

Monika Kleszcz  <https://orcid.org/0009-0001-3995-8078>
Społeczna Akademia Nauk w Łodzi
e-mail: mkleszcz@san.edu.pl

Rola kobiet w zarządzaniu projektami – na podstawie badań empirycznych

The role of women in project management – based on empirical research

<https://doi.org/10.25312/ziwgib.782>

Streszczenie

Artykuł analizuje rolę kobiet w zarządzaniu projektami, opierając się na badaniach empirycznych. Skupia się na kompetencjach, stylach zarządzania i wpływie kobiet na sukces projektów. Podkreślono umiejętności komunikacyjne, zdolność budowania relacji oraz elastyczne, empatyczne podejście kobiet do kierowania zespołem. Cechy te sprzyjają współpracy i efektywności zespołów. Zidentyfikowano również bariery, z jakimi mierzą się kobiety, takie jak uprzedzenia płciowe, nierówności w dostępie do stanowisk kierowniczych i stereotypy. Omówiono strategie przezwyciężania tych przeszkód oraz potrzebę promowania równości i różnorodności w organizacjach. Artykuł podkreśla, że kobiety wzbogacają procesy decyzyjne i przyczyniają się do sukcesów projektów. Zasygnalizowano potrzebę dalszych badań nad rolą kobiet w różnych sektorach i kulturach organizacyjnych.

Słowa kluczowe: kobiety w zarządzaniu, zarządzanie projektami, różnorodność, kompetencje, wyzwania płciowe, sukces projektów

Abstract

This article analyzes the role of women in project management, based on empirical research. It focuses on competencies,

leadership styles, and women's impact on project success. Emphasis is placed on communication skills, relationship-building abilities, and flexible, empathetic leadership approaches. These traits support team collaboration and effectiveness. The article also identifies barriers women face – such as gender bias, unequal access to leadership roles, and stereotypes – and discusses strategies to overcome them. It highlights the need to promote equality and diversity within organizations. The presence of women enriches decision-making processes and contributes to project success. Further research is recommended on women's roles across various sectors and organizational cultures.

Keywords: women in management, project management, diversity, competencies, gender challenges, project success

Wstęp

Menedżer to ktoś, kto podejmuje decyzje – zarówno w codziennych sprawach, jak i w większych działaniach. Najczęściej tym mianem określa się osobę zatrudnioną w firmie lub organizacji, która zajmuje się podejmowaniem decyzji oraz kierowaniem działaniami innych, by wszystko sprawnie funkcjonowało. Menedżerowie jako reprezentanci kadry zarządzającej cechują się poczuciem odpowiedzialności, zdolnością strategicznego myślenia i przewidywania.

Wśród menedżerów można wyróżnić:

- menedżerów najwyższego szczebla (na przykład prezydent, prezes),
- menedżerów średniego szczebla (na przykład kierownik działu),
- menedżerów pierwszej linii (ang. *front line manager*), na przykład brygadzysta.

Można także wprowadzić podział według obszarów zarządzania na menedżerów finansów, zasobów ludzkich, administracji i public relations.

Oprócz punktu widzenia mikro, czyli perspektywy organizacyjnej, analizuje się miejsce i rolę kadry zarządzającej w nowoczesnych społeczeństwach w perspektywie makro. „Menedżerowie uznawani są wówczas za klasę społeczną, styl menedżerów jest zróżnicowany i dzieli się na mniejsze klasy zwane mikroklasami. Są one wydzielane na podstawie pozycji w społecznym podziale pracy i podziale ekonomicznej własności” (Griffin, 2004).

Menedżerami najczęściej są mężczyźni. Kariery menedżerskie kobiet uzależnione są od wielu czynników. Jednymi z nich są czynniki utrudniające osiągnięcie przez nie wysokich stanowisk, między innymi różnice w wynagrodzeniach ze względu na płeć, pogodzenie roli rodzicielskiej z obowiązkami zawodowymi, brak solidarności między kobietami, brak pewności siebie. Jednocześnie wysoki poziom wykształcenia, posiadanie zróżnicowanych umiejętności, wpływ różnorodności zespołów mogą być traktowane jako czynnik stymulujący kariery kobiet w organizacjach.

Menedżer powinien słuchać, aby wykorzystywać potencjał i pomysły pracowników, nie musi umieć wszystkiego, ale powinien potrafić wykorzystać umiejętności

innych. Udział kobiet na stanowiskach menedżerskich nieustannie wzrasta, jednocześnie nadal jest bardzo niski w stosunku do oczekiwań społecznych. Polska posiada jeden z wyższych wskaźników wśród krajów Unii Europejskiej, gdzie kobiety zajmują stanowiska menedżerskie.

