

Agata Holska

Kobiece przywództwo w zarządzaniu organizacją : szansa czy zagrożenie?

Zarządzanie. Teoria i Praktyka nr 1 (19), 11-20

2017

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

KOBIECE PRZYWÓDZTWO W ZARZĄDZANIU ORGANIZACJĄ – SZANSA CZY ZAGROŻENIE? / Female leadership in organization management – chance or threat?

Adres do korespondencji:

e-mail: agata-holska@wp.pl

STRESZCZENIE

Kryzys gospodarczy z 2008 roku na dobre zmienił globalne myślenie o przywództwie. Obecnie nikt już nie kwestionuje znaczenia kobiet dla gospodarki, nadal jednak występują istotne nierówności w traktowaniu kobiet i mężczyzn w tej sferze, nie wspominając już o innych dziedzinach życia. Mimo, że obserwuje się coraz silniejszą obecność kobiet na rynku pracy oraz postępy w zdobywaniu przez nie coraz wyższego poziomu wykształcenia, kobiety są stosunkowo nielicznie reprezentowane na najwyższych stanowiskach kierowniczych oraz stosunkowo rzadko docierają do obszarów związanych z władzą, przywództwem i zarządzaniem najwyższego szczebla. W przeciwieństwie do wiedzy o rozmiarach i charakterze obecności kobiet na rynku pracy, o ich udziale (procentowym) we władzy ustawodawczej i wykonawczej, znacznie mniej wiadomo – nie tylko w Polsce – o mechanizmach blokujących kariery kobiet w życiu zawodowym i politycznym. W artykule przedstawiono niektóre czynniki, które współtworzą „szklany sufit” – jeden z podstawowych mechanizmów ograniczających kariery kobiet w sferze publicznej. Dokonano analizy terminologicznej przywództwa, podjęto także próbę przeanalizowania tego, czy kobiece przywództwo, jak twierdzą niektórzy badacze tego zjawiska, stanowi zagrożenie, czy wręcz przeciwnie – jest priorytetowym stylem zarządzania, mającym znaczny wpływ zarówno na wyniki biznesowe, jak i wzrost wartości niematerialnych we współczesnych organizacjach.

SŁOWA KLUCZOWE: PRZYWÓDZTWO, PRZYWÓDZTWO KOBIET, INTELIGENCJA EMOCJONALNA, KOMPETENCJE LIDERA, DYSKRIMINACJA KOBIET.

JEL CLASSIFICATION: J24, J71

ABSTRACT

The economic crisis from 2008 has changed the global thinking about leadership for good. Today no one disputes the importance of women for the economy. However, there are still significant inequalities in the treatment of women and men in this area, not to mention other areas of life. Although there is an increasing presence of women in the labor market and their progress in getting a higher level of education, women relatively seldom hold top management positions and relatively rarely reach the areas associated with power, leadership and top management. The size and nature of the presence of women in the labor market, their share (%) in the legislature and the executive is well known. However, much less known - not only in Poland - of the mechanisms that block women's careers in professional and political life. In article presents some of the factors that contribute to the glass ceiling – one of the basic mechanisms that limit the careers of women in the public sphere, the terminology analysis was conducted, an attempt was also made to analyze whether or not this was female leadership, as claimed by some researchers of this phenomenon, poses a threat, or, on the contrary – it is a priority management style, which has a significant impact both of business results and the increase of intangible assets in today's organizations.

KEY WORDS: LEADERSHIP, WOMEN'S LEADERSHIP, EMOTIONAL INTELLIGENCE, COMPETENCY OF THE LEADER, DISCRIMINATION AGAINST WOMEN.

1. WSTĘP

Przeobrażenia cywilizacyjno-kulturowe XXI wieku oraz zachodzące na świecie zmiany społeczne i gospodarcze stwarzają warunki, które sprzyja-

ją współuczestniczeniu kobiet w procesie zarządzania a także wzrostowi ich zawodowych ambicji. W turbulentnych warunkach ekonomicznych, gdy niewiele rzeczy jest pewnych, trzeba odbierać dużo informacji równocześnie i konsultować się z kilkoma osobami naraz,

lepiej sprawdza się styl zarządzania oparty na współpracy i słuchaniu. Ktokolwiek pracował w nowoczesnej organizacji wie, że kompetencje miękkie mają kluczowe znaczenie dla osiągniętych wyników. Znaczenie kompetencji stanowiących podstawę inteligencji emocjonalnej zostało potwierdzone efektami badań przeprowadzonych w 2013 roku przez „Hay Group Poland”, które pokazały, że wysoki poziom inteligencji emocjonalnej przekłada się na skuteczność biznesową organizacji, zwłaszcza o matrycowych strukturach zarządzania.

Mimo to statystyki czarno na białym pokazują, że bez względu na szerokość geograficzną problem niewielkiej obecności kobiet na wysokich stanowiskach w biznesie, polityce czy nauce jest powszechny. Poziomem wykształcenia i kompetencji kobiety są co najmniej na równi z mężczyznami. Zgodnie z badaniami „Ernst & Young” do 2028 r. kobiety będą decydowały o wydatkowaniu 75% środków przeznaczonych na konsumpcję w skali globalnej, a do 2017 r. siła ekonomiczna kobiet będzie dwa razy większa niż wynosi oczekiwany wzrost PKB gospodarek Chin i Indii razem wziętych (Sandberg, 2013, s. 36). Tymczasem rosnąca rola kobiet nadal nie znajduje odzwierciedlenia w podziale ról przywódczych. Świetnie wykształcone, sumienne, empatyczne, nastawione na współpracę i szanujące podległe sobie osoby – a jednak wciąż dyskryminowane na rynku pracy. Dlaczego, mimo, iż wnoszą do zarządzania tak pożądane wartości ciągle mają utrudniony dostęp do najwyższych stanowisk? Kobiety – liderki: jaki jest ich styl zarządzania i dlaczego ciągle mają nad sobą szklany sufit.

Do napisania niniejszego artykułu skłoniły autorkę pytania związane z aktywnością kobiet, która przejawia się coraz wyraźniej w różnych sferach życia gospodarczego i społecznego. Proces intensywnych transformacji, zachodzący w ciągu minionych kilkunastu lat, przyczynił się do współuczestniczenia obu płci w biznesie, a występująca dychotomia między aspiracjami zawodowymi kobiet i możliwością ich realizacji jest nadal mglista.

