

9 | LIDERKI I LIDERZY – PŁEĆ JAKO KRYTERIUM RÓŻNICUJĄCE STYLE PRZYWÓDZTWA

<https://doi.org/10.18559/978-83-8211-255-9/9>

Women and men as leaders – leadership styles from the perspective of gender

Abstract: Rapid and unexpected changes in the world mean that organisations must seek new solutions in management and leadership. One of the factors that enriches organisations and influences their position on the market is broadly understood diversity. One aspect of diversity is related to the situation of women in the organisation, especially in managerial positions. In the paper, the author addresses the issues related to the role and importance of women in the management. The chapter includes a narrative review of literature, the aim of which is to systematise knowledge about the situation of women and men in managerial positions. The aim of the chapter is to find answers to the question: Why is the percentage of women in managerial positions small and the feminine leadership style not often used? In order to find answers to such a question, the author tries to identify factors that influence women's holding managerial positions. Based on statistical data, she presents the current situation of women in the leadership. Using literature of management, leadership, and psychology, she describes stereotypes that are one of the main barriers to women's access to managerial positions. Then, referring to various concepts of leadership, the author characterises the “female leadership style” and indicates the reasons why it is the answer to the challenges of the modern world.

Keywords: women, leadership, leadership style, stereotype.

Sugerowane cytowanie:

Furmańczyk, J. (2024). Liderzy i liderki – płeć jako kryterium różnicujące style przywództwa. W: A. Wach i A. Metelski (red.), *Nowe odsłony i trendy psychologii w biznesie* (s. 156–182). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. <https://doi.org/10.18559/978-83-8211-255-9/9>



Ta książka jest udostępniana na licencji Creative Commons – Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0 Międzynarodowe

Wstęp

Twierdzenie, że organizację tworzą ludzie, jest truizmem. Niemniej we współczesnej, charakteryzującej się wysokim stopniem turbulentności i nieprzewidywalności rzeczywistości nie ulega wątpliwości, że to właśnie kapitał ludzki jest podstawą, na której organizacje mogą budować swoją przewagę konkurencyjną. Stanowi to duże wyzwanie, gdyż ludzie tworzący organizacje różnią się od siebie pod wieloma względami, takimi jak płeć, wiek i pochodzenie narodowe. Niepozbowione podstaw jest twierdzenie, że współczesne organizacje są coraz bardziej zróżnicowane. Zjawisko to ma wiele przyczyn, do których zalicza się:

- zmiany demograficzne wśród pracowników. Wzrost udziału kobiet oraz mniejszości narodowych na rynku pracy wpływa na zmiany rozmiaru i struktury dostępnego zasobu ludzi, z którego organizacje mogą pozyskiwać swoich przyszłych pracowników;
- ustawodawstwo i regulacje prawne. Zmiany w ustawodawstwie w sposób zasadniczy przyczyniają się do zwiększenia różnorodności w organizacjach przez zakazywanie wszelkich praktyk dyskryminacyjnych i nakładanie na organizacje obowiązku angażowania i awansowania pracowników wyłącznie na podstawie ich kwalifikacji i kompetencji;
- wzrost organizacyjnej świadomości dotyczącej znaczenia różnorodności. Coraz więcej organizacji zdaje sobie sprawę, że wzrost różnorodności wpływa w znacznym stopniu na poprawę jakości potencjału ludzkiego przedsiębiorstwa, gdyż umożliwia rekrutację pracowników z szerzej rozumianego rynku pracy. Dzięki temu istnieje prawdopodobieństwo znalezienia, angażowania oraz awansowania pracowników najlepiej wykwalifikowanych oraz najbardziej utalentowanych.

Można zatem stwierdzić, że szeroko rozumiana różnorodność jest zjawiskiem pozytywnym w organizacji, a jej właściwe ukierunkowanie i wykorzystanie może się przyczynić do osiągnięcia przez przedsiębiorstwo sukcesu na konkurencyjnym rynku. Szczególnie interesującym zagadnieniem, które w rozważaniach nad organizacyjną różnorodnością nie powinno zostać pominięte, jest rola kobiet w zarządzaniu i przewodzeniu współczesnym organizacjom. Właśnie tej tematyki dotyczy niniejsze opracowanie. Jego celem jest odpowiedź na pytanie, dlaczego odsetek kobiet na stanowiskach kierowniczych jest niewielki, a kobiecy styl przywództwa nie jest często wykorzystywany. Aby znaleźć odpowiedź, autorka podjęła próbę zidentyfikowania czynników, które mają wpływ na zajmowanie przez kobiety stanowisk kierowniczych. Jednym z głównych wyzwań w tym

obszarze jest radzenie sobie z stereotypami płci i roli. Narracyjny przegląd literatury z obszaru zarządzania, przywództwa oraz psychologii stał się podstawą do określenia wyzwań, z jakimi mierzą się kobiety na swojej drodze do stanowisk kierowniczych. Przedstawione i omówione zostały także dane statystyczne pokazujące sytuację liderek we współczesnych organizacjach. W opracowaniu autorka scharakteryzowała także kobiecy styl przywództwa oraz omówiła implikacje dla organizacyjnych praktyk, które mogą pomóc w zwiększeniu liczby liderek.

9.1. Stereotypowy obraz kobiet i mężczyzn – kontekst przywództwa

Istnieje wiele przyczyn małego zaangażowania kobiet w pełnienie funkcji kierowniczych, zwłaszcza najwyższego szczebla. Jednymi z najważniejszych są stereotypy i wpływające z nich uprzedzenia. Termin 'stereotyp' pochodzi od dwóch greckich słów *stereos* (stężyły, twardy) oraz *typos* (odcisk, wzorec), a jego najbardziej rozpowszechnioną definicję stworzył Lippman, który określił stereotypy mianem „obrazów w naszych głowach” (*pictures in our heads*), czyli produktów nieprawidłowych procesów myślowych, które przeważnie prowadzą do błędnych przekonań. Ponieważ stereotypy zawierają emocjonalną ocenę, przekazuje się przez nie danej grupie społeczną aprobatę lub dezaprobatę (Kofta, 1996). Stereotypy związane z płcią oznaczają uproszczone poglądy dotyczące zachowań typowych dla osobników męskich i żeńskich, które są podzielane przez ogół społeczeństwa i przyswajane w procesie socjalizacji (Kofta i Jasińska-Kania, 2001). Powszechnie w świadomości większości mężczyzn i kobiet silnie zakorzenione są stereotypy związane z kobiecością i męskością. Badacze (Mandal i in., 2004) twierdzą, że stereotypy związane z płcią występują na dwóch poziomach: jawnym oraz utajonym. O poziomie jawnym (bezpośrednim) można mówić w sytuacji, gdy płeć jednostki jest podstawą uprzedzeń i dyskryminacji. Natomiast poziom utajony (ukryty), który jest trudniejszy do zaobserwowania, wstępuje wtedy, gdy podstawą oceny oraz postrzegania danej jednostki są jej osiągnięcia, dokonania i czyny w sferach uznawanych za „typowe” dla danej płci (Deaux i Lewis, 1984). Stereotypowo mężczyznom przypisuje się cechy związane z działaniem, osiąganiem celów, realizacją planów, takie jak: agresja, ambicja, dominacja, stanowczość, niezależność, egoizm, pewność siebie oraz skłonność do pełnienia roli lidera. Natomiast stereotypy dotyczące kobiet wiążą się z cechami społecznymi, co powoduje, że są one postrzegane jako czułe, pomocne, miłe, sympatyczne, wrażliwe, empatyczne, delikatne, umiejące nawiązywać relacje

międzyludzkie (Koburtay i in., 2019). Wyżej wymienione cechy społeczne są przypisywane kobietom w równym stopniu przez obie płcie, jednak mężczyźni oceniają kobiety jako mniej sprawcze, niż wygląda to w ocenie kobiet (Hentschel i in., 2019).

Teoria zgodności ról społecznych w kontekście uprzedzeń wobec liderek sugeruje, że postrzegana niezgodność między cechami charakterystycznymi dla roli płci żeńskiej a rolami przywódczymi prowadzi do dwóch form uprzedzeń. Po pierwsze, do postrzegania kobiet mniej przychylnie niż mężczyzn w roli osób realizujących role przywódcze. Po drugie, do oceny zachowań, które mniej korzystnie pasują do roli lidera, gdy pełni ją kobieta (Rudman i in., 2011). Jedną z konsekwencji takiego podejścia jest mniej pozytywne nastawienie do liderek niż do liderów. Drugą jest to, że kobietom trudniej jest zostać liderkami i osiągnąć sukces na stanowiskach kierowniczych, gdyż przypisywane im stereotypowe cechy są niezgodne z cechami odnoszącymi sukcesy liderów, czyli mężczyzn. W związku z tym zakłada się, że mężczyźni są bardziej predysponowani do zajmowania stanowisk kierowniczych niż kobiety (Eagly i Karau, 2002). Co więcej, jeśli liderki wykazują cechy stereotypowo przypisywane mężczyznom, ocenia się je jako mniej sympatyczne (Eichenauer i in., 2022; Williams i Tiedens, 2016). Częściej zdarza się również, że takie kobiety nie są zatrudniane na stanowiskach kierowniczych (Williams i Tiedens, 2016) i częściej niż przywódcy płci męskiej są obiektem uprzedzeń i dyskryminacyjnych zachowań (Ferguson, 2018). Wynika stąd, że mężczyzna jako lider to norma, a kobieta jako liderka to odstępstwo od tejże normy (Kim i in., 2020). Wyniki badań pokazują także, że przywódcy są oceniani jako bardziej skuteczni, gdy rola przywódcza jest definiowana w kategoriach cech męskich, a przywódczynie są oceniane jako bardziej skuteczne, gdy rola przywódcza jest definiowana w kategoriach cech kobiecych (Eagly i in., 1997). Dostarczanie informacji na temat cech liderek odnoszących sukcesy w zdominowanych przez mężczyzn obszarach pracy poprawia ich oceny w zakresie sympatii i życzliwości, a także istotności tych cech dla liderów niezależnie od płci (Heilman i Okimoto, 2007). Ponadto kobiety ubiegające się o stanowiska kierownicze średniego szczebla, które podkreślają swoje kompetencje zawodowe, odznaczają się wyższym poziomem kompetencji społecznych niż mężczyźni podkreślający swoje kompetencje zawodowe. Jednak odnoszące sukcesy liderki na najwyższym poziomie hierarchii organizacyjnej często charakteryzują się zarówno cechami typowo męskimi, jak i typowo kobiecymi w odróżnieniu od odnoszących sukcesy przywódców płci męskiej. To stwarza kolejne stereotypy dotyczące liderek najwyższego szczebla. Wymóg posiadania cech sprawczego mężczyzny oraz społecznej kobiety stawia w bardzo trudnej sytuacji przywódczynię, które mają być jednocześnie wymagające oraz

opiekuńcze, autorytatywne oraz partycypacyjne i w konsekwencji doprowadza je do konfliktu wewnętrznego.

