

Dariusz Stankiewicz

Uniwersytet Zielonogórski, Instytut Nauk o Zarządzaniu i Jakości
Katedra Zarządzania Strategicznego i Marketingu

KRYZYS PANDEMICZNY W KONTEKŚCIE COFNIECIA SIĘ PROCESÓW RÓWNOŚCIOWYCH A ZARZĄDZANIE KULTURĄ PŁCI (ZKP)

Zarządzanie to męskie zajęcie, zgodne z tradycyjnym modelem rodziny, w którym głównym żywicielem jest mężczyzna.

Anonimowy starszy menedżer

Institucje potrzebują utalentowanych kobiet na eksponowanych stanowiskach nie tylko z uwagi na sprawiedliwość społeczną, lecz dlatego, że kobiety wnoszą pewne postawy i umiejętności, bez których te instytucje nie dałyby sobie rady.

Ch. Handy

STRESZCZENIE: Współczesne organizacje są zróżnicowane pod wieloma względami, a jednym z podstawowych wymiarów różnorodności jest płeć. W obrębie tego podziału można dostrzec wiele nierówności, które pogłębiły się w czasie pandemii, utrudniają funkcjonowanie organizacji, ograniczają jej potencjał i stają się przyczyną indywidualnych niepowodzeń i dramatów kobiet. Do najważniejszych nierówności należą:

- większe obciążenie pracą kobiet niż mężczyzn w obliczu kryzysu pandemicznego,
- praca kobiet w branżach najbardziej dotkniętych kryzysem,
- likwidacja stanowisk pracy, zajmowanych głównie przez kobiety,
- konserwacja szklanego sufitu,
- pogłębienie luki płacowej na niekorzyść kobiet.

Wskazane zjawiska utrudniają realizację celów organizacyjnych, stanowią poważne zadanie dla kadry kierowniczej. Jedną ze strategii, jaką organizacje mogą przyjąć w takich okolicznościach, jest planowane i systematyczne zarządzanie płcią (GMC). Wprowadzone rozwiązanie może wyróżnić organizację na tle konkurencji, wzbogacić jej tożsamość, a co za tym idzie, zwiększyć jej efektywność i przyczynić się do ograniczenia regresji procesów równościowych.

SŁOWA KLUCZOWE: różnorodność, polityka równościowa, kultura organizacyjna, zarządzanie różnorodnością, zarządzanie kulturą płci, przywództwo, język inkluzyjny

Pandemic crisis in the context of reversal of equality processes and gender culture management (GKM)

ABSTRACT: Contemporary organizations are diverse in many respects, and one of the basic dimensions of diversity is gender. Within this division, many inequalities can be noticed, which have deepened during the pandemic, hinder the functioning of the organization, reduce its potential and become the cause of individual failures and dramas for women. The most important inequalities include:

- greater workload for women than men in a pandemic crisis,
- the work of women in industries that have been hit hardest by the crisis,
- elimination of jobs, occupied mainly by women,
- maintenance of the glass ceiling,
- deepening of the wage gap to the detriment of women.

The indicated phenomena make it difficult to achieve organizational goals, constituting a serious task for management. One strategy that organizations can adopt in these circumstances is planned

and systematic Gender Management (GMC). The introduced solution can distinguish the organization from competitors, enrich its identity and, consequently, increase its efficiency and contribute to limiting the regression of equality processes.

KEYWORDS: diversity, equality policy, organizational culture, diversity management, gender culture management, leadership, inclusive language

Wstęp

Współczesne organizacje, działając w warunkach kryzysu i ciągłych zmian wywołanych pandemią, mobilizują wszelkie zasoby: materialne i niematerialne, unikatowe czy rzadkie, chcąc ograniczyć negatywne skutki zjawiska.

Uruchamiane są określone procedury, zmierzające przykładowo do oddzielenia kryzysu od bieżącej działalności firmy, wzmacniana jest rola i zaangażowanie kierownictwa, firmy prowadzą kontrolę poniesionych w wyniku kryzysu strat. Sytuacja zmusza menedżerów do sięgania po najbardziej efektywne koncepcje i metody zarządzania. Swoje zastosowanie mają takie rozwiązania jak zarządzanie kryzysowe, zarządzanie zmianą czy wiedzą.

Wydaje się jednak, że zbyt małą wagę w działaniach zarządczych okresu kryzysu przywiązuje się do zarządzania różnorodnością, przede wszystkim w aspekcie płci.

Badania m.in. takich ośrodków jak Uniwersytet w Mannheim czy Boston Consulting Group pokazują, że rynek pracy czasu pandemii nie ceni działań kobiet, promując głównie pracę mężczyzn (Rozwadowska 2021). Praca nauczycielek, opiekunek czy pielęgniarek, kluczowa dla przetrwania kryzysu, nie jest uważana za ważną. Takie podejście powoduje cofanie się procesów równościowych i pogłębianie nierówności między płciami oraz utrudnia skuteczną walkę z kryzysem.

Wskazane problemy stanowią poważne wyzwanie dla zarządzania m.in. społeczną odpowiedzialnością biznesu, zmianą, zasobami ludzkimi, a głównie dla zarządzania różnorodnością.

Celem artykułu jest odpowiedź na następujące pytania:

- czym jest różnorodność, jakie są jej główne wymiary?
- jakie założenia przyjmuje zarządzanie różnorodnością w odniesieniu do różnorodności, polityki równościowej i różnic płci?
- jakie bariery występują w dążeniu do równej pozycji kobiet w miejscu pracy? Czy i na ile występowanie tych barier powoduje, że zdolności i umiejętności kobiet nie są w pełni wykorzystywane w czasie kryzysu?
- jak wygląda sytuacja kobiet na rynku pracy w czasie pandemii?
- czym jest cofanie się procesów równościowych w okresie pandemii?
- jakie cechy i umiejętności przydatne w warunkach kryzysu charakteryzują kobiety?
- jakie są zasadnicze założenia koncepcji zarządzania kulturą płci?
- jaką rolę może pełnić koncepcja w odniesieniu do problemu cofania się procesów równościowych w obliczu pandemii?