Autorkę zaintrygowało pytanie, dlaczego osiągnięcie sukcesów zawodowych jest dla mężczyzn łatwiejsze niż dla kobiet i dlaczego kobiety mają znacznie mniejsze szanse na osiągnięcie sukcesu zawodowego niż mężczyźni, nawet jeśli mają takie same kwalifikacje. Celem artykułu jest również przedstawienie aktualnego udziału kobiet w procesach decyzyjnych w polskiej i europejskiej gospodarce, ocena tego udziału w kontekście korzyści wynikających z równości oraz próba odpowiedzi na pytanie o przyczyny słabej reprezentacji kobiet we władzach firm. Artykuł opiera się na dostępnych analizach i raportach polskich i zagranicznych, w tym raportach

przygotowanych w ramach Unii Europejskiej. Źródłami informacji były także pozycje angielskiej i polskiej literatury z zakresu zarządzania i socjologii a także czasopisma poświęcone zagadnieniom przywództwa i przedsiębiorczości.

2. PRZYWÓDZTWO – ROZWAŻANIA DEFINICYJNE

Przywódtwo jest szczególnym rodzajem władzy. Zdaniem Amitai Etzioniego oznacza taką władzę, która obejmuje „opartą na osobistych właściwościach przywódcy zdolność wywołania u zwolenników dobrowolnego podporządkowania się w szerokim zakresie spraw. Przywództwo tym różni się od władzy, że obejmuje wpływ tzn. prowadzi do zmiany preferencji, podczas gdy władza powoduje u podwładnych tylko ich zawieszenie” (Etzioni, 1965, s. 689).

Przywódtwo jest zjawiskiem wielowymiarowym i złożonym, a wraz z postępowaniem globalizacji jego charakter ulega zmianom. W naukach społecznych definiowane jest w trojaki sposób. Znakomita większość autorów definicji podkreśla ogromne znaczenie wpływu społecznego dla powstania relacji między liderem i jego zwolennikami (Rost, 1993, s.161, Antonakis, 2006, s.6, Blanchard, 2007, s.14). W tym ujęciu przywództwo traktuje się najczęściej jako umiejętność wpływu na drugą osobę lub na grupę osób. Szersze rozumienie przywództwa prezentują ci naukowcy, którzy uznają je za psychologiczną relację łączącą lidera ze swoimi zwolennikami (Burns, 1978, s.18, Wiatr, 2008, s.23, Hartliński, 2011, s.66). Relacja ta opiera się na zdecydowanie bardziej złożonych podstawach psychologicznych, ekonomicznych, społecznych i prawnych aniżeli tylko na umiejętności wpływu na zachowania innych osób. Ostatnie i zarazem najszersze podejście do przywództwa prezentują badacze uważający przywództwo za uporządkowany w czasie ciąg zmian, prowadzący do określonych efektów (Blondel, 1987, s. 15, Antoszewski, 2006, s.497). Zmian tych dokonują zarówno lider jak i jego zwolennicy, a sam przebieg procesu przywództwa zależy od wielu czynników i uwarunkowań (wzorców kulturowych, potrzeb psychologicznych, konieczności reprezentacji interesów).

W 1978 r. James MacGregor Burns sformułował pierwszą definicję przywództwa transformacyjnego, wprowadzając rozróżnienie między przywództwem transakcyjnym (opartym na wymianie) a transformacyjnym (opartym na zmianach). Burns twierdził, że przywództwo transformacyjne znacznie przewyższa transakcyjne, gdyż „cele przywódcy i jego podwładnych tworzą jedną

całość, wzbudza się oczekiwania poprzez odwoływanie się do wyższych potrzeb oraz zaangażowana zostaje cała osoba zwolennika”. Przywództwo transformacyjne oparte jest w głównej mierze na „charyzmie, komunikowaniu wizji, traktowaniu jednostki jako całości oraz intelektualnej stymulacji poprzez oferowanie nowych rozwiązań” (Griffin, 1996, s. 515). Ricky W. Griffin określił je jako „wykraczające poza zwykłe oczekiwania, przekazujące poczucie misji, pobudzające proces uczenia się i inspirujące nowe sposoby myślenia”.

„Nowe przywództwo” to termin wprowadzony przez Harrison M. Trice i Janice M. Beyer pod koniec lat osiemdziesiątych XX wieku. Łączy w sobie elementy przywództwa transformacyjnego i charyzmy. Wielu badaczy określa je jako przywództwo przyszłości (Makin, Cooper, Cox, 2000, s. 180). W tej koncepcji liderzy kładą większy nacisk na wizję, zmianę oraz zaangażowanie. Nowe przywództwo jest transformacyjne, charyzmatyczne, wizjonerskie i magiczne. Harold J. Leavitt, amerykański teoretyk w dziedzinie zachowań organizacyjnych i psychologii, menedżerów obdarzonych wyobraźnią, twórczością oraz zdolnością zaproponowania nowych organizacji lub nowych kierunków dla organizacji już istniejących, określił mianem „pathfinders” czyli odkrywcy i przewodnicy (Leavitt, 1987, s. 54).

3. PRZYWÓDZTWO KOBIEC

Od wieków rządzić i zarządzać spoczywało w rękach męskich i do tej pory niewiele się zmieniło. Na całym świecie występuje zjawisko dominacji mężczyzn w obszarach związanych z władzą i zarządzaniem najwyższego szczebla. Niechęć do czynienia kobiet liderkami widoczna jest zwłaszcza na arenie politycznej, gdzie niezmiernie rzadko zajmują kluczowe stanowiska.

Badania firm rekrutacyjnych pokazują, że organizacje biznesowe rekrutują taką samą liczbę kobiet i mężczyzn. Jednak analizując to, co dzieje się z ich karierą dalej, łatwo można zauważyć, że na tym etapie symetria się kończy. W dużych firmach występuje następująca zależność: im wyższy szczebel w hierarchii firmy, tym rzadziej spotyka się tam kobiety.

W 2012 roku w Polsce stanowiska kierownicze zajmowało tylko 40% kobiet. Z przeprowadzonych badań wynika, że kobiety znajdowały się w zarządach 28% największych polskich firm, a tylko w 4% firm pełniły one funkcję menedżerów najwyższego szczebla. Podobnie niskie statystyki dotyczyły spółek giełdowych (24% kobiet w zarządach, 6% kobiet pełniących funkcje dyrektorów generalnych). Kobiety były właścicielkami 37% przedsię-

biorstw (Centralny Ośrodek Informacji Gospodarczej, 15 kwietnia 2012, s.7). Psychologowie podkreślają ich większą odporność na stres, umiejętność działania pod presją wielu zadań, lepszą organizację pracy i umiejętność współpracy zespołowej. Wszystko wskazuje więc na to, że ich przedsiębiorczość nie jest mniejsza niż w przypadku mężczyzn, a mimo to nie przekłada się na awanse (Frańczak, 2012, s. 10).

