Kobieta *i* BIZNES

ISSN 1230-94-27

Women *&* BUSINESS

1–4/2014

Kobieta i BIZNES

1–4/2014

Rada Naukowa
prof. dr hab. Halina Brdulak, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie; prof. dr hab. Ewa Freyberg, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie; dr Bożena Leven, The College of New Jersey; prof. dr hab. Jacek Miroński, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie; dr Ewa Rumińska-Zimny, Międzynarodowe Forum Kobiet

Redaktor
dr Ewa Lisowska

Redaktor anglojęzyczny
Patricia Koza

Adres redakcji
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
Kolegium Gospodarki Światowej,
Al. Niepodległości 162, 02–554 Warszawa
tel. 22 849 50 84, fax 22 646 61 15

Skład i łamanie
Studio JKP

Międzynarodowe Forum Kobiet

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Women & BUSINESS

1–4/2014

Editorial Advisory Board
Halina Brdulak, prof., Warsaw School of Economics; Ewa Freyberg, prof., Warsaw School of Economics; Bożena Leven, prof., The College of New Jersey; Jacek Miroński, prof., Warsaw School of Economics; Ewa Rumińska-Zimny, Ph.D., president, International Women's Forum

Editor
Ewa Lisowska, Ph.D.

English Translator
Irena Skrzypczak

Linguistic Editor
Patricia Koza

Publisher
Warsaw School of Economics,
Collegium of World Economy
Al. Niepodległości 162, 02–554 Warszawa
tel. +48 (22) 849 50 84, fax +48 (22) 646 61 15

Text design
Studio JKP

ISSN 1230-94-27

Spis treści

Damski i męski świat biznesu – merkantylizm psychiczny oraz percepcja kryzysu ekonomicznego i własnego sukcesu 3
Mariola Paruzel-Czachura, *Maria Chełkowska*

Opinie kobiet naukowców na temat różnic genderowych w zawodzie naukowca 14
Dorota Jedlikowska

Rola coachingu w karierze menedżerskiej kobiet 23
Joanna Żukowska, *Dagmara Miąsek*

Contents

The masculine and feminine business world – psychological mercantilism and perceptions of economic crisis and one's own success 34
Mariola Paruzel-Czachura, Maria Chełkowska

Opinions of women scientists regarding gender-related differences in the scientist's profession 45
Dorota Jedlikowska

The role of coaching in managerial careers of women 54
Joanna Żukowska, Dagmara Miąsek

Mariola Paruzel-Czachura
Maria Chełkowska
Uniwersytet Śląski

Damski i męski świat biznesu – merkantylizm psychiczny oraz percepcja kryzysu ekonomicznego i własnego sukcesu

Wprowadzenie

Przekonanie, że w dzisiejszym zindywidualizowanym świecie każdy, niezależnie od płci, wieku czy pochodzenia, może wpływać na swoją przyszłość i osiągnąć sukces, widoczne jest nie tylko w codziennym życiu, lecz także w nauce, czego przejawem może być rozwój nurtu psychologii pozytywnej [Linley, Joseph 2007; Trzebińska 2008] czy dostępność licznych treningów mających na celu nauczenie się metod osiągania zamierzonych celów. Z perspektywy badań psychologicznych, w których osadzone są niniejsze rozważania, pojawiają się jednak pytania o to, czy wszystko zależy od siły motywacji, czy osoby realizujące te same zadania podobnie odczuwają swój sukces. Odpowiedzi można szukać w różnicach indywidualnych między ludźmi i wskazywać na te bardziej i mniej istotne, najczęściej w celu późniejszej ich modyfikacji (np. propozycje przedstawione w pracy Martina Seligmana [2002]). Co jednak, gdy istnieją istotne dla sukcesu czynniki, które trudno jest poddać zmianom, takie jak płeć biologiczna lub w większym stopniu już modyfikowalna – forma zatrudnienia?

Współczesne badania nad rolami płciowymi wskazują, że płeć jako „soczewka kultury" [Mandal 2007:8, za: Bem 1983], wpływa na nasz odbiór rzeczywistości, w tym subiektywne odczuwanie sukcesu czy jakości życia [Paruzel-Czachura 2013b]. Psycholodzy wielokrotnie podkreślali różnice między kobietami a mężczyznami w aspektach takich, jak postrzeganie świata, osobowość, wchodzenie w relacje z innymi ludźmi, ekspresja emocji, zapadalność na zaburzenia psychiczne, posiadanie określonych zdolności i wiele innych [Mandal 2003, 2007, 2012]. Obok płci istotnym czynnikiem wpływającym na kształt naszej egzystencji jest praca zawodowa lub jej brak, a także liczne powiązane z nią zjawiska, takie jak stres czy wypalenie zawodowe [Sęk 2006; Bratkowiak 2007]. O ogromnej roli związku poczucia satysfakcji z pracą zawodową pisze Grażyna Bartkowiak [2007], podkreślając za Janem Tylką, że zmienne te mają znaczenie nie tylko z perspektywy indywidualnej, lecz także zbiorowej, np. dla naszej gospodarki. Mówiąc krótko: im bardziej będziemy zadowoleni, tym lepsze społeczeństwo stworzymy. W literaturze wskazuje się na liczne różnice związane z płcią i aktywnością zawodową odnośnie do poziomu zarobków czy materializmu [Mandal 2007], satysfakcji z pracy, poczucia sukcesu [Bartkowiak 2007]. Badacze podkreślają więc wpływ kobiecości i męskości oraz sfery zawodowej na psychiczne funkcjonowanie ludzi. Jednocześnie aktualnie od kilku lat obserwujemy wiele zmian polityczno-ekonomicznych, które mogą mieć wpływ także na wybrane aspekty życia psychicznego, takie jak poczucie zagrożenia kryzysem, poczucie sukcesu [Paruzel-Czachura 2011]. Klasyczne badania donoszą, że w sytuacji kryzysu lepiej pracują osoby zadowolone ze swojej pracy i życia przed kryzysem [Bartkowiak 2007:104, za: March, Simon 1958]. W związku z tym analiza oraz modyfikacja subiektywnych odczuć ludzi dotyczących ich satysfakcji, sukcesu, czy stosunku do dóbr materialnych – merkantylizmu psychicznego [Górnik-Durose 2007, 2008] – potrzebna jest nie tylko ze względu na indywidualny dobrostan, lecz także prawidłowe funkcjonowanie społeczeństwa i organizacji [Fromm 2012].

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie wyników badań empirycznych, które wskazują na

istotne zmienne dla percepcji kryzysu ekonomicznego, własnego sukcesu, poziomu merkantylizmu psychicznego i subiektywnej oceny dochodów, jakimi są płeć oraz aktywność zawodowa. Badania te mają służyć próbie zrozumienia mechanizmów ważnych dla funkcjonowania pracujących kobiet i mężczyzn w dobie kryzysu, który na świecie rozpoczął się w 2007 r. i stopniowo docierał do Europy [Falenta, Polinceusz *on-line*]. Badania przeprowadzano w latach 2009–2010 na terenie całej Polski.

Część pierwsza tekstu zawiera założenia teoretyczne i opis problemu badawczego wraz z przypuszczeniami dotyczącymi badanych zjawisk, zaś w części drugiej przedstawiono wyniki badań własnych przeprowadzonych wśród 397 kobiet i mężczyzn będących przedsiębiorcami, pracownikami firm państwowych oraz prywatnych.

Poczucie sukcesu

Świat XXI w. stał się okresem „mody na sukces", w którym ważnym aspektem życia człowieka jest dążenie do posiadania zasobów materialnych, „szczęśliwej" rodziny czy społecznego prestiżu. Jak podkreśla Małgorzata Chrupała [2000], współcześnie sukces nie tylko wiąże się z korzyściami materialnymi, podwyższeniem pozycji w hierarchii władzy itp., lecz także pobudza przedsiębiorczość, pokonywanie przeszkód, wyzwala radość, zadowolenie, podwyższa poziom samoakceptacji i sprzyja zdrowiu psychicznemu. Sukces, podobnie jak jakość życia, może być definiowany na różne sposoby.

Za podstawę teoretyczną niniejszych rozważań został wybrany model sukcesu autorstwa Dominiki Dej, Ute Stephan oraz Marian Gorgievsky z Technicznego Uniwersytetu w Dreźnie i Uniwersytetu Erasmus w Rotterdamie [zob: Dej 2007, 2010, 2011a, 2011b; Stephan, Lukeš, Dej, Richter 2007; Dej, Stephan, Gorgievsky 2012; Dej, Stephan, Gorgievsky, Wegge w przygotowaniu]. Ocena sukcesu według autorek może być dokonywana w sposób obiektywny i subiektywny [Dej 2007]. Obiektywne kryteria zazwyczaj dotyczą czynników ekonomicznych, takich jak zysk, obroty firmy, wzrost liczby pracowników czy innowacja. Subiektywne zaś obejmują satysfakcję i osiąganie celów osobistych oraz tych związanych z firmą. Arnold Cooper i Kendall Artz [1995] twierdzą, że kryteria subiektywne mogą być lepszymi predykatorami późniejszych decyzji i zachowań przedsiębiorcy niż obiektywne ekonomiczne i biznesowe kryteria. Uwzględnienie kryteriów subiektywnych jest niezwykle ważne ze względu na istnienie zjawisk, które wskazują na ich istotną rolę w prowadzeniu przedsiębiorstwa. Istnieją firmy, które mimo obiektywnego rozwoju, są zamykane, ponieważ nie dają spełnienia przedsiębiorcy lub odwrotnie – nadmierne zaangażowanie w prowadzenie firmy skutkuje utrzymywaniem nierentownego przedsiębiorstwa.

Dej, Stephan i Gorgievsky [2012] uznali, za teorią celów Edwina Locke'a i Gary'ego Lathama [1984], że jesteśmy zadowoleni wtedy, gdy realizujemy ważne dla nas cele. Dlatego też w swojej koncepcji sukcesu uznają daną osobę za osiągającą sukces, gdy zdobywa ona ważne dla siebie wartości. Omawiane wartości zostały pogrupowane w pięć wymiarów: sukces firmy, sukces społeczny, relacje z pracownikami i klientami, osobisty sukces finansowy i osobisty sukces niefinansowy. Sukces firmy obejmuje np. rentowność, wzrost liczby pracowników, dochodu, zysków, innowacje. Sukces społeczny to: przyczynianie się do dobra społecznego, społeczna odpowiedzialność za pracowników, tworzenie nowych miejsc pracy. Natomiast relacje z pracownikami i klientami opisane są przez pozytywne stosunki z klientami, satysfakcję pracowników i ich lojalność wobec firmy, pozytywną i wspierającą atmosferę pracy. Osobisty sukces finansowy to zwiększenie własnych dochodów, życie na wysokim poziomie, bezpieczeństwo finansowe. Osobisty sukces niefinansowy zawiera takie czynniki, jak równowaga między życiem prywatnym a zawodowym, czas dla siebie, podejmowanie decyzji i wyzwań, rozwój osobisty.

Koncepcja ta dotyczy jednak tylko przedsiębiorców, stąd też została ekstrapolowana, na potrzeby niniejszych badań, na grupę pracowników. Zakłada się, że pracownik, który jest zatrudniony w firmie, osiągającej, według niego, sukces, będzie postrzegał siebie jak osobę odnoszącą sukcesy [Mowday, Porter, Steers 1982]. Sytuacja taka może mieć miejsce jednak tylko po spełnieniu warunku identyfikacji pracownika z daną organizacją, zgodnie z koncepcją adaptacyjności [Rogacka-Trawińska, Leśniowski 1980]. Dokonując analizy danych uzyskanych w niniejszych badaniach, wzięto pod uwagę wynik ogólny sukcesu i dwie podskale, dotyczące ważności wyznawanych wartości i stopień ich realizacji, pominięto zaś opisane wyżej pięć wymiarów, których analiza była niemożliwa ze względu na modyfikację skali dla pracowników.