Chcąc odpowiedzieć na tak postawione pytania, dokonano analizy materiałów źródłowych, w tym wyników badań światowych oraz raportów nakreślających sytuację panującą na rynkach pracy w rzeczywistości pandemicznej. Ważną część artykułu stanowi autorska propozycja Zarządzania Kulturą Płci (ZKP), której kluczowa rola sprowadza się do ograniczenia cofania się procesów równościowych i poprawy efektywności funkcjonowania organizacji.

Zarządzanie różnorodnością a polityka antydyskryminacyjna

Różnorodność w organizacji jest pojęciem niejednoznacznym i złożonym, wymaga wyjaśnienia. Oznacza „niejednorodność, wielobarwność człowieczą”, która wynika z widocznych i niewidocznych cech demograficzno-społecznych występujących wśród zatrudnionych. Każda z cech demograficzno-społecznych stanowi szansę na stworzenie wartości dodanej dla organizacji, ale również możliwość pojawienia się dysfunkcyjnych konfliktów. Różnorodność występuje w opozycji do jednorodności, dominacji i uprzywilejowanej pozycji.

Warto zwrócić uwagę na trzy podstawowe wymiary/cechy/elementy różnorodności:

- wymiar pierwotny – może być określana jako format wewnętrzny człowieka, są to cechy naszej tożsamości, które są wrodzone (np. kolor skóry), nabyte lub nam przypisane, i na których zmianę nie mamy żadnego wpływu lub wpływ ten jest bardzo ograniczony [rasa, narodowość, grupa etniczna, płeć, wiek, orientacja seksualna, (nie)pełnosprawność];
- wymiar wtórny to te cechy i przynależności, które nabywamy lub które są nam przypisywane w trakcie życia, np. status społeczny, styl życia, wykształcenie. Są one w dużym stopniu zależne od naszych decyzji i wyborów – mamy na nie wpływ;
- wymiar organizacyjny – podobnie jak tożsamość wtórna, tożsamość organizacyjna ma związek z miejscem, jakie człowiek zajmuje w społeczeństwie, np. treść i zakres wykonywanej pracy, dział czy stanowisko (Waszczak 2009, s. 76).

Co ważne, zarówno z etycznego (dobro jednostki, wyrównywanie szans), jak i ekonomicznego (wartość pracownika dla organizacji, korzystanie z różnorodności, skuteczność i sprawność organizacji) punktu widzenia wszystkie wskazane wymiary powinny być brane pod uwagę w trakcie zarządzania w sposób uświadamiany. Spośród występujących definicji zarządzania różnorodnością za charakterystyczne można uznać te prezentowane w tabeli 1.

Bliższa analiza prezentowanych definicji wskazuje, że powinnością zarządzania różnorodnością jest zapobieganie uprzedzeniom, wykluczeniu i dyskryminacji (np. płacowej czy związanej z dostępnością do stanowisk kierowniczych) zgodnie z założeniami „polityki równych szans” oraz zarządzanie różnorodnością w oparciu o właściwy i skuteczny model biznesowy. Przy czym „polityka równych szans” jest wstępem do opracowania i stosowania rozwiązań doceniających wartości, jakie powstają w wyniku łączenia

Tabela 1. Wybrane definicje zarządzania różnorodnością kulturową

Autor/Źródło	Definicja
A. Konopacka	Zarządzanie przez różnorodność to korzystanie z potencjału pracowników reprezentujących różne kultury, środowiska, umiejętności, religie, płcie itd. poprzez zgodne z prawem wyeliminowanie praktyk dyskryminacyjnych i równe traktowanie pracowników we wszystkich aspektach funkcjonowania firmy, poczynając od rekrutacji, poprzez ścieżkę kariery i wynagrodzenia, a na kształtowaniu kultury tolerancji kończąc.
„Forum odpowiedzialnego biznesu”	Zarządzanie różnorodnością to wszystkie działania organizacji, które zmierzają do uwzględniania i optymalnego wykorzystania różnorodności w miejscu pracy.
M. Keil, B. Amershi, S. Holms	Zarządzanie różnorodnością jest procesem kierowania i komunikacji polegającym na aktywnym i świadomym, skierowanym w przyszłość rozwijaniu organizacji opartej na wartościach, wychodzącej od zaakceptowania istniejących różnic, traktującej je jako potencjał rozwojowy; procesem, który tworzy wartość dodaną dla firmy, nie może jednak istnieć poza kontekstem prawnym i moralnym. Etyka i prawo dotyczące przeciwdziałaniu dyskryminacji nie są tylko częścią środowiska firmy – tożsamość firmy musi odzwierciedlać tradycję praw człowieka

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Jamka 2011, s. 231-232.

przeciwieństw. Dodatkowo aspekt etyczny, wyprzedzając podejście biznesowe, tworzy fundament dla kształtowania egalitarnej kultury organizacyjnej. Przy zachowaniu takiej kolejności postępowania zarządzanie różnorodnością staje się jednym z zasadniczych elementów strategii zarządzania potencjałem ludzkimi w przedsiębiorstwie, a wielorakie i przenikające się wartości kulturowe szansą na stworzenie efektu organizacyjnej synergii.