Jak twierdzi Philippe Starck „współczesna inteligencja to intuicja, czyli cecha kobiet” (Lisowska, 2009, s. 9), a jego opinię potwierdzili naukowcy w międzynarodowych badaniach kultury przywództwa „Extended Disc” przeprowadzonych w 2008 roku, z których wynikało, że z kryzysem ekonomicznym znacznie lepiej radzą sobie kraje, gdzie w biznesie dominuje kobiecy styl zarządzania. Amerykański analityk David Gordon porównał wskaźniki ekonomiczne krajów, w których dominuje kobiecy styl zarządzania, oraz tych gdzie ton biznesowi nadają mężczyźni. Okazało się, że w tych pierwszych, do których zaliczył m.in. kraje skandynawskie i Japonię, wydajność sektora przedsiębiorstw jest 1,7 razy większa niż w tych drugich (kraje anglosaskie). W zestawieniach dotyczących sektora wytwórczego i poziomu inwestycji sytuacja wyglądała podobnie. „Męskie” kraje wygrywają z „kobietami” tylko w dwóch dziedzinach: mają wyższą inflację i bezrobocie (Dzierżanowski, 2013). Wyciąganie pochopnych wniosków i porównywanie gospodarek będących na różnym poziomie rozwoju to podstawowe zarzuty wytoczone Gordonowi. Jednak wyniki jego badań – ku zaskoczeniu sceptyków – potwierdziły wyniki spółek funkcjonujących w obrębie jednego kraju. Firma konsultingowa McKinsey wykazała, że zyski operacyjne przedsiębiorstw stosujących parytety płci były o 56% wyższe niż w tych zdominowanych przez mężczyzn (McKinsey & Company, 2013, s.6). Analitycy banku Goldman Sachs obliczyli, że więcej kobiet w zarządach to nawet o 9% wyższe PKB (Indeks nierówności płci na 2011 r.), a wyniki badań Instytutu Ekonomiki Przedsiębiorstw w szwedzkiej Uppsali potwierdziły, że równowaga płci wśród menedżerów w korporacji może podwoić zysk przedsiębiorstwa (Credit Suisse, 2012, s.5). Austriaccy ekonomiści Karl Aiginger i Michael Landesman m.in. na podstawie tych badań postawili tezę, że po zakończeniu kryzysu zapoczątkowanego upadkiem banku Lehman Brothers, cały nowoczesny model ekonomiczny będzie oparty na kobiecych wzorcach zarządzania (za: Dzierżanowski, 2013).

O stylach zarządzania obrazowo pisze w swojej książce „Machiawelli dla kobiet” Harriet Rubin. Autorka tego wydanego także w Polsce bestselleru uważa, że kobiety

stosują zarządzanie przez miłość (ang. management by love), podczas gdy mężczyźni zarządzanie przez strach (ang. management by fear) (Rubin, 1999, s.23). To pierwsze cechuje empatia wobec współpracowników, zdolność do łagodzenia konfliktów, umiejętność rozpoznawania i nazywania uczuć swoich oraz innych, duża odporność na stres i frustrację. W tym drugim dominują rywalizacja, bezkompromisowość, kontrola i nakazy. „Męski” szef nie słucha – tylko mówi, nie rozmawia – tylko oznajmia, nie wspiera – tylko rywalizuje. I uwielbia podkreślać, że jest szefem.

Z przeprowadzonych przez Deloitte badań wynika, że kobiety oddziałują inaczej niż mężczyźni. „Kobiety wpływają na otoczenie w biznesie przede wszystkim poprzez współpracę z innymi, włączanie ich, pytanie o zdanie, o inny punkt widzenia, o sposoby postępowania w danej sytuacji. Łatwiej więc rozbrajają wątpliwości czy rodzący się opór; pozwalają też wszystkim zainteresowanym zobaczyć sytuację z różnych perspektyw” (Frańczak, Krzywosz-Rynkiewicz, Wiśniewska-Juszczak, 2012, s. 12). Zadanie pytania: „Co o tym myślisz?”, „Co byś zrobił?”, „A co będzie jeśli...?” etc. poszerza horyzonty i tworzy zaangażowanie. Relacje w pracy są częściej oparte na partnerstwie i wzajemnym zaufaniu. Mężczyźni – jak twierdzi profesor Bogdan Wojciszke, psycholog społeczny – są bardziej skoncentrowani na władzy w znaczeniu prestiżu i pozycji w hierarchii społecznej; odmiennie budują swoją pozycję, są bardziej „hierarchiczni”. Można to zaobserwować już wśród dzieci – chłopcy, tak jak zresztą dorośli mężczyźni, starają się zdominować innych mężczyzn, kobiety natomiast rywalizują pod względem liczby przyjaciółek (Wojciszke, 2010, s 38).

Zgodnie z wynikami badań, które przeprowadziła Judy B. Rosener na zlecenie Międzynarodowego Forum Kobiet, między kobietami a mężczyznami zajmującymi podobne stanowiska menedżerskie, pojawiają się różnice nawet przy opisie stylów zarządzania. Mężczyźni zapytani o sposób realizowania roli przywódczej i sposób wywierania wpływu na podwładnych oraz współpracowników, opisują siebie w sposób charakterystyczny dla sposobu zarządzania, który specjaliści nazywają przywództwem transakcyjnym. Oznacza to, że wykonywanie pracy postrzegane jest przez nich jako seria transakcji dokonywanych z podwładnymi – nagradzania za wykonanie danej usługi lub karania za niewłaściwe jej wykonanie. Ponadto, mężczyźni, bardzo często wykorzystują władzę formalną wynikającą z ich stanowiska w firmie. Z kolei kobiety opisują swój styl działania w sposób charakterystyczny dla przywództwa transformacyjnego – nakłaniania podwładnych do przekształcenia własnej korzyści

w interes całej grupy i zwracania uwagi na szersze zakrojone cele. Ponadto kobiety przypisują swoją władzę osobistym cechom charakteru, takim jak charyzma, umiejętność współżycia z ludźmi, ciężka praca lub kontakty osobiste, a nie randze w strukturze organizacyjnej firm (Rosener, 1990, s. 122).

Potwierdzają to wyniki badań Innocenta Echiejile (1995), Alice H. Eagly (2003) i Garry’ego N. Powella (2004), dowodzące, że:

- kobiety częściej niż mężczyźni wykorzystują przywództwo demokratyczne, są ukierunkowane na relacje międzyludzkie,
- mężczyźni częściej niż kobiety wykorzystują przywództwo autorytarne, są zorientowani na zadanie.