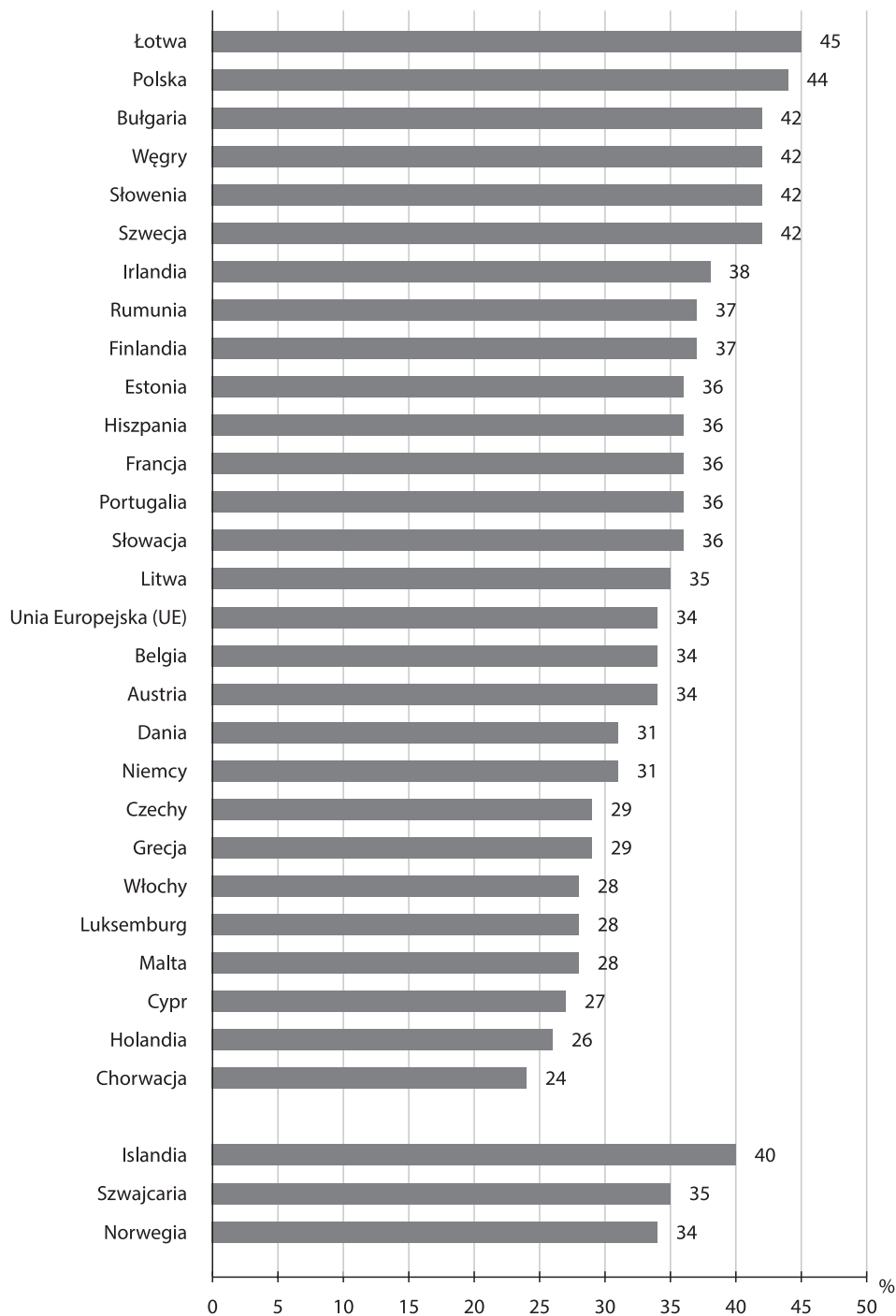
Kobieta jako menedżer

Zmiany gospodarcze i społeczne zachodzące w ostatnich latach stwarzały możliwość i dawały argumentację do konieczności zwiększania uczestnictwa kobiet w zarządzaniu. Temat ten jednak nadal budzi wiele kontrowersji, a obserwowanie rzeczywistości nie pozostawia złudzeń, że sytuacja daleka jest od oczekiwań. Mimo to wykorzystanie potencjału kobiet daje mnóstwo możliwości rozwoju regionów, kraju i świata. Odnajdywanie się kobiet w roli menedżerów we współczesnej rzeczywistości nie jest tylko problemem prawnym czy proceduralnym. Kobietom stawia się bardzo wygórowane wymagania kwalifikacyjne i oczekuje się podejmowania samych skutecznych działań w obszarze organizacji.

Przedsiębiorczość stała się dla kobiety sposobem na zburzenie „szklanego sufitu”, większą swobodę działań oraz ustalanie własnych zasad. Czasem jest ona jedyną szansą na zatrudnienie i zwalczanie problemów finansowych. Niezależnie od motywów udział kobiet w gospodarce stał się jej siłą napędową.