Zdaniem autora w części polskich organizacji istnieje kultura/grupa dominująca mająca wyróżniające ją cechy: polskie pochodzenie etniczne, wyznanie rzymskokatolickie, będąca mężczyznami zdrowymi (sprawnymi umysłowo i fizycznie), ekstrawertykami, z nastawieniem heteroseksualnym, wykształceniem średnim lub wyższym, praktykujący męskie rytuały takie jak rozmowy o seksie czy sporcie. Grupa zachęca/zmusza do tego, aby przedstawiciele zbiorowości mniejszościowych, czyli osoby innej narodowości, kobiety, osoby niepełnosprawne czy o odmiennej orientacji seksualnej zachowywały się zgodnie z regułami ustanowionymi przez tę grupę (zob. Zarządzanie różnorodnością w Polsce 2010, s. 34).

Twierdzenie o kulturze dominującej warto uwzględnić, uściślając pojęcie zarządzania różnorodnością. W tych okolicznościach zarządzanie różnorodnością oznacza w opinii autora, że kultura danej organizacji wyróżnia się dostosowaniem do różnorodności, a kształtowana w sposób intencjonalny organizacja wielokulturowa stosuje spójny system działań, procedur i narzędzi w ramach kształtowania polityki równościowej oraz podejmuje rozwiązania prowadzące do transgresji wartości i wzorów. Tak rozumiana kultura przestaje być zbiorem przypadkowych wartości, nie zawsze służących działalności organizacji, i staje się kulturą organizacji różnorodnej.

Przykłady utrzymujących się nierówności dotyczących kobiety w miejscu pracy

Na świecie i w Polsce można dostrzec wiele przykładów nierównego traktowania kobiet i mężczyzn. W niniejszym rozdziale zajęto się problemem dyskryminacji płacowej oraz zjawiskiem „szklanego pułapu”.

Dane jednoznacznie wskazują, że kobiety zarabiają mniej od mężczyzn i to, co warto podkreślić, niezależnie od państwa i jego rozwoju gospodarczego. Praca kobiet jest przeciętnie o 20-30% gorzej opłacana niż praca mężczyzn o tych samych kwalifikacjach i na tych samych stanowiskach (Feltynowska 2005, s. 22). Podejmowane są próby wyjaśnienia takiego stanu rzeczy. John Backer w swoim modelu dyskryminacji zakłada, że kobiety i mężczyźni są jednakowo wydajni, ale pracodawcy dyskryminują kobiety i zatrudniają je wówczas, gdy mogą im zaproponować niższą pensję. Na ogół stanowi ona wynagrodzenie mężczyzny pomniejszone o współczynnik dyskryminacji (za: Dikstra, Plantega 2003, s. 52-57). Alternatywny model dyskryminacji opracowany został przez Michael Rosen, gdzie podstawą dyskryminacji jest mniejsza liczba ofert pracy dla kobiet. Pracodawcy nie składają kobietom ofert pracy, co zmusza je do przyjmowania mniej wydajnych i niedopasowanych do ich profilu stanowisk, a w następstwie – w dłuższej perspektywie – wpływa na mniejsze wynagrodzenia i brak możliwości awansowania (za: Dikstra, Plantega 2003, s. 52-57).

Mimo upływu lat różnice w zarobkach między kobietami a mężczyznami są w dalszym ciągu widoczne. Kobiety pracujące w Stanach Zjednoczonych zarabiają średnio jedynie 84% pensji przyznawanej mężczyznom. Latynoski i rdzenne Amerykanki otrzymują średnie wynagrodzenie równe 57% wynagrodzenia białych mężczyzn, a Afroamerykanki 67% (Gadomska 2023).

Jak przedstawia się sytuacja wynagrodzeń w Polsce? Główny Urząd Statystyczny opublikował dane, z których wynika, że w październiku 2020 r. przeciętne miesięczne wynagrodzenie mężczyzn wynosiło 6126 zł, a kobiet 5343 zł (14,7% różnicy) (Gadomska 2023).

Inną barierą dla równego traktowania kobiet i mężczyzn w miejscu pracy jest zjawisko „szklanego pułapu” (*glass ceiling*). A.F. Stoner, R. Edward Freeman i Daniel R. Gilbert Jr. (1997) zauważa, że „choć kobiety znajdują zatrudnienie w organizacjach, mają jednak trudności z uzyskaniem awansu, zwłaszcza na wyższe stanowiska kierownicze, tak jakby istniała niewidoczna bariera” (Stoner, Freeman, Gilbert 1997, s. 199). Szklany pułap to niełatwa do identyfikacji, nienamagalna przeszkoda utrudniająca kobietom awans na stanowiska kierownicze.

Wyższe i średnie szczeble zarządzania w wielu organizacjach są zdominowane przez mężczyzn, kobietom częściej proponuje się stanowiska niższego szczebla. Trzeba zauważyć, że obecność kobiet na wyższych szczeblach organizacji zmniejsza się wraz ze

wzrostem wielkości przedsiębiorstwa, a ich udział dotyczy przede wszystkim stanowisk wiceprezesek czy wicedyrektorek (Raport Banku Światowego 2008).

Można stwierdzić, że pomijanie kobiet przy awansach staje się paradoksalnie siłą napędową kobiecego biznesu. Część z nich w tych okolicznościach decyduje się na podjęcie własnej działalności gospodarczej i – jak wynika z badań Komisji Europejskiej – Polki są jednymi z najbardziej przedsiębiorczych kobiet w Unii Europejskiej (Grzegórska 2009, s. 14).

Zdarza się jednak, że kobiety zjawisko szklanego pułapu stwarzają sobie same. Czasami kobieta woli wierzyć w szklany pułap, bo boi się przyznać, że ważniejsze dla niej jest szczęście rodzinne i dbanie o dom, niż realizowanie się w pracy. Taka kobieta będzie celowo uciekała w gorszą pracę czy w ogóle z niej zrezygnuje. Można to tłumaczyć pragnieniem zachowania szczęśliwego związku czy dowartościowania męża, który zarabia mniej.