Kobiety na wysokich stanowiskach w porównaniu z mężczyznami stosują odmienne techniki wywierania wpływu na podwładnych. Z badań Deloitte wynika, że mężczyźni najczęściej sięgają po taktyki presji i wymiany, jako mające większą „siłę rażenia”. Działają w związku z tym szybciej, silniej i skuteczniej, ale na krótką metę. Z pozoru mogłoby się więc wydawać, że umiejętność mobilizowania ludzi do wyrzeczeń w sytuacji niepewności to męska domena. Ale biznes nagradza skuteczność, a skuteczność to nie tylko walka o przetrwanie. Kobięce taktyki wpływu przyczyniają się do umacniania pozycji firm na rynku: ich stabilności, zaufania, zaangażowania, tworzą trwałe postawy i są skuteczne długofalowo. Powodują, że ludzie są w stanie bez nieustannego oglądania się na straty i nagrody pracować systematycznie i darzyć się zaufaniem. Wpływanie na innych poprzez konsultacje, angażowanie, zachęcanie jest ważnym narzędziem budowania odpowiedzialności pracowników za swoją pracę i firmę (Frańczak, Krzywosz-Rynkiewicz, Wiśniewska-Juszczak, 2012, s.20). Instytucje i organizacje chcące przejść przez kryzys ekonomiczny pod hasłem innowacyjności, muszą wziąć pod uwagę fakt, że kreatywność nie znosi presji ani kontraktowej wymiany. Rozkwita wyłącznie w sytuacji, gdy pracownicy rozumieją to, co mają zrobić, czują się ważni, docenieni i włączeni w proces. A takie rezultaty dają taktyki typowo kobiece: racjonalne przekonywanie, inspiracja, konsultacja.

Z danych zebranych w badaniach kompetencji emocjonalnych i społecznych, Hay Group przeprowadzonych w 2013 roku i zgromadzonych w bazie zawierającej informacje o inteligencji emocjonalnej 17 000 osób znajdujących się na stanowiskach kierowniczych wynika, że:

1. empatia – okazała się silną stroną u 33% kobiet i tylko u 15% mężczyzn,

2. zarządzanie konfliktem – zostało dostrzeżone jako silna strona u 51% kobiet i u 29% mężczyzn,
3. wywieranie wpływu – było silną stroną 32% kobiet i 21% mężczyzn,
4. samoświadomość – była widoczna u 19% kobiet i tylko u 4% mężczyzn.

Różnice jakie cechują style zarządzania kobiet i mężczyzn, doskonale obrazują dane przedstawione na podstawie badań przeprowadzonych w 2011 roku przez Jacka Zengera i Joe Folkmana na próbie 7280 liderów pracujących dla najlepszych i najbardziej postępowych organizacjach na świecie, zarówno publicznych jak i prywatnych, rządowych i komercyjnych, krajowych i międzynarodowych. Respondenci zostali poproszeni o to, by ocenić ogólną skuteczność każdego lidera oraz

to, jak wypada on na 16 punktowej liście kompetencji, które są najważniejsze z punktu widzenia ogólnej skuteczności lidera. Wyniki potwierdziły utarte przekonania, że kobiety – liderki celują w takich kompetencjach jak budowanie relacji i dbanie o rozwój innych oraz prawość i samodyscyplina. Dla wszystkich czterech kompetencji badania potwierdziły, że kobiety uzyskały wyższą punktację niż mężczyźni. Natomiast istnieją obszary, w których kobiety miały zdecydowaną przewagę i wcale nie była ona związana z tradycyjnym pojmowaniem kobiecych zalet. Kompetencje przywódcze kobiet na każdym poziomie – opiniowane przez współpracowników, szefów i osoby bezpośrednio im podległe – były oceniane wyżej niż kompetencje mężczyzn, a im wyższy szczebel w hierarchii zajmowały, tym różnica ta była większa (por. tabele 1 i 2).

Tabela.1. Ogólna skuteczność liderów wg płci i zajmowanego stanowiska (w percentylach)

Zajmowane stanowisko	mężczyźni	kobiety
Kierownictwo najwyższego szczebla, dyrektorzy	57,7	67,7
Osoby bezpośrednio podlegające kierownictwu najwyższego szczebla, przełożeni menedżerów średniego szczebla	48,9	56,2
Menedżerowie średniego szczebla	49,9	52,7
Nadzorcy, menedżerowie pierwszego szczebla, brygadziści	52,5	52,6
Pojedynczy pracownicy	52,7	53,9
Inni	50,7	52,0
łącznie	51,3	55,1

Źródło: Zenger J., Folkman J. (2012), Are women better leaders than men, Harvard Business Review, March 2012

Z zaprezentowanych w tabeli nr 2 danych wynika, że kobiety są oceniane znacznie lepiej niż mężczyźni również,

gdy chodzi o poziom kompetencji składających się na profil wybitnego przywódcy.

Tabela.2. 16 najważniejszych kompetencji wyróżniających najwybitniejszych liderów (w percentylach)

Kompetencje	Średnia mężczyźni	Średnia kobiety	T value
Podejmowanie inicjatywy	48	56	-11,58
Dążenie do samorozwoju	48	55	-9,45
Prawość i uczciwość	48	55	-9,28
Dążenie do realizacji wyników	48	54	-8,84
Dbłość o rozwój innych	48	54	-7,94
Bycie źródłem inspiracji i motywacji dla innych	49	54	-7,53
Budowanie relacji	49	54	-7,15
Współpraca i praca zespołowa	49	53	-6,14
Wyznaczanie dalekosiężnych celów	49	53	-5,41
Przewodzenie zmianie	49	53	-4,48
Analizowanie i rozwiązywanie problemów	50	52	-2,53
Efektywna i częsta komunikacja	50	52	-2,47
Komunikowanie grupy ze środowiskiem zewnętrznym	50	51	-0,78
Wprowadzanie innowacji	50	51	-0,76
Posiadanie wiedzy technicznej lub zawodowej	50	51	-0,11
Praca nad rozwojem perspektyw strategicznych	51	49	2,79

Źródło: Zenger J., Folkman J.,(2012), Are women better leaders than men, Harvard Business Review, March 2012

W 12 na 16 kompetencji składających się na profil idealnego przywódcy, kobiety były oceniane wyraźnie lepiej niż mężczyźni. „Podejmowanie inicjatywy” i „Dążenie do realizacji wyników”, to dwa obszary od wieków uważane za szczególną domenę mężczyzn, w których kobiety uzyskały największą przewagę. Mężczyźni w tym badaniu wypadli znacznie lepiej od kobiet tylko w przypadku jednej kompetencji zarządczej: umiejętności stworzenia strategicznej perspektywy (por. tabelę 2).

Jakie wnioski nasuwają się po analizie powyższych danych? Dlaczego te wyjątkowe kobiety – liderki nie są w pełni angażowane czy zatrudniane jak mężczyźni?