Merkantylizm psychiczny

Częstym wyznacznikiem sukcesu są wartości materialne. Jak wskazuje Małgorzata Górnik-Durose [2002], pojęcie materializmu było rozumiane na wiele sposobów. Nadawano mu miano religii, stylu życia, orientacji na „mieć", a nie „być", uzależnienia, postawy, zachowań, przekonań, cechy indywidualnej czy wartości. Materializm pozostaje nadal otwartą kategorią, a istotny problem dotyczy np. tego, czy związany jest on z samym posiadaniem dóbr czy też z ich gromadzeniem. Co więcej, uwarunkowany jest nie tylko czynnikami indywidualnymi, lecz także kulturowymi. W literaturze wyróżnia się materializmy „dobry" i „zły", zwane instrumentalnym i terminalnym lub funkcjonalnym i charakterologicznym. Wszystkie pozytywne aspekty związane z materializmem mówią o tym, że posiadamy rzeczy, by przetrwać lub zaspokoić ważne dla nas potrzeby niematerialne. Jeśli jednak posiadanie staje się wartością samą w sobie i jest warunkiem satysfakcji życiowej, to mamy do czynienia ze „złą" stroną materializmu.

Redefinicja pojęcia materializmu w postaci koncepcji merkantylizmu psychicznego, opracowana przez Górnik-Durose [2007, 2008], przejawia się w uwzględnieniu wartości, motywacji, merkantylnej wizji świata człowieka i autoprezentacji jednostki (tzw. pawiej autoprezentacji). Osoba posiadająca wysoki poziom merkantylizmu psychicznego przyznaje wyższość wartościom zewnętrznym, materialistycznym i motywacji zewnętrznej, uzależnia poczucie własnej wartości od posiadanych dóbr i popularności. Merkantylizm psychiczny może być nazwany „zespołem przekonań na temat tego, jak świat jest zorganizowany i jakimi zasadami się rządzi" [Górnik-Durose 2008:13]. Jest on definiowany jako „kompleks psychiczno-behawioralny (czyli zespół procesów psychicznych i tendencji do zachowywania się w określony sposób), którego rdzeniem jest przekonanie, iż w relacjach społecznych najważniejsze jest uzyskiwanie rezultatów w postaci korzyści zewnętrznych (tzn. pieniędzy, wizerunku i popularności, czyli *money, image & fame*)" [Górnik-Durose 2008:16]. Merkantylizm psychiczny, jako zmienna wielowymiarowa, wskaźnikowany jest przez konfigurację czterech elementów. Pierwsze dwa to dominacja wartości materialistycznych, która akcentuje wartość posiadania dóbr materialnych przez człowieka, oraz dominacja merkantylnej wizji świata (wizja może przybrać formę merkantylną lub idealistyczną, która przeczy takiemu stanowi rzeczy). Jednostki o wysokim poziomie merkantylizmu psychicznego będzie cechowała merkantylna wizja świata, której przykładem mogą być stwierdzenia podkreślające, że warto mieć wpływowych znajomych lub też robić w życiu to, co się finansowo opłaca. Kolejne dwa elementy to dominacja merkantylnych relacji ze światem (pragmatyzm decyzyjny charakteryzujący się podkreślaniem roli przedmiotów materialnych w dobrym życiu – jego przeciwieństwem jest wewnętrzne zaangażowanie, które cechuje się mniejszym przywiązaniem do pieniędzy, np. na rzecz relacji z bliskimi), oraz dominacja preferencji do merkantylnej autoprezentacji (tzw. pawia autoprezentacja, która dotyczy ludzi lubiących chwalić się posiadanymi przez siebie dobrami, podkreślającymi wartość ich właściciela).

Subiektywna ocena zmian związanych z kryzysem ekonomicznym oraz subiektywna ocena dochodów

Wraz ze wzrostem procesu konsumpcji i wartości nadawanej posiadaniu przedmiotów kategoria materializmu nabrała nowego znaczenia. Jak wskazuje Jean Baudrillard [2006], współcześnie dobra posiadają pewien sens, który daleko wykracza poza ich pierwotne przeznaczenie. Psychologia posiadania dóbr materialnych bada problem posiadania z perspektywy jednostki, która, żyjąc w społeczeństwie postindustrialnym, tworzy swoją tożsamość, używając także, a czasem tylko, dóbr materialnych do określenia swojej tożsamości [zob. Górnik-Durose 2002]. Z perspektywy zdrowia psychicznego jednostki taka sytuacja może zagrażać poczuciu szczęścia, dobrostanowi psychicznemu i satysfakcji. Otóż w tym ujęciu dla człowieka istotne jest zarówno samo posiadanie dóbr, jak i ich jakość. Spełnienie tych kryteriów bywa w praktyce niezwykle trudne, zwłaszcza gdy przychodzi czas kryzysu ekonomicznego. Stąd też w psychologii pojawiło się pojęcie „grypy dobrobytu" (*affluenzy)*, określające materializm chorobą społeczną XXI w. [de Graaf, Wann, Naylor 2005]. Skutkiem tej choroby może być obniżenie satysfakcji z życia, które koreluje pozytywnie z uznawaniem pieniędzy za ważną wartość [Nickerson, Schwarz, Diener, Kahneman 2003], a sama koncentracja na dobrach materialnych w sytuacji zagrożenia Ja obniża poczucie własnej wartości u osób zorientowanych materialistycznie [Górnik-Durose 2002]. Badania

wskazują także, że skupienie się na osiągnięciu celów materialnych wiąże się z niższym poziomem satysfakcji z życia [zob. Nickerson i in. 2003]. Uznano zatem, że warto poddać analizie subiektywną ocenę zmian związanych z kryzysem ekonomicznym i subiektywną ocenę dochodów, a następnie zbadać, czy pojawiają się różnice w tych ocenach w zależności od płci. Od kilku lat podkreśla się istnienie kryzysu ekonomicznego, z perspektywy psychologicznej istotne jest jednak to, jak dana osoba spostrzega swoją sytuację materialną, gdyż percepcja ta może modyfikować jej poczucie jakości życia i sukcesu.

Problematyka badawcza

Badanie dotyczyło percepcji kryzysu ekonomicznego, poczucia sukcesu, poziomu merkantylizmu psychicznego oraz subiektywnej oceny dochodów przez pracujące kobiety i mężczyzn. Na użytek badania przyjęto podział aktywności zawodowej zgodny z koncepcją Mirosławy Marody [Marody, Hauser 1999; Marody 2000, 2007], czyli: przedsiębiorcy, pracownicy firm prywatnych i pracownicy firm państwowych.

Postawiono pytanie ogólne: Czy w zakresie percepcji kryzysu ekonomicznego, poczucia sukcesu, poziomu merkantylizmu psychicznego i subiektywnej oceny dochodów pojawią się istotne różnice między pracującymi kobietami a mężczyznami? Dotychczasowe badania wskazują, że osoby na wyższych stanowiskach cechują się wyższym poziomem satysfakcji z pracy [Springer 2011]. Można zatem przypuszczać, że przedsiębiorcy będą mieć większe poczucie sukcesu niż pracownicy. Biorąc zaś pod uwagę koncepcję Marody, pracownicy firm prywatnych będą mieć większy subiektywny sukces niż pracownicy z firm państwowych. Badacze wskazują, że płeć ma znaczenie dla poziomu zarobków, otrzymania umowy o pracę, awansu czy pracowania na pełny etat [Mandal 2007, Lisowska 2007] – we wszystkich przypadkach mężczyźni znajdują się w uprzywilejowanej pozycji. Według badań człowiek sukcesu to stereotypowo mężczyzna [Mandal 2007], a sukces w wykonaniu skomplikowanego zadania w przypadku kobiety przypisuje się częściej szczęściu niż kompetencjom [Aronson, Wilson, Akert 1997]. Różnice te widoczne są również w samoocenie: dziewczynki istotnie częściej umniejszają swoje osiągnięcia w przeciwieństwie do chłopców [Aronson, Wilson, Akert 1997]. Na tej podstawie można przewidywać, że to mężczyźni będą odczuwać wyższe poczucie sukcesu, także finansowego, niż kobiety. Należy podkreślić, że powyższe przypuszczenia są oparte częściowo na wynikach badań zagranicznych, więc odmienności międzykulturowe mogą być znaczącym czynnikiem różnicującym polskich pracowników od zagranicznych. Warto jednak dodać, iż koncepcja Dej, Stephan i Gorgievsky była weryfikowana przez autorki również na polskich przedsiębiorcach [Dej 2011a].

Badania dowodzą także, że osoby ukierunkowane materialistycznie cenią sobie bardziej sukces finansowy i władzę w przeciwieństwie do osób preferujących wartości rodzinne, dążenie do ciepłych relacji z innymi [Zawadzka 2006]. Jak podkreśla Zawadzka, orientacja materialistyczna może wynikać z procesu socjalizacji dziewcząt i chłopców. Można więc zakładać, że wyższy poziom merkantylizmu psychicznego będzie widoczny wśród mężczyzn niż kobiet. W związku z tym, iż motywacja finansowa towarzyszy raczej przedsiębiorcom niż pracownikom firm [Szlęzak-Matusewicz 2011], można zakładać, że to oni będą cechować się najwyższym poziomem merkantylizmu psychicznego.

Na podstawie danych obiektywnych mówiących o wyższych zarobkach mężczyzn [Lisowska 2007] można uznać, że będą oni mieć wyższy subiektywnie poziom dochodów niż kobiety. Z kolei na podstawie obiektywnych danych dotyczących poziomu zarobków w różnych sektorach [Sedlak 2014] zakłada się, że przedsiębiorcy będą deklarować wyższy poziom subiektywnie odczuwanych dochodów niż pracownicy, a pracownicy firm prywatnych wyższy niż pracownicy firm państwowych.

Zgodnie z koncepcją Marody sektor państwowy cechuje się najstabilniejszymi miejscami pracy, stąd można przypuszczać, że osoby pracujące w firmach państwowych będą w najmniejszym stopniu odczuwały kryzys ekonomiczny i obawiały się go, choć nie wszystkie badania potwierdzają te założenia [Paruzel-Czachura 2013a]. W sektorze prywatnym zaś, ze względu na wyższy średni dochód wśród przedsiębiorców, to osoby kierujące firmą będą łagodniej oceniać kryzys niż pracownicy. Jednocześnie, w związku z dyskryminacją kobiet i mężczyzn na rynku pracy [Mandal 2007; Lisowska 2007], to kobiety mogą odczuwać większe obawy przed kryzysem i deklarować gorszą sytuację w kryzysie.

Na użytek badania sformułowano następujące tezy:

1. W zmiennej „odczuwany sukces" wyższe wyniki będą uzyskiwać mężczyźni w porównaniu do kobiet oraz przedsiębiorcy w porównaniu do pracowników firm prywatnych i państwowych.

2. Wyższy poziom merkantylizmu psychicznego pojawi się u mężczyzn oraz przedsiębiorców, zaś niższy będą osiągać kobiety i pracownicy firm państwowych.
3. Najwyższą subiektywną ocenę dochodów zadeklarują mężczyźni oraz przedsiębiorcy, zaś najniższą – kobiety i osoby pracujące w firmach państwowych.
4. Największe obawy przed kryzysem, poczucie bycia w trudniejszej sytuacji będą prezentować kobiety i pracownicy firm prywatnych, zaś najmniejsze – mężczyźni oraz pracownicy w firmach państwowych.

Metoda

Badanie przeprowadzono metodą kwestionariuszową z wykorzystaniem gromadzenia danych drogą elektroniczną oraz tradycyjnie poprzez wypełnianie odpowiedzi metodą papier–ołówek.

Badana próba

W badaniu wzięło udział 397 osób aktywnych zawodowo, pochodzących ze wszystkich polskich województw (56 kwestionariuszy odrzucono ze względu na braki w odpowiedziach). Badana grupa składała się z 179 kobiet i 162 mężczyzn. Średni wiek wśród kobiet wyniósł 35 lat (SD = 11), a mężczyzn 39 lat (SD = 11). Rozpiętość wieku w badanej grupie wyniosła 52 lata, w tym w grupie kobiet 40 lat (min = 20, max = 60), a w grupie mężczyzn 49 lat (min = 23, max = 72). Stanu wolnego było 36,36% badanych (N = 124), 55,13% – w związku małżeńskim (N = 188), 7,92% stanowiły osoby po rozwodzie (N = 27), a 0,59% wdowcy (N = 2). Wśród badanych osób 64% posiadało wykształcenie wyższe (N = 219), 30% średnie (N = 101), 3% wyższe zawodowe (N = 12) i 3% zasadnicze zawodowe (N = 9). Zbadano 104 przedsiębiorców (w tym 51 kobiet), 136 pracowników firm państwowych (w tym 70 kobiet) i 101 pracowników firm prywatnych (w tym 58 kobiet). Dobór próby był celowy – przedsiębiorcy byli poszukiwani przez ogłoszenia w „Panoramie Firm", kontaktowano się z nimi drogą telefoniczną, internetową lub osobiście, proszono także o przekazanie informacji o badaniu innym przedsiębiorcom i pracownikom. Grupa badana nie została zgromadzona w sposób pozwalający stwierdzić reprezentatywność próby względem populacji pracowników i przedsiębiorców, co uwzględniono w interpretacji wyników.

