

# businesswoman STYLE

Ofiary  
własnego  
szczęścia

*Moda w biznesie*  
*Zawadzka • Rosati • Baczyńska*

POD RZĄDAMI KOBIET

# Pod rządami kobiet

Czy Margaret Thatcher wspięła się na szczyt politycznej drabiny dzięki temu, że jest kobietą, czy dlatego, że jest po prostu dobrym liderem? Czy władzę i szacunek Anglików zyskała dzięki kobiecemu stylowi zarządzania? Wszak prawie dwanaście lat jej kadencji zyskało miano rządów silnej, a nie kobiecej ręki. Zarówno teoria, jak i rzeczywistość potwierdzają, że styl zarządzania nie zależy od płci.



**LESZEK GREŃ**  
PSYCHOLOG BIZNESU, COACH,  
DYREKTOR GENERALNY GREŃ  
COMMUNICATION SP. Z O.O.

Rozróżnianie męskiego i kobiecego stylu zarządzania oraz konfrontowanie ich skuteczności może być wygodnie, ale jednocześnie stanowi daleko posunięte uproszczenie rzeczywistości. Dlatego na problem ten należy raczej patrzeć z perspektywy człowieka, menedżera, a nie płci. W biznesie powinniśmy skoncentrować się na osiągnięciu efektów i wręcz wyzbyć się naszej płci. Ten, kto chce być liderem, menedżerem musi mieć potrzebę bycia przywódcą i potrzebę władzy.

I tu rodzi się ważne pytanie: czy potrzeba władzy jest taka sama w świecie kobiet i mężczyzn? Z całą pewnością możemy stwierdzić, że nawet w XXI wieku potrzeba władzy jest u kobiet tłumiona w procesie wychowawczym, zaś u mężczyzn jest ona wzmacniana. Niemal od zawsze przywództwo przypisywano mężczyznom, skazując z góry kobiety na rolę osób im podległych i nie mających

swojego zdania. Czy zatem można rozróżnić kobiecy i męski styl zarządzania? Teorie zarządzania nie odnotowują takiego podziału. Opisywane modele zarządzania nie odnoszą się do pojęcia skuteczności w podziale na płeć, tylko mówią o skuteczności menedżera. Zgodnie z tym podejściem, menedżera powinno się oceniać poprzez pryzmat jego skuteczności, a nie płci.

## Potrzeba władzy

Główną przyczyną prób rozróżniania męskiego i kobiecego stylu zarządzania jest właśnie ta społecznie narzucana różnica w odczuwaniu potrzeby władzy u obu płci. Brak stymulowania owej potrzeby u kobiet w okresie rozwojowym jest barierą w osiągnięciu przez nie wysokich stanowisk w biznesie. Pamiętajmy, że potrzeba władzy jest silnie związana z gotowością do ryzykowania. A małym dziewczynkom zabrania się przecież ryzyka, podkreślając, że powinny się podporządkować innym. Trudno zatem sobie wyobrazić, że po 20-letnim treningu uległości młoda kobieta przerodzi się z dnia na dzień w ryzykującego i żądnego władzy menedżera. Będzie ona raczej szukała innych ścieżek rozwoju zawodowego.

Bycie menedżerem to jedna z wielu pełnionych przez kobietę ról społecznych, do niedawna zarezerwowana wyłącznie dla płci męskiej. Jednak te kobiety, które wspięły się na szczyt drabiny korporacyjnej nie preferują jakiegось szczególnego stylu zarządza-

nia, który by je odróżnił od ich męskich rywali. Co więcej, wśród menedżerów są i tacy mężczyźni, którzy wykazują większą bierność i mniejszą charyzmę niż kobiety.

## Dylematy

Kobiety w roli menedżera zaistniały niedawno, bo w latach osiemdziesiątych. Stąd mogą odczuwać większą trudność w określeniu swojej tożsamości, potrzeb czy pozycji w organizacji. Pamiętajmy, że przez naturę zostały one stworzone do macierzyństwa, dlatego kariera w świecie biznesu i stanowisko menedżera wymaga od nich dużego poświęcenia. W kobiecym umyśle istnieją bowiem dwa konkurencyj-

nych decyzji życiowych, a nie przy codziennych decyzjach menedżera.

