*Mariola Dźwigoł-Barosz**

Style zarządzania kobiet i mężczyzn w biznesie

1. Męskie i kobiece style zarządzania

W literaturze o zarządzaniu często można znaleźć argumenty, że kobiety i mężczyźni różnią się pod względem stylów zarządzania. J. B. Rosener (2003: 349–352) stoi na stanowisku, że różnice w stylach zarządzania ze względu na płeć istnieją. Według autorki, kobiety cechuje interaktywny styl kierowania, zgodny z ich życiowym doświadczeniem, które charakteryzuje się nastawieniem na współpracę i komunikację z innymi. Z kolei mężczyźni preferują styl nakazowo-kontrolujący, to znaczy – zarządzają poprzez przekazywanie poleceń z góry w dół, zarządzając autorytarnie.

Podobnego zdania jest H. Fisher (2003: 21–23), która mówi, że kobiety mają skłonności do myślenia kontekstowego. Często mają pogląd na zagadnienia szerzej niż menedżerowie płci męskiej, przy podejmowaniu decyzji biorą pod uwagę więcej danych oraz dostrzegają więcej sposobów działania. Kobiece myślenie, zdaniem autorki, to myślenie sieciowe w odróżnieniu od myślenia sekwencyjnego, które jest skoncentrowane, poszufladkowane, liniowe, i charakteryzuje mężczyzn. O ile mężczyźni postrzegają przedsiębiorstwo jako rozczłonkowany zbiór różnorodnych elementów, o tyle kobiety wykazują tendencję do postrzegania firmy jako całości, czyli jako systemu współzależnych i wpływających na siebie zasobów materialnych i niematerialnych.

Bardzo często można spotkać się z poglądem, że lepszym menedżerem jest mężczyzna, któremu do pełnienia takiej funkcji mają sprzyjać wrodzone, specyficzne dla jego płci cechy charakteru.

Mężczyźni menedżerowie charakteryzują się większą bezwzględnością w dążeniu do celu, szybciej niż kobiety podejmują decyzje, mają lepiej rozwinięte zdolności przywódcze i są bardziej skłonni do podejmowania ryzyka. Natomiast zdaniem większości badanych – menedżerki są bardziej dokładne w realizowaniu działań oraz cechują się większym nastawieniem na współpracę z ludźmi, a także częściej niż mężczyźni dostrzegają u innych osób emocje – wyjaśnia

* Dr, adiunkt, Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Śląska.

A. Wilk (socjolog z Uniwersytetu Wrocławskiego i ekspert programu Talent Club) (Wilk 2011).

R. Kanter (Budrowska 2003: 76) tłumaczy różnice w stylach zarządzania kobiet i mężczyzn różnymi ich pozycjami w strukturze firmy, czyli czynnikami kulturowymi, nie zaś wynikającymi z naturalnych predyspozycji jednej lub drugiej płci. Twierdzi, że gdyby porównywalny był status i władza mężczyzn i kobiet (a nie jest, bowiem to mężczyźni wciąż dysponują władzą, jak i statusem w społeczeństwie i miejscu pracy), to na stanowisku menedżera zachowywaliby się oni podobnie.

H. Rubin twierdzi, że kobiety stosują „zarządzanie przez miłość” (*management-by-love*), podczas gdy mężczyźni – „zarządzanie przez strach” (*management-by-fear*) (Rubin 1997, za: Brol, Kosior 2004: 10). To drugie skutkuje brakiem motywacji do pracy wśród podwładnych i wpływa negatywnie na atmosferę w firmie, dlatego przedsiębiorstwa odchodzą od takiego zarządzania i doceniają miękkie metody, które są uosabiane przez kobiety (Świeboda-Toborek 2000).

Celem artykułu jest wskazanie różnic w kobiecych i męskich stylach zarządzania, ze wskazaniem sposobów działania najbardziej pożądanym w niepewnych czasach.

Biorąc pod uwagę odmienny sposób działania kobiet i mężczyzn nasuwa się wobec tego pytanie: czy mężczyzna czy kobieta są w stanie zagwarantować lepsze efekty w zarządzaniu przedsiębiorstwem?