Kobietę menedżera cechuje duża umiejętność organizacji pracy. Musi ona znać priorytety i umieć określić je zarówno dla siebie, jak i dla pracowników. Posiada umiejętność dobrej organizacji czasu. Wie, jak wyznaczać cele i jak je urzeczywistniać. Powinna przewidywać, ile czasu może zająć dany projekt i jego etapy. Musi być przygotowana na sytuacje kryzysowe i szybką reakcję w celu rozwiązywania problemów. Kobieta menedżer powinna być pewna siebie i własnych umiejętności, nie może wątpić w swoje decyzje. Musi jasno przekazywać komunikaty dotyczące tego, co muszą zrobić podwładni, kiedy i czym mają się zająć i dlaczego wykonują dane zadanie. Kiedy delegowane są zadania, musi przekazywać informację w taki sposób, by uniknąć dezorganizacji i chaosu. Kobieta menedżer posiada zdolność strategicznego myślenia, wie, jak powinna zarządzać pracownikami, by działać w sposób efektywny. Potrafi planować, nie ma problemów z realizacją zadań, co ułatwia jej zdolność zarządzania grupą ludzi. Kobietę menedżera cechuje chęć ciągłej nauki, rozwoju kompetencji; zawsze chce być na bieżąco, jest doskonale przygotowana. Rozwój zarówno osobisty, jak i całego zespołu jest dla niej bardzo ważny. Kobieta menedżer jest otwarta na ludzi, zauważa konflikty, rozwiązuje je i odpowiada na potrzeby innych (Kozioł, 2002).

Rysunek 1 pokazuje udział kobiet na stanowiskach kierowniczych w krajach Unii Europejskiej. Według tych badań w Polsce kobiety zajmowały 44% stanowisk kierowniczych w trzecim kwartale 2020 roku.



Rys. 1. Kobiety na stanowiskach kierowniczych na świecie

Źródło: *Udział kobiet na stanowiskach kierowniczych. Polska druga w UE, 2021.*

Według Daniela Golemana (2023), autora książki *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, dobry menedżer to taki, który potrafi stworzyć swego rodzaju „kapitał emocjonalny” scalający cały zespół. Dzięki takim działaniom zespół potrafi przetrwać kryzys. To spoiwo zaszczerpione w zespole chroni go przed rozpadem. Lider, który potrafi stworzyć trwały zespół, charakteryzuje się takimi cechami, jak:

- umiejętność zaufania, pomocy, życzliwości,
- umiejętność w pracy zespołowej,
- umiejętność zarządzania emocjami,
- umiejętność podtrzymywania oraz stworzenia więzi wśród pracowników.

Kobieta będąca dobrym liderem potrafi zarazić pasją oraz motywacją innych w zespole. Ponadto doskonale orientuje się, który członek zespołu najlepiej wykona dane zadanie.

W wielu publikacjach odnoszących się do stylu zarządzania kobiet wskazuje się, że jest on oparty na partnerstwie, otwartości i zaufaniu. Taki styl kobiety mają poniekąd zapisany w genach, trudno byłoby się go nauczyć. To sprawia, że naturalny potencjał oraz predyspozycje, jakie posiadają kobiety dzięki biologii i kulturze, całościowo może zostać wykorzystany do pełnienia roli lidera. Element wrażliwości, który postrzegany był długo jako wada wśród cech menedżerskich, dzisiaj może stać się dla kobiety dodatkowym atutem.

Helen Fisher nazywa sposób myślenia kobiet „sieciowym”, gdyż według niej charakteryzuje się on „umiejętnością gromadzenia, przetwarzania i przyswajania dużej ilości informacji, dostrzegania i wartościowania różnic i wszechstronnych powiązań między różnymi koncepcjami, przewidywania różnych kierunków rozwoju, intuicyjnego podejmowania decyzji, radzenia sobie w niejednoznacznych trudnych sytuacjach, tworzenia długookresowych planów strategicznych, przewidywania różnorodnych konsekwencji, przygotowania opcji rezerwowych i ujmowania zagadnień biznesowych w szerokim kontekście społecznym” (Fisher, 2003). Wszystkie te cechy i umiejętności charakteryzuje myślenie sieciowe, ale też kobiety.

Warunki, jakie panują obecnie na rynkach, sprzyjają kobietom. Obserwuje się postęp w ekspansji kobiet na stanowiska menedżerskie. Nie można w tym miejscu pominąć czynników rodzinnych.

Iwona Majewska-Opiełka zwraca uwagę na pewien paradoks związany z pracą kobiet. W swoim artykule stwierdza, że z jednej strony kobieta, pracując, realizuje swoje plany zawodowe, spełnia marzenia i pasję, ale towarzyszy jej poczucie winy z powodu zaniedbywania rodziny. Z drugiej strony kiedy poświęca się pracy w gospodarstwie domowym i rodzinie, także ma poczucie winy, ponieważ zaniedbuje swoje potrzeby i własny rozwój (Majewska-Opiełka, 2011).