4. BARIERY AWANSU KOBIECI

Problematyka nierówności płci w sferze pracy i płacy jest niewątpliwie jedną z bardziej interesujących dziedzin badań naukowych. Chociaż kwestie związane z dyskryminacją kobiet na rynku pracy budziły ogromne zainteresowanie opinii publicznej, nie stały się jak dotąd, przedmiotem zbyt wielu opracowań czy pogłębionych analiz. Sytuacja dominacji mężczyzn na najwyższych szczeblach szeroko rozumianej władzy i zarządzania doczekała się tymczasem odrębnej i oryginalnej terminologii w literaturze.

Pojęcie „szklanego sufitu” jako kategoria analizy i opisu funkcjonowania kobiet na stanowiskach kierowniczych i przywódczych, ma dość krótką historię. Do literatury wprowadzili je w 1986 r. Carol Hymowitz i Timothy D. Schellhardt na określenie przeszkód, które napotykają kobiety pełniące funkcje kierownicze; zwrot ten symbolizuje widoczność awansu przy równoczesnej jego nieosiągalności (Hymowitz, Schellhardt, 1986).

Na zjawisko to składają się w głównej mierze społeczne i męskie uprzedzenia, wskazujące, że kobiety nie nadają się do zarządzania w takim samym jak mężczyźni stopniu ze względu na mniejszą dyspozycyjność, spowodowaną obowiązkami rodzinnymi.

Jedną z wielu przyczyn, która już na wstępie eliminuje kobiety na drodze do awansu, może być zagrożenie stereotypem. Stereotypy – jako wytwory kulturowe – zostają jednostce narzucone i z góry wskazują jej sposób widzenia określonych faktów i zjawisk społecznych. Powstają one w rezultacie bezrefleksyjnego przyjmowania wszelkich opinii rozpowszechnionych w danym środowisku. Ponieważ zawsze zabarwione są ocenami i emocjami, są przekąźnikami zarówno społecznej sympatii i aprobaty, jak i uprzedzeń, antypatii i dezaprobaty. Jak dowodzą badania psychologiczne, we współczesnym społeczeństwie,

najbardziej rozpowszechnione są właśnie stereotypy męskości i kobiecości (Smolski, Smolski, Stadtmüller, 1999, s.393 - 394).

Ukształtowany przez wieki i utrzymujący się nadal tradycyjny podział ról na męskie i kobiece sprawił, że przedstawiciele obu płci charakteryzuje się za pomocą różniących się zbiorów cech: stereotyp kobiety to zespół przeciwstawnych do męskich cech psychicznych przypisywanych kobietom. I, w odniesieniu do osobowości, mężczyznom przypisuje się cechy instrumentalne: niezależny, rywalizujący, decyzyjny, agresywny, dominujący, a kobietom cechy ekspresywne: pomocna, uczuciowa, rozumiejąca, współczująca, wrażliwa na potrzeby innych, niechętna do współzawodnictwa. Z punktu widzenia zachowania mężczyźni są postrzegani jako niezależni, mistrzowscy, asertywni, zdolni instrumentalnie, a kobiety jako przyjacielskie, niesamolubne, zatroskane o innych, ekspresyjne, uległe, zależne od innych. Od mężczyzn oczekuje się nastawienia na walkę, zdobywanie, rywalizację, zaś kobiety ogranicza się do wąskiego środowiska domowego. Sprowadzanie roli kobiety do funkcji prokreacyjnej, wychowywania dzieci i zajmowania się ogniskiem domowym sprawia, że mają one relatywnie niższą pozycję na rynku pracy, utrudnia to im dostęp do zawodów i stanowisk dających autonomię, władzę, duży prestiż i wysokie dochody, gdyż implikuje małą skuteczność działań i niezdolność do kierowania podwładnymi.

Chociaż może się to wydać zaskakujące, za stereotypowe opinie na temat kobiet odpowiedzialni są mężczyźni. To oni akcentują i podtrzymują kulturowy wzorzec kobiecości delikatnej, łagodnej, wrażliwej. Szybkie, zdecydowane działanie kobiet jest już dla nich niecierpliwością. Zdaniem mężczyzn kobiety cechuje większa emocjonalność i nieprzewidywalność, pozbawione są inicjatywy i przedsiębiorczości. Zwracają oni również uwagę na manipulacyjne wykorzystywanie przez kobiety walorów swojej kobiecości, brak wiary w siebie, brak odwagi formułowania własnych potrzeb, lęk przed zajmowaniem kierowniczego stanowiska, trudności w podejmowaniu działań oraz brak asertywności (Budrowska, Duch, Titkowiak, 2003, s.52-54).

Stereotypowe wyobrażenia o rolach kobiecych i męskich funkcjonujące w społeczeństwie w sferze zawodowej, powodują ograniczenie dostępu kobiet do pewnych zawodów. Obserwacja struktury zatrudnienia kobiet i mężczyzn nie tylko w Polsce, ale też w innych krajach w ostatnich latach, prowadzi do wniosku, że mamy do czynienia ze znacznym sfeminizowaniem pewnych zawodów. Wysoki współczynnik feminizacji obserwuje

się w takich gałęziach gospodarki jak oświata, ochrona zdrowia, opieka społeczna, handel, usługi i hotelarstwo. W gałęziach tych w Wielkiej Brytanii pracuje 2/3 zatrudnionych kobiet. Mamy tu do czynienia nie tylko z nierównomiernym rozłożeniem liczby zatrudnionych ale wręcz ze „stłoczeniem kobiet w poszczególnych sekcjach gospodarki narodowej”, a więc ze zjawiskiem poziomej segregacji zawodowej. Jednocześnie warto zwrócić uwagę na to, że zawody „kobiece” na ogół oceniane są jako te gorsze, postrzegane jako te wymagające niższego wykształcenia a w związku z tym są słabiej opłacane, nie dają władzy i przynoszą mniejszy prestiż (Kalinowska-Nawrotek, 2004, s.237). W tych mocno sfeminizowanych zawodach brak jest możliwości awansu, a kobiety z reguły zostają na jednym stanowisku przez wiele lat, tkwiąc „przyklepione” na najniższym poziomie często aż do zakończenia aktywności zawodowej – taką sytuację określa się terminem grząskiej/lepkiej podłogi.

Wyniki Badań Aktywności Ekonomicznej Ludności przeprowadzonych przez GUS w 2013 roku wskazują, że Polki są lepiej wykształcone niż Polacy – 76,8% pracujących kobiet ma średnie i wyższe wykształcenie (dla porównania z pracującymi mężczyznami – 59,8%), co stawia je w ścisłej czołówce Europy (GUS, 2013). Mimo lepszego wykształcenia zatrudnienie i aktywność zawodowa kobiet są niższe od poziomu zatrudnienia i aktywności zawodowej mężczyzn. W 2013 roku wskaźnik zatrudnienia kobiet w wieku 15 – 64 wynosił 53,6%, czyli o 13 punktów procentowych mniej od mężczyzn – 66,6% (Eurostat, 2014). Kobiety posiadają odpowiednie kwalifikacje i motywacje do zajmowania wysokich stanowisk decyzyjnych i są relatywnie dobrze reprezentowane w firmach do poziomu wyższych stanowisk eksperckich, jednakże na stanowiskach zarządczych, z którymi wiąże się władza w spółkach, jest ich już bardzo mało.