Narzędzia

W badaniu zastosowano anonimową metodę kwestionariuszową. Spośród 341 respondentów 118 wypełniało kwestionariusz drogą internetową ze względu na szybszy kontakt z badanymi z dalszych części Polski lub ich osobiste preferencje; pozostali odpowiadali w wersji papierowej. Dane gromadzono w latach 2009 i 2010. Sukces był mierzony Skalą sukcesu (SESS) [Dej 2010; Dej, Stephan, Gorgievsky 2012], a merkantylizm psychiczny – wersją skróconą Kwestionariusza przekonań o świecie [Górnik-Durose 2007].

Skala sukcesu SESS to narzędzie służące do mierzenia poziomu sukcesu odczuwanego przez przedsiębiorców. Oryginalne narzędzie dla przedsiębiorców składa się z 26 pozycji testowych, badających sukces firmy, sukces społeczny, relacje z pracownikami i klientami, osobisty sukces finansowy, osobisty sukces niefinansowy. Badani oceniają, na dwóch skalach, **ważność** danego kryterium/wartości (np. rentowność firmy, równowaga pomiędzy pracą a życiem prywatnym, działania firmy na rzecz środowiska) oraz jego **realizację** w życiu na pięciostopniowej skali (od zupełnie nieważne do bardzo ważne w przypadku kryterium i od zupełnie niezrealizowane do całkowicie zrealizowane w przypadku realizacji danego kryterium). Suma iloczynów danych wartości i ich osiągnięć jest wskaźnikiem sukcesu ogólnego. Ze względu na ujęcie w niniejszym badaniu osób pracujących w firmach dokonano zmian w pytaniach o sukces w taki sposób, by pracownicy oceniali sukces firmy, w której pracują (z kolei przedsiębiorcy – sukces własnej firmy).

W badaniu rzetelność narzędzia została sprawdzona z uwzględnieniem różnicy pomiędzy wersjami dla grupy pracowników i przedsiębiorców. Kwestionariusz uzyskał wysoką rzetelność w obu grupach (pracownicy: α = 0,87, przedsiębiorcy: α = 0,93), podobnie dwie skale okazały się wysoko rzetelne: Wartości (pracownicy: α = 0,85, przedsiębiorcy: α = 0,89) oraz Osiągnięcia (pracownicy: α = 0,85, przedsiębiorcy: α = 0,90).

Dodatkowo badani zostali proszeni o ustosunkowanie się do stwierdzenia „Ogólnie odniosłem sukces finansowy" (w przypadku pracowników) i „Ogólnie moje przedsiębiorstwo odniosło sukces finansowy" (w przypadku przedsiębiorców) na pięciostopniowej skali (zupełnie się nie zgadzam, raczej się nie zgadzam, nie wiem, raczej się zgadzam, zupełnie się zgadzam) oraz do pytania „Czy sądzi Pani/Pan, że inni uważają, że osiągnęła/ął Pani/Pan sukces?" (zupełny brak sukcesu, niewielki sukces, przeciętny sukces,

sukces, znaczący sukces). Pracownicy byli także proszeni o ocenę sukcesu firmy przez ustosunkowanie się do zdania „Ogólnie firma, w której pracuję, odniosła sukces finansowy" oraz przez odpowiedź na pytanie „Czy sądzi Pani/Pan, że inni uważają, że firma osiągnęła sukces?" (skale obu pytań jak powyżej).

Kwestionariusz przekonań o świecie (Wersja K) służy do badania poziomu merkantylizmu psychicznego zgodnie z koncepcją Górnik-Durose [2007]. Wersja zastosowana w badaniu mierzy poziom uznania dwunastu wartości materialistycznych ocenianych na skali od 0 (nieważne) do 7 (ważne) oraz charakter relacji ze światem – respondenci określali na skali od 1 (zdecydowanie nie) do 7 (zdecydowanie tak), w jakim stopniu zgadzają się z przedstawionymi poglądami dotyczącymi pragmatyzmu decyzyjnego (np. „Dla ułatwienia sobie życia warto mieć wpływowych znajomych") lub wewnętrznego zaangażowania (np. „W bliskich związkach między ludźmi nie ma miejsca na rachunek zysków i kosztów"). Celem trzeciej części kwestionariusza było wskazanie stosunku badanego do osób cechujących się pawią autoprezentacją (np. „Często opowiadają, na co wydali swoje pieniądze", „W rozmowach podkreślają, że są osobami zamożnymi") na skali od 1 (negatywny stosunek) do 7 (pozytywny stosunek).

W badaniu osiągnięto wysoką rzetelność skali ogólnej dla merkantylizmu (α = 0,87) oraz zadowalającą w poszczególnych skalach: dominacja wartości materialistycznych (α = 0,87); wewnętrzne zaangażowanie (α = 0,64) i pragmatyzm decyzyjny (α = 0,74), opisujące sposób nawiązywania relacji ze światem zewnętrznym, oraz merkantylna autoprezentacja (α = 0,87).

Ponadto badani oceniali subiektywny poziom dochodów w relacji do średniej krajowej (skala: niskie, poniżej średniej, nieco poniżej średniej, mniej więcej równe średniej krajowej, nieco powyżej średniej, powyżej średniej, wysokie) oraz percepcję zmian związaną z kryzysem ekonomicznym, która została zmierzona na pięciostopniowej skali Likerta. Badani odpowiadali na następujące pytania: a) Czy sytuacja w Pana/Pani pracy zmieniła się w związku z obecnym kryzysem ekonomicznym? b) Czy obawia się Pani/Pan, że sytuacja w Pańskiej pracy może ulec pogorszeniu w związku z obecnym kryzysem ekonomicznym?

Wyniki

Porównanie kobiet i mężczyzn z uwzględnieniem rodzaju wykonywanej aktywności zawodowej zostało przeprowadzone w programie STATISTICA PL 10 za pomocą nieparametrycznego testu ANOVA Kruskala–Wallisa oraz testu post-hoc wielokrotnych porównań średnich rang, ze względu na niespełnione założenia[1] dla zastosowania parametrycznego odpowiednika – analizy wariancji. Poziom p-value wskazujący na istotność różnic pomiędzy poszczególnymi grupami został wyszczególniony przy każdym z porównań w nawiasie wraz z wartością r będącą miarą wielkości efektu[2]. Na wykresach 1–8 zaprezentowane są mediany i zakresy kwartylowe zmiennych w poszczególnych grupach.

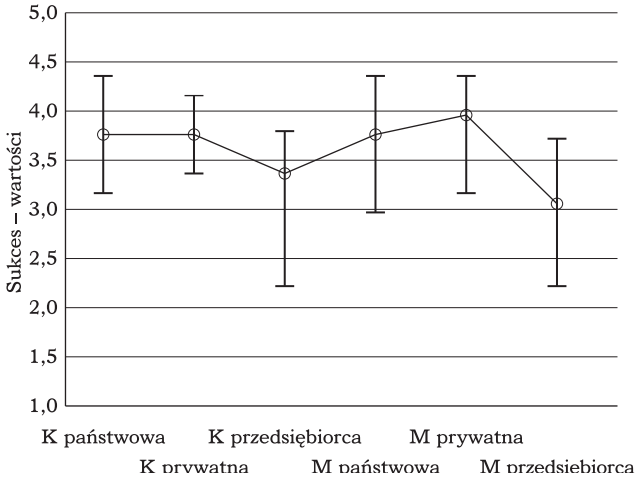
W przypadku sukcesu grupy można było zróżnicować pod względem ważności wyznawanych wartości/kryteriów sukcesu, osobistego sukcesu finansowego (dodatkowe pytania) oraz oceny sukcesu przez innych ludzi (dodatkowe pytanie). Mężczyźni przedsiębiorcy cenią te wartości niżej w porównaniu do kobiet pracujących w firmach (państwowa: p = 0,004, r = 0,329; prywatna: p = 0,004, r = 0,347) oraz mężczyzn z firm prywatnych (p = 0,005, r = 0,364). Można również zauważyć różnicę pomiędzy mężczyznami przedsiębiorcami, a tymi, którzy pracują w firmach państwowych (p = 0,036, r = 0,279).

Tabela 1. Sukces osobisty w grupach wyodrębnionych na podstawie płci i aktywności zawodowej; ANOVA Kruskala–Wallisa: H (5) =213,287; p = 0,000; E_R^2 = 0,627 – wartości z wraz z poziomem p-value oraz wielkością efektu r

Grupy	Przedsiębiorcy					
	Kobiety			Mężczyźni		
	z	p	r	z	p	r
Kobiety – firmy państwowe	10,010	0,000	0,910	9,964	0,000	0,898
Mężczyźni – firmy państwowe	8,657	0,000	0,800	8,596	0,000	0,788
Kobiety – firmy prywatne	8,325	0,000	0,797	8,260	0,000	0,784
Mężczyźni – firmy prywatne	8,891	0,000	0,917	8,830	0,000	0,901

Źródło: opracowanie własne.

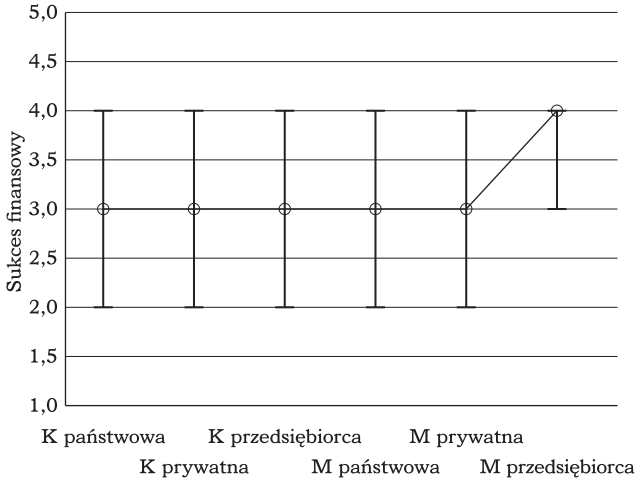
Rysunek 1. Wartości osobiste w grupach wyodrębnionych na podstawie płci i aktywności zawodowej; ANOVA Kruskala–Wallisa: H (5) = 25,620; p = 0,000; E_R^2 = 0,075



Źródło: opracowanie własne.

Mężczyźni przedsiębiorcy osiągają wyższy poziom osobistego sukcesu finansowego niż kobiety pracujące w firmach państwowych (p = 0,013, r = 0,299) i prywatnych (p = 0,038, r = 0,286) oraz mężczyźni pracujący w firmach państwowych (p = 0,010, r = 0,313).

Rysunek 2. Sukces finansowy w grupach wyodrębnionych na podstawie płci i aktywności zawodowej; ANOVA Kruskala–Wallisa: H (5) = 17,584; p = 0,004; E_R^2 = 0,052

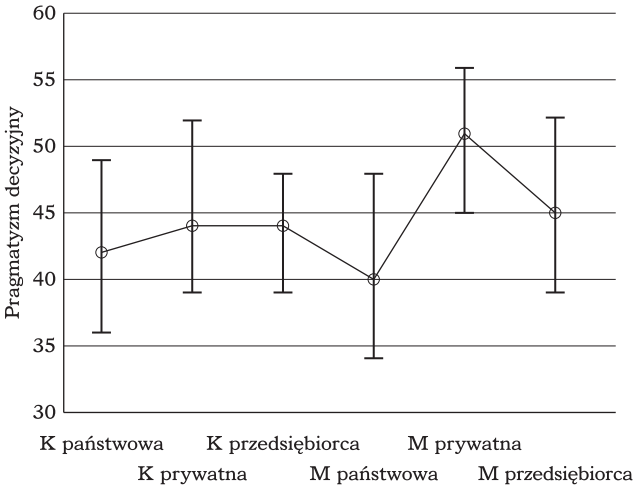


Źródło: opracowanie własne.