Powyższe spostrzeżenia pokazują, jak wiele czynników decyduje o roli kobiet w organizacjach: od czynników merytorycznych, posiadanych kwalifikacji, kompetencji, po czynniki natury biologicznej, ekonomicznej czy rodzinnej. Nadal w społeczeństwie funkcjonuje przekonanie o silnie ugruntowanej tradycji i kulturowym postrzeganiu roli kobiety jako gospodyni domowej.

Najważniejsze jest znalezienie złotego środka, który pozwoli kobietom zachować stan równowagi. Dzięki temu będą w stanie łączyć obie role społeczne bez poczucia zaniedbywania którejs z nich.

Kobiety i męski styl kierowania

Specjaliści uważają, że styl zarządzania, jakim posługują się mężczyźni, to styl autokratyczny lub zadaniowy. Kobiety styl kierowania to styl interaktywny bądź demokratyczny. Pierwsze wzmianki o kobiecej i męskiej kulturze organizacji znajdziemy w książce *Kultury i organizacje*, wydanej w latach dziewięćdziesiątych XX wieku. Jej autor Geert Hofstede (2007) pisał: „Męskie i kobiece kultury tworzą odmienne typy bohaterów w sferze zarządzania”. Zarówno w kulturze męskiej, jak i żeńskiej oczekuje się, że menedżerowie będą ludźmi zdolnymi, obdarzonymi inteligencją na wybitnym poziomie i wykazującymi się ogromną chęcią działania, lecz męski menedżer to ponadplanowo człowiek łatwo i szybko podejmujący decyzję, asertywny i agresywny. Porównanie męskich i kobiecych cech kultury omówiono w tabeli 1.

Tab. 1. Cechy męskich i kobiecych kultur według literatury przedmiotu

Kultury kobiece	Kultury męskie
– podstawową wartością jest troska o innych i ich ochrona, – ważni są ludzie i przyjazne relacje między nimi, – każdy powinien być skromny i pokorny, – zarówno kobiety, jak i mężczyźni mogą być czuli i dbający o relacje międzyludzkie, – sympatia dla słabszych, – pracuje się, żeby żyć, – menedżerowie kierują się intuicją i dążą do porozumienia, – konflikty są rozwiązywane na drodze kompromisu i negocjacji	– najwyżej cenione są sukcesy materialne i postęp, – ważne są pieniądze i dobra materialne, – mężczyźni powinni być asertywni, ambitni i twardzi, – okazywanie czułości i dbanie o relacje międzyludzkie jest rolą kobiet, – sympatia dla silnych, – żyje się, żeby pracować, – menedżerowie powinni podejmować zdecydowane decyzje i być asertywni, – konflikty są rozwiązywane przez konfrontację siły

Źródło: opracowanie własne na podstawie Hofstede, 2007.

Rozpatrywanie różnic osobowościowych u menedżerów z uwzględnieniem podziału na płcie prowadzi do rozróżnienia między tak zwanym kobiecym i męskim stylem kierowania. Różnice w stylu zarządzania mogą wynikać po części z odmiennego funkcjonowania mózgu kobiet i mężczyzn, szczególnie sposobu przetwarzania informacji, czego efektem są różne zachowania i zdolności. W mózgu kobiety zachodzi większa wymiana informacji spowodowana większą liczbą połączeń między prawą i lewą półkulą. W mózgu mężczyzny połączenia kształtują się w ramach każdej półkuli osobno. Dlatego kobiety mają lepszą zdolność łączenia i kojarzenia informacji werbalnych i wizualnych, lepiej odczytują subtelne sygnały – ton głosu,

gestykulacje, mimikę twarzy. Z kolei mózg męski posiada więcej funkcji kontrolujących, co powoduje lepszą koncentrację na zadaniach i brak łatwego rozpraszania się zbędną informacją.

Często spotykamy się z poglądem, że lepszym menedżerem jest mężczyzna, który do pełnienia tej funkcji posiada wrodzone predyspozycje dla jego płci. Cechy, takie jak niezależność, pewność siebie, agresywność, niepoddawanie się w trudnych sytuacjach, łatwość podejmowania decyzji są zawsze przypisywane mężczyznom. Natomiast opiekuńczość, wrażliwość na potrzeby innych, emocjonalność, zdolność poświęcania się, uległość, ciepłe relacje z otoczeniem uważane są za cechy typowo kobiece.

Aby zapobiec takiemu uproszczonemu schematowi przypisywania cech biologicznych, powstało pojęcie płci psychologicznej.