Jedną z przyczyn takiej sytuacji są nieprzejryste procedury rekrutacyjne na wysokie stanowiska w organach spółek, prowadzące do powstawania barier, które najczęściej dotyczą właśnie kobiety. Raport Komisji Europejskiej stwierdza, że sytuację taką można wyjaśnić tendencją grup o bardzo jednolitym składzie (w przypadku gremiów decyzyjnych – zazwyczaj męskim) do utrzymywania status quo. Dzieje się tak z powodu niechęci do pracy z osobami z innych środowisk lub z osobami o odmiennej płci. Taka postawa powoduje sytuację tzw. błędnego koła – brak kobiet w organach spółek utrwała ich niedostateczną reprezentację w procesie decyzyjnym. Co więcej, brak kobiet na stanowiskach kierowniczych pociąga za sobą również brak odpowiednich mentorów, promotorów kobiecych wzorców, „sponsorów idei zmia-

ny”, czy osób będących wzorem do naśladowania, które mogłyby ułatwić kobietom rozwój ich karier zawodowych (Komisja Europejska, 2014).

Wielu badaczy źródeł szklanego sufitu upatruje także w podejściu samych kobiet. Brak wiary we własne siły, umiejętności i możliwości osiągnięcia sukcesu to efekt tego, że stereotypom uległy również kobiety. Nie tylko boją się sukcesu, ale również obawiają się, że nie poradzą sobie z powierzonym zadaniem. Uzyskane w badaniu przeprowadzonym przez Instytutu Spraw Publicznych w Warszawie wyniki, jednoznacznie wskazują na istnienie silnej tradycji solidarności męskiej i brak solidarności kobiecej, co niewątpliwie negatywnie wpływa na zmianę sytuacji kobiet w biznesie. Odpowiedź na pytanie: dlaczego tak się dzieje? jest niezwykle prosta. Brak solidarności kobiecej wynika z braku obecności kobiet w gremiach zdominowanej przez mężczyzn sfery władzy zarówno w polityce, jak i biznesie, a spowodowany jest lękiem kobiet o swoje stanowiska. Kobiety nie zdążyły jeszcze w takim stopniu jak mężczyźni, wytworzyć tak przydatnej na szczytach władzy siatki kontaktów (Budrowska, Duch, Titkow, 2003, s.86-88).

Znamienny jest także fakt, że kobieta docierająca na wysokie stanowisko, nie zauważa dyskryminacji i nie jest zainteresowana dopuszczeniem innej kobiety na stanowisko kierownicze. Zjawisko samodyskryminacji może mieć wpływ na to, że poziom bezrobocia wśród kobiet jest znacznie wyższy niż wśród mężczyzn, ale też na istnienie stosunkowo minimalnej liczby kobiet na szczytach władzy (Kalinowska-Nawrotek, 2004, s. 240).

5. KOBIECY I BIZNES – PROGNOZY NA PRZYSZŁOŚĆ

Dziennikarka New York Timesa, Lisa Belkin, zwróciła uwagę na bardzo niepokojące zjawisko – wycofywanie się z kariery zawodowej dużej liczby wysoko wykwalifikowanych kobiet. Cytowane przez autorkę fakty i liczby skłaniają do refleksji. Sondaż przeprowadzony wśród absolwentów Uniwersytetu Stanforda, którzy ukończyli studia w 1981 roku, pokazał, że z rynku pracy odeszło aż 57% kobiet z wyższym wykształceniem. Badania, którymi objęto absolwentów Harvard Business School ujawniły, że pracę na pełny etat podjęło zaledwie 38% absolwentek. Tendencję tę potwierdzają również szeroko zakrojone badania wśród osób z tytułem MBA (Master of Business Administration). Okazuje się, że jedna na trzy kobiety z tym dyplomem nie pracuje. W przypadku mężczyzn z tytułem MBA dzieje się tak tylko w jednym

przypadku na dwadzieścia (Hewlett, Buck-Luce, 2005, s. 8).

W 2011 roku w gronie 40 największych polskich firm, w radach nadzorczych zasiadało 194 mężczyzn i 32 kobiety, co daje udział kobiet na poziomie 12,4% , przy średniej 0,9 kobiety na radę nadzorczą. W zarządach pracowało w tym czasie 156 mężczyzn i 21 kobiet, co daje wskaźnik 13,5% oraz 0,5 kobiety na statystyczny zarząd. Tymczasem w 2012 roku liczba mężczyzn w radach nadzorczych była mniejsza i wynosiła 164 osoby, zaś kobiet było 36. Daje to 18% udział kobiet w radach nadzorczych oraz 1,12 kobiety na jedną radę nadzorczą. Liczba mężczyzn – członków zarządu w 2012 nieznacznie wzrosła (do 169), przy jednoczesnym znacznym spadku liczby kobiet (z 36 do 17). Oznacza to udział kobiet w zarządach na poziomie 9,1%, przy wskaźniku 0,44 kobiety na każdy zarząd (Adamska, Fuszara, Rumińska-Zimny, Baczewski, 2014, s. 10).

Sytuacja w spółkach z udziałem Skarbu Państwa nie wygląda lepiej. Także tam udział kobiet jest mały, nie widać wzrostu liczby kobiet pracujących na stanowiskach decyzyjnych, a zmiany mają charakter jednostkowy, i nie wskazują na ukierunkowany proces. Szacunki Weroniki Papucewicz objęły 10 spółek i 4 dodatkowe, wchodzące w skład WIG 30: PKO BP, PZU, LW Bogdanka i Grupa Azoty. W 2012 roku w radach nadzorczych było 50 mężczyzn i 20 kobiet (wzrost odsetka kobiet w stosunku do roku 2011 z 18,8% do 28,6%), zaś w zarządach 42 mężczyzn i 2 kobiety (spadek z 12,5% do 4,8% partycypacji kobiet) (za: Adamska, Fuszara, Rumińska-Zimny, Baczewski, 2014, s. 16).

W 2015 roku na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie było notowanych 907 spółek, w tym 470 na Rynku Głównym. W zarządach zasiadały 2164 osoby, a w radach nadzorczych 4690 osób. Władza w spółkach giełdowych spoczywała w rękach 6854 osób, przy czym liczba kobiet nie przekroczyła tysiąca i wynosiła 870. Kobiety były na stanowisku prezesa zarządu w 33 spółkach notowanych na Rynku Głównym. Liczba kobiet na stanowisku prezesa w odniesieniu do ogólnej liczby prezesów spółek giełdowych w okresie 2012-2015 wynosiła 6% – to wyższy odsetek niż przeciętny udział kobiet na stanowisku prezesa zarządu w spółkach giełdowych w 28 krajach członkowskich Unii Europejskiej, który w roku 2015 wynosił 3,6% i w zasadzie utrzymywał się na tym samym poziomie od roku 2011 (Słomka-Gołębiowska, 2016, s. 17-19).