Rozwiązania kwotowe są próbą przeciwdziałania zjawisku szklanego pułapu. Przykładowo Norwegia w 2003 r. wprowadziła obowiązkowe 40 procent miejsc dla kobiet w zarządach i radach nadzorczych spółek notowanych na giełdzie. Firma, która się nie podporządkuje tym rozwiązaniom prawnym, może zostać zamknięta. Po wprowadzeniu tych kwot liczba kobiet w zarządach podskoczyła z 6% w 2003 r. do 41% obecnie. To rozwiązanie nie tylko przeciwdziało nierówności, ale po prostu się opłaca. Z badań McKinsey & Company wynika, że firmy, w zarządach których zasiadają kobiety, mają w dłuższym okresie o 40-50% lepsze wyniki finansowe (Zachariasz 2013). Kolejne raporty firmy pokazują coraz mocniejszy związek między różnorodnością a prawdopodobieństwem uzyskania wyższych wyników finansowych. Autorzy raportu przyjmują, że 30-procentowy i wyższy odsetek kobiet na stanowiskach kierowniczych to prawdopodobieństwo lepszych wyników (Strzelczyk 2022, s. 54).

Sytuacja kobiet na rynku pracy w czasie pandemii

Badania wielu ośrodków, w tym m.in. takich jak Uniwersytet w Mannheim czy Boston Consulting Group, pokazują, że rynek pracy czasu pandemii nie ceni działań kobiet, promując głównie pracę mężczyzn (Rozwadowska 2021). Praca nauczycielek, opiekunek, pielęgniarek czy sprzątaczek, kluczowa dla przetrwania kryzysu, nie była (nie jest) uważana za ważną. Takie podejście powoduje cofanie się procesów równościowych i pogłębianie nierówności między płciami oraz utrudnia skuteczną walkę z kryzysem. Sygnalizowane trudności wynikają głównie z:

- większego obciążenia kobiet niż mężczyzn pracą w sytuacji kryzysu pandemicznego,
- pracy kobiet w branżach, które najmocniej odczuły skutki kryzysu,
- likwidacji miejsc pracy zajmowanych głównie przez kobiety,
- pogłębienia się różnic płacowych na niekorzyść kobiet.

Raport przygotowany przez Eurofound „Women and labour market equality: Has COVID-19 rolled back recent gains?” prezentujący zmiany w zakresie udziału kobiet w europejskim rynku pracy uwzględnia przeobrażenia spowodowane pandemią koronawirusa. Wnioski z raportu wskazują, że jednym z efektów nierówności płciowej na rynku pracy jest większe obciążenie, jakie pandemia spowodowała w przypadku kobiet niż mężczyzn. W odniesieniu do kobiet, w wyniku koncentracji aktywności w domu podczas pandemii, nastąpiło pogorszenie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. Obowiązki wobec rodziny uniemożliwiły większemu odsetkowi kobiet (24%) niż mężczyzn (13%) poświęcenie czasu na pracę. Według autorów raportu kryzys wywołany pandemią tworzy ryzyko powstrzymania i odwrócenia dotychczasowych trendów osiągniętych w zakresie równości płci i pogłębienie się nierówności, zwłaszcza jeśli działalność jest dodatkowo utrudniona w sektorach, w których dominują kobiety (Women and labour..., s. 4).

Kobiety tworzą większość w branżach, które najmocniej odczuły konsekwencje pandemii. W Polsce, według danych GUS za 2017 r., wśród osób pracujących w branży związanej z zakwaterowaniem i wyżywieniem (np. w hotelach czy restauracjach) kobiety stanowią blisko 70% zatrudnionych. Podobny ich odsetek jest w szeroko rozumianej branży usługowej. W kulturze, rozrywce i rekreacji pracowniczki to około 60% wszystkich osób zatrudnionych. Istnieją również specyficzne zawody, w których kobiet jest niemal 100%, np. kosmetyczki czy szwaczki. Dane zebrane przez Clean Clothes Campaign potwierdzają, że nastąpiły już masowe zwolnienia w krajach, gdzie miliony kobiet zatrudnione są w szwalniach – szacuje się, że w Bangladeszu liczba osób, które straciły pracę w branży odzieżowej, może sięgać nawet 6 mln. Niepokojące jest to, że większości z nich nie chroni prawo pracy. Normą są tu bowiem umowy krótkoterminowe lub praca bez umowy (zwłaszcza w Bangladeszu czy Kambodży) (Krause 2021, s. 166). O tym, że kobiety częściej trafiają na bezrobocie, decyduje zatem także struktura zatrudnienia (za: Korolczuk 2020). Raport Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) „Rynek pracy, edukacja, kompetencje. Aktualne trendy i wyniki badań” również potwierdza to, że w Polsce „w sektorach, które najbardziej ucierpiały w wyniku stosowania środków ograniczających działanie przedsiębiorstw, częściej pracują kobiety (61%)” (PARP 2020).

Z kolei według Institute for Women’s Policy Research spośród prawie 700 tys. miejsc pracy, które zostały zlikwidowane w marcu ubiegłego roku w USA, 60% zajmowały kobiety (za: Pulshr.pl 2020). Poświadczają tę sytuację dane Fundacji Sukces Pisany Szminką zamieszczone w raporcie „Sytuacja kobiet w czasie pandemii”, według którego 12% kobiet już straciło pracę w czasie pandemii, a kolejne 10% nie wie, czy nie nastąpi to w najbliższej przyszłości. Dodatkowo wiele organizacji, aby nie dopuścić do zwolnień, obniża pracownikom wynagrodzenia. Problem dotyczy to aż 36,5% Polek ankietowanych przez przywołaną Fundację (Krause 2021).