Psychologiczna płeć to nasza naturalna skłonność do postrzegania siebie i otoczenia przez pryzmat bycia kobietą lub mężczyzną. To, jak sami siebie widzimy jako kobietę albo mężczyznę, jest kształtowane przez kulturę i nazywamy to tożsamością płciową.

Pośrodku skali znajduje się androgynia bipolarna: skala męskość–kobiecość, oznacza wystąpienie u jednej osoby cech psychicznych charakterystycznych dla obu płci. Osoby takie uważane są za lepiej przystosowane do funkcjonowania społecznego, mają wyższy poziom otwartości, są bardziej komunikatywne. Mają wysoki poziom empatii, są bardziej elastyczne, twórcze, prezentują większą niezależność poglądów i odporność na konformizm. Starają się nie ograniczać swoich poglądów do zgodnych ze stereotypem płciowym. Umieją znaleźć efektywne rozwiązania problemów, nie mają w sobie lęku, posiadają większą wiarę w swoje możliwości niż osoby określone zgodnie z płcią biologiczną.

Zmiany w gospodarce w ostatnich dwóch dekadach wymuszają na menedżerach rozwinięcie nowych kompetencji oraz zmiany w tradycyjnych stylach zarządzania. Obecnie ważne są relacje i praca zespołowa. Można stwierdzić, że przedsiębiorstwa wymagają od kadry kierowniczej więcej kobiecych kompetencji, takich jak: empatia, umiejętność komunikowania się w zróżnicowanym zespole, negocjowanie w kategoriach wygranej–wygranej, elastyczność, otwartość na zmiany. W różnych publikacjach czytamy, że większy udział kobiet w zarządach ma pozytywny wpływ na funkcjonowanie i wynik finansowy firm. Oznacza to, że współczesny kierownik powinien przejawiać więcej kobiecych cech w stylu zarządzania. Niezależnie od tego, czy jest mężczyzną, czy kobietą, powinien nieustannie rozwijać swoje kompetencje kierownicze i stosować różnego rodzaju strategie elastycznie do danej sytuacji.

Z całą pewnością nie można wysunąć twierdzenia, że zwiększenie liczby kobiet w zarządach przedsiębiorstw uleczy gospodarki narodowe. Niemniej jednak różnorodność, która pojawia się wraz z kobiecym stylem zarządzania, staje się czynnikiem determinującym sukces organizacji.

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

Charakterystyka respondentów i metod badawczych

W badaniu wzięły udział kobiety pełniące funkcje menedżerek w badanym przedsiębiorstwie X.

Pierwsza z respondentek to kobieta piastująca stanowisko menedżera marketingu i reklamy, w wieku 42 lat, posiadająca jedno dziecko w wieku 8 lat i mieszkająca w Warszawie. Z wykształcenia jest magistrem filologii angielskiej. Studia ukończyła w 2005 roku na Uniwersytecie Warszawskim. Również na tej uczelni ukończyła w 2002 roku studia licencjackie na kierunku stosunki międzynarodowe i integracja europejska. Jest także absolwentką studiów podyplomowych związanych z marketingiem na SGH (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie). Dotychczasowe doświadczenie zdobyła jako brand manager w firmie Tchibo Warszawa Sp. z o.o., stanowisko to zajmowała przez 8 lat od 2008 roku do 2016 roku. Następnie objęła stanowisko regional brand manager Eastern Europe Coty na okres dwóch lat od 2016 do 2018 roku. Obecnie pracuje w badanej firmie jako global marketing manager. Na tym stanowisku pracuje od 2018 roku do chwili obecnej. Przez szereg lat na obejmowanych stanowiskach prowadziła wiele projektów, w których uczestnikami były osoby z całego świata.

Drugą respondentką jest kobieta zatrudniona na stanowisku manager development. Z wykształcenia jest magistrem socjologii Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie. Szkołę tę ukończyła w 2007 roku. Ma 41 lat, posiada jedno dziecko w wieku 12 lat, mieszka w Łowiczu. Przez szereg lat w poprzednich firmach pracowała na stanowisku menedżera do spraw sprzedaży, co pozwoliło jej tworzyć projekty sprzedażowe w wielu krajach. Obecnie nadal jest liderem projektów sprzedażowych w obszarze rynków zagranicznych oraz Polski, co umożliwia jej pracę w wielokulturowym środowisku.

Trzecią respondentką jest content manager, z wykształcenia magister dziennikarstwa, które ukończyła na Uniwersytecie Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie. Respondentka jest również absolwentką studiów podyplomowych na kierunku zarządzanie projektami na SGH, które ukończyła w roku 2010. Ma 37 lat, dwoje dzieci w wieku 6 i 11 lat, mieszka w Warszawie. Zawodowo pracowała jako realizator grafiki w TVN w roku 2009, przez wiele lat prowadziła projekty w Fundacji Polskiego Godła Promocyjnego Teraz Polska, obejmując stanowisko projekt menagera. Obecnie również realizuje projekty związane ze sprzedażą produktów firmy w sieci internetowej w Polsce, jak i na rynkach zagranicznych, co pozwala na prowadzenie wielokulturowych zespołów.