Wyniki badań pokazują, że z czasem stereotypy dotyczące przywództwa kobiet i mężczyzn ulegają zmianom, jednak następuje to bardzo powoli (Eagly i in., 2020; Rodler i in., 2001). Osoby na stanowiskach kierowniczych są obecnie postrzegane jako bardziej męskie (Eagly i Szczesny, 2009). W konsekwencji jedna z firm w Australii oczekiwała od kandydatów na stanowiska kierownicze stereotypowych cech męskich i stereotypowych cech kobiecych (Griffiths i in., 2018). Jednak zdecydowanie częściej to cechy męskie są postrzegane jako kluczowe warunki powodzenia w przywództwie, a stereotypowe cechy kobiece są uważane za miły i nieszkodliwy dodatek.

Inny wymiar stereotypów odnoszących się do liderek i liderów jest związany z internalizacją stereotypów płci. Nawet jeśli kobiety pokonują przeszkody i zostają liderkami, mają tendencję do patrzenia na siebie przez pryzmat stereotypów dotyczących własnej płci. Wyniki badań (Hentschel i in., 2019) pokazują, że kobiety mają większą skłonność do niedoceniań swoich zdolności przywódczych oraz mają niższe poczucie własnej sprawczości niż mężczyźni. Jest to szczególnie widoczne w środowiskach organizacyjnych zdominowanych przez mężczyzn, w których kobiety są niedostatecznie reprezentowane, co prowadzi do poczucia izolacji i utraty pewności siebie. Kobiety odczuwają presję, aby dostosować się do oczekiwań płci w zakresie swoich postaw oraz zachowań, czego rezultatem jest niedoceniań swoich wyników, kompetencji i zdolności przywódczych, a to z kolei przekłada się na zmniejszanie się poczucia własnej skuteczności, co może mieć wpływ na ich sukces w miejscu pracy (Hoyt i Murphy, 2016). Stereotypy związane z płcią wpływają na to, jak kobiety postrzegają siebie w kontekście społecznym i organizacyjnym, co wiąże się z ich tożsamością, poczuciem własnej wartości i pewnością siebie, a to z kolei powoduje, że muszą być pewne swoich umiejętności i osiągnięć (Kossek i in., 2017). Kobiety częściej niż mężczyźni akceptują dyskryminację i uprzedzenia ze względu na stereotypy dotyczące własnej płci. Na przykład podczas gdy mężczyźni mają tendencję do przeceniania tego, jak postrzegają ich inni, kobiety mają tendencję do niedoceniań tego, jak patrzą na nie inni. Tak więc kobiety popadają w błędne koło bycia niedocenianymi przez innych oraz przez siebie, co nie wzmacnia ich pozycji jako liderek.

Podsumowując, stereotypy dotyczące płci oraz związanych z nimi typowymi cechami, rolami i zachowaniami przyczyniają się do upowszechniania uprzedzeń wobec kobiet, a to wpływa na kariery liderek i ich awans na stanowiska kierownicze najwyższego szczebla (Deaux i Lewis, 1984). W praktyce i teorii zarządzania (Kupczyk, 2013) istnieje szereg pojęć opisujących zjawisko

ograniczonego dostępu kobiet do stanowisk kierowniczych, które opierają się na stereotypowym postrzeganiu liderek. Zostaną one omówione w dalszej części niniejszego opracowania.

- 1) **Szklany sufit** (*glass ceiling*). Termin ten odnosi się do niewidzialnych barier, które napotykają kobiety i które uniemożliwiają im awans na stanowiska kierownicze (Dreher, 2003; Morrison 1992; Znańska-Kozłowska, 2017). Może być zatem użyty w sytuacji, gdy nie istnieją formalne, proceduralne przeszkody, aby kobieta zajmowała stanowisko kierownicze bądź przywódcze, ale niewidoczne, trudne do jednoznacznego zdefiniowania czynniki powodują, że jest to niemożliwe bądź bardzo trudne. Pojęcie to wskazuje na widoczność możliwości awansu przy jednoczesnej niemożliwości jego osiągnięcia. Szklany sufit można postrzegać jako wyjątkową przeszkodę dla kobiet, która utrudnia im zajmowanie stanowisk kierowniczych oraz ogranicza ich dostęp do władzy i wpływów na wyższych poziomach w organizacji. Wynika on głównie z myślenia w sposób stereotypowy i jest zakorzeniony w tradycji. Stanowi także odpowiedź na postrzeganie płci przez społeczeństwo. Aby liderki miały szansę zaistnieć w organizacyjnym świecie, często muszą pokonać szklany sufit, który jest systematyczną barierą (Ibarra i in., 2013).
- 2) **Lepka podłoga** (*sticky floor*). Pojęcie to jest także zakorzenione w stereotypach dotyczących płci. Określa pracę w zawodach o niskim statusie, w których możliwości awansu są niewielkie, a zarobki są niskie, chociaż ich wykonywanie wymaga odpowiednich kwalifikacji. Co więcej, zawody te są zdominowane przez kobiety, np. pielęgniarka, nauczycielka (Kupczyk, 2009). Wyniki badań pokazują, że kobiety, które nie są w stanie lub nie chcą pokonać szklanego sufitu, ograniczają się do wykonywania niskopłatnych zawodów o niewielkiej elastyczności i braku możliwości awansu (Bruckmüller i in., 2014). Metafora lepkiej podłogi podkreśla także brak spotkania ze szklanym sufitem, co oznacza, że wiele kobiet może nie mieć nawet możliwości awansu poza stanowiska podstawowe. Faktem jest, że kobiety znacznie częściej wykonują pracę sekretarek niż są zatrudnione jako menedżerki w marketingu, reklamie i public relations (World Bank, 2024). Nie będzie zatem przesadą stwierdzenie, że odklejenie się od lepkiej podłogi i pokonanie szklanego sufitu często oznacza początek kariery kobiety jako liderki (Carli i Eagly, 2016).
- 3) **Szklany klif** (*glass cliff*). Termin ten opisuje zjawisko występujące w otaczającym nas świecie, w którym kobiety są częściej awansowane na stanowiska kierownicze w organizacjach osiągających słabe wyniki, podczas gdy mężczyźni częściej powołuje się na stanowiska kierownicze w organizacjach

odnoszących sukcesy (Ryan i Haslam, 2005). Zjawisko to stanowi subtelną i jednocześnie niebezpieczną formę dyskryminacji ze względu na płeć, która może ograniczać różnorodność w organizacji, a także wpływać na możliwości odniesienia sukcesu przez kobiety jako liderki. Zatem kobiety coraz częściej przebijają się przez szklany sufit, aby się znaleźć na szklanym klifie. Metafora szklanego klifu symbolizuje stresującą, ryzykowną pozycję przywódczą, w której to lider jest proszony o kierowanie organizacją w jej kryzysowym momencie (Ryan i Haslam, 2005, 2007). Co więcej, awans na wyższe stanowisko w sytuacji kryzysowej to często pierwszy element zjawiska szklanego klifu. Wiele kobiet twierdzi, że nie otrzymują wsparcia, wystarczającej władzy, szacunku, czasu i innych zasobów niezbędnych do odniesienia sukcesu na stanowisku kierowniczym, szczególnie w czasie kryzysu. Innymi słowy, są one zasadniczo skazane na porażkę. Chcąc przeciwdziałać zjawisku szklanego klifu, należy poznać jego przyczyny. W literaturze przedmiotu jedną z najczęściej przywoływanych jest postawa „myślisz kryzys, pomyśl o kobiecie” (*think crisis – think female*), która sugeruje, że ludzie wierzą, że w czasach kryzysu potrzebne i pożądane są cechy typowo kobiece (np. komunikatywność, umiejętność współpracy), co czyni kobiety wyjątkowo przystosowanymi do radzenia sobie z przewodem w nieefektywnie funkcjonujących na konkurencyjnym rynku organizacjach (Bruckmuller i Branscombe, 2010; Gartzia i in., 2012; Rink i in., 2013). W sytuacjach trudnych perspektywa „myślisz kryzys, pomyśl o kobiecie” przeważa nad stereotypowym punktem widzenia „myślisz lider, pomyśl o mężczyźnie” (*think leader/manager – think male*), w którym ogólnie przyjmuje się, że przywódcy odnoszący sukcesy posiadają sprawcze cechy typowe dla mężczyzn (Eagly i Karau, 2002; Powell i in., 2002; Schein, 1973). Drugim proponowanym wyjaśnieniem zjawiska szklanego klifu jest podejście „myślisz o kryzysie, nie myśl o mężczyźnie” (*think crisis – think not male*), która opisuje ogólną niechęć do narażania kariery mężczyzn na ryzyko przez postawienie ich na czele organizacji, które nie radzą sobie dobrze (Ryan i in., 2011). Taki sposób myślenia o kryzysie w organizacji może wpływać na faworyzowanie kobiet do awansowania je na stanowiska kierownicze w trudnych warunkach, aby – w przypadku niepowodzenia – to one, a nie mężczyźni, wzięły na siebie winę za upadającą organizację (Ryan i in., 2011). Trzecia przyczyna występowania szklanego klifu koncentruje się wokół poglądu, że firmy mogą chcieć dokonać zmian, gdy organizacja osiąga słabe wyniki, a ponieważ przywództwo kobiet stanowi odejście od typowego męskiego modelu przywództwa, awans kobiety w takich okolicznościach wysyła sygnał zarówno do interesariuszy wewnętrznych, jak i zewnętrznych, że organizacja dokonuje znaczących zmian (Brown i in., 2011). Wyniki badań

(Glass i Cook, 2016) przeprowadzonych na grupie wszystkich kobiet zajmujących stanowisko dyrektora generalnego w firmach z listy Fortune 500 pokazują, że kobiety częściej niż mężczyźni awansują na stanowiska kierownicze w organizacjach tzw. wysokiego ryzyka i często potrzebują większego wsparcia i autorytetu, aby osiągać zamierzone cele strategiczne. Analiza potwierdziła także, że mężczyźni mogą wpływać na wyniki organizacji przez pewność siebie, natomiast kobiety mogą wpływać na jej wyniki jedynie przez połączenie pewności siebie, wysokich wyników i zachowań nastawionych na ludzi (Glass i Cook, 2016). Efekty badań dowiodły, że w celu uniknięcia zjawiska szklanego klifu w organizacjach należy przygotować jasne kryteria dotyczące awansów i zapewnić wsparcie organizacyjne kobietom na stanowiskach kierowniczych, zwłaszcza gdy w czasach kryzysu awansują na wyższe stanowiska. Ponadto firmy powinny stworzyć zróżnicowaną strukturę przywództwa przez identyfikację i awansowanie osób z grup mniejszościowych lub marginalizowanych (kobiety, mniejszości etniczne, rasowe itp.) (Thomas i in., 2022).