Zapewnienie równości kobiet i mężczyzn na stanowiskach decyzyjnych w gospodarce jest jednym z prio-

rytetów Unii Europejskiej. Przy założeniu aktualnego tempa zmian we władzach firm wynoszącego w Europie średnio 0,5 punktu procentowego rocznie, na osiągnięcie względnej równości w gremiach decyzyjnych (co najmniej 40% udziału danej płci) potrzeba by około 50 lat, zaś potencjalne osiągnięcie reprezentacji kobiet na poziomie 50% wymagałoby jeszcze dłuższego czasu.

W obszarze studiów nad stylami przywództwa zauważyć można wiele przemian, stymulowanych zarówno przez instytucje (aspekt normatywny; działania nakierowane na implementację rozwiązań związanych z tym, co jest postrzegane jako pożądany kierunek zmian, z uwzględnieniem takich wartości jak równość kobiet i mężczyzn), ale też wpływających z praktyki gospodarczej procesów globalizacji wymuszających elastyczność rozwiązań (wzmacniających np. ważność kwestii związanych z zarządzaniem różnorodnością) czy tego, że pewna logika poczynań uznawanych za typowe i intratne w obszarze gospodarowania (a więc o to, co postrzegane jako typowe dla stylu męskiego przywództwa: skłonność do bardziej ryzykownych działań, mniejsza waga przykładana do kompromisów czy budowania dobrych relacji i zaufania) została po części zmodyfikowana przez nieprzewidywalność związaną z tym, co nazywamy kryzysem ekonomicznym. Badania bowiem dowodzą, że ów trudny okres sprawił, że kobiety i ich wizje coraz częściej są postrzegane jako wartościowe i godne realizacji (ironiści podsumowują to najczęściej stwierdzeniem, że tonące firmy „brzytwy się chwytają”). Jednak efektem owych tendencji może być – dość przewrotnie – umocnienie kobiet i upowszechnienie społecznej akceptacji stylów ich przywództwa. Przykładem takich procesów, które zwiększają obecność kobiet liderek (choćby niekoniecznie jednoznacznie sprzyjających kobietom) może być mechanizm nazwany przez Michelle K. Ryan, Alexandra Haslama i Clarę Kulich w 2010 roku szklanym klifem. Jest to nowa metafora odnosząca się do mechanizmów na rynku pracy promowania kobiet na stanowiska, których zadania obarczone są największym ryzykiem nieomal pewnej porażki i został on zaobserwowany w czasach kryzysu na przykładzie procesów obsadzania kobiet na stanowiskach menedżerskich firm w bardzo trudnej sytuacji ekonomicznej. Próbując zrozumieć ów proces, należy podkreślić, że z jednej strony jest to zagrożenie dla kobiety nieomal pewną porażką oraz obciążeniem odpowiedzialnością za winy poprzednich zarządzających, z drugiej jednak strony jest to szansa dla najbardziej przedsiębiorczych kobiet. Przykładem takich nominacji kobiet, uznanych za charyzmatyczne liderki, może być Marissa Mayer (nowa – od lipca 2012 r. – szefowa YAHOO!, która zaproponowała swoim pod-

władnym posiłki w pracy i przedłużone urlopy macierzyńskie w zamian za rezygnację z „teleworking’u” czyli pracy na odległość, bo w grupie jest się bardziej kreatywnym), czy Marry Barra od stycznia 2014 roku szefowa tonącego w długach General Motors, której nowo objęte stanowisko było porównywane do „pocałunku śmierci” i komentowane w tonie „kondolencje, dostałaś tę pracę!”.

Czy można mówić o zmianie w nastawieniach do kobiet liderek w sferze polityki? By zaobserwować skalę (możliwych) zmian warto prześledzić ubiegłoroczne prawyborzy prezydenckie i wybory lokalne we Francji w 2014 r. W tych ostatnich, o nominację Unii na rzecz Ruchu Ludowego, jednej z głównych sił politycznych w Paryżu konkurowały dwie wybitne polityczki Rachida Dati (była minister w rządzie N. Sarkozy’ego) oraz Nathalie Kosciuszko-Morizet. Ta ostatnia wygrała i została nominowana przez partię do startu w wyborach, które przegrała po fascynującej walce z Anne Hidalgo z Partii Socjalistycznej, która została wybrana na pierwszą kobietę merem Paryża (vice merem była od 2001 r.). Dowodem zwiększającego się udziału kobiet w gremiach decyzyjnych na najwyższych szczeblach władzy są kobiety – premierzy trzech, dużych europejskich państw: Niemiec – Kanclerz Angela Merkel, Wielkiej Brytanii – Premier Theresa May oraz Polski - Premier Beata Szydło.

Reasumując, zmiana jest możliwa, a kobiety liderki oraz ich sposoby działania poprzez to, że są coraz częstszym zjawiskiem, być może w niedalekiej przyszłości unie możliwią pytanie o to, jakim liderem jest kobieta. Oczywiście bowiem będzie, że badania i wnioski dotyczące przywództwa w połowie przynajmniej, będą odnosić się do kobiet.

6. PODSUMOWANIE

Kryzys z 2008 roku, którego skutki w niektórych dziedzinach gospodarki odczuwalne są do dziś, wydaje się być szansą na przywództwo kobiet w biznesie, niekoniecznie rozumiane jako dominacja czy przejęcie zarządzania. W sytuacji, kiedy coraz bardziej docenia się partnerstwo i umiejętność pracy zespołowej, kobiecy styl zarządzania idealnie wpasowuje się w potrzeby nowej gospodarki. Nowoczesny menedżer to partner, który słucha i pyta podwładnych o zdanie, jest komunikatywny i nastawiony na współpracę. We współczesnym zarządzaniu odchodzi się od hierarchicznych struktur i podmiotowego traktowania pracownika na rzecz struktur płaskich i tworzenia sieci wzajemnych powiązań opartych na partnerstwie i wzajemnym zaufaniu, a takie cechy jak intuicja, empatia, wielozadaniowość, odporność na stres

czy holistyczne myślenie są niezwykle pożądane w dzisiejszym biznesie.

Wyniki prezentowanych badań z umiarkowanym optymizmem pozwalają myśleć o kwestiach zmiany pozycji kobiet na najwyższych szczeblach. Najpoważniejszymi przesłankami zachowania istniejącego porządku są głęboko zakorzenione stereotypy społeczne podtrzymywane zarówno przez mężczyzn, jak i przez same kobiety.