Kobieta jako lider w świetle badań własnych

Chcąc poznać rolę kobiet w zarządzaniu zespołami wielokulturowymi, przeprowadzono własne badania empiryczne. Metodą zastosowaną w badaniu był wywiad swobodny z przedstawicielkami kadry kierowniczej analizowanego przedsiębiorstwa.

W pierwszej kolejności respondentki zapytano o to, w jaki sposób ich zdaniem kobieta menedżer motywuje swój zespół projektowy.

Według respondentki 1 kobieta menedżer dzieli się sukcesem z całym teamem. Nie przypisuje sukcesów tylko sobie. Wspiera rozwój swojego zespołu, rozumie. Kobiety zdaniem badanej mają szersze horyzonty niż mężczyźni.

Respondentka 2 jest zdania, iż kobiety na stanowiskach menedżerskich korzystają z takich samych technik motywujących jak mężczyźni. Przewagą mogą być jedynie indywidualne cechy charakteru, jak dobra organizacja czasu (pogodzenie pracy, obowiązków domowych, rozwijania pasji), która może stać się inspiracją dla całego zespołu.

Zdaniem respondentki 3 kobieta w swoim doświadczeniu wykorzystuje pracę nad mocnymi stronami danego pracownika, co powoduje, że angażuje go w te działania, które będą – według wiedzy menedżerki – wykonane z pełnym entuzjazmem i lekkością w działaniu. W konsekwencji nauczy to cały zespół tego, jakie mocne strony mają poszczególni pracownicy. Kiedy zespół zacznie z tego korzystać, pracuje praktycznie bez ingerencji lidera. Badana wykorzystuje również każdy sposób na integrację pracowników, aby atmosfera w zespole była dobra. Stara się zaskakiwać ludzi kierowaniem w naukę nowych rzeczy, co powoduje ciekawość, a w efekcie nowe zadania nie są przerażające.

Drugie pytanie dotyczyło tego, w jaki sposób postrzegane są zdaniem badanych kobiety menedżerowie przez mężczyzn.

Respondentka 1 jest zdania, że kobiety są postrzegane przez mężczyzn jako gorsze, mniej konsekwentne, mało ambitne, niedążące do wyznaczonych celów. Mężczyźni nie traktują na równi kobiet. Mają dystans i stosują w stosunku do kobiet zasadę ograniczonego zaufania.

Zupełnie innego zdania jest respondentka 2, która uważa, że w dzisiejszych czasach mężczyźni bardzo dobrze postrzegają kobiety na stanowiskach menedżerskich. W krajach wysokorozwiniętych, gdzie dostęp do edukacji i rozwoju jest taki sam dla obu płci, nie ma różnicy, kto zajmuje stanowisko kierownicze. Liczą się kompetencje i efektywność pracy. Oczywiście – jak zauważa badana – pojawiają się też wyjątki, na przykład w wąskich, hermetycznych branżach, w których dominują mężczyźni. Tutaj kobiety mają zdecydowanie więcej pracy, aby udowodnić, że są na właściwym stanowisku i mają odpowiednie kompetencje do kierowania zespołem.

Respondentka 3 w swojej wieloletniej praktyce miała do czynienia z różnymi postrzeganiem kobiet na stanowiskach liderów przez mężczyzn. Były to opinie zarówno pochlebne, jak i mniej korzystne. Mężczyźni i kobiety mają podobne zdolności zawodowe, umysłowe i emocjonalne. Do niedawna kobiet było mniej na stanowiskach menedżerskich. Obecnie według badanej mężczyźni podziwiają godzenie ról matki, żony i opiekunki domowego ogniska z rolą menedżerki. Kobięce cechy charakteru (kompetencje miękkie) dzisiaj bardzo pomagają kobietom w pracy liderki. Krytyka wynika z odległej tradycji, zgodnie z którą kobiety nie robią kariery;

w środowiskach wielokulturowych do dziś panuje kult mężczyzny jako lidera. Można spotkać się nawet z sytuacją, że mężczyzna rezygnuje z pracy nad projektem, jeśli liderem jest kobieta.

Kolejne pytanie dotyczyło tego, czy kobietom łatwiej jest odnaleźć się na stanowisku menedżera w środowisku wielokulturowym.

Zdaniem respondentki 1 kobietom jest łatwiej odnaleźć się w takim środowisku, ponieważ rzadziej oceniają, mają mniej uprzedzeń, są bardziej otwarte i lepiej rozumieją każdego człowieka, w tym członka zespołu wielokulturowego.