## Familijna atmosfera

Istnieje potoczne przekonanie, że kobiety przywiązują większe znaczenie niż mężczyźni do atmosfery i stosunków interpersonalnych w pracy. W konsekwencji dbają o jakość komunikowania się i liczą się z reakcjami innych. Wrodzona umiejętność odczytywania komunikatów niewerbalnych pozwala kobietom eliminować napięcia, które mogą zakłócić funkcjonowanie zespołu. Jednak to dążenie do zachowania dobrej atmosfery, szczególnie za wszelką cenę, może okazać się zgubne. Dla kobiet często sukcesem w pracy nie są tak, jak dla mężczyzn, wysokie zarob-

napięcia i rywalizacji. Jeśli menedżer pozostaje przy swoim naturalnym stylu to wcześniej czy później przegrywa. Miarą profesjonalizmu jest umiejętność stosowania różnych stylów, dopasowując je do różnych sytuacji.

## Szklany sufit

Od niedawna obserwujemy, że kobiety coraz częściej zajmują najwyższe stanowiska w firmach. Jednak zarówno w Polsce, jak i w innych społeczeństwach nadal funkcjonuje poczucie, że to mężczyźni bardziej są predysponowani do zarządzania niż kobiety. Koją się oni bowiem ze stanowczością i konsekwencją w działaniu.

Te stereotypy powodują, że kobiety rzadziej dopuszcza się na menedżer-

**W porównaniu z innymi krajami sytuacja w Polsce jest stosunkowo dobra dla kobiet. Stanowią one jedną trzecią ogółu menedżerów, podczas gdy w krajach Unii Europejskiej średnia wynosi 18 proc. Wśród właściolek firm kobiety w Polsce stanowią 37 proc. i jest to jeden z najwyższych wskaźników w UE. Ale zawsze może być lepiej, więc do dzieła - kobiety, jest jeszcze wiele do zrobienia.**

ne modele - biologiczny, związany z rolą matki i osobisty, czyli kariera zawodowa. Ten ustawiczny konflikt interesów powoduje, że kobieta musi ciągle wybierać pomiędzy tymi dwoma konkurencyjnymi ścieżkami. Mężczyzna nie ma takich dylematów i dzięki temu może całą swoją energię skupić na karierze. Permanentne rozdarcie kobiet pomiędzy macierzyństwem i karierą jest istotnym czynnikiem stanowiącym barierę w realizacji przez nie sukcesów zawodowych.

Są one często krytykowane za wahanie czy brak spójności i konsekwencji w podejmowaniu decyzji. Oczywiście czynnik ten jest najbardziej widoczny podczas podejmowania strategicz-

ki, premia czy ekskluzywny służbowy samochód, ale dobra atmosfera, zgrany zespół i dobre relacje z ludźmi. Ta naturalna predyspozycja większości kobiet, wynika z ich tradycyjnego miejsca w rodzinie. To kobieta od wieków była odpowiedzialna za klimat i atmosferę domu. Dziś spędzamy więcej czasu w miejscu pracy niż w domu i właśnie dlatego dobra atmosfera w firmie jest dla kobiet tak ważna.

Jednak nie należy zapominać, że efektywni menedżerowie mężczyźni również mają taką umiejętność i używają strategii skutecznych do danych sytuacji, a nie męskich czy damskich. A więc, skuteczny menedżer musi być elastyczny, w zależności od potrzeb zespołu tworzyć atmosferę familijną bądź pełną

skie stanowiska. A ich droga do tych stanowisk nie jest łatwa, bo często muszą się wykazać kompetencjami i predyspozycjami wyższymi niż mężczyźni. Dlatego dziś coraz częściej jesteśmy świadkami niezdrowej rywalizacji na polu zawodowym między kobietami a mężczyznami. Kobiety muszą udowodnić, że mogą być równie dobre (a nawet lepsze) w biznesie jak mężczyźni, którzy nie chcą ustąpić z podium. Niewidzialne bariery sukcesu zawodowego kobiet występujące także po stronie firm, choćby w postaci tzw. „szklanego sufitu” (solidarna, męska sieć kontaktów, szef mężczyzna, który dobiera swoich kolegów na współpracowników, blokując w ten sposób kobiety do wyższych stanowisk).