Z raportu Międzynarodowej Organizacji Pracy wynika, że w każdym z europejskich krajów, w którym odnotowano spadek wynagrodzeń w drugim kwartale 2020 r. (w porównaniu do pierwszego kwartału 2020 r.), to kobiety zostały dotknięte większymi cięciami płac. Średnio spadek pensji u pań wyniósł 8,1%, podczas gdy u mężczyzn 5,4% (ceo.com.pl 2021). W Polsce te dane wynosiły odpowiednio 6,2% oraz 3,8%. Według Eurostatu w skali całej UE w 2019 r. kobiety zarabiały średnio o 14,1% mniej niż mężczyźni. W Polsce luka płacowa była niższa od unijnej średniej, choć i tak – jak pokazuje raport Sedlak & Sedlak – mężczyźni z wyższym wykształceniem nadal zarabiają średnio o ponad 1,7 tys. zł więcej niż kobiety o tych samych kwalifikacjach (ceo.com.pl 2021).

Raport Banku Światowego i OECD State of Small Business dowiódł, że organizacje kierowane przez kobiety są także bardziej narażone na konsekwencje pandemii niż organizacje, którymi kierują mężczyźni. Z przywołanego raportu wynika, że 13% polskich przedsiębiorstw zakończyło lub zawiesiło działalność, a spośród tych, które wciąż działają, 63% odnotowało mniejsze niż wcześniej obroty (dot. 2019 r.). Kryzys wynikający z sytuacji związanej z COVID-19 bardziej dotknął podmioty kierowane przez kobiety również w innych krajach, np. Rosji (za: Pulshr.pl 2020).

Jednoznacznie widać, że sytuacja kobiet na rynku pracy w czasie pandemii się pogorszyła, obok dotychczas występujących dysproporcji pojawiły się nowe, co oznacza, że nierówności między płciami zostały wzmocnione. Można zatem mówić wręcz o cofnięciu się procesów równościowych w odniesieniu do kobiet.

Wskazane problemy/nierówności oznaczają dla organizacji konieczność przemyslenia na nowo decyzji, procesów i procedur podejmowanych w ramach polityki równych szans, a w tym – co jest kwestią kluczową – modelu wykonywania pracy. Nowy model, uwzględniając paradygmat nieprzewidywalnych i ciągłych zmian towarzyszących działaniom współczesnych firm, powinien w pełni korzystać z unikatowych kwalifikacji i umiejętności kobiet.

Cechy i umiejętności kobiet przydatne w warunkach kryzysu

Jednym z zadań zarządzania różnorodnością jest optymalne wykorzystanie możliwości, jakie może stwarzać organizacji personel różniący się pod względem płci. Wyniki analiz literatury przedmiotu dowodzą, że kobiety posiadają niektóre cechy osobowe i styl zarządzania nie tylko różniące je od mężczyzn, ale, co ważne, niezbędne dla prawidłowego funkcjonowania organizacji.

Wśród cech osobowych można wskazać takie, które mogą być korzystne dla pracy zawodowej kobiet i zarządzania, w tym w warunkach kryzysu. Zwróćmy uwagę na takie jak refleksyjność, unikanie niepewności i interaktywność. Refleksyjność przejawia się w stałym monitorowaniu działania swojego i innych, dialogu prowadzonym ze sobą na temat swojego zachowania, połączonym z ciągłą samooceną. Takie podejście

zwiększa możliwości kreowania swojego życia, planowania i przeformułowywania celów, w miarę jak analizujemy dopływ informacji. Życie zawodowe traktowane jest jako otwarty projekt, w niewielkim stopniu ograniczony konwencjami. Pozwala to na kreowanie własnego życia prywatnego i zawodowego, korzystanie z możliwości, jakie się pojawiają, unikanie zagrożeń. Dystansowanie się od tradycyjnego zdawania się na opatrność. Refleksyjność wiąże się z pojęciem podmiotowości. Pozwala ona na twórczą interpretację pragnień, projektowanie siebie, generowanie własnego modelu świata.

Unikanie niepewności dotyczy stosunku członków danej społeczności do nowych sytuacji. Warto zastanowić się, czy nie jest ono zdeterminowane płciowo? Potocznie zwykło się mówić, że kobiety potrzebują większej przewidywalności życia, są przywiązane do stabilizacji. Jednak rywalizacja z mężczyznami, potrzeba godzenia życia rodzinnego z zawodowym czy wchodzenie w nowe zawodowe role wymaga zdolności działania w niepewnym środowisku i wysokiej tolerancji ryzyka (Kołodziej-Durnaś 2004, s. 58-61).

Kobiety wykazują na ogół mniej sztywności w swoich zachowaniach, częściej są naturalne, mniej ogranicza je np. funkcja zawodowa. Znajduje to odzwierciedlenie w stylach kierowania. Uwzględniając różnice wynikające z odmienności płci, najczęściej wskazuje się dwa style. Pierwszy to styl nakazu i kontroli, stosowany przez mężczyzn, zorientowany na hierarchiczność, autorytet, wartościowanie osiągnięć indywidualnych a nie grupowych. Przeciwnym jest mu styl interaktywny, charakterystyczny dla kobiet. Opiera się on przede wszystkim na współpracy, osiągnięciach grupowych i umiejętnościach interpersonalnych. Mężczyźni często są utożsamiani z tradycyjnym kierowaniem, które wiąże się z dążeniem do władzy, przywiązywaniem wagi do wymiernych wyników, mniej istotne są tu przyjazna atmosfera czy inne pozaekonomiczne aspekty firmy. Inaczej postępują kobiety, co wiąże się z cechami rozwijanymi w trakcie macierzyństwa czy podczas relacji międzyludzkich, takimi jak: opiekuńczość, wrażliwość, emocjonalność, współdziałanie, umiejętności twórcze. Właśnie one wydają się być wykorzystywane w obszarze zarządzania ludźmi. Kobiety chętnie dzielą się swoją wiedzą i władzą, częściej zachęcają pracowników do angażowania się w sprawy firmy. Kobięcy styl zarządzania stawia na partnerstwo i odpowiedzialność zespołową. Relacje kobiet-kierowników z pracownikami są mniej sformalizowane, co sprzyja nasileniu zaangażowania pracowników w sprawy firmy (Brol, Kosior 2004, s. 10).