Badania przeprowadzone przez firmę „Diners Club” w ramach programu Talent Club wykazały, że chociaż większość osób dostrzega różnice w sposobie pracy kobiet i mężczyzn menedżerów, to jednak nie uważa, żeby miały one wpływ na ich efektywność i osiągnięcia zawodowe (Ibarra, Ely, Kolb 2014: 43–44).

W badaniach zatytułowanych „Wojna Płci” (Wilk 2011), na pytania związane ze sprawowaniem funkcji kierowniczych przez panie i panów odpowiedziało ponad 500 polskich menedżerów. Zdaniem prawie dwóch trzecich z nich (63%), płeć nie ma większego wpływu na skuteczność pracy menedżera, a dla ponad połowy respondentów (58%) – na jego osiągnięcia zawodowe.

Badani w większości zgodzili się, że różnice między płciami istnieją, jednak nie są one na tyle istotne, by rzeczywiście wpływać na jakość i skuteczność pracy menedżera czy menedżerki. Według respondentów, umiejętność dobrego zarządzania zespołem o wiele bardziej niż od płci zależy od sposobu pracy danej osoby i jej umiejętności interpersonalnych, takich jak zachęcanie przełożonych do kreatywnego myślenia i pozostawianie im swobody w sposobie wykonywania obowiązków.

G. N. Powell (2002: 362) twierdzi, że nie ma różnic w stylach zarządzania kobiet i mężczyzn. Jego zdaniem mężczyzn i kobiety charakteryzuje podobny potencjał kierowniczy, wysoka motywacja do tego, by zabiegać o przewożenie innym. Wprawdzie potwierdza, że kobiety częściej są ukierunkowane na własny

rozwój i ciekawe wyzwania, a mężczyźni koncentrują się na środowisku pracy, jej prestiżu, możliwościach wywierania wpływu i dążeniu do jak najwyższych wynagrodzeń. Potwierdza również, że kobiety mają tendencję do zarządzania demokratycznego, a mężczyźni do zarządzania autokratycznego. Zdaniem autora, wskazane powyżej różnice nie upoważniają do wnioskowania, że kobiety mniej nadają się do zarządzania niż mężczyźni lub, że mężczyźni bardziej nadają się do zarządzania niż kobiety. G. N. Powell pisze: „Niewiele jest powodów, by wierzyć, że tylko kobiety lub tylko mężczyźni mogą stać się doskonałym menedżerem. Przedstawiciele każdej z płci mogą być wspaniałymi, przeciętnymi albo kiepskimi menedżerami” (Powell 2002: 362).

Analiza taktyk, które preferowane są przez kobiety i mężczyzn w zarządzaniu stwarza raczej przestrzeń do podobnego działania obu płci.

Przedsiębiorstwa powinny zatem wykorzystywać talenty zarówno kobiet, jak i mężczyzn, bo tylko wtedy sprostają konkurencji na rynku. Te organizacje, które świadomie z różnorodności nie korzystają, pozbawiają się możliwości tworzenia bardziej efektywnej kultury działania. Pogląd ten wpisuje się w nurt związany z twierdzeniem, że zacierają się różnice w stylach zarządzania kobiet i mężczyzn, nurt widoczny już w Europie Zachodniej, ale jeszcze nie w Polsce, gdzie wciąż efektywny menedżer kojarzony jest z wizerunkiem pewnego swojej pozycji i autorytarnego mężczyzny.

Przeprowadzone przez autorkę badania¹ kształtują z jednej strony – wizerunek kobiety nieograniczonej macierzyństwem, sprawami rodzinnymi ani samą ciążą. Z drugiej strony potwierdzają preferowanie męskiego przywództwa i przyzwyczajenie do męskiego stylu zarządzania. Kobiety są jednak postrzegane jako bardziej emocjonalne w przeciwieństwie do mężczyzn, których zdaniem respondentów charakteryzuje tzw. „trzeźwe myślenie”. Według badanych, kobiety wcale nie są zbyt miłe i uczuciowe, nie odczuwają też drażliwości w sytuacji, gdy kobieta jest lepsza i potrafią cenić mężczyzn w pracy. Ich zdaniem lepiej znośzą porażki niż mężczyźni, przywiązują większą wagę do wysokich wyzwań i satysfakcji z pracy niż samego awansu. Mimo że respondenci nie zgadzają się z opinią, że biznes nadal pozostaje światem stworzonym przez mężczyzn dla mężczyzn, to ostatecznie i tak wybierają mężczyznę² jako swojego przełożonego.

