kobiet i pewnie dlatego statystycznie wygrywają. W związku z tym, że nie mamy żadnych uprzedzeń co do płci, na stanowiska dyrektorskie awansują zarówno mężczyźni, jak i kobiety. Myślę, że zdecydowanie jest to zasługą osoby samej właścicielki firmy. Przykład idzie z góry. Po wiem słowami dr Ireny Eris: „Nie dzielimy ludzi na kobiety i mężczyzn, a na kompetentnych i niekompetentnych, zaangażowanych i niezaangażowanych”. Jeśli takie słowa mówi osoba zarządzająca firmą, to jak mogłoby być inaczej.■

resza mężczyzn. Niektórzy widzą potencjał w kobiecym współodczuwaniu i twierdzą, że nadchodzi era kobiet w zarządzaniu. Jacek Rozenek, znany trener i coach biznesowy, który jest twórcą cieszącego się w grupie menedżerek ogromnym powodzeniem cyklu szkoleń „Leadership, czyli przywództwo dla kobiet”, twierdzi, że kobiety są bardziej odporne na stres i lepiej poukładane, co daje im akces do sprawnego kierowania dużymi firmami w sposób spokojny i zrównoważony, bez podejmowania nieprzemyślanego ryzyka.

Najlepsze praktyki

Najlepsze polityki w zakresie równego traktowania pracowników mają firmy, które nie tylko szanują prawo, ale przede wszystkim wiedzą z praktyki, jak wartościowym zasobem jest różnorodność oraz myślenie i działanie poza stereotypami. W tych organizacjach mówi się nie tylko o rozwoju zawodowym ludzi, ale także o rozwoju osobistym. Właśnie, nie tylko się mówi.

Ułatwianie godzenia ról życiowych

Najlepsze Miejsca Pracy, firmy wyróżniające w badaniu Great Place to Work® Institute,

proponują swoim pracownikom programy wspierające wypełnianie roli rodziców. W tych firmach standardem są elastyczne godziny pracy, praca z domu oraz dysponowanie wszystkimi narzędziami pracy oraz dostępem do zasobów firmy (w awangardzie są firmy, które na czas urlopu macierzyńskiego pozostawiają do dyspozycji pracownika samochód służbowy).

Zazwyczaj rodzic może liczyć na paczkę z wyprawką dla nowo narodzonego dziecka, ale też dla przedszkolaka czy pierwszoklasisty. Dzieci otrzymują prezenty na Dzień Dziecka, mikołajki i z innych okazji. Dla wielu współczesnych kobiet oznacza to, że mogą myśleć o zakładaniu czy powiększaniu rodziny, pracując w danej firmie. Tam, gdzie wieszka się na ścianach obrazki rysowane przez dzieci, komunikat jest jasny – dzieci są fajne, a macierzyństwo mile widziane.

W firmach, w których rekrutacja zaczyna się od próby wybadania, jakie są prywatne/rodzinne plany rekrutowanej kandydatki, można się spodziewać, że jej zajście w ciążę nie jest mile widziane. W takiej firmie nie otrzyma ona karty z gratulacjami, śmiesznego tortu pieluszkowego, śpioszki z logo firmy, czy książeczki o rodzicielstwie z dedykacją od ►



Marcin Ochnik
Prezes Zarządu OCHNIK.

Firma OCHNIK to firma zatrudniająca ponad 90 proc. kobiet. Mamy prawie 95 proc. kobiet na stanowiskach kierowniczych i parytet w zarządzie. Tak liczna populacja narzuca też pewne kanony postępowania. Kobiety zdecydowanie bardziej dbają o część emocjonalną, są empatyczne, szybko wyczuwają nastroje. Dlatego polityka personalna w takiej firmie musi być niezwykle transparentna i – co chyba jeszcze ważniejsze – uczciwa. Kobiety potrafią zaakceptować bardziej elastycznie niż mężczyźni nawet najgorszą prawdę, ale wymagają szczerości.