Wyniki obserwacji zachowań kobiet na stanowiskach kierowniczych dowodzą, że cechują się one wieloma cennymi dla organizacji kompetencjami i umiejętnościami przydatnymi w warunkach kryzysu, takimi jak:

- kształtowanie nowego modelu przywództwa, który koncentruje się wokół takich wartości jak empatia, wrażliwość, zrozumienie czy zaufanie,
- umiejętność zarządzania wieloma procesami równocześnie (synchronia w zarządzaniu),

- dbanie o organizacyjny pokój, nowoczesne podejście do konfliktu (por.: Kłoss-Siddiqui 2023), efektywny dobór systemów motywowania pracowników, oceniający ich prywatne potrzeby i oczekiwania w połączeniu z realizowanymi celami,
- obserwacja reakcji pracowników oraz korekta założeń i planów,
- wyznaczanie pożądanego poziomu efektywności dla organizacji i jej uczestników, a zarazem zespolenie interesów obu stron,
- analiza czynników, które mogłyby przeciwdziałać skuteczności nagród, co jest wynikiem zindywidualizowanego podejścia do pracownika i troski o jego zadowolenie (Titkow 2003, s. 90).

Koncepcja zarządzania kulturą płci (ZKP) szansą na ograniczenie cofania się procesów równościowych

Wydaje się, że dużą szansą na przeciwdziałanie pogłębianej w dobie pandemii nierówności płci, a zarazem szansą na poprawę efektywności funkcjonowania organizacji jest podjęcie działań w organizacjach na rzecz zarządzania kulturą płci. Można uznać, że jest to nie tylko możliwe, ale w świetle dotychczasowych rozważań konieczne.

Wymaga uruchomienia procesu, w ramach którego można wyodrębnić, zdaniem autora, następujące etapy:

1. zmiana postaw i zachowań kadry kierowniczej, przywództwo jako wartość dodana zarządzania różnorodnością,
2. diagnoza głównych aspektów kultury płci,
3. opisanie dominujących wartości związanych z płcią z poziomu organizacji, jednostki organizacyjnej i pracownika,
4. redefiniowanie wartości związanych z płcią rozumiane jako konieczność uzupełnienia zbioru wartości charakterystycznych dla mężczyzn wartościami charakterystycznymi kobiety,
5. zmiana kulturowa, w ramach której następuje przyjmowanie przez pracowników nowego zbioru wartości,
6. kontrola i monitorowanie zintegrowanych wartości celem wyeliminowania zjawiska społecznej dyskryminacji kobiet i utrzymania w długiej perspektywie czasowej równowagi pomiędzy orientacją kobiecą i męską.

Poddamy analizie poszczególne etapy. Występująca w organizacjach różnorodność powoduje, że kadra kierownicza podlega konieczności charakteryzowania się wrazliwością na różnice występujące pomiędzy poszczególnymi grupami w organizacji, w tym na różnice płci.

Jak zauważają Stephen P. Robbins i David A. DeCenzo (2002, s. 107), „kierownicy będą musieli odejść od filozofii jednakowego traktowania wszystkich ludzi i dostrzeżać indywidualne różnice oraz reagować na nie w sposób zapewniający utrzymanie

pracowników i ich większą efektywność”. Kompleksowe zarządzanie różnorodnością można implementować wyłącznie przy pełnym przekonaniu i zaangażowaniu ze strony kierownictwa.

Przyjęcie właściwej postawy wymaga od kierownika dokonania rzetelnej samooceny prowadzącej się od uczciwej odpowiedzi na kilka pytań:

- czy różnorodność jest traktowana jako problem, okazja, szansa czy zagrożenie?
- jest zagadnieniem, które się pomija, bagatelizuje, jedynie dostrzega, prowadzi pseudodziałania na rzecz różnorodności czy rozwiązuje się w sposób planowy?
- na ile jako kierownik jestem zamknięty czy otwarty na zmiany organizacyjne?
- jaki jest mój stosunek do kobiet w miejscu pracy: dominujący czy partnerski, płęć i układy czy wiedza i kompetencje przesadzają o awansie zawodowym?

Lista pytań nie jest, rzecz jasna, zamknięta, ale te wydają się być trafne, biorąc pod uwagę analizowany problem, a rzetelne odpowiedzi pomogą określić stosunek kierownictwa do różnorodności i problematyki płci. Jeżeli jest negatywny, a nawet obojętny, należy podjąć próbę zmiany postawy.

Inicjowanie w organizacji działań na rzecz różnorodności przy braku przekonania do ich zasadności prowadzić będzie do pseudopraktyk na rzecz różnorodności prowadzących się do kamuflowania braku rzeczywistego zainteresowania problemem, teoretycznym programem niemającym żadnego związku z rzeczywistością organizacyjną, hasłami o współpracy i tolerancji, co w konsekwencji oznacza obojętność lub dyskryminację.

Zmiana postaw i zachowań kadry kierowniczej wydaje się być czynnikiem krytycznym wdrażania nowych rozwiązań i wymaga obok samego zarządzania czy kierowania zrównoważonego przywództwa. Pozwoli ono na pogłębienie więzi między pracownikami, wzmocnienie zaufania na linii przełożony-podwładny, umożliwi kształtowanie kultury współpracy.

Kolejnym etapem jest diagnoza wartości i cnot związanych z płcią. Obserwacja, analiza dokumentów, poznanie i interpretacja artefaktów (językowych, behawioralnych czy fizycznych) pozwoli poznać widoczne, uświadamiane przejawy, takie jak symbole, sposoby komunikowania się, tematy tabu czy rytuały.