- 4) **Syndrom królowej pszczoł** (*queen bee syndrome*). Opisuje sytuację, w której kobiety, które odniosły sukces w środowisku pracy zdominowanym przez mężczyzn, utrudniają (lub uniemożliwiają) innym kobietom rozwój kariery zawodowej oraz awans na stanowiska kierownicze (Faniko i in., 2016). Termin ten został po raz pierwszy użyty w 1973 roku, gdy wyniki badań nad postawami wobec wyzwolenia kobiet wykazały, że część z respondentek była przeciwna jakimkolwiek zmianom w tradycyjnych rolach płciowych (Mavin, 2008). Termin 'królowa pszczoł' odnosi się do kobiety zajmującej stanowisko kierownicze wysokiego szczebla, która zrealizowała swoje cele zawodowe w organizacjach zdominowanych przez mężczyzn, dystansując się od innych kobiet i jednocześnie prezentując zachowania utrwalające stereotypy płci. Syndrom królowej pszczoł jest uznawany za zjawisko prowadzące do dyskryminacji ze względu na płeć w miejscu pracy i często postrzegany jako nieodłączna cecha kobiet sukcesu (Derks, 2017). Mavin (2008) podkreśla, że królowa pszczoł to taka liderka, która użądli inne kobiety, jeśli jej władza jest zagrożona i będzie obwiniała inne kobiety o brak wsparcia. Wyniki badań opartych na założeniach teorii tożsamości społecznej przyjmujące, że syndrom królowej pszczoł jest indywidualnym sposobem radzenia sobie kobiet o niskim poczuciu tożsamości płciowej z dyskryminacją ze względu na płeć w miejscu pracy (Derks i in., 2011), pokazują, że syndrom ten nie jest spowodowany wrodzonymi predyspozycjami kobiet, ale uwarunkowaniami społecznymi. Co więcej, kobiety, które charakteryzowały się niską tożsamością płciową i doświadczyły wysokiego poziomu dyskryminacji ze względu

na płęć, częściej ujawniały syndrom królowej pszczoł, aby realizować swoje cele zawodowe i ambicje w seksistowskiej kulturze organizacyjnej. Wyniki te sugerują, że syndrom królowej pszczoł jest raczej reakcją na naciski zewnętrzne, a nie nieodłącznym aspektem zachowania kobiet. Rezultaty innych badań, przeprowadzonych wśród kobiet pracujących w sektorze nauki (Ellemers i in., 2004), pokazują, że profesorki dystansują się od atrybutów swojej płci i określają swoje cechy w kategoriach męskich. Oprócz tego krytykują one zaangażowanie zawodowe, zdolności przywódcze i asertywność swoich koleżanek. Stereotypowe poglądy wyrażane przez kobiety w miejscu pracy są szczególnie szkodliwe dla reputacji innych kobiet, ponieważ są postrzegane jako bardziej przekonujące i wiarygodne niż opinia mężczyzn (Sutton i in., 2006). Dla młodszych kobiet syndrom królowej pszczoł jest destrukcyjny, gdyż często negatywnie wpływa na ich rozwój zawodowy. Królowe pszczoł, przejawiając typowo męskie cechy w swoim przywództwie, utrwalają stereotypy dotyczące płci w odniesieniu do swoich podwładnych i przez to mogą mieć znaczący wpływ na kariery innych kobiet. Zachowanie królowych pszczoł może również zniszczyć pewność siebie młodszych kobiet, a tym samym negatywnie wpłynąć na ich szanse na sukces (Derks i in., 2016). Zatem syndrom królowej pszczoł ma istotne konsekwencje dla wszystkich kobiet w organizacji – zarówno dla tych, które są postrzegane jako królowe pszczoł, jak i dla ich podwładnych. Co więcej, wpływa on także na pozycję społeczną kobiet jako grupy w organizacji. Kobieta zachowująca się jak królowa pszczoł może odnieść sukces w organizacjach zdominowanych przez mężczyzn, ale na pewno nie otrzyma wsparcia w byciu skutecznym przywódcą ze strony młodszych kobiet, które są jej podwładnymi (Derks, 2017).

- 5) **Tokenizm** (*tokenism*). Zjawisko to silnie wiąże się z ograniczonym dostępem kobiet do stanowisk kierowniczych i odnosi się do sytuacji, gdy w branżach lub na stanowiskach zdominowanych przez mężczyzn (np. menedżerowie) obecność nielicznych kobiet jest postrzegana jako przejaw braku dyskryminacji. Głównym kryterium zatrudniania takich osób (tzw. tokenów) jest chęć zmanifestowania niewystępowania nierówności, a nie kwalifikacje, umiejętności lub kompetencje. Kobiety są mniej licznie reprezentowane na stanowiskach kierowniczych niż mężczyźni, a co za tym idzie, będą bardziej „dostrzegalne”. Tokenizm nie tylko poddaje jednostki presji dostosowania się do stereotypów związanych z płcią, ale także nakłada obciążenia psychologiczne, takie jak poczucie konieczności osiągania lepszych wyników od kolegów i presję bycia postrzeganą jako przedstawicielka kobiet w miejscu pracy (Rudman, 1998). Ponadto ze względu na ograniczone możliwości

zdobywania doświadczenia i rozwoju umiejętności liderki nie mają szans na rozwój, a jest to często wynikiem stereotypowego patrzenia na kobiety i mężczyzn. Oprócz tego kobiety zwykle są wykluczane ze struktur nieformalnych, a współpracownicy nie darzą ich zaufaniem (World Bank, 2004). W konsekwencji kobiety będące tokenami w swoim miejscu pracy często postrzegają atmosferę organizacyjną jako niesprawiedliwą, a ich symboliczny status staje się czynnikiem zwiększającym prawdopodobieństwo ich odejścia z organizacji (King i in., 2010; Kupczyk, 2009).

Omówione powyżej zjawiska występujące powszechnie w przestrzeni publicznej wskazują na istnienie – na wielu płaszczyznach – nierówności między kobietami i mężczyznami w dostępie do stanowisk kierowniczych, których podstawą są stereotypy płci. Ludzie nie są w stanie uwolnić się od „obrazów w swoich głowach”, czyli od stereotypowego patrzenia na otaczającą ich rzeczywistość, również na kobiety i mężczyzn. Wyniki badań pokazują (Williams, 1995), że sposobem na wyrównanie pozycji kobiet i mężczyzn w przywództwie jest wprowadzenie zmian na kilku poziomach: indywidualnym, organizacyjnym oraz społecznym.

9.2. Kobiety styl przywództwa

Oczywiste jest, że kobiety i mężczyźni różnią się od siebie. Istnieje wiele cech, które przypisywane są mężczyznom i wiele cech tradycyjnie łączonych z kobietami. Jak już stwierdzono, najczęstszą przyczyną odmiennego postrzegania kobiet i mężczyzn są stereotypy płci. W kontekście przywództwa nie zostało jednoznacznie i bezsprzecznie udowodnione, że kobiety stosują inny styl przywództwa niż mężczyźni (Kraczla, 2017; Van Engen i in., 2001). Jednak niektórzy badacze podkreślają różnice w zachowaniach liderek i liderów, a jako ich przyczyny wskazują różne oczekiwania społeczne, stereotypy płci oraz kontekst organizacyjny.

Analizując problematykę dotyczącą kobiecego przywództwa w organizacjach, naukowcy najczęściej odwołują się do wspomnianej już teorii zgodności ról społecznych, która zakłada, że różnice między płciami wynikają z ról, jakie kobiety i mężczyźni pełnią w społeczeństwie (Eagly i Karau, 2002; Heilman, 2012). Autorzy tej teorii wyjaśniają, w jaki sposób stereotypy dotyczące płci rozwijają się i utrzymują, ponieważ wychodzą z założenia, że jednostki uczą się i uzewnętrzniają role płciowe w procesie socjalizacji (Eagly, 1997). Cechy (nazywane również atrybutami) sprawcze oraz społeczne to aspekty ról płciowych,

które są szczególnie istotne dla zrozumienia przywództwa (Eagly, 2003; Ely i in., 2011). Cechy sprawcze są zdecydowanie częściej przypisywane mężczyznom niż kobietom i przede wszystkim wskazują na tendencję do bycia asertywnym, dominującym i pewnym siebie. W kontekście organizacyjnym zachowania sprawcze mogą obejmować asertywne mówienie, przestrzeganie instrukcji i rywalizację ze współpracownikami (Eagly i Karau, 2002). Dla porównania cechy społeczne są częściej przypisywane kobietom niż mężczyznom i przede wszystkim odnoszą się do troski o dobro innych ludzi oraz zdolności do okazywania uczuć, życzliwości, delikatności, współczucia, kompetencji interpersonalnych, opiekuńczości i czułości. Stereotypowo kobiety są postrzegane jako mniej kompetentne liderki niż mężczyźni, ponieważ przypisywane im cechy nie są charakterystyczne dla tradycyjnych liderów. Wyniki badań (Brescoll, 2016) pokazują, że stereotypy dotyczące płci i emocji mogą negatywnie wpływać na sukces liderki. Przekonanie, że kobiety są bardziej emocjonalne niż mężczyźni, może niesprawiedliwie wpływać na ocenę kobiet ubiegających się o awans. Z drugiej strony, badacze twierdzą, że rozwinięta inteligencja emocjonalna u kobiet stanowi o ich przewadze, gdyż „to kobiety mają potrzebną dziś inteligencję emocjonalną: wrażliwość, uczuciowość, empatię [...] lepiej rozwiniętą intuicję, zdolność całościowego postrzegania sytuacji, a zatem podejmowania trafniejszych decyzji” (Majewska-Opiełka, 2016, s. 242).