Respondentka 2 twierdzi, że środowisko wielokulturowe sprzyja kobietom na stanowiskach menedżerskich. Wpływy różnych kultur sprzyjają otwartości oraz rozwojowi zawodowemu bez podziału na płeć.

Respondentka 3 uważa, że obecnie przedsiębiorstwa poszukują możliwości rozszerzania działalności poza granicami własnego kraju. Prowadząc biznes na rynkach całego świata, dość często znajdujemy się w środowisku wielokulturowym. W większości przypadków kobietom łatwo jest odnaleźć się w takim środowisku, pod warunkiem że przestrzegane są zasady szacunku dla różnorodności kulturowej.

Ostatnie pytanie zadane respondentkom dotyczyło cech osobowości, które ułatwiają kobiecie piastowanie stanowisk menedżerskich.

Według respondentki 1 są to przede wszystkim: otwartość na pomysły zespołu i na ludzi oraz empatia, przejawiająca się tym, że kobiety lepiej rozumieją innych ludzi i ich problemy. Kolejna wymieniona cecha to siła wewnętrzna. Kobiety są silniejsze od mężczyzn, oczywiście, pod względem emocjonalnym, a nie fizycznym.

Respondentka 2 uważa, że kobiety osiągające sukcesy na stanowiskach menedżerskich cechują się przede wszystkim dobrą organizacją pracy, zaradnością, zdolnością radzenia sobie w sytuacjach kryzysowych i empatią. Jedną z ważniejszych cech jest dbałość o własny zespół, co zdaniem respondentki silnie nawiązuje do dbania o swoje ognisko domowe. Dobrze prowadzony zespół jest wydajniejszy.

Respondentka 3 jest zdania, iż kobieta menedżer pełni różne role społeczne, posiada ogromny zakres doświadczeń, które stają się pomocne w pełnieniu funkcji lidera. Niezwykle cenne będą takie typowe cechy kobiece, jak: dobra organizacja, okazywanie zainteresowania podwładnym, motywowanie i inspirowanie, a także empatia.

Na podstawie opinii respondentek można stwierdzić, że umiejętność podejmowania trafnych decyzji, zdolność poszukiwania i znajdowania możliwości oraz większe umiejętności społeczne i interpersonalne to cechy kobiet na stanowiskach menedżerskich. Kobieta menedżer posiada umiejętności przywódcze i buduje wokół siebie przestrzeń biznesową, która oparta jest na wiedzy i zarządzaniu. Sprawnie porozumiewa się w języku ojczystym i językach obcych, skutecznie działa i podejmuje decyzje w warunkach stresu, stosuje coaching menedżerski. Posiada umiejętności wykorzystywania nowoczesnych technik i technologii informacyjno-komunikacyjnych, zarządzania oraz działania w obszarze obcych kultur narodowych.

Przeprowadzone badanie potwierdziło, że kluczem do sukcesu kobiet w zarządzaniu jest posiadanie odpowiednich kompetencji. Powinny je cechować przede wszyst-

kim: umiejętność podejmowania decyzji i sumienność, definiowana jako zorganizowanie, skrupulatność, skuteczność, odpowiedzialność, posiadanie ambicji, wytrwałość, samodyscyplina, obowiązkowość, dążenie do osiągnięć, samodzielne wyznaczanie celów i ich realizacja, rozważa, porządek, praktyczność i pracowitość. Kobiety powinny umieć zarządzać (planować, organizować, motywować, kontrolować) i działać skutecznie, dbając jednocześnie o wysoką jakość pracy. Niezbędnym elementem jest to, aby kobiety ustalały hierarchię ważności i umiały odróżniać rzeczy ważne dla organizacji. Duże umiejętności interpersonalne, stabilność emocjonalna, a także wysoki stopień inteligencji, w tym inteligencji emocjonalnej, to kolejne istotne cechy menedżerki.

Kobiety na stanowiskach menedżerskich powinny charakteryzować się otwartością na zmiany i nowe doświadczenia, umiejętnością ich dostrzegania, kreowania i przystosowywania się do nich. Ważne jest, aby umiały działać w warunkach stresu, miały duże umiejętności społeczne i były otwarte na ludzi. Powinny umieć zarządzać czasem, informacją i wiedzą, a także mieć dużą wiedzę ogólną (interdyscyplinarną).

Podsumowanie

Przeprowadzone badania własne potwierdziły, że kobiety na stanowiskach menedżerskich w środowiskach projektowych, szczególnie wielokulturowych, wykazują wysokie kompetencje przywódcze, zdolności interpersonalne oraz umiejętność efektywnego zarządzania zespołem. Respondentki zwróciły uwagę na kluczowe cechy skutecznej liderki, takie jak empatia, dobra organizacja, otwartość na ludzi i pomysły, zdolność motywowania zespołu oraz elastyczność w działaniu. Wyniki wywiadów wskazują, że kobiety często stosują indywidualne podejście do członków zespołu, rozwijają ich mocne strony oraz dbają o atmosferę współpracy i wzajemnego szacunku.