Kobiety i mężczyźni przedsiębiorcy szacują wyżej ocenę sukcesu osobistego dokonywaną przez innych ludzi od pozostałych grup, jednak nie różnią się pod tym względem pomiędzy sobą. Wszyscy badani mężczyźni częściej uważają, że inni ludzie wyżej oceniają ich sukces (U = 12377; Z = –2,334; p = 0,015, r_g = –0,146). Wysunięte wcześniej przypuszczenia, że mężczyźni przedsiębiorcy będą odczuwać wyższy poziom nie tylko sukcesu finansowego w porównaniu do innych grup, lecz także osobistego, nie znalazły więc potwierdzenia w wynikach. Analiza wykazała zjawisko przeciwne – mężczyźni przedsiębiorcy cenią sobie najniżej wartości związane z sukcesem.

Analizy dotyczące poziomu merkantylizmu wykazały, że mężczyźni pracujący w firmach prywatnych mają wyższy poziom pragmatyzmu decyzyjnego niż pracownicy firm państwowych (kobiety: p = 0,000; r = 0,387; mężczyźni: p = 0,000, r = 0,464).

Rysunek 3. Poziom pragmatyzmu decyzyjnego w grupach wyodrębnionych na podstawie płci i aktywności zawodowej; ANOVA Kruskala–Wallisa: H (5) = 26,486; p = 0,000; E_R^2 = 0,078

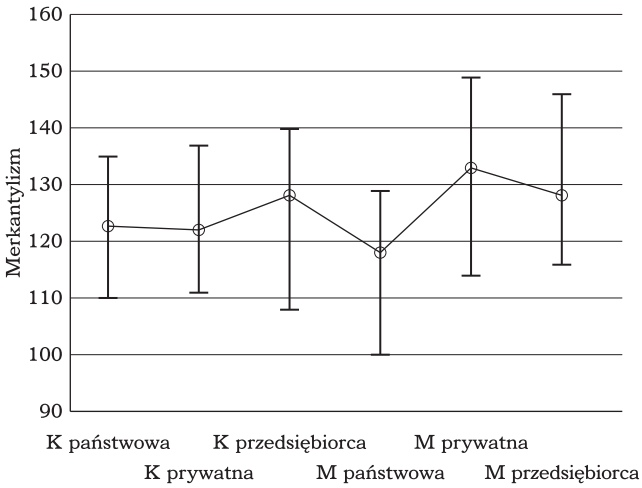


Źródło: opracowanie własne.

Z kolei mężczyźni pracujący w firmach państwowych mają niższy poziom merkantylizmu w porównaniu do mężczyzn z firm prywatnych (p = 0,005; r = 0,343), zaś w porównaniu do mężczyzn przedsiębiorców różnica w merkantylizmie występuje jedynie na poziomie tendencji (p = 0,040; r = 0,275).

Nie zaobserwowano istotnych różnic między kobietami a mężczyznami w poziomie merkantylizmu psychicznego, a istotne różnice dotyczą tylko pracowników prywatnych i państwowych. Badanie wykazało jednak, że wyższy poziom wewnętrznego zaangażowania będącego przeciwieństwem pragmatyzmu decyzyjnego charakterystycznego dla osób o wysokim poziomie merkantylizmu pojawił się wśród kobiet (U = 12 502; Z = 2,196; p = 0,028;

Rysunek 4. Merkantylizm psychiczny w grupach wyodrębnionych na podstawie płci i aktywności zawodowej; ANOVA Kruskala–Wallisa: H (5) =16,760; p = 0,005; E_R^2= 0,049

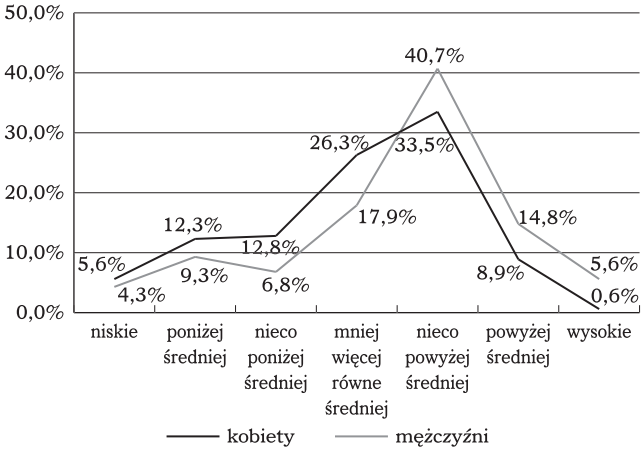


Źródło: opracowanie własne.

r_g = 0,138). Nie ma więc różnic w wyniku ogólnym merkantylizmu psychicznego między kobietami a mężczyznami, ale grupy te mają inny poziom wewnętrznego zaangażowania (jednej ze skal merkantylizmu psychicznego, w której osiąganie wysokich wyników świadczy o niskim poziomie merkantylizmu).

Wyniki ujawniły istotne różnice między kobietami a mężczyznami w ocenie subiektywnego dochodu (U = 11 315,5; Z = –3,418; p = 0,000, r_g = –0,215[3]). Wyższe subiektywne dochody deklarują mężczyźni, którzy – częściej niż kobiety – uważają swoje zarobki za wyższe niż średnia oraz wysokie.

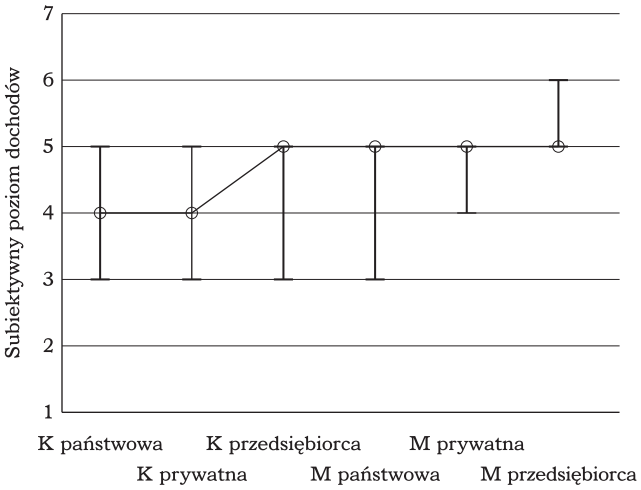
Rysunek 5. Subiektywny poziom dochodów wśród kobiet i mężczyzn – procentowy udział kobiet oraz mężczyzn w poszczególnych kategoriach odpowiedzi



Źródło: opracowanie własne.

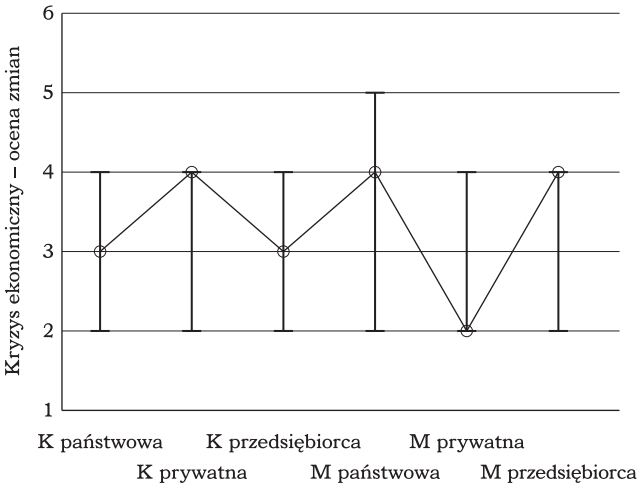
Przewidywane różnice między wszystkimi grupami aktywnymi zawodowo nie ujawniły się w wynikach badania. Wykazano tylko, że mężczyźni przedsiębiorcy deklarują wyższy poziom subiektywnych dochodów niż pracownicy z firm państwowych (kobiety: p = 0,000, r = 0,462; mężczyźni: p = 0,024, r = 0,290) i kobiety z firm prywatnych (p = 0,000; r = 0,381).

Rysunek 6. Ocena subiektywnego poziomu dochodów w grupach wyodrębnionych na podstawie płci i aktywności zawodowej; ANOVA Kruskala–Wallisa: H (5) = 30,906; p = 0,000, E_R^2 = 0,091



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 7. Ocena kryzysu ekonomicznego w grupach wyodrębnionych na podstawie płci i aktywności zawodowej; ANOVA Kruskala–Wallisa: H (5) = 15,946; p = 0,007; E_R^2 = 0,047

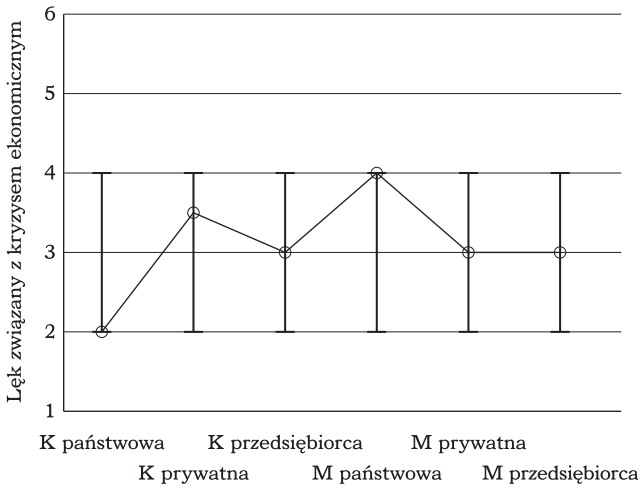


Źródło: opracowanie własne.

Dane dotyczące oceny kryzysu są najbardziej zaskakujące, gdyż okazuje się, że sektor państwowy i płeć męska nie są wcale uprzywilejowane, jak zakłada się w teorii. Wyniki wskazują, że mężczyźni pracujący w firmach państwowych wyżej oceniają zmiany związane z kryzysem ekonomicznym niż kobiety pracujące w państwowych firmach ($p = 0{,}025$; $r = 0{,}270$) czy mężczyźni z firm prywatnych ($p = 0{,}047$; $r = 0{,}283$). Oznacza to, że są bardziej z kryzysu niezadowoleni.

Kobiety w firmach państwowych mają niższy poziom lęku związanego z kryzysem ekonomicznym niż mężczyźni w firmach państwowych ($p = 0{,}006$; $r = 0{,}305$) oraz kobiety z firm prywatnych ($p = 0{,}023$; $r = 0{,}280$).

Rysunek 8. Ocena lęku przed kryzysem ekonomicznym w grupach wyodrębnionych na podstawie płci i aktywności zawodowej; ANOVA Kruskala–Wallisa: $H(5) = 17{,}399$; $p = 0{,}004$; $E_R^2 = 0{,}051$



Źródło: opracowanie własne.

Dyskusja

Analiza wyników pokazała, że badane kobiety cechują się wyższym poziomem wewnętrznego zaangażowania, co wykazuje odmienny sposób wchodzenia obu płci w relacje z innymi ludźmi. Czynnik wewnętrznego zaangażowania w grupie kobiet charakteryzuje się mniejszym przywiązaniem do pieniędzy. Z wynikiem tym spójny jest wniosek, że badani mężczyźni deklarują wyższy poziom subiektywnych dochodów, a jeśli są przedsiębiorcami to także sukcesu finansowego. Mężczyźni ci uważają również, że są oceniani jako ludzie, którzy osiągnęli sukces. Uzyskane dane mogą wskazywać na ogólne tendencje, że kobiety i mężczyźni, mimo wzrostu roli konsumpcji i dóbr materialnych w czasach współczesnych, nie żyją w tych samych światach. Należałoby jednak przeprowadzić kolejne badania na reprezentatywnej i liczniejszej próbie, które mogłyby bardziej jednoznacznie określić skalę tego zjawiska. Być może tzw. grypa dobrobytu dotyka kobiet i mężczyzn w różnym stopniu [de Graaf, Wann, Naylor 2005]. Badane kobiety częściej są nastawione na relacje z drugim człowiekiem, badani mężczyźni – na aspekty finansowe. Dane te wskazywałyby więc, że z tej perspektywy kobiety znajdują się na uprzywilejowanej pozycji, gdyby wziąć pod uwagę wyniki badań nad rolą aspektów materialnych w psychologii pozytywnej [Linley, Joseph 2007].