¹ Badaniom poddano 228 respondentów reprezentujących 14 przedsiębiorstw z 7 różnych branż. Zakres czasowy badań przedsiębiorstw obejmuje lata 2013–2014.

² Opinię tę potwierdza aż 50% badanych respondentów. Kobiętę wybrałoby jedynie 7% badanych, natomiast 36% uważa, że płeć nie ma dla nich znaczenia na stanowisku kierowniczym. Dla 6% respondentów trudno podjąć stanowisko co do badanego zagadnienia.

2. Style zarządzania w niepewnych czasach

Biznes narzuca menedżerom – bez względu na ich płeć – określone reguły działania. Wydaje się zatem, że kobiety powinny zacząć stosować (właściwe mężczyznom) taktyki wymuszania, skoro te są tak skuteczne przy budowaniu kariery. Okazuje się jednak, że takie rozwiązanie nie przynosi im korzyści. Dlaczego? Bo nie są wówczas autentyczne – a autentyzm jest czynnikiem o ogromnym znaczeniu w postrzeganiu szefa przez otoczenie (współpracowników i podwładnych) (Frańczak, Georgijew 2012).

Otoczenie biznesu wciąż jest dalekie od stabilizacji. W tak niepewnym czasie nawet stabilne dotąd przedsiębiorstwa i branże nie mogą być pewne jutra. Przejawem zmian w otoczeniu stał się kryzys gospodarczy i jego wielowymiarowe konsekwencje dla funkcjonowania gospodarek narodowych i przedsiębiorstw. Dlatego menedżerowie powinni skierować się na różne scenariusze wydarzeń czyniąc swoje przedsiębiorstwa zwinnymi i elastycznymi. A to wymaga od menedżerów przede wszystkim entuzjazmu, aktywności, konsekwentnego dążenia do realizacji celów oraz głębokiej wiedzy merytorycznej.

Czy wobec powyższego, kryzys może wyznaczyć inne niż dotychczas standardy i style zarządzania?

Czy męskie taktyki nastwione na skuteczność, czy raczej taktyki działania oparte na racjonalnych argumentach, które według badań³, są raczej domeną kobiet, będą lepszym sposobem na zarządzanie w trudnych czasach?

Niezależnie od sytuacji gospodarczej kadra kierownicza nadal najbardziej ceni sobie umiejętność zarządzania ludźmi. Aż 65% przebadanych w ramach Talent Club⁴ menedżerów za najważniejszą cechę dobrego pracownika uznało elastyczność w podejściu do problemu. Według respondentów badania, mimo funkcjonowania w sytuacji kryzysu, menedżer nie może działać bezpardonowo, manipulować, autorytarnie rozwiązywać problemów, ani bezwzględnie dążyć do celu. Powinien otoczyć się osobami, z którymi dobrze mu się pracuje, które budują przyjazną atmosferę pracy, a także zgrany i skuteczny zespół. Najlepsze wyniki osiągają menedżerowie, którzy wykorzystują talenty, wiedzę i umiejętności swoich pracowników do osiągnięcia jednego wspólnego wszystkim celu.

³ Raport z badania mechanizmów budowania pozycji w organizacji oraz sposobów wywierania wpływu przez osoby zajmujące wyższe stanowiska menedżerskie w Polsce: Kobiety i władza w biznesie. Czy płeć ma znaczenie dla budowania pozycji i wpływu w organizacji? (Frańczak, Georgijew 2012: 20).

⁴ Wyniki raportu „Polski menedżer w czasach kryzysu” są uzupełnieniem badania w ramach programu Talent Club – Polski Menedżer 2009. Badanie zostało przeprowadzone metodą ankiet internetowych zamieszczonych na stronie www.talentclub.pl w miesiącach marzec – wrzesień 2009. Łącznie wzięło w nim udział 285 respondentów. W badaniu „Polski Menedżer 2009” zostało przebadanych 1 461 menedżerów, uczestników programu Talent Club. Badanie zostało przeprowadzone w dniach: 19.09.2008 r.–30.09.2009 r.