Jeden z częściej spotykanych w literaturze podziałów, jeśli chodzi o różnice w stylach przywództwa kobiet i mężczyzn, odnosi się do koncepcji przywództwa transformacyjnego i transakcyjnego (Bass i in., 2003; Howell i Avolio, 1993). Przywództwo transformacyjne polega na motywowaniu podwładnych przez przywódcę do zrobienia więcej niż początkowo zakładali. Buduje ich poczucie wartości, sprawczości oraz podkreśla istotność ich zadań. Lider transformacyjny wpływa na ludzi i inspirowuje ich, aby nabrali pewności, że odpowiedni wysiłek pozwoli im zrealizować zadania. Przywództwo transakcyjne obejmuje dwa czynniki: zarządzanie przez krytykę i uwarunkowane nagradzanie. Jest zbudowane na zewnętrznej lub kontrolowanej motywacji, ponieważ nagroda i/lub kara stają się głównym powodem do wykonania zadania przez podwładnego. Ostatecznie to przywódca określa, co podwładni powinni zrobić, aby osiągnąć zamierzone cele.

Wyniki badań, w których oceniano styl przywództwa mężczyzn i kobiet, przeprowadzone przez Rosener (1990) pokazują, że liderki zdecydowanie częściej charakteryzowały się transformacyjnym stylem przywództwa, zwłaszcza w organizacjach, których kultura została stworzona przez same kobiety i która była bardziej dostosowana do ich możliwości. Natomiast mężczyźni najczęściej opisywali swój styl przywództwa w kategoriach wymiany z podwładnymi,

a zatem prezentowali transakcyjny styl przywództwa. Rosener (2003) twierdzi, że kobiety odznaczają się interaktywnym stylem przewodzenia, pokazując pracownikom ich mocne strony. Postawa ta przyczynia się do wytworzenia przyjemnej atmosfery i osiągania co najmniej zadowalających efektów pracy. Istotny jest prawidłowy dobór zadań odpowiadających zainteresowaniom i preferencjom członków zespołu.

Badacze (Bass, 1990; Bass i Avolio, 1994) podają, że istnieje kilka powodów przyjmowania przez mężczyzn i kobiety różnych stylów przywództwa. Zaliczają do nich:

- stereotypy, jakimi kierują się podwładni wobec kobiet na stanowiskach kierowniczych;
- surowszą ocenę przywódców przywódcy płci męskiej, gdy nie spełniają oczekiwań podwładnych;
- większe zainteresowanie kobiet innymi ludźmi i ich wrażliwość społeczną;
- różne systemy wartości mężczyzn i kobiet. Ci pierwsi przywiązują większą wagę do relacji hierarchicznych, a ich systemy wartości opierają się na przestrzeganiu praw i sprawiedliwości. Natomiast systemy wartości kobiet są bardziej zorientowane na relacje społeczne i skupiają się na trosce oraz odpowiedzialności.

Podsumowując, można stwierdzić, że liderki charakteryzują się bardziej transformacyjnym stylem przywództwa, a liderzy częściej prezentują bardziej pasywny styl przywództwa oparty na wymianie (transakcji).

Drugie często występujące w teorii przywództwa podejście do różnic w stylach przewodzenia kobiet i mężczyzn zawiera się w twierdzeniu, że dla kobiet charakterystyczny jest demokratyczny styl przywództwa, natomiast dla mężczyzn – autorytarny. Typowe dla demokratycznego stylu przewodzenia są: wzmacnianie u podwładnych zainteresowania pracą, pobudzanie zaangażowania w wykonywane obowiązki, silna identyfikacja z organizacją, możliwość pełnego wykorzystania wiedzy i umiejętności podwładnych, zwiększanie poczucia odpowiedzialności za zlecone zadania, pobudzanie kreatywności podwładnych, integracja i akcentowanie moralności w postępowaniu. Natomiast autorytarny przywódca charakteryzuje się samodzielnym podejmowaniem decyzji i braniem za nie pełnej odpowiedzialności, brakiem otwartości w komunikacji z podwładnymi, wiarą w siebie i własne przekonania, nakazowym sposobem przekazywania poleceń oraz motywowaniem opartym na groźbach i karach (Kieżun, 1997; Koźmiński, 2007; Lewin i in., 1961).

Wyniki badań przeprowadzonych przez Eagly i Johnsona (1990) oparte na analizie cech osobowości i zachowań pokazują, że kobiety są liderkami

demokratycznymi, natomiast mężczyźni są bardziej autorytarni. Lisowska (2009) także opisuje męski styl przewodzenia jako autorytarny, a kobiecy jako demokratyczny. Liderki odznaczają się dobrymi umiejętnościami komunikacyjnymi oraz ukierunkowaniem na współpracę, natomiast mężczyźni są postrzegani jako silni i surowi (Lisowska, 2009). Dla mężczyzn kluczowe jest nastawienie na działanie i wyniki. Podczas podejmowania ważnych decyzji biorą pod uwagę własne przekonania i nie liczą się z opiniami innych (Frańczak i Georgijew, 2012). Rosener (2003, s. 350) utożsamia tradycyjny styl przywództwa z męskim, wskazując, że „mężczyźni preferują styl nakazowo-kontrolujący, czyli zarządzają poprzez przekazywanie poleceń z góry w dół, inaczej mówiąc – w sposób autorytarny”. Wyniki badań Kupczyk (2009) i Kraczi (2017) również pokazują wyraźny podział na charakterystyczny dla mężczyzn styl autorytarny oraz demokratyczny – dla kobiet. Co ciekawe, badacze uważają jednak, że zarówno mężczyźni, jak i kobiety mogą osiągnąć zbliżoną skuteczność w zarządzaniu, wykorzystując preferowane przez siebie style przywództwa.

Swoistym połączeniem dwóch wcześniej wspomnianych podejść jest koncepcja Rubin (1997). Definiuje ona kobiecy styl zarządzania jako zespół zachowań i cech opartych na partnerskich relacjach z podwładnymi, nastawieniu na kompromis i mediacje, myśleniu w kategoriach dobra ludzi, rzeczowości i skuteczności, komunikatywności. Podkreśla znaczenie zdolności interpersonalnych, rozwiniętej inteligencji emocjonalnej, łatwości w motywowaniu podwładnych, nastawieniu na dzielenie się wiedzą w procesach mentoringu i coachingu, współdziałanie i pracę zespołową, demokrację opartą na współuczestnictwie. Według niej kobiety praktykują „zarządzanie przez miłość” (*management-by-love*). Ta „miłość” rozumiana jest jako cierpliwość, życzliwość, opanowanie, uprzejmość, sprawiedliwość. Zaś mężczyźni stosują „zarządzanie przez strach” (*management-by-fear*), którego efektem jest mniejsza motywacja wewnętrzna do wykonywania zadań i brak zaangażowania, co ma negatywny wpływ na atmosferę w organizacji.

W tabeli 9.1 przedstawiono zestawienie wymienianych najczęściej w literaturze przedmiotu cech męskiego i kobiecego stylu przywództwa. Różnice między tymi stylami mają wiele przyczyn, ale głównym ich źródłem są stereotypy dotyczące płci i ról przypisywanych poszczególnym płciom. Liderki i liderzy różnią się od siebie w wielu aspektach, jednak należy pamiętać, że z punktu widzenia organizacji jeden i drugi styl przewodzenia może być efektywny, a współczesne organizacje potrzebują zarówno lidererek, jak i liderów, aby osiągnąć sukces.

Tabela 9.1. Męski i kobiecy styl przywództwa – porównanie

Styl męski	Styl kobiecy
• zarządzanie przez „strach”	• zarządzanie przez „miłość”
• zdystansowanie i hierarchiczne relacje przełożonego z podwładnym	• partnerskie relacje przełożonego z podwładnym
• nastawienie na wymuszenie swoich racji	• nastawienie na kompromis i mediacje
• wysokie kwalifikacje i duże doświadczenie	• wysokie kwalifikacje i duże doświadczenie
• myślenie w kategoriach dobra organizacji	• myślenie w kategoriach dobra ludzi
• nastawienie na osiąganie celów	• nastawienie ludzi (empatia)
• niski poziom inteligencji emocjonalnej	• wysoki poziom inteligencji emocjonalnej
• motywowanie przez groźby i kary	• motywowanie do rozwoju
• nastawienie na współzawodnictwo i kontrolę	• współdziałanie i praca zespołowa
• autokratyzm oparty na dyrektywach	• demokracja oparta na współuczestnictwie

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Brol i Kosior, 2004).