Badanie pokazało, że badani mężczyźni z firm państwowych, a nie osoby z sektora prywatnego, najbardziej odczuwają kryzys finansowy. Najwyraźniej w dobie kryzysu sektor prywatny w opinii badanych rozwija się bardzo dobrze, a problemy te nie są odczuwalne zwłaszcza wśród badanych przedsiębiorców. Najbezpieczniej zaś czują się badane kobiety z firm państwowych, co może wiązać się z posiadaniem umowy na czas nieokreślony i możliwością korzystania ze świadczeń, np. z urlopu wychowawczego. Przyczyn takiego stanu rzeczy można doszukiwać się w zmianach, jakie zachodzą aktualnie w sektorze państwowym, w którym stabilność zatrudnienia wciąż spada, a zarobki – mimo obiektywnego wzrostu cen dóbr na rynku polskim – nie ulegają większym zmianom. Być może istotne jest również subiektywne zapotrzebowanie na dochody, które prawdopodobnie jest wyższe wśród mężczyzn, stąd odczuwają oni silniej zmiany związane z kryzysem ekonomicznym. Z drugiej jednak strony to badane kobiety w firmach państwowych odczuwają najwyższy lęk przed przyszłymi zmianami (np. w porównaniu do badanych mężczyzn z firm państwowych), a więc wcale nie są na uprzywilejowanej pozycji. Być może osoby w sektorze państwowym są bardziej narażone na subiektywnie odczuwane problemy w związku z kryzysem, mężczyźni niezadowoleni są raczej z aktualnej sytuacji, zaś kobiety bardziej boją się o swoją przyszłość.

Uzyskane dane są spójne z wyższą oceną swoich dochodów u mężczyzn przedsiębiorców w porównaniu do badanych osób z sektora państwowego i badanych kobiet z firm prywatnych, a także z faktem, że najniższy średni miesięczny dochód jest wykazywany przez kobiety w firmach państwowych

[Ogólnopolskie badanie wynagrodzeń prowadzone w 2013 r. przez Sedlak&Sedlak: Tryka 2014; Sedlak 2014; Wrona 2014].

Wykazano także, że badani mężczyźni z firm prywatnych mają wyższy poziom merkantylizmu (w porównaniu do badanych mężczyzn z firm państwowych) i pragmatyzmu decyzyjnego (w porównaniu do badanych kobiet i mężczyzn z sektora państwowego). Oznacza to, że grupa ta w większym stopniu cechuje się chęcią osiągania korzyści, w tym z wykonywanego zawodu, także w sytuacji kryzysu. Warto zauważyć, że badani mężczyźni z firm państwowych mają najniższy poziom merkantylizmu spośród wszystkich grup mężczyzn. Wydaje się, że sam wybór pracy w placówce publicznej wskazuje, że aspekty materialne znajdują się na dole hierarchii wartości. Uwarunkowania takiego stanu rzeczy mogą być bardzo różnorodne, począwszy od osobowościowych aż po środowiskowe czy sytuacyjne. Pojawia się ważne pytanie, jakimi cechami dodatkowymi różnią się od siebie mężczyźni z sektora państwowego i prywatnego oraz czy cechy te są efektem czy przyczyną wykonywanego zawodu? Pomocne w odpowiedzi na to pytanie mogłyby okazać się badania jakościowe dotyczące motywów podjęcia danej pracy.

Badani mężczyźni przedsiębiorcy oceniają ważność wartości sukcesu jako mniej istotną (w porównaniu do badanych kobiet z firm państwowych i prywatnych, a także mężczyzn z firm prywatnych), ale mają wyższe wyniki w postrzeganiu sukcesu finansowego (w porównaniu do badanych kobiet z firm państwowych i prywatnych, a także mężczyzn z firm państwowych) czy ocenie ich sukcesu przez innych ludzi. Oznacza to, że deklarowane wartości nie są dla nich tak ważne jak ich realizacja, być może dlatego, że ukierunkowani są bardziej na działanie i osiąganie wyznaczonych sobie celów. Podobnie wysoko oceniają swój sukces w oczach innych ludzi kobiety zarządzające własnym biznesem. Istotne jest to, że badani przedsiębiorcy, niezależnie od płci, mają wyższe poczucie tego sukcesu w porównaniu do wszystkich innych badanych grup. Tym samym wyłania się pozytywny wizerunek bycia przedsiębiorcą w Polsce, a przynajmniej sami właściciele firm, którzy wypełnili kwestionariusz, tak o sobie sądzą, co z pewnością jest istotne dla ich subiektywnego poczucia jakości życia. Warto przeprowadzić dalsze badania, aby zweryfikować i poszerzyć wnioski z niniejszej pracy.

Biorąc pod uwagę wyniki badań, nie można stanowczo i jednoznacznie odpowiedzieć na pytanie o to, czy damski i męski świat biznesu istnieje. Uzyskane dane wskazują jednak, że jest taka możliwość. Odnosi się to nie tylko do obiektywnych wskaźników, jak poziom zarobków, lecz także subiektywnego poczucia sukcesu, poziomu nastawienia do dóbr materialnych, oceny kryzysu ekonomicznego. Trudno tutaj jednoznacznie odpowiedzieć na pytanie, która z badanych grup zawodowych jest najbardziej uprzywilejowana. Pod pewnymi względami „wygrywają" kobiety, a pod innymi mężczyźni.

---

1 Brak normalności rozkładów oraz jednorodności wariancji.

2 Współczynnik wielkości efektu r [Rosenthal 1991, za: Field 2009].

3 Rangowy współczynnik korelacji dwuseryjnej Glassa [King, Minium 2009].

Literatura

Aronson E., Wilson T.D., Akert R.M. [1997], *Psychologia społeczna. Serce i umysł*, Zysk i S-ka, Poznań.

Bartkowiak G. [2007], *Człowiek w pracy: od stresu do sukcesu w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.

Baudrillard J. [2006], *Społeczeństwo konsumpcyjne: jego mity i struktury*, Sic!, Warszawa.

Bem S.L. [1983], *Gender schema theory and its implications for child development: Raising gender-aschematic children in a gender-schematic society*, Signs: Journal of Women in Culture and Society, 8, 598–616.

Chrupała-Pniak M. [2000], *Psychologiczne i etyczne aspekty sukcesu w biznesie*, w: *Współczesne problemy zarządzania ludźmi*, red. B. Kożusznik, M. Adamiec, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.

Cooper A.C., Artz K.W. [1995], *Determinants of satisfaction for entrepreneurs*, Journal of Business Venturing, 10(6), 439–457.

De Graaf J., Wann D., Naylor T.H. [2005], *Affluenza. The All-Consuming Epidemic*, Barrett-Koehler Publishers, Inc, San Fransisco.

Dej D. [2007], *Personality and competences of entrepreneur*, w: *Psychology of Enterpreneurship*, eds. J.A. Leon, M. Gorgievsky, Universidad Nacional de Education a Distancia, Madridt.

Dej D. [2010], *Defining and measuring entrepreneurial success*, w: *Entrepreneurship: A Psychological Approach*, eds. M. Lukes, M. Laguna, Oeconomica, Prague.

Dej D. [2011a], *Jak przedsiębiorcy definiują sukces? Walidacja skali do badania subiektywnego sukcesu przedsiębiorców*, w: *Innowacyjna przedsiębiorczość*, red. A. Strzałecki, A. Lizurej, Wydawnictwo Academica, Warszawa.

Dej D. [2011b], *Psychological and Economic Success and it's realtions to Well-being in Polish and German Entrepreneurs*, praca doktorska otrzymana za zgodą autorki, University in Dresden, Dresden.

Dej D., Stephan U., Gorgievski M.J. [2012], *Subjective entrepreneurial success: Development of a multi dimensional measurement instrument*, Academy of Management Annual Meeting, Boston, MA.

Dej D., Stephan U., Gorgievski M.J., Wegge J. (w przygotowaniu), *Development and validation of subjective entrepreneurial success scale (SESS)*, praca udostępniona przez autorów.

Eagly H., Beall E.B., Sternberg R.J. [2004], *The Psychology of Gender*, The Guilford Press, London, New York.

Falenta P., Polinceusz Ł., *Kryzys gospodarczy w Polsce i na świecie*, http://ibap.pl/raporty-i-analizy/raporty/kryzys-gospodarczy-w-polsce-i-na-swiecie.html, pobrano 28.05.2014.

Field A.P. [2009], *Discovering Statistics Using SPSS*, 3rd edition, Sage, Los Angeles.

Fromm E. [2012], *Mieć czy być*, Rebis, Poznań.

Górnik-Durose M. [2002], *Psychologiczne aspekty posiadania – między instrumentalnością a społeczną użytecznością dóbr materialnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.

Górnik-Durose M. [2007], *Nowe oblicze materializmu, czyli z deszczu pod rynnę*, Psychologia. Edukacja i Społeczeństwo, 4(3), 211–226.

Górnik-Durose M. [2008], *The Emperor's New Clothes – searching for the meaning of materialism. Economics and Psychology: Methods and Synergies*, IAREP/SABE World Meeting 2008, LUISS University Press, Rome.

King B.M., Minium E.W. [2009], *Statystyka dla psychologów i pedagogów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Linley P.A., Joseph S. [2007], *Psychologia pozytywna w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Lisowska E. (red.) [2007], *Gender Index. Monitorowanie równości kobiet i mężczyzn w miejscu pracy*, EQUAL, UNDP, Warszawa

Locke E.A., Latham G.P. [1984], *Goal setting: A motivational technique that works!*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, New York.

Mandal E. [2003], *Kobiecość i męskość*, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa.

Mandal E. [2007], *Kobiety i mężczyźni a praca zawodowa*, w: *W kręgu gender*, red. E. Mandal, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.

Mandal E. [2012], *Masculinity and feminity in everyday life*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.

March J.G., Simon H.A. [1958], *Organizations*, Wiley, New York.

Marody M. [2000], *Między rynkiem a etatem. Społeczne negocjowanie polskiej rzeczywistości*, Wydawnictwo Scholar, Warszawa.

Marody M. [2007], *Trzy Polski – Instytucjonalny Kontekst Strategii Dostosowawczych*, w: *Wymiary życia społecznego. Polska na przełomie XX i XXI wieku*, red. M. Marody, Wydawnictwo Scholar, Warszawa.

Marody M., Hauser J. [1999], *Trzy Polski: Potencjał i bariery integracji z Unią Europejską*, Fundacja Ericha Brosta przy Fundacji im. Friedricha Eberta, Warszawa.

Mowday R.T., Porter L.W., Steers R.M. [1982], *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*, Academic Press, New York.

Nickerson C., Schwarz N., Diener E., Kahneman D. [2003], *Zeroing in on the dark side of the American dream: A Closer Look at the Negative Consequences of the Goal for Financial Success*, American Psychological Society, 14(6), 531–536.

Paruzel-Czachura, M. [2011], *A sense of success, perception of economic crisis and the form of occupational activity*, Polish Psychological Bulletin, 42(3), 140–149.

Paruzel-Czachura M. [2013a], *Jakość życia a poczucie sukcesu i merkantylizm psychiczny u osób aktywnych zawodowo*, Chowanna, 1(40), 36–64.

Paruzel-Czachura M. [2013b], *Poczucie jakości życia i poziom wyczerpania witalnego wśród aktywnych zawodowo kobiet i mężczyzn*, Studia Psychologica, 13(1), 5–24.

Rogacka-Trawińska B., Leśniowski M. [1980], *Adaptacyjność jako kryterium w psychospołecznej diagnostyce i prognostyce sposobu uczestnictwa pracowników w zakładzie pracy jako organizacji*, w: *Psychologia w służbie człowieka*, red. Z. Ratajczak, PWN, Warszawa.

Rosenthal R. [1991], *Meta-analytic procedures for social research*, Sage, Newbury Park CA.

Sedlak K. [2014, styczeń 20], *Wynagordzenia Polaków w 2013 roku. Podsumowanie ogólnopolskiego badania wynagrodzeń (OBW)*, http://www.wynagrodzenia.pl/artykul.php/typ.1/kategoria_glowna.503/wpis.2825, pobrano 28.05.2014.

Seligman M. [2002], *Optymizmu można się nauczyć: jak zmienić swoje myślenie i swoje życie*, Media Rodzina of Poznań, Poznań.

Sęk H. [2007], *Wypalenie zawodowe: przyczyny, mechanizmy, zapobieganie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Springer A. [2011], *Wybrane czynniki kształtujące satysfakcję pracownika*, Problemy Zarządzania, vol. 9, nr 4 (34), 162–180.

Stephan U., Lukeš M., Dej D., Richter P.G. [2007], *Attitudes towards and Perceptions of Entrepreneurs in Central Eastern Europe (Poland, the Czech Republic, East-Germany)*, w: *Perspectives and Progress in Contemporary Cross-Cultural Psychology*, eds. G. Zheng, K. Leung, J. Adair, China Light Industry Press, Beijing.