Menedżer musi stać się liderem dla swoich podwładnych, wskazywać cel i pozostawiać możliwość wyboru najlepszej drogi. Pracodawcy szukają kreatywnych i samodzielnych pracowników, dla których praca to niekoniecznie miejsce na wyścig szczurów, gdyż sukces odnoszą ci, którzy potrafią działać razem z zarządzanym zespołem. Tak więc sami menedżerowie za zbędne lub niepotrzebne uznali cechy powszechnie przypisywane jeszcze kilka lat temu najlepszej kadrze kierowniczej funkcjonującej w brutalnym i nieczułym świecie biznesu. Z kolei za niezbędne kwalifikacje uznali cechy świadczące o fachowości osoby zajmującej dane stanowisko – bycie specjalistą w swojej dziedzinie, wykształcenie oraz talent (Rzeczpospolita 2005).

Informatyzacja i globalizacja wymuszają na menedżerach konieczność brania pod uwagę i rozważania coraz większej liczby czynników, a w tym bardzo pomocne okazuje się myślenie holistyczne, które zdaniem H. Fisher (2003: 21–23) charakteryzuje kobiety. Mężczyźni muszą się go nauczyć, podczas gdy kobiety – sięgnąć do swoich zasobów i talentów. Zdaniem T. Petersa (2005) – amerykańskiego specjalisty od biznesu – kobiety lepiej nadają się na liderów niż mężczyźni, ponieważ są bardziej zdecydowane i łatwiej zdobywają zaufanie niż mężczyźni. Jego zdaniem kobiety są też lepszymi sprzedawcami (dzięki wysokiej umiejętności komunikowania się) i inwestorami (dzięki rozważnemu podejmowaniu decyzji), kształcą się i są otwarte na zmiany, mają talenty bardzo potrzebne w nowym środowisku biznesu. Nowe warunki funkcjonowania przedsiębiorstw preferują kobiety, ponieważ przywiązują one do hierarchii mniejszą wagę niż mężczyźni, łatwiej nawiązują kontakty i podtrzymują więzi, częściej współpracują niż rywalizują.

I. Majewska-Opiełka (2012: 67) podkreśla również znaczenie intuicji w przewodzeniu innym, a ta jest cechą ściśle kojarzoną z kobietami i do niedawna żaden menedżer płci męskiej nie odważyłby się przyznać do jej stosowania z obawy przed narażeniem się na śmieszność.

Funkcjonowanie przedsiębiorstw w niepewnych czasach może udostępnić przestrzeń dla sprawowania władzy w stylu kobiecym, dając możliwość stabilizacji w trudnych warunkach. Kobiety zarządzają bowiem z uwzględnieniem skutków długofalowych, prowadzą do trwałych zmian postaw i mogą przyczyniać się do budowania pozycji przedsiębiorstwa na rynku w sposób systematyczny.

3. Rola inteligencji emocjonalnej liderów biznesu

Jest tajemnicą poliszynela, że ani oceny uzyskane w szkole, ani iloraz inteligencji, ani wyniki testów SAT nie pozwalają bezbłędnie przewidzieć, kto odniesie w życiu sukces. W najlepszym wypadku iloraz inteligencji określa około 20% czynników, które decydują o sukcesie, co oznacza, że 80% zależy od innych

zmiennych (Goleman 1997: 35). O miejscu jednostki w społeczeństwie decydują w ogromnej mierze czynniki niezależne od ilorazu inteligencji, od jej przynależności do klasy społecznej poczynając, a na zwykłym szczęściu kończąc (Gardner 1995).

Powszechnie uważa się, że o sukcesie i karierze decyduje iloraz inteligencji (IQ). Tymczasem w drodze do sukcesu iloraz inteligencji jest z pewnością warunkiem istotnym, lecz bez umiejętności kreowania właściwych relacji z ludźmi, niewystarczającym.

Na inteligencję składają się dwie grupy cech osobowościowych: inteligencja racjonalna i inteligencja emocjonalna.