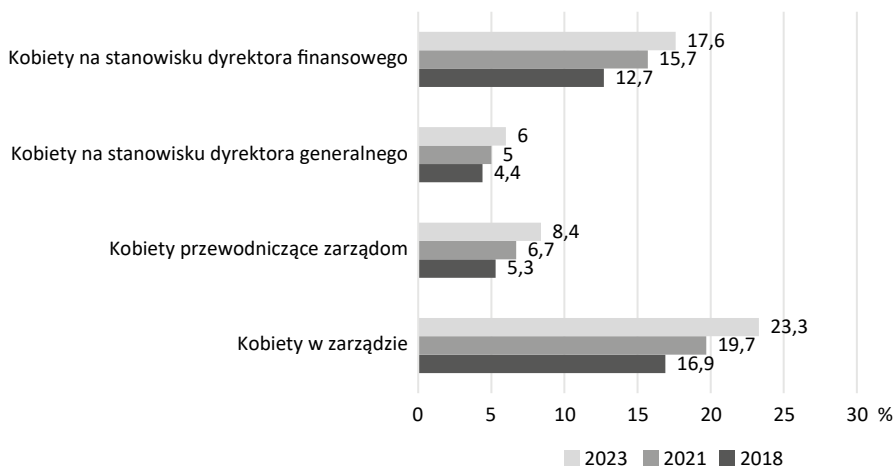
9.3. Liderki, menedżerki, dyrektorki – sytuacja kobiet w przywództwie i zarządzaniu

Władza, jej posiadanie oraz rządzenie to obszary ludzkiej działalności od wieków kojarzone z mężczyznami. Jednak szybko zmieniająca się rzeczywistość stwarza warunki dla zwiększenia udziału kobiet w dziedzinach postrzeganych dotychczas jako typowo męskie. Co więcej, w wielu krajach organizacje rządowe oraz pozarządowe podejmują szereg działań, które mają doprowadzić do wyrównania szans oraz pozycji mężczyzn i kobiet¹. Niemniej warto podkreślić, że mimo licznych inicjatyw nadal – na co wskazują dane statystyczne oraz wyniki badań – liczba kobiet na najwyższych szczeblach zarządzania jest niewielka, a ich potencjał w obszarze przywództwa nie jest w pełni wykorzystywany. Badacze (Adler, 1997) wskazują na dwa główne podejścia do roli kobiet w zarządzaniu: model sprawiedliwości oraz model współpracy i uzupełniania się. Pierwszy z nich opiera się na założeniu, że kobieta i mężczyzna są tak samo predestynowani do wykonywania tych samych zadań i wykonują je tak samo dobrze. Najważniejszym zadaniem organizacji jest przezwyciężanie barier w dostępie kobiet do stanowisk kierowniczych, a za

¹ Zakaz dyskryminacji oraz równość kobiet i mężczyzn zapewniają zapisy prawne: w UE są to artykuły 2 i 3 Traktatu Unii Europejskiej oraz artykuł 23 Karty praw podstawowych, a także inne akty legislacyjne (np. Karta praw kobiet UE). W Polsce są to artykuły 32 i 33 Konstytucji RP oraz zapisy Kodeksu pracy.

miernik sprawiedliwości uznaje się ich procentowy udział w kadrze zarządzającej. Model ten rozpowszechnił się głównie w Stanach Zjednoczonych, dla których cechą charakterystyczną jest szeroko rozumiany egalitaryzm. Podstawę modelu współpracy i uzupełniania się stanowi założenie, że kobieta i mężczyzna są zdolni do wykonywania różnych, ale tak samo istotnych dla organizacji zadań, a ich równe traktowanie nie odzwierciedla się w procentowym udziale, ale w uznawaniu tych wyjątkowych, różniących ich predyspozycji do zajmowania stanowisk kierowniczych. To podejście jest często akceptowane w Europie, przy jednoczesnym określaniu procentowego udziału kobiet i mężczyzn w zarządzaniu.

Warto jednak zwrócić uwagę na to, że praktyka zarządzania i przewodzenia nie potwierdza szerokiego stosowania powyższych koncepcji teoretycznych, a sytuacja kobiet zajmujących stanowiska kierownicze nie przedstawia się pozytywnie. Prowadzone cyklicznie przez Deloitte (2024) międzynarodowe badania pokazują, że kobiety zajmują mniej niż jedną czwartą (23,3%) miejsc w zarządach firm na świecie. Tylko 8,4% kobiet przewodniczy zarządom. Na stanowisku dyrektorki generalnej zasiada 6%, ale już stanowisko dyrektorki finansowej zajmuje 17,6% kobiet. Szczegółowe dane z lat 2018–2023 zostały zaprezentowane na wykresie 9.1. Podejmowane nieustannie wysiłki wielu osób, instytucji rządowych oraz pozarządowych przyniosły pewne pozytywne rezultaty w kierunku osiągnięcia parytetu płci – liczba kobiet w zarządach stopniowo wzrasta. Jednak mimo wielu inicjatyw na całym świecie, mających na celu zwiększenie liczby kobiet zasiadających w zarządach, postęp nie następuje dostatecznie szybko. Jeśli

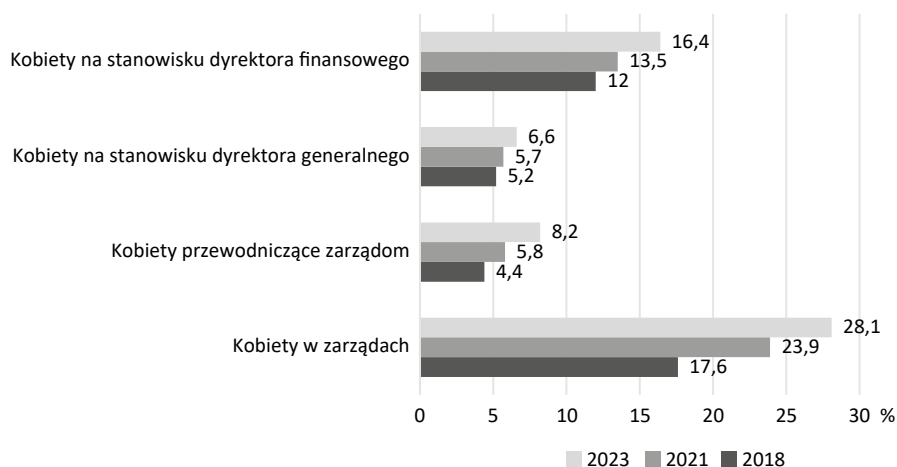


Wykres 9.1. Kobiety w zarządach i na stanowiskach kierowniczych – sytuacja globalna (2018–2023)

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Deloitte, 2024).

to tempo zmian miałoby się utrzymać, jest mało prawdopodobne, aby parytet płci w zarządach mógł zostać osiągnięty wcześniej niż w 2038 roku.

Zagadnieniem wartym przeanalizowania jest liczba kobiet na różnych szczeblach zarządzania w poszczególnych krajach i regionach świata. W Stanach Zjednoczonych sytuacja wydaje się najbardziej stabilna. Według danych z 2021 roku kobiety stanowią prawie połowę (47%) siły roboczej, a 40,9% z nich zajmuje stanowiska kierownicze (Catalyst, 2022). Mimo rekordowo wysokiej liczby kobiet na stanowiskach dyrektorów generalnych w firmach z listy Fortune 500 w 2021 roku nadal ponad dziesięć razy więcej firm jest kierowanych przez mężczyzn niż przez kobiety (Hinchliffe, 2021). Według danych z badania Deloitte (2024) w zarządach firm w USA w 2023 roku zasiadało 28,1% kobiet, przy czym tylko 8,2% na stanowisku przewodniczącej zarządu; 6,6% to dyrektorki generalne, a 16,4% – dyrektorki finansowe (por. wykres 9.2)

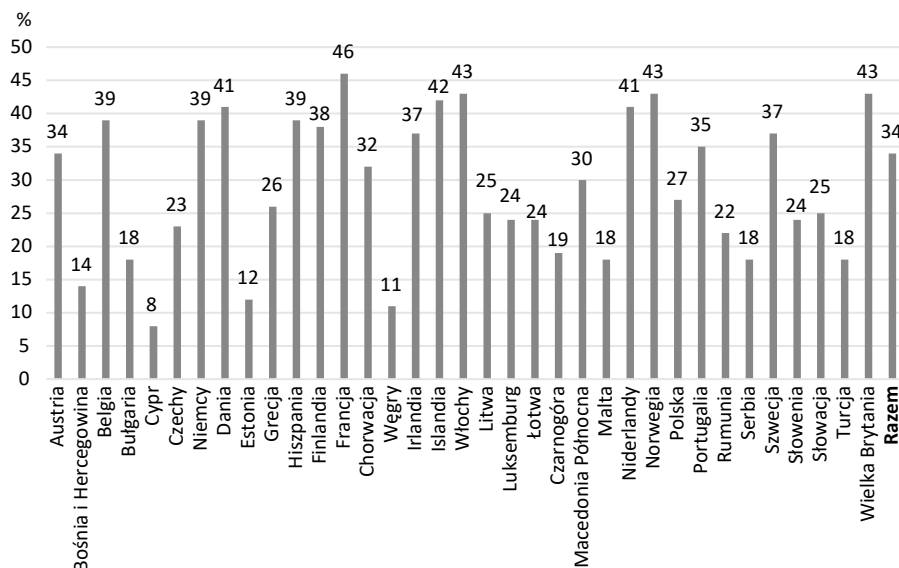


Wykres 9.2. Kobiety w zarządach i na stanowiskach kierowniczych w USA (2018–2023)

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Deloitte, 2024).

Dla porównania – w Europie odsetek kobiet w zarządach wynosił 33,8% w 2023 roku (Deloitte, 2024). Podobne dane zostały przedstawione przez Europejski Instytut ds. Równości Kobiet i Mężczyzn, według którego kobiety zajmują 34% stanowisk w zarządach firm europejskich (*Gender balance on corporate boards*, 2025), jednak należy podkreślić, że istnieją znaczne dysproporcje między krajami europejskimi. Dziewięć państw członkowskich nie podjęło żadnych działań zmierzających do zwiększenia liczby kobiet zajmujących stanowiska kierownicze. Są to: Bułgaria, Chorwacja, Cypr, Czechy, Estonia, Węgry, Litwa,

Malta i Słowacja. W tych krajach średnio tylko 19% miejsc w zarządach zajmują kobiety (wykres 9.3).



Wykres 9.3. Kobiety w zarządach w krajach europejskich (2023)

Źródło: opracowanie własne na podstawie (*Gender balance on corporate boards*, 2025).

Kobiety nadal są niewystarczająco licznie reprezentowane w europejskiej polityce. Tylko sześć krajów UE osiągnęło równowagę płci na poziomie ponad 40% wśród członków parlamentów narodowych. W pięciu krajach UE kobiety pełnią funkcję głowy państwa. W Parlamencie Europejskim kobiety stanowią 40%, a mężczyźni 60% eurodeputowanych. Co ciekawe, do 2022 roku liczba kobiet zajmujących stanowiska kierownicze w europejskim sektorze finansowym systematycznie wzrastała, jednak od 2023 roku liczba dyrektorek finansowych zmniejsza się. Potwierdzają to zarówno dane z badania Deloitte (2024), jak również McKinsey & Company (Field i in., 2023). Warto również odnotować, że obszarem bardzo zróżnicowanym, jeśli chodzi o liczbę kobiet na stanowiskach menedżerskich, jest Azja, gdzie np. w Malezji kobiety zajmują 28,5% stanowisk kierowniczych, a w Korei Południowej tylko 8,8% (Deloitte, 2024). Z punktu widzenia szeroko rozumianej różnorodności interesujące są również dane dotyczące rasy menedżerek. W 2020 roku w zarządach firm z listy Fortune 500 w USA tylko 5,7% zajmowały kobiety innej rasy niż biała, mimo że stanowią one prawie 20% populacji USA (Catalyst, 2021, Thomas i in., 2022). Co więcej, wyniki

badan (Catalyst, 2024) pokazują, że kobiety innej rasy niż biała częściej doświadczają omawianych wcześniej zjawisk szklanego sufitu oraz szklanego klifu.