Szlęzak-Matusewicz J. [2011], *Pieniądze? Co motywuje do zakładania firm?*, http://mambiznes.pl/artykuly/czytaj/id/3900/pieniadze_co_motywuje_do_zakladania_firm, pobrano 07.10.2014.

Tryka P. [2014, marzec 3], *Wynagrodzenia kobiet i mężczyzn w 2013 roku*, http://www.wynagrodzenia.pl/artykul.php/typ.1/kategoria_glowna.503/wpis.2867, pobrano 28.05.2014.

Trzebińska E. [2008], *Psychologia pozytywna*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.

Wrona A. [2014], *Najlepiej i najgorzej opłacane branże w 2013 roku*, http://www.wynagrodzenia.pl/artykul.php/typ.1/kategoria_glowna.503/wpis.2828, pobrano 28.05.2014.

Zawadzka A.M. [2006], *Wartości osobiste tłumaczące orientację materialistyczną jednostki*, Roczniki Psychologiczne, 9(2), 61–80.

Dorota Jedlikowska
Uniwersytet Jagielloński

Opinie kobiet naukowców na temat różnic genderowych w zawodzie naukowca

Inspiracja badawcza – kontekst

Niniejszy artykuł jest próbą opisu środowiska akademickiego z perspektywy *gender*, to znaczy zwracającej uwagę na różnice między kobietami a mężczyznami. Wnioski zawarte w artykule stanowią rekonstrukcję problemów wyłonionych w trakcie wywiadów pogłębionych. Celem artykułu jest prezentacja materiału badawczego zebranego na podstawie wywiadów przeprowadzonych z kobietami naukowcami zarządzającymi uczelniami wyższymi w Krakowie w latach 2008–2012. Oś zainteresowań badawczych przebiegała wzdłuż problemów: rodziny i pracy, definiowania karier naukowo-administracyjnych oraz dostrzegania barier społeczno-kulturowych z perspektywy subiektywnego doświadczenia kobiet.

Ze wstępnych analiz ilościowych sporządzonych na podstawie danych zamieszczonych na stronach internetowych poszczególnych uczelni publicznych i prywatnych (niepublicznych) w Krakowie w trakcie kadencji 2008–2012 została sformułowana hipoteza o istnieniu zjawiska określanego jako *gender gap*. „*Gender gap* to luka ze względu na płeć kulturową (…) odnosząca się do dających się systematycznie obserwować różnic w statystykach, dotyczących osiągnięć osób różnej płci" [Siemieńska 2009:141]. Dla zilustrowania hipotezy o *gender gap* w tabeli 1 zostały zamieszczone dane dotyczące kobiet i mężczyzn pełniących funkcje kierownicze w uczelniach państwowych i prywatnych w Krakowie.

Łącznie było 85 kobiet, które posiadały tytuł magistra, doktora, doktora habilitowanego i profesora oraz pełniły jedną z czterech funkcji: prodziekana, dziekana, prorektora i rektora zarówno na uczelniach publicznych, jak i prywatnych, co stanowiło 25,68% wszystkich osób spełniających powyższe kryteria. Jeśli zaś chodzi o uczelnie publiczne to takich kobiet było 57 (20,96%), a na uczelniach prywatnych – 28 (47,46%).

Zawód naukowca zajmuje jedną z najwyższych pozycji w skali prestiżu społecznego, na co wskazują wyniki badania opinii publicznej [CBOS 2009:6; CBOS 2013:3]. Według H. Domańskiego [Domański 1991:11–12, cyt. za: Wesołowski, Domański 2000] prestiż społeczny „obejmuje (…) syndrom wartości i postaw związanych z ocenami i odczuciami dotyczącymi usytuowania jednostek i kategorii społecznych w systemie nierówności (…) Prestiż społeczny jest uzewnętrznieniem tych norm i wartości w potocznym myśleniu ludzi o rzeczywistości społecznej oraz w ich zachowaniach".

Zdaniem klasyka polskiej socjologii, F. Znanieckiego, zawód naukowca możemy przypisać osobie, która w sposób ciągły zajmuje się rozwijaniem nauki w ramach zinstytucjonalizowanej przestrzeni akademickiej [Znaniecki 1984:211–218]. Ustawa o szkolnictwie wyższym z 2005 r. i jej nowelizacja z 2014 r. wyraźnie podkreślają charakter albo czysto naukowy albo dydaktyczny działalności naukowej. Za E. Wnuk-Lipińską można dodać, że uczonym jest „osoba samosterowna, wykonująca wysoko cenioną pracę na rzecz społeczeństwa, opartą na tworzeniu i przekazywaniu wiedzy, pracę chronioną przez odpowiednie stowarzyszenia i organizacje" [Wnuk-Lipińska 1995:5].

Metodologia

Badania zostały przeprowadzone w duchu paradygmatu konstruktywistycznego, co znaczy, że uwaga badacza została skoncentrowana na wydobyciu

Tabela 1. Kobiety i mężczyźni we władzach uczelni publicznych i prywatnych w Krakowie w latach 2008–2012

Wyszczególnienie	Kobiety = 85 (25,68%)				Mężczyźni = 246 (74,32%)				Razem
	Prof.	Dr hab.	Dr	Mgr	Prof.	Dr hab.	Dr	Mgr	
Rektor	2				13	2	2		19
Prorektor	2	2	3	1	24	4	2		38
Dziekan	9	5	4	1	35	25	7	1	87
Prodziekan	9	23	21	3	35	61	35		187
Ogółem uczelnie	22	30	28	5	107	92	46	1	331
Uczelnie publiczne	Kobiety = 57 (20,96%)				Mężczyźni = 215 (79,04%)				
	Prof.	Dr hab.	Dr	Mgr	Prof.	Dr hab.	Dr	Mgr	
Rektor	1				8	1			10
Prorektor	1	1		1	23	3			29
Dziekan	9	1			33	23	1		67
Prodziekan	9	20		14	35	57	31		166
Ogółem	20	22		15	99	84	32		272
Uczelnie prywatne	Kobiety = 28 (47,46%)				Mężczyźni = 31 (52,54%)				
	Prof.	Dr hab.	Dr	Mgr	Prof.	Dr hab.	Dr	Mgr	
Rektor	1				5	1	2		9
Prorektor	1	1	2	1	1	1	2		9
Dziekan		4	4	1	2	2	6	1	20
Prodziekan		3	7	3		4	4		21
Ogółem	2	8	13	5	8	8	14	1	59

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zamieszczonych na stronach internetowych uczelni w Krakowie: www.agh.edu.pl (Akademia Górniczo-Hutnicza); www.uj.edu.pl (Uniwersytet Jagielloński); www.pk.edu.pl (Politechnika Krakowska); www.ar.krakow.pl (Uniwersytet Rolniczy), www.ap.krakow.pl (Uniwersytet Pedagogiczny); www.uek.krakow.pl (Uniwersytet Ekonomiczny), www.asp.krakow.pl (Akademia Sztuk Pięknych); www.pwst.krakow.pl (Państwowa Wyższa Szkoła Teatralna), www.amuz.krakow.pl (Akademia Muzyczna); www.awf.krakow.pl (Akademia Wychowania Fizycznego), z dn. 19.02.2010; www.ka.edu.pl (Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego); www.kwspz.pl (Krakowska Wyższa Szkoła Promocji Zdrowia); www.mwsz.edu.pl (Małopolska Wyższa Szkoła Zawodowa im. Józefa Dietla); www.edukacjabezgranic.pl (Wyższa Szkoła Bezpieczeństwa Publicznego i Indywidualnego Apeiron); www.uczelnie.info.pl/index.php?mod=uczelnie&pokaz=118&zakladka=o_uczelni (Wyższa Szkoła Ekonomii i Informatyki); www.studiakrakow.com/nu.asp?p=1542,1469,1 (Wyższa Szkoła Europejska im. ks. Józefa Tischnera); www.wsh.krakow.pl (Wyższa Szkoła Handlowa); www.wsu.pl (Wyższa Szkoła Ubezpieczeń); www.wszib.edu.pl (Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości), z dn. 20.02.2010.
Z uwagi na dość znaczną liczbę wyższych szkół prywatnych do analizy zostały wybrane te szkoły wyższe, których działalność nie została zawieszona, a które widnieją w spisie uczelni niepublicznych na stronie Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego: http://www.nauka.gov.pl/szkolnictwo-wyzsze/system-szkolnictwa-wyzszego/uczelnie/uczelnie-niepubliczne/wykaz-uczelni-niepublicznych/#KRAKOW (z dn. 20.02.2010).

znaczeń, jakie badani nadają swoim doświadczeniom i w konsekwencji określeniu, jakie wyłaniają się typy wiedzy na temat rzeczywistości [Konecki 2000, Hammersley, Atkinson 2000, Charmaz 2009]. Pomocną perspektywą okazała się „analiza zorientowana na znaczenie" S. Kvale'a [Kvale 2010: 168–191], w ramach której najpierw dokonujemy „kodowania znaczenia", przeprowadzając jakościową analizę treści, a następnie „kondensujemy znaczenia", syntetyzując kategorie analityczne. Można przyjąć, że proces „interpretacji znaczenia" trwa od początku realizacji badań, ale także, że nacisk położony jest na interpretację, kiedy znaczenie zostaje już zagęszczone i poszukujemy szerszego kontekstu.

W badaniach chodziło o znalezienie odpowiedzi na następujące pytania:

1. Jak postrzegane są przez kobiety zajmowane przez nie stanowiska?
2. Jakie możemy wyróżnić modele karier naukowych i administracyjnych?
3. Jakie znaczenie przypisywane jest pracy naukowo-administracyjnej, a jakie rodzinie?
4. Jakie bariery mogą pojawiać się na drodze do kariery naukowej i administracyjnej?

W badaniach został zastosowany dobór celowy, który zaliczany jest do nielosowych metod doboru próby. Charakteryzuje się tym, że „wskazujemy kandydatów do badania na podstawie uprzedniej

wiedzy o jednostkach i komponujemy próbę tak, by znalazły się w niej jednostki posiadające cechy istotne z punktu widzenia badania" [Górniak i in. 2008:95]. Zgodnie z rozpoznanym wcześniej kontekstem badawczym przedmiotem zainteresowania były kobiety, których stanowiska naukowo-administracyjne utożsamiane są z najwyższą kategorią na skali prestiżu społecznego. W związku z tym do badań wybrano kobiety obejmujące stanowiska rektora, prorektora, dziekana i prodziekana na uczelniach publicznych i posiadające tytuł co najmniej doktora habilitowanego.

Badania zostały przeprowadzone w formie wywiadów częściowo ustrukturalizowanych z elementami biografii. Były one realizowane od 16 marca do 29 kwietnia 2010 r. Została wyodrębniona grupa 42 kobiet na uczelniach publicznych w Krakowie, które posiadały co najmniej tytuł doktora habilitowanego i równocześnie pełniły jedną z funkcji administracyjnych na uczelni (prodziekana, dziekana, prorektora, rektora). W sumie zostało przeprowadzonych 20 wywiadów. Głównym wymogiem badawczym był „proces teoretycznego nasycenia", co oznacza, że decydujemy się przerwać badanie, gdy materiał empiryczny został już nasycony tematycznie, wypełniony koncepcjami rzeczywistości, które zaczynają się w pewnym momencie powtarzać [Charmaz 2009]. Ponadto wywiady były realizowane tak, aby przede wszystkim zdobyć wiedzę o rzeczywistości kobiet zajmujących najwyższe stanowiska naukowo-administracyjne na uczelniach publicznych.

W tabeli 2 znajdują się ogólne informacje na temat grupy kobiet, z którymi zostały przeprowadzone wywiady, a w tabeli 3 na temat liczby kobiet pełniących funkcje administracyjne w uczelniach publicznych w Krakowie w kadencji 2008–2012 i liczby zrealizowanych wywiadów.