Inteligencja racjonalna jest mierzona zdolnością do racjonalnego myślenia, a więc (Blikle 2014: 182):

- umiejętnością analizy stanu rzeczy,
- umiejętnością uogólniania, tj. dokonywania syntezy przypadków w wiedzę ogólną,
- umiejętnością dostrzegania związków przyczynowo - skutkowych pomiędzy faktami i zdarzeniami,
- umiejętnością wyciągania wniosków (dedukcja),
- umiejętnością definiowania pojęć,
- umiejętnością stawiania i rozwiązywania problemów.

Pojęcie „inteligencja emocjonalna” (EQ) sławę zawdzięcza znanej publikacji D. Golemana pt.: „Inteligencja emocjonalna” (Goleman 1997).

Jednak inicjatorem badań nad inteligencją emocjonalną był H. Gardner, który zaliczył do niej (Gardner 1989):

- inteligencję intrapersonalną zawierającą umiejętności związane z rozumieniem i regulowaniem własnych emocji (relacje z samym sobą),
- inteligencję interpersonalną polegającą na umiejętności rozumienia i radzenia sobie ze związkami międzyludzkimi (relacje z innymi).

Z kolei D. R. Caruso i P. Salovey wyróżnili w inteligencji emocjonalnej następujące składniki (Caruso, Salovey 2009: 8–9):

- rozpoznawanie i uświadomienie sobie własnych stanów i cudzych emocji,
- wykorzystywanie emocji w procesie myślenia i działania,
- rozumienie emocji,
- zarządzanie emocjami.

Inteligencja emocjonalna to kompetencje osobiste człowieka w rozumieniu zdolności rozpoznawania stanów emocjonalnych własnych oraz innych osób, jak też zdolności używania własnych emocji i radzenia sobie ze stanami emocjonalnymi innych osób (Mikołajewska, Mikołajewski 2013: 3).

Inteligencja emocjonalna obejmuje więc umiejętność panowania i regulowania nastroju, które umożliwiają radzenie sobie w różnych sytuacjach. Zdolność

rozumienia emocji i umiejętne ich wykorzystywanie spełniają kluczową rolę w życiu człowieka.

Kompetencje z zakresu inteligencji emocjonalnej stanowią uzupełnienie do inteligencji racjonalnej.

Tymczasem zadziwiająco duża jest nadal liczba menedżerów, którzy mimo wysokiej inteligencji ogólnej (akademickiej), wiedzy i kompetencji merytorycznych nie osiągają sukcesów w działalności kierowniczej. Dotyczy to zresztą nie tylko menedżerów (Bieniok 2011: 18).

Zbiór cech z zakresu inteligencji emocjonalnej w większym stopniu odpowiada za powodzenie w życiu człowieka, zarówno na płaszczyźnie prywatnej, jak i zawodowej. Do inteligencji emocjonalnej zalicza się bowiem szereg kompetencji, które umożliwiają radzenie sobie z wymaganiami stawianymi liderom biznesu współczesnych przedsiębiorstw. Funkcjonowanie w warunkach niepewności i coraz większych oczekiwań wobec menedżerów wymusza na nich posiadanie wysokich zdolności radzenia sobie ze stresem, wytrwałości w dążeniu do celu mimo niepowodzeń, umiejętności panowania nad sobą i niepoddawania się zmartwieniom. Złożona całość zachowań z zakresu inteligencji emocjonalnej warunkuje więc rozwiązywanie problemów i realizowanie wytyczonych celów we współczesnym otoczeniu.

Inteligencja emocjonalna odgrywa ważną rolę w działalności gospodarczej i funkcjonowaniu firm, ponieważ ten rodzaj inteligencji jest odpowiedzialny za wszelkie interakcje, w jakie wchodzi między sobą pracownicy. W pełni uzasadnione jest więc stwierdzenie, że inteligencja ta warunkuje stosunki społeczne między zatrudnionymi, a ponadto jest ważną zmienną w dziedzinie zarządzania przedsiębiorstwem (Opolska, Karbowski, Cichocki 2009: 38).