Kobiety są ekspresyjne i komunikatywne, a zatem informacje zdecydowanie szybciej rozprzestrzeniają się po firmie. Czasem ma to charakter formalny, czasem mniej, jednak z perspektywy zarządzającego widzę to bardziej jako atut niż deficyt.

Bywa też, niestety, że kobieca natura powoduje konflikty. Panie powiedzą o jedno słowo za dużo, a potem się obrażają. I trzeba wtedy „gasić pożar” (ale to też już chyba umiemy dobrze przeprowadzić).

Nie do przecenienia jest atmosfera, którą tworzą. Są przecież żonami i matkami. Sprawiają, że jest ciepło i rodzinnie. Taka „miękość” kultury organizacyjnej zdecydowanie ułatwia wprowadzanie do niej zmian, komunikowanie celów i przepływ informacji. Przeprowadziliśmy już wiele zmian i widzimy, że przynoszą one oczekiwane rezultaty. Wygląda więc na to, że zastosowane miękkie techniki zarządzania dobrze sprawdzają się w zespołach kobiecych. ■

przełożonego. A takie prezenty zdarzają się w najlepszych miejscach pracy. Zatem już podczas rekrutacji kandydatka może się domyślać, czy firma pomoże jej w łączeniu ról życiowych w taki sposób, aby rozwój zawodowy i kariera były opcją z ludzką twarzą.

W Najlepszych Miejscach Pracy na kobiety w ciąży, kobiety na urloпах macierzyńskich, wychowawczych lub młode matki mogą czekać dodatkowe tygodnie płatnego urlopu.

Istnieją specjalne pomieszczenia, np. pokój do odpoczynku, pokój do swobodnego karmienia i przewinięcia dziecka czy pomieszczenie, gdzie dziecko może zostać przez chwilę samo i oddać się rysowaniu lub kolorowaniu, podczas gdy mama załatwia służbowe sprawy. Dla mam lub ojców planuje się najwygodniejsze miejsca parkingowe (szerokie, zadaszone, blisko wejścia do budynku firmy). Od niedawna spotykamy również organizowane w firmie wsparcie edukacyjne dla rodziców i przyszłych rodziców, np. spotkania i warsztaty z położnymi, psychologami dziecięcymi, a także broszurki dla młodych rodziców dotyczące porad wychowawczych lub spraw prawnych związanych z rodzicielstwem. W wyjątkowych firmach młode matki mogą liczyć na znaczne ułatwienia, jeśli chcą aktywnie uczestniczyć w życiu firmowym (spotkania, szkolenia, wyjazdy). Szczególnym rozwiązaniem w czasie wyjazdu służbowego jest finansowanie niani, udział w wyjeździe partnera lub innej osoby pomagającej na co dzień w opiece nad małństwem.

Wsparcie rozwoju menedżerskiego kobiet

Wiele firm w swojej ofercie szkoleniowej ma specjalne programy dla przyszłych i obecnych liderów oraz menedżerek. Zakres tematyczny tych szkoleń zazwyczaj porusza predyspozycje w zakresie przywództwa, kwestię pozycji kobiety w świecie biznesu, delikatną kwestię radzenia sobie z oczekiwaniami społecznymi oraz zarządzania wyrzutami sumienia. Wiele kobiet otrzymuje wsparcie w postaci coachingu, aby odkrywać i rozwijać swoje mocne strony i budować wiarę w to, że najwyższe szczeble zarządzania są dostępne dla wszystkich.

W niektórych firmach, również w tych postrzeganych jako branże typowo męskie, są organizowane specjalne wydarzenia dla kobiet, fora, spotkania networkingowe, których celem jest wzmacnianie wiary kobiet w ich przywódcze kompetencje. Dzielenie się doświadczeniami (w tym zarówno problemami, jak i sukcesami) w wypełnianiu różnych ról życiowych pomaga kobietom podejmować bardziej świadome decyzje, dotyczące ich życia prywatnego i zawodowego. Dzięki temu odczuwają mniej presji społecznej i mniej



Monika Mostowik-Wanat

HR Manager w Hitachi Data Systems Polska – Newton Finance Center.