Uzewnętrznienie wartości wiąże się ze stosowaniem kwestionariuszy ankiet i wywiadów, a wyniki diagnozy można ująć w formie liczb czy wykresów. Poniżej zaprezentowano przykładową listę zagadnień, które należałoby wziąć pod uwagę tytułem identyfikacji:

- jaki jest stosunek kadry kierowniczej do różnorodności i zarządzania różnorodnością?
- jaki jest stosunek kadry kierowniczej i pracowników do problemu uprzedzeń i dyskryminacji, w tym dyskryminacji kobiet?

- jakie wartości dominują w organizacji: rywalizacja, walka, współzawodnictwo czy współpraca, podmiotowość, refleksyjność?
- czy występują stereotypy dotyczące płci?
- czy w procesie rekrutacji nie pojawiają się działania dyskryminujące kobiety?
- czy występują różnice płacowe pomiędzy mężczyznami a kobietami?
- czy występuje syndrom szklanego pułapu?
- jaki styl zarządzania dominuje w organizacji?
- czy pojawia się molestowanie seksualne?
- jak najczęściej rozwiązywane są konflikty?

Po etapie identyfikacji wartości związanych z płcią niezbędna jest faza ich rozwoju. Należy opisać zdiagnozowane wartości z trzech poziomów: organizacji, konkretnej jednostki organizacyjnej (wydziału) i poziomu pracownika (stanowiska pracy). Warto wskazać mocne i słabe strony danej wartości z punktu widzenia określonego problemu organizacyjnego. Takim problemem może być podejście do zmian w organizacji, relacje przełożony-podwładny, styl zarządzania. Etap ten łączy się z kolejnym, jakim jest redefiniowanie dotychczasowych wartości.

Redefiniowanie wartości związanych z płcią polega na wprowadzeniu w życie opracowanego wcześniej projektu. Kluczowa na tym etapie jest dyskusja i współpraca. Ułatwia akceptację zmiany i pozwala ograniczyć towarzyszącą jej niepewność. Zasadniczym celem jest uświadomienie ludziom, że można działać w oparciu o inne wartości niż dotychczas. Wskazana na tym etapie jest instytucjonalizacja działań organizacyjnych, która może przybrać postać zespołu do spraw ZKP, zapisów w Kodeksie Etycznym, uruchomienia funkcji sygnalisty czy skorzystania z Karty Różnorodności.

Strategicznym etapem z punktu widzenia powodzenia procesu zarządzania kulturą płci wydaje się być etap akulturacji, czyli procesu zmiany kulturowej zachodzącej w wyniku ciągłej i bezpośredniej interakcji pomiędzy dwoma kulturami, a nie całkowitym przejściu kultury lub jej elementów przez jedną ze stron od drugiej (*Encyklopedia socjologii* 1998, s. 22).

Jedna ze stron to kultura męska, silna, lepsza, ta która dominuje we współczesnych organizacjach. Druga to kultura kobieca, słabsza, gorsza, zdominowana. Akulturacja ma doprowadzić do zbudowania „trzeciej kultury” będącej syntezą obu wskazanych. Oznacza to taki rozwój relacji pomiędzy kobietami i mężczyznami, w którym obie płcie wnoszą do tych relacji oraz praktyk organizacyjnych najlepsze rozwiązania.

Henry Janne wśród mechanizmów akulturacji wyróżnia np. język, edukację, propagandę, modę czy wzorce kulturowe (Brilmann 2002, s. 78).

Skupmy się na języku i edukacji. Jeżeli chcemy zarządzać kulturą płci, warto zmieniać artefakty językowe. Chodzi tu o stosowanie języka inkluzywnego, równościowego, wolnego od uprzedzeń, unikającego stereotypów i podtekstów. Język inkluzyjny pozwala dostrzec różnorodność, docenia pozytywne cechy ludzi – bez względu na ich

płeć, orientację seksualną, niepełnosprawność, wiek, pochodzenie społeczne, religię, bezwyznaniowość czy światopogląd. Jest to język, w którym żadna płeć nie jest uprzywilejowana i który nie utrwała uprzedzeń wobec żadnej płci (Język równościowy 2016).

Zauważmy, że tradycyjnie większość zawodów ma gramatycznie rodzaj męski (profesor, polityk), z nielicznymi wyjątkami, które dotyczą tradycyjnie żeńskich zawodów, takich jak „pielęgniarka” lub „położna”. Ogólnie rzecz biorąc, należy uszanować życzenie osoby dotyczące sposobu, w jaki chce ona, aby się do niej zwracano lub odnoszono, poprzez np. stosowanie zwrotów profesorka, polityczka czy dyrektorka (tamże).

Proces akulturacji wymaga ciągłych i intensywnych szkoleń całego personelu. Ujawnienie i zrozumienie wartości, zarówno kultury męskiej, jak i kobiecej zazwyczaj stwarza wiele problemów. Pomocne mogą tu być treningi komunikacji międzykulturowej. W trakcie treningów uczestnicy zajmują się nie tylko uświadomieniem różnic w zachowaniach kobiet i mężczyzn czy odkrywaniem potencjału, jaki wnoszą sobą obie strony, ale również odgrywają role, starając się praktycznie poznać odmienne sposoby reakcji na sytuacje pojawiające się w organizacjach.

Końcowy etap to kontrola i monitoring nowej kultury. Działanie na tym etapie sprowadza się do oceny skuteczności całego procesu. Błędem byłoby doprowadzenie do sytuacji, kiedy z kolei wartości kobiece zaczynają dominować nad męskimi lub kobiety zaczynają zachowywać się tak jak mężczyźni.