Tabela 2. Tytuły naukowe i funkcje pełnione przez kobiety, z którymi przeprowadzono wywiady

Lp.	Tytuł naukowy	Funkcja administracyjna
1	prof. dr hab.	prorektor
2	prof. dr hab.	prorektor
3	prof. dr hab. inż.	dziekan
4	prof. dr hab.	dziekan
5	prof. dr hab.	dziekan
6	prof. dr hab.	dziekan
7	prof. dr hab.	dziekan
8	dr hab.	prodziekan
9	dr hab.	prodziekan
10	prof. dr hab.	prodziekan
11	dr hab.	prodziekan
12	dr hab. inż.	prodziekan
13	dr hab. inż.	prodziekan
14	dr hab.	prodziekan
15	dr hab.	prodziekan
16	prof. dr hab.	prodziekan
17	prof. dr hab.	prodziekan
18	dr hab.	prodziekan
19	dr hab.	prodziekan
20	dr hab.	prodziekan

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3. Liczba kobiet pełniących funkcje administracyjne w uczelniach publicznych w Krakowie w kadencji 2008–2012 i liczba zrealizowanych wywiadów

Funkcja	Łącznie na uczelniach publicznych w Krakowie	Liczba zrealizowanych wywiadów
Rektor	1	–
Prorektor	2	2
Dziekan	10	5
Prodziekan	29	13

Źródło: opracowanie własne.

Wnioski[1]

Jak postrzegane są przez kobiety zajmowane przez nie stanowiska i kariera naukowo-administracyjna?

Kariera naukowo-administracyjna opisywana jest wielowymiarowo. W zebranych wywiadach kobiety używały zróżnicowanego słownictwa do oddania charakteru ich pracy. Pojęcie *kariery* zastępowane było takimi określeniami, jak: *droga*, *tory*, *przestrzeń*, *obszar*, *interes*, *działalność*, *praca*, *misja*, *sztuka*, *biznes*, *zawód*, *etap w życiu*, *jakaś tam ścieżka*, *sposób życia*, *proces*, *rozwój*, *robota*, *ofiara*, *zbiegi okoliczności*, *splot okoliczności*, *funkcje*.

Z jednej strony pojawiają się skojarzenia o charakterze negatywnym, podkreślające ofiarność, misyjność pracy naukowo-administracyjnej. Kobiety, które kładły nacisk na aspekt przeciążenia

obowiązkami używały także następujących wyrażeń do opisu swojej działalności: *ciężka praca*; *praca uciążliwa*; *praca w papierach*; *ogromne zaangażowanie*; *wymierne efekty pracy*; *ośrodek elit*; *przepisy*; *rozliczenia*; *działalność społeczna*; *nieodpłatna działalność*; *interes publiczny*; *wyrzeczenie*; *dodatkowe obowiązki*; *tory boczne i wiodące*; *brak satysfakcji*; *zaszufladkowanie wyżej*; *rozbijanie życia*; *zbiegi okoliczności*; *dostosowywanie się do zarządzeń*; *wchodzenie w koleiny*; *rozdawanie kart*; *administracyjny, formalny doping*; *wyrabianie marki, osobowości*; *działanie zgodne z planem*; *branie obowiązków na siebie*; *pełnienie kolejnych funkcji*; *sprostanie kolejnym wymaganiom*; *dawanie pierwszeństwa obowiązkom*; *to nie jest awans, toga to nie wszystko, to nie jest kariera*; *efekt pracy to kolejna praca*; *brak mobilności*; *natłok zajęć dydaktycznych*; *rezygnacja z jakości życia*; *dodatkowe prace równolegle z doktoratem*; *problemy z dziećmi, problemy rodzinne, zdrowotne, psychologiczne, problemy finansowe*; *brak ukierunkowania w jednostce naukowej*; *to nie jest cel sam w sobie*.

Kariera naukowo-administracyjna przedstawiana jest w kategoriach instytucjonalnych zmagań, ciągłego wysiłku administracyjnego, który utożsamiany jest raczej z działalnością społeczną, w ramach której zdecydowanie premiowane są wymierne efekty działań. Ponieważ proces rozwoju kariery naukowo-administracyjnej dokonuje się w ramach ośrodków naukowych, istnieje *formalny doping*, presja na *sprostanie kolejnym wymaganiom*. Stąd też pojęcie *kariery* zastępowane jest takimi określeniami, jak *ciężka praca*, *praca w papierach*, ponieważ wymaga samodyscypliny, *działania zgodnego z planem* i wyrzeczeń, na przykład związanych z brakiem mobilności. W związku z czym pojęcie *kariery* nie jest rozumiane w kategoriach awansu, ale dodatkowych funkcji, obowiązków, *efektem pracy jest kolejna praca*.

Z drugiej jednak strony pojęcie kariery naukowo-administracyjnej jest związane z: *obszarem swobody*; *robieniem tego, na co ma się ochotę*; *koncentracją duchową, stabilizacją personalną w instytucji naukowej*; *odpowiedzialnością za miejsce, w którym się pracuje*; *naturalnym rozwojem*; *spokojną ścieżką*; *zrównoważonym rozwojem*; *wpisywaniem się w zawód*. Zatem pojawiają się określenia silnie podkreślające zakres swobody, elastyczności oraz stabilizacji osiąganej w procesie *naturalnego rozwoju*.

Jakie modele karier można zatem wyszczególnić na podstawie postrzegania kariery naukowo-administracyjnej?

Modele realizacji karier

W tabeli 4 przedstawiono trzy modele w podejściu do karier naukowo-administracyjnych, jakie wyłoniły się z zebranego materiału empirycznego.

Po pierwsze, można wyróżnić model humanistyczny, gdy pojęcie kariery ściśle wiąże się ze sztuką, silny nacisk położony jest na rozwój osobisty, na odbiór ze strony środowiska (głównie artystycznego), a kategoria rywalizacji jest zastępowana twórczością, kreatywnością. Po drugie, można wyodrębnić model neoliberalny, charakterystyczny dla osób reprezentujących nauki przyrodniczo-techniczno-ekonomiczne, w którym dominują wartości instrumentalne, interpretowane w kategoriach zdobywania punktów, grantów, gdzie widoczna jest silna rywalizacja między pracownikami. Po trzecie zaś – model umiarkowany, w którym zaznacza się poszukiwanie równowagi między rywalizacją w nauce i administracji a własną satysfakcją.

Tabela 4. Modele w podejściu do kariery naukowej

Humanistyczny	Kariera utożsamiana jest ze sztuką, pojęcie rywalizacji jest rozmyte, nacisk na osobisty odbiór
Neoliberalny	Charakterystyczny dla nauk przyrodniczych, technicznych i ekonomicznych nacisk na zdobywanie punktów, rywalizację, wymierne efekty pracy
Umiarkowany	Poszukiwanie „złotego środka”, dystansowanie się od „ślepego” zbierania punktów

Źródło: opracowanie własne.

Rodzina a praca – czy zasadne jest tworzenie alternatywy?

Na podstawie zrealizowanych wywiadów można wyszczególnić trzy analityczne podejścia do relacji pomiędzy rodziną a pracą naukowo-administracyjną:

1) podejście radykalnie pejoratywne – rodzina definitywnie przeszkadza,
2) podejście pozytywnie waloryzujące – rodzina jako motywator do pracy naukowo-administracyjnej,
3) podejście warunkowane innymi czynnikami (przełamujące alternatywę), takimi jak: mąż naukowiec, tradycja rodzinna, wsparcie ze strony rodziny, układy partnerskie, czynniki psychologiczne, zdrowotne, osobowościowe, kwestia koncentracji, determinacji, zaplecze materialne.

Nie można w żaden kategoryczny sposób stwierdzić, że rodzina jest albo nie jest przeszkodą na ścieżce osiągania awansów naukowych i administracyjnych. Niewątpliwie kluczową sprawą są relacje wewnątrz układów małżeńskich i rodzinnych, które implikują zbiór determinant określających kształt i tempo kariery.

Na podstawie wywiadów można wnioskować, że kobiety mają trudniej niż mężczyźni, ponieważ nie mogą do końca zrealizować się w określonej dziedzinie życia. Z jednej strony chcą żyć pełnią życia, z drugiej zaś – mogą mieć pewne poczucie zaniedbywania obowiązków, na przykład wychowawczych. Ponadto praca naukowa nie zamyka się tylko w ściśle określonych godzinach, ale generalnie wpływa na styl życia, na codzienność, na sposób myślenia.

W początkowym okresie tak to może być odbierane, że rzeczywiście zakładanie rodziny jest trudne, bo w tym czasie, kiedy powinno się przygotowywać pracę naukową, być aktywnym na polu naukowym i dydaktycznym, to idzie w parze. I pisanie tej pracy, czyli kariera naukowa, wymaga skupienia, wymaga koncentracji. Jest trudne takie łączenie obowiązków rodzinnych z tymi właśnie zawodowymi, gdyż praca naukowa nie polega na tym, że idziemy do biura, wykonujemy pewną pracę, zamykamy biuro i przestawiamy się myślowo na to, co dzieje się w domu, na wychowywanie dzieci, na spokojne rozmowy (przedstawicielka nauk ekonomicznych).

To jest taki proces, który zahacza o sposób życia i jakby o całość, wymaga bardzo dużej koncentracji duchowej i tak dalej. Ja mam rodzinę i te rzeczy czasami mi przeszkadzają. No, ale tak tutaj jest. Może czas tutaj nie jest tą największą przeszkodą, tylko jakieś poczucie rozbijania tego życia (przedstawicielka nauk artystycznych).

Kariery naukowe kobiet często zostają wydłużone w czasie na przykład przez korzystanie z urlopów macierzyńskich i opiekę nad dziećmi. Jednak jeśli kobieta jest zmotywowana do pracy naukowej, to prędzej czy później zrobi doktorat i habilitację. Warto pokreślić, że równoczesne zaangażowanie w pracę naukową i w wychowywanie dzieci powoduje, że często się niedosypia. Jest to także rezygnacja z lepszej jakości życia, związanej z większymi możliwościami finansowymi.

To jest pewna rezygnacja, której się dokonuje, ale nie na zasadzie, czy założyć rodzinę czy nie, prawda, czy mieć dzieci, czy ich nie mieć. Tylko to jest rezygnacja z jakości życia. Z tej lepszej jakości życia, bo tak naprawdę jakość życia w sensie braku permanentnego pieniędzy, który był dość dotkliwy, zwłaszcza jak ma się dziecko (…) *No to było rzeczywiście niebywale trudne. I to się skończyło po habilitacji, jak już uzyskaliśmy oboje z mężem status samodzielnych pracowników naukowych* (przedstawicielka nauk społeczno-humanistycznych).

Może przeszkadzać. Oczywiście to zależy od umiejętności organizowania sobie czasu, ale dużym kosztem rodziny jest realizowanie własnej kariery. Myślę, że każda kobieta to odczuwa. Jeżeli chce być dobrą matką i dobrą gospodynią, to niewątpliwie realizuje swoje plany po tak zwanych nocach. Czyli jak gdyby kosztem swojego snu, swoich dodatkowych zainteresowań. Zdecydowanie (przedstawicielka nauk artystycznych).

Ale jest też tak, że rodzina może wpływać właśnie w sposób motywujący do podejmowania wyzwań zawodowych. Jednocześnie wpływ rodziny na tempo realizacji kariery może być niezależny od płci, ponieważ jest to raczej związane z poczuciem odpowiedzialności i chęci obojga rodziców do zajmowania się dziećmi.

Zdecydowanie większe szanse na karierę naukową są wtedy, gdy jest rodzina. Mobilizuje. Była dla mnie bardzo ważna (przedstawicielka nauk społeczno-humanistycznych).

Założenie rodziny, która okaże się trwała i szczęśliwa, tak jak w każdym zadaniu wspiera człowieka w karierze (przedstawicielka nauk społeczno-humanistycznych).

Niewątpliwie kariera naukowa wymaga spokoju, wymaga skupienia, wymaga niekonwencjonalnych godzin pracy bardzo często. I, wobec tego, bycie singlem w jakiejś mierze ułatwia tę sprawę. Natomiast to naprawdę nie ma związku z płcią w tym momencie. Natomiast to co jest istotne również, że jest to kariera bardzo stresująca, przynosząca mnóstwo wzlotów i upadków. I wtedy naprawdę posiadanie rodziny, myślę, jest bardzo istotną sprawą. Singiel tego często nie przechodzi łatwo lub w ogóle wpada w różnego rodzaju pułapki psychiczne i inne. Ale nie ma to związku z płcią jako taką (przedstawicielka nauk społeczno-humanistycznych).

W takim samym stopniu kobiecie, jak i mężczyźnie, jeżeli podchodzi poważnie do tego, co się nazywa dzisiaj rodziną. I przeszkadza, i nie przeszkadza. To kwestia zupełnie indywidualna (przedstawicielka nauk społeczno-humanistycznych).