Według mnie kobiety na kierowniczych stanowiskach są niekiedy bardziej zorganizowane od mężczyzn, gdyż muszą pogodzić obowiązki rodzinne z zawodowymi. Często więc lepiej potrafią zarządzać czasem swoim i swoich podwładnych, planować, organizować i przewidywać. Mają większą dozę empatii, a przynajmniej jest w nich przyzwolenie na rozmowy o emocjach, o co często, w związku z panującymi w naszej kulturze stereotypami dotyczącymi płci, u mężczyzn ciężko. Jestem za różnorodnością. W branży IT w tym celu dba się o zatrudnienie coraz większej liczby kobiet, w branżach sfeminizowanych powinno się również promować zatrudnianie panów, dlatego że to właśnie różnorodność, a nie jednolitość zapewnia harmonię.

Uważam, że zarządzanie przez kobiety niesie same pozytywy. Jedyne, na co narzekają szefowie firm, to mniejsza stabilność zatrudnienia, rotacje związane z zastępstwami podczas urlopów macierzyńskich. Natomiast to łatwo zmienić, zachęcając panów do sprawowania większej opieki nad dziećmi, niezostawiania tego aspektu tylko kobietom, traktowania tego prawdziwie po partnersku. Nie zakładamy więc, że kobieta z góry jest mniej dyspozycyjna, bo czasem jest wręcz przeciwnie. Poza tym kobiety często są bardziej efektywne, wydajne, ponieważ, żeby obalić stereotypy i rozbić „szklane sufity”, muszą poświęcać więcej energii na pracę i w większym stopniu oraz szybciej udowadniać swoje kompetencje. Często są lepiej wykształcone i mniej agresywne, choć to drugie z czasem, zdaje się, zmienia, wciąż łagodzą obyczaje. Są mniej skore do konkurencji i rywalizacji, a raczej skłaniają się ku współpracy. Mówię to z własnego 18-letniego doświadczenia. Oczywiście zdarzają się wyjątki, które jednak – jak wiemy – zazwyczaj potwierdzają regułę. Natomiast do wyjątków powinniśmy zachęcać, a nie negować czegoś tylko dlatego, że nie wpisuje się w stereotyp. Cieszę się, że coraz większą wagę przywiązuje się do temperamentu, cech osobowości, stylu zarządzania, osobistej efektywności, zamiast generalizować i utrzymywać stereotypy płciowe. Dlatego, gdy słyszę, że kobieta posiada męskie cechy albo podejmuje męskie decyzje, chętnie na ten temat dyskutuję i budzą się moje genderowe zainteresowania. ■

wyrzutów sumienia, bez względu na to, czy podejmują decyzję o rozwoju kariery i robieniu „szklanych sufitów”, czy skupiają się bardziej na własnej rodzinie.

Czy to wszystko się opłaca?

Z roku na rok kobietom jest coraz łatwiej zdobywać awans zawodowy. Nawet jeśli ta droga jest jeszcze społecznie wyboista, cieszy fakt, że nie tylko kobiety odkrywają swoje talenty w pełnieniu roli kierowniczej, ale także coraz większa grupa mężczyzn dostrzega potencjał zarządzających kobiet i zalety ich miękkiego (a dokładniej mówiąc – „miększego”) stylu kierowania ludźmi. Niewątpliwie cieszy także fakt, że coraz więcej firm przykładą dużą wagę do programów i sposobów zapewnienia poczucia bezpieczeństwa przyszłym mamom. W Najlepszych Miejscach Pracy to już praktycznie standard. Zatem nie ma co mówić

o działaniu wizjonerskim. To jest po prostu inwestycja w człowieka. Życzliwość i otoczenie opieką w tak ważnym momencie, jak ciąża i pierwsze lata życia dziecka, kobiety potrafią odwzajemnić lojalnością wobec pracodawcy, zaufaniem do niego i zaangażowaniem w sprawę firmy i jej ludzi. A jak wiadomo, przykład idzie z góry. ■



Sylwia Bryzek-Kotowska

starszy konsultant,

Great Place to Work® Institute Polska.



Katarzyna Dąbrowska

starszy konsultant,

Great Place to Work® Institute Polska.