D. Goleman stoi na stanowisku, że na sukces zawodowy menedżera aż w 80% wpływa inteligencja emocjonalna, a tylko w 20% inteligencja ogólna (Goleman 1997: 183). Stwierdzenie to nie zostało jednak do tej pory potwierdzone. Badania nad inteligencją emocjonalną mają charakter długookresowy i nadal są prowadzone. Do czasu uzyskania wiarygodnych wyników badań w tym zakresie należy ostrożnie podchodzić do stwierdzenia, że to właśnie inteligencja emocjonalna w przeważającym stopniu determinuje sukces zawodowy.

Jednak z badań i obserwacji zachowań liderów biznesu wynika, że tylko około 40–45% sukcesów zawodowych wynika z wiedzy i dobrego przygotowania merytorycznego oraz inteligencji ogólnej. W pozostałych przypadkach decydowała ciągła praca nad sobą i pracowitość, a także ciepły, spokojny charakter, czyli osobowość, a w niej najważniejsza okazała się grupa cech nazywanych dzisiaj inteligencją emocjonalną (Bieniok 2007: 69). Stąd uzasadniony wydaje się wniosek, że inteligencja emocjonalna odgrywa kluczowe znaczenie w kreowaniu sukcesu zawodowego.

Badania nad inteligencją emocjonalną dają przewagę kobietom: osiągają one lepsze od mężczyzn wyniki niemal we wszystkich składowych takiej inteligencji, a więc (Pinker 2005: 489):

- mają większą empatię (rozpoznawanie i odczytywanie uczuć innych),
- łatwiej rozpoznają i nazywają uczucia własne,
- lepiej znoszą frustrację i stres,
- mają większą zdolność koncentracji,
- skuteczniej rozwiązują konflikty i problemy międzyludzkie.

Kobiety wypadają zdecydowanie gorzej w jednym zakresie: brakuje im pewności siebie i wiary w sukces.

Potwierdzają to obserwacje (Wiecka 2014: 74), z których wynika, że głównymi barierami utrudniającymi awans kobietom są: brak pewności siebie i wiary we własne siły, a także poddawanie się opiniom i uprzedzeniom otoczenia. Sondaż (Hawlett, Buck Luce 2006: 19) pokazuje, że podczas gdy prawie połowa mężczyzn uznaje się za wyjątkowo lub bardzo ambitnych, w przypadku kobiet myśli tak jedynie jedna trzecia badanych. Wprawdzie odsetek ten rośnie wśród kobiet pracujących w biznesie, gdzie do dużych ambicji przyznaje się 43% kobiet. W wyścigu na szczyt przegrywają więc z mężczyznami, mimo że są dobrze wykształcone, mają wiedzę i niezbędne kompetencje, by zajmować kluczowe stanowiska w przedsiębiorstwach.

Należy więc zwrócić uwagę na rolę inteligencji emocjonalnej, która w połączeniu z używaniem partnerskiego języka w komunikowaniu się, a także łatwością nawiązywania i utrzymywania kontaktów decydują o osiąganiu sukcesów przez kobiety. Warto podkreślić, że te właśnie umiejętności w dużej mierze determinują umiejętność sprawnego zarządzania w niepewnych czasach.

4. Podsumowanie

We współczesnym biznesie potrzebne są inne wartości niż te, które wytworzyła męska kultura pracy. Dzisiejsze środowisko biznesu opiera się przede wszystkim na gospodarce opartej na wiedzy, struktury organizacyjne ulegają spłaszczeniu, a menedżerowie dostrzegają korzyści płynące z różnorodności. Era zarządzania przez strach dobiegła końca, ustępując tym samym miejsca zarządzaniu przez partnerstwo.

Środowisko biznesu jest często przestrzenią o bezlitosnych regułach, w którym zadania muszą być realizowane szybko i skutecznie.

Wyniki badania polskich menedżerek z 2000 roku⁵ po pierwsze zaprzeczyły temu, że kobiety mają mniejsze predyspozycje do zarządzania niż mężczyźni,

⁵ Było to prekursorskie w Polsce badanie kobiet na stanowiskach kierowniczych, finansowane przez Amerykańską Agencję ds. Rozwoju (USAID). Objęto nim 20 tys. kobiet zajmujących

a po drugie wyraźnie pokazały, że większość kobiet wykazuje tendencję do demokratycznego, a więc partycypacyjnego, partnerskiego zarządzania. Takie zarządzanie kształtuje w pracownikach postawy aktywnego współdziałania i brania odpowiedzialności za rozwój firmy, utożsamiania się z firmą i motywuje podwładnych do pracy (Lisowska, Bliss, Polutnik, Lavelle 2000: 225–241).