Podsumowanie

System logicznie uporządkowanych, nawzajem się uzupełniających i spójnych wartości kobiecych i męskich stosowanych konsekwentnie w procesach zarządzania w oparciu o zaproponowany model zarządzania kulturą płci, może ułatwić przedsiębiorstwu działanie w warunkach kryzysu i permanentnej zmiany, chronić kobiety przed skutkami pandemii oraz powstrzymać, a przynajmniej ograniczyć cofanie się procesów równościowych. Model ma na tyle uniwersalny i praktyczny charakter, że można go aplikować w przedsiębiorstwach różnych branż. Powodzenie podczas wdrażania warunkuje:

- ukierunkowane i celowe kształtowanie kultury organizacyjnej w celu jej dostosowania do różnorodności,
- dbałość o transparentność procesów decyzyjnych, a szczególnie w kwestii wynagrodzeń i awansów,
- poprawa stylu komunikowania się (język inkluzywny) i praktyk personalnych, szczególnie na etapie rekrutacji i szkoleń.

Nowe podejście wymaga większej uwagi, wytrwałości i odpowiedzialności w kierowaniu pracownikami zarówno przez mężczyzn, jak i kobiety.

Bibliografia

- Brilmann J.M. (2002), *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Warszawa.
- Brol J., Kosior M. (2004), *Kobiety styl zarządzania w Polsce*, „Kobieta i Biznes”, nr 1-4, s. 7-11.
- Dijkstra J., Plantega J. (2003), *Ekonomia i płeć. Pozycja zawodowa kobiet w Unii Europejskiej*, Gdańsk.
- Encyklopedia socjologii* (1998), red. A. Kojder, Warszawa.
- Feltynowska U. (2005), *Równouprawnienie kobiet i mężczyzn na rynku pracy w praktyce*, Warszawa.
- Gadomska A. (2023), *Praca jest męczyzną*, „Gazeta Wyborcza”, 20.03.2023, s. 8.
- Grzegórska L. (2009), *Kobieta musi zarabiać*, „Newsweek Polska”, nr 49, s. 39.
- Jamka B. (2011), *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał?*, Warszawa.
- Kłoss-Siddiqui A. (2022), *Kobiety wprowadzają pokój*, „Polityka”, 6-12.04.2022, s. 50-51.
- Kołodziej-Durnaś A. (2004), *Edukacja kobiet jako wyzwanie dla globalnego społeczeństwa wiedzy*, [w:] D. Fic, *Edukacja i nauka w społeczeństwie informatycznym*, Zielona Góra.
- Robbins S., DeCenzo D. (2002), *Podstawy zarządzania*, Warszawa.
- Rozwadowska A. (2021), *Rynek nie ceni pracy kobiet, choć w kryzysie to one ratują gospodarkę*, <https://wyborcza.biz/biznes/7,159911,26822193,koronawirus-jest-kobieta.html?disableRedirects=true> [dostęp: 10.03.2021].
- Stoner J., Freeman E., Gilbert D. (1997), *Kierowanie*, Warszawa.
- Strzelczyk M. (2022), *W różnicy siła*, „Polityka”, 6-12.04.2022, s. 52-53.
- Titkow A. (2003), *Szklany sufit, bariery i ograniczenia karier kobiet*, Warszawa.
- Waszczak S. (2009), *Postawy wobec różnorodności – uwarunkowania, próba typologii, implikacje*, [w:] *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, red. M. Juchnowicz, Wolters Kluwer, Kraków.
- Zachariasz K. (2013), *Trzy kobiety w zarządzie firmy i będzie lepiej*, „Gazeta Wyborcza”, 15.03.2013, s. 10.
- Źródła internetowe**
- ceo.com.pl>pandemia-mocniej-uderzyła-w-kobiety, 8.03.2021, [dostęp: 8.03.2021].
- Eurofound, *Women and labour market equality: Has COVID-19 rolled back recent gains?*, Publications Office of the European Union, Luxembourg 2020, p. 4, https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef20068en.pdf [dostęp: 9.02.2021].
- Język równościowy, Amnesty International, <https://amnesty.org.pl/wp-content/uploads/2016/04/C4%99zyk-rownosciowy> [dostęp: 9.02.2021].
- Korolczuk E. (2020), *Czy kryzys ma płeć? Kobiety w czasach pandemii*, Fundacja im. Heinricha Bölla, <https://pl.boell.org/pl/2020/04/29/czy-kryzys-ma-plec-kobiety-w-czasach-pandemii>, [dostęp: 26.03.2023].
- Krause E. (2021), *Sytuacja kobiet na rynku pracy w czasie pandemii*, „Edukacja Ustawiczna Dorosłych”, nr 1, s. 159-176, DOI: 10.34866/6gaf-2m32.
- PARP, *Rynek pracy, edukacja, kompetencje. Aktualne trendy i wyniki badań. Grudzień 2020*, s. 10, www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/Raport_rynek_pracy_grudzien_2020_ost.pdf [dostęp: 18.01.2021].
- [Puls.hr.pl](http://puls.hr.pl), *Koronawirus mocniej uderzył w firmy zarządzane przez kobiety*, <https://www.puls.hr.pl/zarzadzanie/koronawirus-mocniej-uderzyl-w-firmy-zarzadzane-przez-kobiety,75142.html> [dostęp: 9.02.2021].
- [Puls.hr.pl](http://puls.hr.pl), *Pandemia COVID-19 pobudziła kreatywność. Chyba że jesteś kobietą*, <https://www.puls.hr.pl/zarzadzanie/pandemia-covid-19-pobudzila-kreatywnosc-chyba-ze-jestes-kobieta,78226.html> [dostęp: 9.02.2021].
- Zarządzanie różnorodnością w Polsce. Forum odpowiedzialnego biznesu. Warszawa 29 października 2010, [http://www.witrynawiejska.org.pl/DATA/warsztaty_„Zarządzanie różnorodnością”](http://www.witrynawiejska.org.pl/DATA/warsztaty_„Zarządzanie_różnorodnością”) [dostęp: 9.02.2021].