Zaprezentowane dane jednoznacznie wskazują, że udział kobiet w szeroko rozumianym przewodzeniu i zarządzaniu jest znacząco niższy niż mężczyzn, zarówno w ujęciu globalnym, jak i regionalnym. Sytuacja stopniowo się poprawia, głównie dzięki działaniom podejmowanym przez organizacje rządowe i pozarządowe, natomiast zmiany w deklarowanym równym statusie oraz dostępie do stanowisk kierowniczych kobiet i mężczyzn postępują bardzo powoli.

Podsumowanie

Od najdawniejszych czasów w zbiorowej świadomości jest utrwalane przeświadczenie, że zarządzać i przewodzić może tylko mężczyzna, a rola liderki nie jest odpowiednia dla kobiety. Ten stereotypowy pogląd zaczął się zmieniać, jednak dzieje się to bardzo powoli. Mimo promocji działań na rzecz równości płci, proponowanych zmian, wdrażanych reform, przytoczone dane statystyczne pokazują jednoznacznie, że kobiety nadal zajmują niewiele stanowisk kierowniczych najwyższego szczebla. Stereotypy dotyczące płci są silnie zakorzenione i szkodzą kobietom, powodując, że wątpią one w swoje umiejętności i zdolności, oraz potencjalnie ograniczają ich możliwości przewodzenia lub podejmowania wyzwań. Kobiety, gdy już odkleją się od lepkiej podłogi, nadal muszą przebijać szklany sufit, a jednocześnie uważać, aby poradzić sobie na szklanym klifie. Badacze (Peters, 2005) twierdzą również, że przyszłość zarządzania i przewodzenia należy do kobiet. To ich styl przywództwa z nastawieniem na współpracę, pracę zespołową, komunikację interpersonalną i wymianę idei jest najbardziej adekwatny do zmieniającego się otoczenia. Czy zatem już wkrótce kobiety pozbawią mężczyzn władzy? Czy działania wspierające liderki odniosą pożądany skutek? Czy zachodzące zmiany będą trwałe? Czy uda się przezwyciężyć stereotypowe sposoby postrzegania kobiet i mężczyzn z korzyścią dla obu płci? Odpowiedzi na tak postawione pytania przyniesie przyszłość, choć już dziś wiele organizacji zwraca coraz większą uwagę na korzyści wynikające z awansowania kobiet na stanowiska kierownicze. Co więcej, organizacje mogą także podejmować różne aktywności i działania, które będą pomagały w promowaniu liderek i zwiększały ich możliwości osiągnięcia sukcesu w roli menedżerek.

Rozdział wnosi wkład w usystematyzowanie aktualnej wiedzy i pojęć związanych z problematyką kobiet i mężczyzn na stanowiskach kierowniczych. Ma także charakter interdyscyplinarny, gdyż w swoim narracyjnym przeglądzie

literatury autorka odniosła się do pozycji z zakresu nauk o zarządzaniu, psychologii, socjologii, kulturoznawstwa. Niewątpliwym ograniczeniem jest omówienie danych wtórnych, a nie uzyskanych w ramach autorskiego postępowania badawczego. Takie podejście pozwala jednak na kontynuację prac nad przywództwem kobiet i mężczyzn. Z jednej strony powinny one dotyczyć precyzyjnej identyfikacji aktualnych barier dla kobiet w dostępie do stanowisk kierowniczych oraz praktycznych sposobów ich przezwyciężania. Z drugiej natomiast warto empirycznie zweryfikować skuteczność kobiecego i męskiego stylu przywództwa w określonych typach organizacji, branżach lub kulturach.

REKOMENDACJE PRAKTYCZNE

Analizując kobiecy styl przywództwa oraz sytuację kobiet w zarządzaniu i przewodzeniu, warto poszukać odpowiedzi na pytanie dotyczące korzyści, które może dać zwiększenie liczby liderek, a co za tym idzie, wprowadzenie na szerszą skalę kobiecego stylu przywództwa.

Po pierwsze, jak już wspomniano, liderki charakteryzują się bardziej transformacyjnym stylem przywództwa (Eagly i in., 1992). W porównaniu z mężczyznami są częściej skłonne do skupiania się na tym, co dobre w organizacji i inspirowania ludzi do podążania za jej misją. To właśnie kobiety przyczyniają się do rozwoju najważniejszego zasobu organizacji – czyli pracowników.

Po drugie, obecnie kobiety są postrzegane jako równie mężczyznom lub nawet bardziej kompetentne niż oni. Wyniki badań longitudinalnych prowadzonych w latach 1946–2018 (Eagly i in., 2020) nad „typowymi” cechami „typowych” kobiet i „typowych” mężczyzn pokazały, że stereotypy dotyczące kompetencji kobiet i mężczyzn zmieniły się na przestrzeni lat. W 1946 roku 35% ankietowanych uważało, że mężczyźni i kobiety są równie inteligentni, a spośród tych, którzy uważali, że istnieje różnica, więcej uważało, że mężczyźni są bardziej inteligentni. Natomiast w 2018 roku 86% respondentów uważało, że mężczyźni i kobiety są równie inteligentni, 9% uważało, że kobiety są bardziej inteligentne, a tylko 5% uważało, że mężczyźni są bardziej inteligentni. Zatem pod względem postrzeganej inteligencji kobiety i mężczyźni nie różnią się od siebie.

Po trzecie, kooperacja będąca jedną z kompetencji przyszłości według modelu 4K (Lamri, 2021) jest znacznie lepsza dzięki obecności kobiet w grupie (Woolley i in., 2010). Badanie grup roboczych składających się z dwóch do pięciu osób pozwoliło odkryć, że proporcja kobiet w grupie jest silnie związana

ze zdolnością członków grupy do współpracy i rozwiązywania różnorodnych problemów. Grupy z liczniejszą reprezentacją kobiet wykazywały większą równość w naprzednim przyjmowaniu ról w konwersacji, co dodatkowo umożliwiało członkom grupy reagowanie na siebie nawzajem oraz jak najlepsze wykorzystanie wiedzy i umiejętności członków (Woolley i in., 2010).

Kolejna kwestia związana jest z obecnością liderki. Pojawienie się kobiety na stanowisku kierowniczym powoduje, że – jak pokazują wyniki badań – podwładni oczekują sprawiedliwszego traktowania w organizacji, wyższej pensji i poprawy statusu pracownika. Kobiety uosabiają zaufanie organizacyjne zarówno w branżach zdominowanych przez mężczyzn, jak i kobiety, niezależnie od poziomu w hierarchii organizacyjnej (Joshi i Diekman, 2022), co z kolei przekłada się na rozwój ludzi tworzących organizację.

Następna przyczyna, dla której warto zwiększać liczbę kobiet na stanowiskach kierowniczych oraz promować kobiecy styl przywództwa, to fakt, że mianowanie kobiet na najwyższe szczeble zarządzania może pomóc złagodzić głęboko zakorzenione stereotypy i wpłynąć na sposób komunikowania w organizacji (Lawson i in., 2022). Zatrudnianie kobiet na stanowiskach dyrektorek generalnych i członkiń zarządu przyczynia się do zmian w sposobie używania języka w organizacji i pomaga skojarzyć kobiety z cechami, które są kluczowe dla sukcesu przywódcy.

Ostatni aspekt, który wiąże się z korzyściami płynącymi z obecności kobiet w organizacji, dotyczy wyników finansowych. Wyniki badań (Pacheco i in., 2020) pokazują, że firmy o wyższej rentowności częściej są kierowane przez kobiety. Można więc zakładać, że lepsze wyniki osiągają organizacje z większą liczbą kobiet na stanowiskach kierowniczych. Co więcej, dane z raportu McKinsey & Company (Field i in., 2023) dowodzą, że firmy ze zróżnicowanymi pod względem płci zespołami kierowniczymi miały o 21% większe prawdopodobieństwo osiągnięcia ponadprzeciętnej rentowności. Ponadto ten sam raport wykazał, że firmy z większą reprezentacją kobiet w zarządach odnotowały o 42% wyższy zwrot ze sprzedaży i o 66% wyższy zwrot z zainwestowanego kapitału niż te z zarządami złożonymi wyłącznie z mężczyzn. Już wcześniejsze badania McKinsey & Company (2007) potwierdzały wymierne korzyści z obecności kobiet na stanowiskach kierowniczych. Ich wyniki udowodniły związek między zróżnicowaniem płciowym w zarządach przedsiębiorstw² a wynikami finansowymi – obecność kobiet w ścisłym

² Pod uwagę wzięto 89 europejskich firm notowanych na giełdzie, które charakteryzowały się dużym zróżnicowaniem na szczeblu kierowniczym.

kierownictwie przedsiębiorstwa wpływała pozytywnie na wskaźniki finansowe (zwrot z kapitału własnego, wynik działalności operacyjnej, wzrost ceny akcji) badanych organizacji.

Istnieje więc wiele powodów, dla których zwiększanie udziału kobiet w zarządzaniu i przewodzeniu jest korzystne z punktu widzenia organizacji. Skoro jednak niezmiennie mamy do czynienia z niewystarczającym udziałem liderek w gremiach zarządzających, warto zidentyfikować potencjalne sposoby poprawy obecnej sytuacji. Poniżej podano kilka propozycji działań do wdrożenia w organizacjach (Deloitte, 2024; McKinsey & Company, 2023).