Jak wskazuje W. Nickels, im wyższy szczebel zarządzania, tym większą rolę odgrywają umiejętności współpracy z ludźmi i umiejętności koncepcyjne, a mniejszą umiejętności techniczne (Nickels 1999: 342). Partnerstwo i umiejętność pracy zespołowej są bardziej skuteczne niż autorytaryzm i indywidualizm. A kobiety mają talent do współpracy, integrowania ludzi i kreowania dobrych stosunków między nimi, do elastyczności i znoszenia porażek (Ben-Yoseph, Gundry 1998: 59). Więcej kobiet menedżerów niż mężczyzn ma wysokie poczucie wewnętrznej kontroli w środowisku pracy, czyli postrzega siebie jako sprawcę zmian, jest przekonanych, że może kształtować rzeczywistość i czyni to (Porzuczek, Danaj 1998: 38). Należy raz jeszcze podkreślić: „to kobiety mają potrzebną dziś inteligencję emocjonalną: wrażliwość, uczuciowość, empatię (...) lepiej rozwiniętą intuicję, zdolność całościowego postrzegania sytuacji, a zatem podejmowania trafniejszych decyzji” (Majewska-Opiełka 2012: 242). Te cechy sprawiają, że kobiety skuteczniej motywują pracowników.

Nie można z całą pewnością wysunąć wniosku, że zwiększenie liczby kobiet w zarządach przedsiębiorstw uleczy gospodarki narodowe, ale należy zwrócić uwagę na fakt, że różnorodność, którą bezsprzecznie kobiety wnoszą do zarządzania, staje się czynnikiem determinującym sukces organizacji. Odmienny od męskiego styl zarządzania zasobami ludzkimi i całym przedsiębiorstwem sprzyja efektywności, innowacyjności i stabilności przedsiębiorstw.

Nie zmienia to jednak faktu, że bez względu na płeć, od liderów biznesu zarządzających w niepewnych sytuacjach wymaga się jasnego wyznaczania celów, usuwania przeszkód oraz szybkiego i zdecydowanego działania.

BIBLIOGRAFIA

- Ben-Yoseph M., Gundry L. (1998), *The Future of Work: Implications for Women Entrepreneurs in Transition Economies*, „Women & Business”.
- Bieniok H. (2011), *Rola inteligencji emocjonalnej menedżera w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, [w:] Czerska M., Gableta M. (red.), *Przełomy w zarządzaniu. Zarządzanie zasobami ludzkimi*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń.

stanowiska kierownicze od samodzielnej księgowej do dyrektora generalnego, w przedsiębiorstwach zatrudniających 5 lub więcej osób. Na ankietę odpowiedziały 1892 kobiety. Uzyskana próba była reprezentatywna ze względu na wiek menedżerek. Badane w większym stopniu, niż to wynika z danych GUS odnoszących się do ogółu kobiet na stanowiskach kierowniczych, reprezentowały sektor prywatny oraz w mniejszym stopniu branże sfeminizowane.