Warto zauważyć, że kobiety coraz częściej i skuteczniej odnajdują się w zarządzaniu projektami w środowiskach wielokulturowych, gdzie ich umiejętności komunikacyjne, zdolność dostrzegania różnic i budowania integrujących zespołów stają się istotnym atutem. Choć niektóre z respondentek dostrzegają jeszcze przejawy stereotypowego myślenia czy konieczność udowadniania swojej wartości przez kobietę, to ogólny obraz wskazuje na rosnącą akceptację i docenienie kobiecych kompetencji w zarządzaniu projektami.

Rekomendacje praktyczne

Na podstawie przeprowadzonych badań sformułowano następujące rekomendacje praktyczne dotyczące roli kobiet w zarządzaniu projektami:

1. Wspieranie rozwoju kompetencji przywódczych – kobiety powinny mieć dostęp do programów rozwoju kompetencji liderek, mentoringu oraz coachingu, co umożliwi im pełniejsze wykorzystanie własnego potencjału.

2. Tworzenie środowiska równości szans – organizacje powinny aktywnie przeciwdziałać stereotypom płciowym oraz promować różnorodność i inkluzywność, szczególnie w zespołach projektowych o zasięgu międzynarodowym.
3. Wzmacnianie roli kobiet w kulturze projektowej – liderki projektów powinny być angażowane w kluczowe procesy decyzyjne, a ich osiągnięcia – odpowiednio eksponowane i doceniane.
4. Rozwój umiejętności miękkich i międzykulturowych – kobiety zarządzające projektami powinny nieustannie rozwijać kompetencje interpersonalne, komunikacyjne oraz zdolność pracy w środowiskach wielokulturowych, co znacząco wpływa na efektywność zespołów.
5. Promowanie dobrych praktyk i wzorców – warto upowszechniać historie sukcesu liderek, które łączą życie zawodowe z prywatnym, inspirując tym samym inne kobiety do podejmowania ról kierowniczych.

Podsumowując, kobiety menedżerki dzięki swoim unikalnym cechom osobowościowym i doświadczeniu mogą skutecznie pełnić funkcję liderów projektów, szczególnie w środowiskach wymagających wysokiego poziomu elastyczności, empatii i umiejętności interpersonalnych. Ich obecność w zarządzaniu projektami nie tylko wzbogaca kulturę organizacyjną, ale także przyczynia się do budowania zrównoważonego i efektywnego rozwoju organizacji.

Bibliografia

- Chybicka A., Zubrzycka E. (2015), *Sila kobiet w biznesie*, Sopot: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Fisher H. (2003), *Pierwsza pleć. Jak wrodzone talenty kobiet zmieniają nasz świat*, Warszawa: Wydawnictwo Jacek Santorski & Co.
- Goleman D. (2023), *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, Poznań: Media Rodzina.
- Griffin R.W. (2004), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hofstede G. (2007), *Kultury i organizacje*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kozioł L. (2002), *Motywacja w pracy*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Majewska-Opiełka I. (2011), *Sila kobiecości*, Sopot: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Słownik języka polskiego* (b.r.), hasło: *menedżer*, <https://sjp.pwn.pl/slowniki/mened%C5%BCer.html> [dostęp: 1.12.2024].
- Udział kobiet na stanowiskach kierowniczych. Polska druga w UE* (2021), <https://forsal.pl/praca/kariera/artykuly/8112906,kobiety-na-stanowiskach-kierowniczych-polska-druga-w-ue.html> [dostęp: 1.02.2024].

Żmigrodzki M. (2021), *Zarządzanie projektami dla początkujących: jak zmienić wyzwanie w proste zadanie*, Gliwice: Onepress Exclusive.

O autorce

Monika Kleszcz – magister zarządzania, logistyka w biznesie o specjalizacji zarządzanie jakością w systemach produkcyjnych. Wykładowca akademicki w Katedrze Gospodarki Elektronicznej i Logistyki na Wydziale Zarządzania Społecznej Akademii Nauk w Łodzi. Posiada ponad 22-letnie doświadczenie menedżerskie w przemyśle w zakresie logistyki produkcji i zarządzania jakością. Jej zainteresowania naukowe związane są z problematyką zarządzania logistyką i jakością, zarządzania projektami w przedsiębiorstwie.

About the Author

Monika Kleszcz – Master of Management with a specialization in logistics in business management. Academic lecturer at the Department of Electronic Economy and Logistics at the Faculty of Management in Łódź. She has over 22 years of managerial experience in the industry, focusing on logistics and quality management. Her research interests are related to logistics management issues and the quality of project management within enterprises.

Ten utwór jest dostępny na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe.