- 1) **Wyznaczanie jasnych celów w zakresie różnorodności płci w organizacji.** Coraz więcej firm na całym świecie ustala konkretne cele w zakresie różnorodności płci na stanowiskach kierowniczych. Przykładem może być firma GSK, która ustanowiła cel równego udziału (50%/50%) mężczyzn i kobiet w swoim zespole kierownictwa wyższego szczebla do 2030 roku. Określenie jasnych wskaźników i śledzenie postępów w zakresie równego dostępu kobiet i mężczyzn do stanowisk kierowniczych zmienia zbiorowe nastawienie w kierunku likwidowania luki płciowej przy jednoczesnym pociąganiu liderów do odpowiedzialności. Pozwala także na stałe monitorowanie i ocenę postępu realizacji zamierzonych celów. To z kolei przekłada się na efektywne budowanie kultury organizacyjnej opartej na różnorodności, równości oraz inkluzywności.
- 2) **Zapewnienie elastycznych form pracy.** W pełni elastyczne podejście obejmuje pracę w mniejszej liczbie godzin lub w innych godzinach, pracę w skróconych godzinach (więcej godzin w ciągu mniejszej liczby dni), pracę z domu i dzielenie się pracą. Pandemia koronawirusa pokazała, że praca z domu to bardziej elastyczne podejście, szczególnie dla rodziców, którzy muszą pogodzić obowiązki zawodowe z życiem rodzinnym. Zapewnienie elastycznych form pracy jest jednym ze skutecznych sposobów pokazania kobietom, że zajmowanie przez nie stanowiska kierowniczego jest możliwe. Warto jednak podkreślić konieczność ustalenia jasnych oczekiwań i norm dotyczących elastyczności pracy. Bez tego pracownicy mogą bardzo różnie interpretować wyznaczone zadania. W ramach tego procesu organizacje powinny znaleźć równowagę między ustalaniem wytycznych dla całej organizacji, a umożliwieniem menedżerom współpracy z ich zespołami w celu ustalenia takiego podejścia, które będzie korzystne dla mężczyzn i kobiet w równym stopniu.

- 3) **Mentoring i wspieranie rozwoju kariery.** Kobiety wykazujące potencjał przywódczy powinny dostawać organizacyjne wsparcie w zakresie rozwoju. Priorytetem organizacji muszą być szkolenia przywódcze, mentoring i coaching dostosowane do potrzeb kobiet. Zaproponowane rozwiązania powinny mieć formę wykonalnych planów rozwoju zawodowego opartych na mocnych stronach. Wyniki badań (Vasquez i Pandya, 2020) pokazują, że kobiety często się nie doceniają i nie wykorzystują w pełni swoich mocnych stron, a także wskazują na wiele korzyści płynących z programów mentoringowych, w tym większy sukces zawodowy jednostek i wyższy poziom zaangażowania pracowników, retencji i dzielenia się wiedzą w organizacjach. Jeśli chodzi o mentorów, ważne jest, aby kobiety szukały osób, które mogą udzielić wskazówek dotyczących kariery i wsparcia oraz przekazać informacje zwrotne i specjalistyczną wiedzę. Przykładem firmy realizującej z powodzeniem programy mentoringowe jest Adobe, które zapewnia mentoring kierowniczy, a udział w nim pozwala kobietom awansować na wyższe stanowiska, skuteczniej negocjować podwyżki wynagrodzeń oraz budować kapitał społeczny i pewność siebie w zdominowanym przez mężczyzn środowisku korporacyjnym.
- 4) **Wyrównywanie nierówności wynagrodzeń.** Kobiety na stanowiskach kierowniczych nadal zarabiają mniej niż mężczyźni (Eurostat, 2024), a różnice w wynagrodzeniach kobiet rasy innej niż biała są jeszcze większe (Catalyst, 2023). Zapewnienie większej przejrzystości i równości wynagrodzeń może zwiększyć szanse na zatrzymanie kobiet o najlepszych kompetencjach i potencjale przywódczym. Wdrażając uczciwe praktyki dotyczące wynagrodzenia, można zatrzymać w organizacji talenty, a także stworzyć środowisko, które umożliwia większej liczbie kobiet awans na stanowiska kierownicze.

Korzyści, które dają organizacji kobiety na stanowiskach kierowniczych, są oczywiste. Firmy ze zróżnicowanymi zespołami kierowniczymi osiągają lepsze wyniki finansowe, a liderki wnoszą do przywództwa unikalną perspektywę i doświadczenie, co często skutkuje bardziej innowacyjnymi rozwiązaniami, a także zespołową kulturą pracy. Ponadto zajmowanie przez kobiety stanowisk kierowniczych jest wzorem do naśladowania dla przyszłych pokoleń i inspirowane coraz większą liczbą kobiet do ubiegania się o stanowiska kierownicze. Firmy, które traktują priorytetowo różnorodność płci na stanowiskach kierowniczych, nie tylko odnoszą korzyści z efektywniej prowadzonej działalności biznesowej, ale również przyczyniają się do budowania równego i inkluzywnego społeczeństwa.

Bibliografia

- Adler, N. J. (1997). Pacific basin managers: A Gaijin not a woman. *Human Resource Management*, 26(2), 169–191.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial application*. Free Press.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I. i Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>
- Bass, B. M. i Avolio, B. J. (1994). Shatter the glass ceiling: Women may make better managers. *Human Resource Management*, 33(4), 549–560.
- Brescoll, V. L. (2016). Leading with their hearts? How gender stereotypes of emotion lead to biased evaluations of female leaders. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 415–428.
- Brol, J. i Kosior, M. (2004). Kobiety styl zarządzania w Polsce (aspekty społeczno-ekonomiczne). *Kobieta i Biznes*, 1(4), 10.
- Brown, E. R., Diekmann, A. B. i Schneider, M. C. (2011). A change will do us good: Threats diminish typical preferences for male leaders. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 37(7), 930–941. <https://doi.org/10.1177/0146167211403322>
- Bruckmüller, S. i Branscombe, N. R. (2010). The glass cliff: When and why women are selected as leaders in crisis contexts. *British Journal of Social Psychology*, 49, 433–451.
- Bruckmüller, S., Ryan, M. K., Rink, F. i Haslam, S. A. (2014). Beyond the glass ceiling: The glass cliff and its lessons for organizational policy. *Social Issues and Policy Review*, 8(1), 202–232. <https://doi.org/10.1111/sipr.12006>
- Carli, L. L. i Eagly, A. H. (2016). Women face a labyrinth: An examination of metaphors for women leaders. *Gender in Management: An International Journal*, 31(8), 514–527. <https://doi.org/10.1108/GM-02-2015-0007>
- Catalyst. (2022). *Women in management*. <https://www.catalyst.org/research/women-in-management/>
- Catalyst. (2023). *Women of color in the United States*. <https://www.catalyst.org/research/women-of-color-in-the-united-states/>
- Catalyst. (2024). *The glass cliff phenomenon and women of color*. <https://www.catalyst.org/2024/01/31/glass-cliff-women-of-color/>
- Deaux, K. i Lewis, L. L. (1984). Structure of gender stereotypes: Interrelationships among components and gender label. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46(5), 991–1004. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.46.5.991>
- Deloitte. (2024). *Women in the boardroom: a global perspective*. https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/glob176823_board_effectiveness_wob/GLOB176823_Women-in-the-boardroom-2.pdf
- Derks, B. (2017) Queen bee syndrome. W: S. G. Rogelberg (red.), *The SAGE encyclopaedia of industrial and organizational psychology*. SAGE Publications.
- Derks, B., Ellemers, N., van Laar, C. i de Groot, K. (2011). Do sexist organizational cultures create the queen bee? *British Journal of Social Psychology*, 50(3), 519–535. <https://doi.org/10.1348/014466610X525280>

- Derks, B., Van Laar, C. i Ellemers, N. (2016). The queen bee phenomenon: Why women leaders distance themselves from junior women. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 456–469. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.12.007>
- Dreher, G. F. (2003). Breaking the glass ceiling: The effects of sex ratios and work-life programs on female leadership at the top. *Human Relations*, 56(5), 541–562.
- Eagly, A. H. (1997). Sex differences in social behavior: Comparing social role theory and evolutionary psychology. *American Psychologist*, 52(12), 1380–1383 <https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.12.1380.b>
- Eagly, A. H. i Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2), 233.
- Eagly, A. H. i Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109, 573–598. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>
- Eagly, A. H. i Szcesny, S. (2009). Stereotypes about women, men, and leaders: Have times changed? W: M. Barreto, M. K. Ryan i M. T. Schmitt (red.), *The glass ceiling in the 21st century: Understanding barriers to gender equality* (s. 21–47). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/11863-002>
- Eagly, A. H. (2003). Few women at the top: How role incongruity produces prejudice and the glass ceiling. W: D. van Knippenberg i M. A. Hogg (red.), *Leadership and power: Identity processes in groups and organizations* (s. 79–93). Sage Publishing.
- Eagly, A. H., Makhijani, M. G. i Klonsky, B. G. (1992). Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 111(1), 3–22. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.111.1.3>
- Eagly, A. H., Nater, C., Miller, D. I., Kaufmann, M. i Szcesny, S. (2020). Gender stereotypes have changed: A cross-temporal meta-analysis of U.S. public opinion polls from 1946 to 2018. *American Psychologist*, 75(3), 301–315. <https://doi.org/10.1037/amp0000494>
- Eichenauer, C. J., Ryan, A. M. i Alanis, J. M. (2022). Leadership during crisis: an examination of supervisory leadership behavior and gender during COVID-19. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 29, 190–207 <https://doi.org/10.1177/15480518211010761>
- Ellemers, N., van den Heuvel, H., de Gilder, D., Maass, A. i Bonvini, A. (2004) The underrepresentation of women in science: differential commitment or the queen bee syndrome? *British Journal of Social Psychology*, 43(3), 315–338.
- Ely, R. J., Ibarra, H. i Kolb, D. M. (2011). Taking gender into account: Theory and design for women's leadership development programs. *Academy of Management Learning & Education*, 10(3), 474–493.
- Eurostat. (2024). *Gender pay gap*. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender_pay_gap_statistics
- Faniko, K., Ellemers, N. i Derks, B. (2016). Queen bees and alpha males: Are successful women more competitive than successful men? *European Journal of Social Psychology*, 46(7), 903–913. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2198>
- Ferguson, T. W. (2018). Female leadership and role congruity within the clergy: Communal leaders experience no gender differences yet agentic women continue to suffer backlash. *Sex Roles: A Journal of Research*, 78(5–6), 409–422. <https://doi.org/10.1007/s11199-017-0803-6>
- Field, E., Krivkovich, A., Kügele, S., Robinson, N. i Yee, L. (2023). *Women in the workplace 2023*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace>