- Bieniok H. (2007), *Inteligencja emocjonalna jako czynnik sukcesu menedżera oraz kluczowe wyzwania dydaktyczne na studiach ekonomicznych*, [w:] Żabiński L., Smyczek S. (red.), *Kierunki studiów ekonomicznych – nowe uwarunkowania i wyzwania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Blikle J. (2014), *Doktryna jakości. Rzecz o skutecznym zarządzaniu*, Helion, Gliwice.
- Bliss R. T., Polutnik L., Lisowska E. (2003), *Women Business Owners and managers in Poland*, [w:] Butler J. E. (red.), *New Perspective on Women Entrepreneurs*, Information Age Publishing Inc., Greenwich.
- Brol J., Kosior M. (2004), *Kobięcy styl zarządzania w Polsce (aspekty społeczno-ekonomiczne)*, „Kobieta i Biznes”, nr 1–4.
- Budrowska B. (2003), *Kobięcy sposób zarządzania i sprawowania władzy*, [w:] Titkow A. (red.), *Szklany sufit. Bariery i ograniczenia karier kobiet*, Warszawa.
- Caruso D. R., Salovey P. (2009), *Inteligentny emocjonalnie menedżer*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.
- Fisher H. (2003), *Pierwsza płęć. Jak wrodzone talenty kobiet zmieniają nasz świat*, Wydawnictwo Jacek Santorski & Co, Warszawa.
- Frańczak H., Georgijew I. (2012), *Deloitte: Kobiety i władza w biznesie*, „Thinktank”, październik.
- Gardner H. (1995), *Cracking Open the IQ Box*, The American Prospect, Winter.
- Gardner H. (1989), *Frames of Mind. Theory of Multiple Intelligences*, Basic Books, New York.
- Goleman D. (1997), *Inteligencja emocjonalna*, Media Rodzina of Poznań, Poznań.
- Hewlett S. A., Buck Luce C. (2006), *Odejścia i powroty. Czyli jak zatrzymać utalentowane kobiety na szczeblu zawodowej*, [w:] *Kobiety i biznes*, Helion, Gliwice.
- Ibarra H., Ely R., Kolb D. (2014), *Kobiety na stanowiskach przywódczych. Niewidzialne bariery w drodze na szczyt*, „Harvard Business Review”, luty.
- Lisowska E., Bliss R., Polutnik L., Lavelle J. (2000), *Polskie menedżerki 2000 i ich porównanie z amerykańskimi*, „Kobieta i Biznes”, nr 1–2.
- Majewska-Opielka I. (2012), *Umysł lidera. Jak kierować ludźmi u progu XXI wieku*, Wydawnictwo Medium, Konstancin-Jeziorna.
- Mikołajewska E., Mikołajewski D. (2013), *Informatyka afektywna w zastosowaniach cywilnych i wojskowych*, „Zeszyty Naukowe WSOWL”, Wrocław, nr 2(168).
- Nickels W. G. (1999), *Zrozumieć biznes*, Wydawnictwo Bellona, Warszawa.
- Opolska A., Karbowski A., Cichocki M. (2009), *Wirtualna inteligencja emocjonalna*, „E-mentor”, nr 3(30), Warszawa.
- Peters T. (2005), *Biznes od nowa*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa.
- Pinker S. (2005), *Tabula rasa. Spory o naturę ludzką*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Porzuczek L., Danaj J. (1998), *Jaki jesteś kierowniku? Z badań polskich menedżerów*, „Personel”, nr 7–8.
- Powell G. N. (2002), *Przywództwo i płęć: Vive la différence?*, [w:] Walsh M. R. (red.), *Kobiety, mężczyźni i płęć*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa.
- Rosener J. B. (2003), *Przywództwo i paradoks płci*, [w:] Walsh M. R. (red.), *Kobiety, mężczyźni i płęć*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa.
- Rubin H. (1997), *The Princess. Machiavelli for Women*, Nowy Jork.
- Rzeczpospolita, *Wyścig szczerurów to przeżytek* (2010), <http://www.rp.pl/artykul/551452.html>, (data dostępu 22.12.2014).
- Świeboda-Toborek L. (2000), *Kobieta sukcesu pod szklanym sufitem*, „Charaktery”, nr 11.

- Wiecka A. (2014), *Menedżerki w polskich firmach. Punkt widzenia. Potrzebna jest wiara we własne siły*, „Harvard Business Review”, luty.
- Wilk A. (2011), *Dobry menedżer nie musi być mężczyzną*, <http://www.egospodarka.pl/72517,Dobry-menedzer-nie-musi-byc-mezczyzna,1,39,1.html>, (data dostępu 14.12.2014).

Women's and men's management styles in business

SUMMARY

The following article presents male and female management styles. The article shows results of research carried out by domestic and foreign researchers, including the author's own work about sex-related management styles.

It also presents management styles in hard times. A particular focus was placed on skills and competences that are of growing importance in the uncertain business environment.

Furthermore, the article underlines the role of business leaders' emotional intelligence, the latter being a supplement to rational intelligence. An emphasis was placed on the role of emotional intelligence in the economic activity, determining social relationships between employees. It is also an essential variable in the field of company management.