Dyskryminacja kobiet nie tylko na rynku pracy, ale także w życiu publicznym, jest bardzo często zakamuflowana i trudno uchwytnie są jej konkretne przejawy, ponieważ nie wynika z przyczyn formalnych czy proceduralnych np. obowiązujących regulaminów czy zarządzeń. Jej źródła tkwią w kulturze, tradycji, a przede wszystkim w mentalności, określającej cechy kobiet i mężczyzn, ich powinności i wzajemne relacje. Dlatego też zjawisko barier w kolejnych awansach kobiet określane jest mianem „szklanego sufitu” – istniejącego realnie, składającego się z elementów tak bardzo wrośniętych w naszą kulturę, że tym samym dla nas niewidocznych.

LITERATURA

1. Adamska, L., Fuszara, M., Rumińska-Zimny, E., Baczewski G., (2014). Więcej równości – więcej korzyści w gospodarce. Kobiety i mężczyźni na stanowiskach decyzyjnych w polskiej gospodarce w lwtach 2010 – 2013. Wydawnictwo Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej.
2. Aiginer, K., Landesman, M. (2002). Competitive economic performance: USA versus EU. Wiedeń: Research Raport WIIW.
3. Antonakis, J. (2006). Leadership. What is it and how it is implicated in strategic management? *International Journal of Management Cases*, 8(4), 4-12.
4. Antoszewski, A. (2006). Przywództwo polityczne. [w:] Szmulik, B., Żmigrodzki, M. (red.), Wprowadzenie do nauki o państwie i polityce. Lublin: Wydawnictwo UMCS.
5. Blanchard, K. (2007). Przywództwo wyższego stopnia. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
6. Blondel, J. (1987). Political leadership: Towards a general analysis. London: Sage.
7. Budrowska, B., Duch, D., Titkow, A. (2003). Szklany sufit: bariery i ograniczenia karier polskich kobiet. Raport z badań jakościowych. Warszawa: Instytut Spraw Publicznych.
8. Burns, J. MacGregor (1978). Leadership. New York: Harper Collins.
9. Centralny Ośrodek Informacji Gospodarczej, 15 kwietnia 2012 roku, <http://biznes.gazetaprawna.pl/artykuly/505499>.
10. Credit Suisse Research Institute, (2012). Gender Diversity and corporate performance.
11. Dzierżanowski, M. (2013). Misja biznesowa. WPROST, Maj 2013.
12. Eagly, A. H., Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14, 807-834.
13. Echiejile, I. (1995). We need good managers, not gender stereotypes. *People Management*, 1, 24, 19.
14. Etzioni, A. (1965). Dual Leadership in Complex Organizations. *American Sociological Review*, 30, 688-698.
15. Eurostat, (2014). Almost and third of women and 5% of men having a young child worked part-time in 2011. Eurostat Newsrelease 37/2014 http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ity_public/3-07032013-ap/en/3-07032013-ap-en.pdf.
16. Frańczak, H., Krzywosz-Rynkiewicz, B., Wiśniewska-Juszczak, D. (2012). Raport z budowania pozycji w organizacji oraz sposobów wywierania wpływu przez osoby zajmujące wyższe stanowiska menedżerskie w Polsce – Kobiety i władza w biznesie. Czy płać ma znaczenie dla budowania pozycji i wpływu w organizacji? Warszawa: Deloitte.
17. Griffin, R. W. (1996). Podstawy zarządzania organizacjami. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
18. Główny Urząd Statystyczny, (2013). Badanie Aktywności Ekonomicznej Ludności w 2013 r.
19. Hartliński, M., (2011). Przywództwo polityczne w Polsce. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.
20. Haslam, S. A., Ryan, M. K., Kulich, C. (2010). Politics and the glass cliff. Evidence that women are preferentially selected to contest hard-to-win seats. *Psychology of women Quarterly*, 34(1), 56-64
21. Hewlett, S. A., Buck-Luce, C. (2005). Off-Ramps and On-Ramps: keeping talented women on the road to success. *Harvard Business Review*, March 2005.
22. Hymowitz, C., Schellhardt, T. D. (1986). The corporate woman: the glass ceiling: why women can't seem to break the invisible barrier that blocks them from the top jobs. *The Wall Street Journal*, March 24.
23. Indeks nierówności płci na 2011 r., Światowe Forum Ekonomiczne, <http://www.uis.unesco.org/>.
24. Kalinowska-Nawrotek, B. (2004). Formy dyskryminacji kobiet na polskim rynku pracy. Warszawa: Ruch prawniczy, ekonomiczny i socjologiczny, 2.
25. Komisja Europejska, (2014). Przeciwdziałanie w różnicy w wynagrodzeniu dla kobiet i mężczyzn w Unii Europejskiej.
26. Lisowska, E. (2009). Kobiety styl zarządzania. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
27. Leavitt, H. J. (1987). Corporate Pathfinders: building vision and values into organizations. Atlanta: Dow Jones-Irwin.
28. Makin, P., Cooper, C., Cox, C. (2000). Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy. Warszawa: PWN.
29. McKinsey & Company. (2007, 2008, 2009). Women matter 1, 2, 3. <http://mckinsey.com/locations/paris/Home/womenmatter.asp>.
30. McKinsey & Company, (2013). Women matter. Gender diversity, a corporate performance driver.
31. Powell, G. N., Butterfield, D. A., Alves, J. C., Bartol, J. K. M. (2004). Sex effects in evaluations of transformational and transactional leaders. *Academy of Management Proceedings*, pp. E1-E6.
32. Rosener, J. B. (1990). Ways Women Lead, *Harvard Business Review*. November-December, 6, 119-125.
33. Rost, J.C. (1993). Leadership for the Twenty-First Century. London: Praeger.
34. Rubin, H., (1999). Księżna. Machiavelli dla kobiet. Warszawa: Iskry.
35. Sandberg, S., (2013). Lean in: women, work and the will to lead. New York: Alfred A. Knopf.
36. Słomka-Gołębiowska, A., (2016). Kobiety we władzach spółek giełdowych w Polsce w 2016. Czas na zmiany. Warszawa: Fundacja Liderki Biznesu
37. Smolski, R., Smolski, M., Stadtmüller, E. H. (1999). Słownik Encyklopedyczny. Warszawa: Wydawnictwo Europa.
38. Wiatr, J. J. (2008). Przywództwo polityczne. Studium politologiczne. Łódź: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno – Ekonomicznej.
39. Wojciszke, B., (2010). Bitwa na głowy. *Polityka*, 17 lutego 2010 r.
40. Zenger, J., Folkman J. (2012). Are women better leaders than men. *Harvard Business Review*, March 2012.