- Frańczak, H. i Georgijew, I. (2012). Kobiety i władza w biznesie. *Thinktank*, 27, 23–31.
- Gartzia, L., Ryan, M. K., Balluerka, N. i Aritzeta, A. (2012). Think crisis–think female: Further evidence. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21, 603–628.
- Gender balance on corporate boards. (2025). European Council, Council of the European Union. <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/gender-balance-corporate-boards/>
- Glass, C. i Cook, A. (2016). Leading at the top: Understanding women's challenges above the glass ceiling. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 51–63. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.09.003>
- Griffiths, O., Roberts, L. i Price, J. (2018). Desirable leadership attributes are preferentially associated with women: A quantitative study of gender and leadership roles in the Australian workforce. *Australian Journal of Management*, 44. <https://doi.org/10.1177/0312896218781933>
- Heilman, M. E. (2012). Gender stereotypes and workplace bias. *Research in organization al Behavior*, 32, 113–135.
- Heilman, M. E. i Okimoto, T. G. (2007). Why are women penalized for success at male tasks? The implied communality deficit. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 81–92.
- Hentschel, T., Heilman, M. E. i Peus, C. V. (2019). The multiple dimensions of gender stereotypes: A current look at men's and women's characterizations of others and themselves. *Frontiers in Psychology*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00011>
- Hinchliffe, E. (2021). *The female CEOs in this year's Fortune 500 just broke three all-time records.* <https://fortune.com/2021/06/02/female-ceos-fortune-500-2021-women-ceo-list-roz-brewer-walgreens-karen-lynch-cvs-thasunda-brown-duckett-tiaa/>
- Howell, J. M. i Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891–902. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.6.891>
- Hoyt, C. L. i Murphy, S. E. (2016). Managing to clear the air: Stereotype threat, women, and leadership. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 387–399. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.11.002>
- Ibarra, H., Ely, R. i Kolb, D. (2013). Women rising: The unseen barriers. *Harvard Business Review*, 91(9), 60–66.
- Joshi, M. P. i Diekmann, A. B. (2022). My fair lady? Inferring organizational trust from the mere presence of women in leadership roles. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 48(8), 1220–1237. <https://doi.org/10.1177/01461672211035957>
- Kieżun, W. (1997). *Sprawne zarządzanie organizacją*. Wydawnictwo SGH.
- Kim, J. Y., Hsu, N., Newman, D. i Harms, P. (2020). Leadership perceptions, gender, and dominant personality: The role of normality evaluations. *Journal of Research in Personality*, 87. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2020.103984>
- King, E. B., Hebl, M. R., George, J. M. i Matusik, S. F. (2010). Understanding tokenism: Antecedents and consequences of a psychological climate of gender inequity. *Journal of Management*, 36(2), 482–510. <https://doi.org/10.1177/0149206308328508>
- Koburtay, T., Syed, J. i Haloub, R. (2019). Congruity between the female gender role and the leader role: a literature review. *European Business Review*, 31, 831–848. <https://doi.org/10.1108/EBR-05-2018-0095>
- Kofta, M. (1996). Wprowadzenie do psychologii stereotypów i uprzedzeń. W: M. Marody i E. Gucwa (red.), *Podstawy życia społecznego w Polsce* (s. 198–217). Wydawnictwo Instytutu Studiów Społecznych UW.

- Kofta, M. i Jasińska-Kania, A. (2001). *Stereotypy i uprzedzenia: uwarunkowania psychologiczne i kulturowe*. Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Kossek, E. E., Su, R. i Wu, L. (2017). "Opting out" or "pushed out"? Integrating perspectives on women's career equality for gender inclusion and interventions. *Journal of Management*, 43(1), 228–254. <https://doi.org/10.1177/0149206316671582>
- Koźmiński, A. (2007). *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. PWN.
- Kraczla, M. (2017). Kobiety a męski styl kierowania w kontekście różnic osobowościowych. *Przegląd Organizacji*, 9(932), 46–52. <https://doi.org/10.33141/po.2017.09.07>
- Kupczyk, T. (2009). *Kobiety w zarządzaniu i czynniki ich sukcesów*. Wyższa Szkoła Handlowa.
- Kupczyk, T. (red.). (2013). *Kobiety i mężczyźni w zarządzaniu – liczebność, kompetencje, współdziałanie, konieczne zmiany*. Wyższa Szkoła Handlowa.
- Lamri, J. (2021). *Kompetencje XXI wieku*. Wolters Kluwer.
- Lawson, M., Martin, A., Huda, I. i Matz, S. (2022). Hiring women into senior leadership positions is associated with a reduction in gender stereotypes in organizational language. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*. <https://doi.org/10.1073/pnas.2026443119>
- Lewin K., Lippitt R. i White R. (1961). *Autocracy and democracy*. An Ex.
- Lisowska, L. (2009). *Kobiety styl zarządzania*. One Press.
- Majewska-Opiełka, I. (2016). *Czas kobiet*. Rebis.
- Mandal, E., Balcerzak-Paradowska, B., Lisowska, E., Budrowska, B., Wóycicka I., Parlińska, M. i Sawiska J. I. (2004). *Gender and economic opportunities in Poland*. The World Bank.
- Mavin, S. (2008). Queen bees, wannabees, and afraid to bees: No more 'best enemies' for women in management? *British Journal of Management*, 19(Suppl 1), 75–84. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00573.x>
- McKinsey & Company. (2007). *Women matter: gender diversity, a corporate performance driver*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/gender-diversity-a-corporate-performance-driver/#/>
- More men than women joined boards of Europe's top financial service firms last year*. (2024). https://womenonboards.net/WOB/WOB/News-and-Media/News_Stories/News-2024/Gender_balance_on_EU_boards.aspx
- Morrison, A. M. (1992). New solutions to the same old glass ceiling. *Women in Management Review*, 7(4). <https://doi.org/10.1108/09649429210014360>
- Pacheco, L., Lobo, C. i Maldonado, I. (2020). The impact of gender on financial performance: evidence from a sample of Portuguese. *Polish Journal of Management Studies*, 22, 384–401. <https://doi.org/10.17512/pjms.2020.22.2.25>
- Peters, T. (2005). *Biznes. Od nowa*. Studio Emka.
- Powell, G. N., Butterfield, D. A. i Parent, J. D. (2002). Gender and managerial stereotypes: Have the times changed? *Journal of Management*, 28(2), 177–193. <https://doi.org/10.1177/014920630202800203>
- Rink, F., Ryan, M. K. i Stoker, J. I. (2013). Clarifying the precariousness of the glass cliff: How social resources and gender stereotypes affect the evaluation of leaders in times of crisis. *European Journal of Social Psychology*, 43, 381–392.
- Rodler, K., Kirchler, E. i Hölzl, E. (2001). Gender stereotypes of leaders: An analysis of the contents of obituaries from 1974 to 1998. *Sex Roles: A Journal of Research*, 45(11–12), 827–843. <https://doi.org/10.1023/A:1015644520770>

- Rosener, J. B. (1990). Ways women lead. W: Nichols, N. A., *Reach for the top: Women and the changing facts of work life* (s. 13–23). Harvard Business School Press.
- Rosener, J. B. (2003). Przywództwo i paradoks płci. W: M. R. Walsh (red.), *Kobiety, mężczyźni i płęć* (s. 341–359). IFiS PAN.
- Rubin, H. (1997). *The princess. Machiavelli for women*. Doubleday.
- Rudman, L. A. (1998). Self-promotion as a risk factor for women: The costs and benefits of counterstereotypical impression management. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(3), 629–645. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.3.629>
- Rudman, L., Moss-Racusin, C., Phelan, J. i Nauts, S. (2011). Status incongruity and backlash effects: Defending the gender hierarchy motivates prejudice against female leaders. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2011.10.008>
- Ryan, M. K. i Haslam, S. A. (2005). The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. *British Journal of Management*, 16(2), 81–90. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00433.x>
- Ryan, M. K. i Haslam, S. A. (2007). The glass cliff: Exploring the dynamics surrounding the appointment of women to precarious leadership positions. *The Academy of Management Review*, 32(2), 549–572. <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.24351856>
- Ryan, M. K., Haslam, S. A., Hersby, M. D. i Bongiorno, R. (2011). Think crisis–think female: The glass cliff and contextual variation in the think manager–think male stereotype. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 470–484. <https://doi.org/10.1037/a0022133>
- Schein, V. E. (1973). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 57, 95–105. <https://doi.org/10.1037/h0037128>
- Sutton, R. M., Elder, T. J. i Douglas, K. M. (2006). Reactions to internal and external criticism of outgroups: Social convention in the intergroup sensitivity effect. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32(5), 563–575. <https://doi.org/10.1177/0146167205282992>
- Thomas, R., Cooper, M., Urban, K. M., Cardazone, G., Noble-Tolla, M., Mahajan, S., Edwards, B., Yee, L., Krivkovich, A., Rambachan, I., Liu, W. W., Williams, M., Robinson, N. i Nguyen, H. (2022). *Women in the workplace 2022*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/diversity%20and%20inclusion/women%20in%20the%20workplace%202022/women-in-the-workplace-2022.pdf>
- Van Engen, M. L., Van der Leeden, R. i Willemsen, T. M. (2001). Gender, context and leadership styles: A field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(5), 581–598.
- Vasquez, R. i Pandya, A. G. (2020). Successful mentoring of women. *International Journal of Women's Dermatology*, 6(1), 61–62. <https://doi.org/10.1016/j.ijwd.2019.08.001>
- Williams, C. L. (1995). *Still a men's world: Men who do women's work*. University of California Press.
- Williams, M. J. i Tiedens, L. Z. (2016). The subtle suspension of backlash: A meta-analysis of penalties for women's implicit and explicit dominance behavior. *Psychological Bulletin*, 142(2), 165–197. <https://doi.org/10.1037/bul0000039>
- Woolley, A. W., Chabris, C. F., Pentland, A., Hashmi, N. i Malone, T. W. (2010). Evidence for a collective intelligence factor in the performance of human groups. *Science*, 330(6004), 686–688. <https://doi.org/10.1126/science.1193147>
- World Bank. (2024). *Women, business and the law 2024*. <https://openknowledge.worldbank.org/bitstreams/9bc44005-2490-41f8-b975-af35cbae8b9a/download>
- Znańska-Kozłowska, K. (2017). Kobieta na rynku pracy a „szklany sufit”. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomii i Informatyki w Krakowie*, 13, 218–231.