Ponadto bardzo ważną sprawą jest łatwy i tani dostęp do przedszkoli i żłobków. Istotną kwestią jest także pomoc innych członków rodziny. Z jednej strony bowiem kobiety preferują układ partnerski

jako ten, który zapewnia efektywne realizowanie się w sferze zawodowej, z drugiej strony – jego funkcjonowanie jest utrudnione wymogiem pracy po godzinach. Jednakże zawód naukowca, pomimo wymogu permanentnego zdobywania i pogłębiania wiedzy, może stanowić, dzięki elastycznej formie pracy, sposobność na godzenie pracy z wychowywaniem dzieci. Pewną barierą kulturową jest stereotypowe postrzeganie mężczyzny jako żywiciela rodziny, który w konsekwencji musi, czy powinien, zarabiać więcej od swojej partnerki, aby mógł być definiowany w kategoriach subiektywnych i obiektywnych jako wartościowy. W przestrzeni naukowej dotyczy to posiadania przez mężczyzn w porównaniu z kobietami z reguły wyższych tytułów naukowych.

Podstawą jest partnerski układ w małżeństwie. No i oczywiście pomoc… Miałam to szczęście, że moja mama pomagała mi, jak dziecko było bardzo małe, to nie musiałam oddawać go do żłobka ani nawet do przedszkola, tylko mama moja po prostu przychodziła i opiekowała się synem. I też, uważam, że to jest bardzo ważne, ja miałam wyrozumiałych szefów i sama też się staram być taką szefową. Do młodych moich współpracowniczek, które mają dzieci małe, mówię: „Przychodź kiedy możesz. Jak nie możesz przyjść rano, to przyjdź popołudniu. Jak nie możesz przyjść któregoś dnia, to przyjdź w sobotę albo w niedzielę". Bo nasza praca na to pozwala. Natomiast podstawą wszystkiego jest partnerski układ w małżeństwie. Po prostu (przedstawicielka nauk technicznych).

I najgorzej jest wtedy, kiedy małżonek zajmuje pozycję niższą w hierarchii naukowej. To raz. A dwa – jedyną przeciwwagą jest to, że zarabia pieniądze. Więc to jedynie gwarantuje w miarę stabilne układy rodzinne. Inaczej jest fatalnie. Dzieci wymagają bardzo dużo opieki i czasu i to jest jeden z tych czynników, kiedy kobieta się po prostu decyduje zajmować bardziej domem (przedstawicielka nauk przyrodniczych).

Kiedyś istniały żłobki, przedszkola i było o wiele łatwiej (…) *posłużenie się babcią jako tym elementem, który jest instrumentem, pomaga kobiecie zrealizować swoje aspiracje naukowe, jest jednak anachronizmem najwyższego gatunku. Więc z tego powodu założenie rodziny oczywiście z natury rzeczy nie jest przeszkodą. Wpisuje się w nasz zawód. Powiedziałabym nawet, że ten zawód pozwala łatwiej się zorganizować, ze względu na to, że mamy możliwość, że nie pracujemy od siódmej do czwartej, że możemy sobie te zajęcia ułożyć zgodnie z pewnym trybem funkcjonowania, prawda, jako matki ewentualnie i tak dalej. Ale równocześnie to jest zawód, w który wpisany jest stały rozwój, stała praca i to niekiedy, niestety, koliduje; szczególnie w sytuacji, kiedy trudno o żłobek, trudno o przedszkole. A w tej chwili taka jest sytuacja. Więc ja uważam, że absolutnie nie jest to przeszkodą. Natomiast rzeczywistość przeczy i widać w tej chwili z sytuacji różnych kobiet, że jednak to niesłychanie spowalnia i nie bez kozery w tym zawodzie bardzo wiele jest kobiet samotnych. To jest oczywiste* (przedstawicielka nauk społeczno-humanistycznych).

Jak pokazały badania, rodzina jest cenioną wartością pod warunkiem istnienia partnerskich relacji w związku. Co więcej większa część kobiet ma lub miała mężów, którzy także zajmowali się pracą naukową. W opinii tych kobiet pozycja naukowa ich mężów niewątpliwie była czynnikiem ułatwiającym im karierę na uczelni. Ponadto są też takie kobiety, które świadomie rezygnują albo opóźniają własną działalność naukową, aby skoncentrować się na wychowywaniu dzieci i tym samym wesprzeć męża w awansach zawodowych – naukowych i administracyjnych.

Partnerski związek – absolutnie. Mój mąż ma podobne wykształcenie jak ja. Pod tym względem świetnie się rozumiemy. Mogliśmy się uzupełniać. Dlatego to był związek partnerski (przedstawicielka nauk artystycznych).

Tak, to musi być taki związek partnerski. Znaczy musi być zrozumienie, bo jeżeli go nie ma, to wtedy już związek się rozpada. Czyli myśmy się dzielili [obowiązkami], *bo akurat mój mąż też zajmuje się pracą naukową. W związku z tym jak gdyby* [on] *jest, czy był, świadom tych relacji i wypracowaliśmy taki układ, że mogliśmy sobie pomóc* (przedstawicielka nauk artystycznych).

Nasz przykład polegał na tym, że myśmy robili to samo, w związku z tym nie było takiego niezrozumienia. Aczkolwiek ja zdefiniowałam sytuację osobiście tak, że zawsze uważałam, że potencjał intelektualny męża był zdecydowanie większy niż mój i zawsze uważałam, że tą osobą, która pierwsza powinna zrobić kolejny stopień wymagany w tej karierze akademickiej jak i też starać się o jakieś stypendia zagraniczne, był mąż. Więc ja zupełnie świadomie całą tę sferę prowadzenia naszego domu, zajmowania się dzieckiem wzięłam na siebie. Także (…) *miałam tego świadomość i zawsze nie robiłam z tego powodu nikomu wyrzutów* (przedstawicielka nauk społeczno-humanistycznych).

Bariery – kontekst karier

W tej części przedstawimy wskazywane przez kobiety bariery o charakterze genderowym. Warto podkreślić, że często wizerunek kobiety w sferze prywatnej, domowej przekłada się na role i postrzeganie kobiet w sferze publicznej, zawodowej.

Bariery dyskryminacyjno-genderowe dotyczą faktu wydłużania ścieżek karier w biografiach kobiet (przykładowe cytaty: *rodzina przeszkadza*; *mniej czasu*; *kobieta decyduje się zajmować domem*; *opóźnianie kariery naukowej*). Warto wspomnieć o czynniku pośredniczącym, jakim może być stereotyp „matki Polki", czyli kobiety łączącej pracę zawodową i domową, co skutkuje nadmiarem obowiązków i presją sprostania normom społecznym idealnej matki i kobiety aktywnej zawodowo. W sferze zawodowej kobieta jest jednak postrzegana jako niestabilna, ponieważ realizuje prace na dwa etaty. Kobiety dostrzegają swego rodzaju selekcję pracowników na etapie zakładania własnej rodziny (*sito na etapie rodziny*; *szarpanie czasu*; *człowiek jest tylko po trochu*; *kobiety są w większym stopniu uzależnione od rodzin niż panowie od swoich*). W wywiadach niektóre kobiety wspominały o tym, że psychika kobiety może stanowić barierę ze względu na kobiecą emocjonalność, misyjność, instynkt macierzyński, ale także cechy mentalno-osobowościowe, takie jak brak śmiałości kobiet, brak wigoru, strach przed zajmowaniem wysoko prestiżowych stanowisk (*kobiety same sobie stwarzają bariery*).

My kobiety jesteśmy tak emocjonalne, że często większość tej naszej energii pochłaniają emocje. Niepotrzebnie. Niepotrzebnie. Czyli uczę się od nich [mężczyzn] *tego, czego nam, kobietom, brakuje. Ale jeszcze raz powtarzam. Nie uważam, że oni są przez to lepsi. Oni są po prostu inni. Ale ja, jako kobieta, chcę mieć dystans do spraw, chcę być bardziej właśnie taka zrównoważona, wyważona, logiczna, spokojna. I gdyby się dało, bardzo bym chciała umieć kochać siebie tak, jak to mężczyźni umieją* (…) *My po prostu niepotrzebnie mamy jakieś ogromne kompleksy. Mówimy zbyt wiele, nie zastanowiwszy się wcześniej. Naprawdę. Ale jeżeli czujemy, że jesteśmy dobre w jakiejś dziedzinie, to powinnyśmy to artykułować w sposób taki bardzo logiczny i konkretny. I tylko tyle* (przedstawicielka nauk ekonomicznych).

Na przykład ja teraz, na stare lata, na koniec kariery, uczę się pewnych zachowań od swojego szefa, który jest o pięć lat młodszy ode mnie. Ale to są takie zachowania obronne, powiedziałabym. To znaczy ja jestem za bardzo dyspozycyjna. Natomiast on uczy mnie pewnych takich zachowań, które by mi dały, no, może nie tyle prywatności, ile oszczędziłyby mi takiego wyczerpania. Całkowitego wyczerpania (przedstawicielka nauk ekonomicznych).

Taka tradycyjna bariera właśnie, że dziewczyny się boją, że dziewczyny nie chcą, że to raczej… No rany boskie, niech pani spojrzy na tę ścianę moich poprzedników. Jak któraś zobaczy takich, to się wystraszy, prawda. To są sami mężczyźni, od 1918 roku, od uzyskania niepodległości. No, każdy jest, mianowicie, gruby, w okularach, zacny profesor. To taka właśnie młoda doktorantka, patrząc [pomyśli]*: „Jezus Maria w życiu się nie odważę". Sądzę, że to jest ta bariera mentalna, której żadne tam parytety ani inne rozstrzygnięcia nie są w stanie przełamać. To się musi dziać powoli, organicznie. Całe szczęście coraz szybciej, ale w* (…) *swoim rytmie* (przedstawicielka nauk społeczno-humanistycznych).

Pierwsza rzecz – sama psychika kobiety. Sposób, w jaki została wychowana, który oddziałuje na jej dalsze życie. To raz. A dwa – rodzina, w której ona się przede wszystkim realizuje. Ale te dwa elementy są ze sobą po prostu absolutnie związane. Wychowanie i rola jej w rodzinie. To są dwa podstawowe elementy (przedstawicielka nauk przyrodniczych).

Natomiast jak tutaj takie strasznie skomplikowane sprawy przejęłam, to okazało się, że są zupełnie proste (przedstawicielka nauk społeczno-humanistycznych).

Myślę, że zależy to od środowiska. Wykorzystywałam cechy mojego charakteru. Raczej negocjowałam niż stwarzałam problemy. Rozmawiałam w sposób spokojny niż autorytarny. Nie dążyłam do konfrontacji, tylko do dyskusji. Myślę, że mi się to udało (przedstawicielka nauk społeczno-humanistycznych).

Kobiety powinny być asertywne, ale nie zawsze są. Są nieśmiałe, więc wprost nie walczą. Miękki sposób postępowania może stanowić zaletę, jeśli jest się konsekwentnym. Rzadko walczą otwarcie. Wybierają miękką, długodystansową strategię niż natychmiastową. Ale liczą się konsekwencje (przedstawicielka nauk społeczno-humanistycznych).

Kobiety podkreślają także istnienie kulturowej maskulinizacji, tradycji męskiego punktu widzenia i związanej z nią inercyjności instytucji naukowych, dominacji cech kulturowo postrzeganych jako typowo męskie, związanych z rywalizacją, agresywnością w sferze zawodowej. Jedna z kobiet użyła określenia *model umężczyźniania*, aby oddać atmosferę w swo-

jej przestrzeni zawodowej. Stąd też kobiety opowiadały *o stanowiskach blokowanych przez mężczyzn ze względów ambicjonalnych; okupacji męskiej na uczelniach; męskim lobby.*

Troszeczkę inne traktowanie kobiet w kategoriach: ładną ma pani kurteczkę, ładnie pani wygląda. Takich relacji męsko-damskich, prawda, w których się czasami gubi ten wątek merytoryczny. Ale to też, różni są mężczyźni, różne kobiety, różnie to wygląda. Ale nie spotkałam się w życiu z jakimiś takimi… No, chociaż kiedyś, na początku jak przyjmowałam się do pracy, to raz jedyny usłyszałam, że „nie", bo jestem młodą mężatką i pewnie zaraz będę mieć dziecko. To „nie" – takie usłyszałam w pracy. To były moje pierwsze starania do pracy na uczelni. (…) *No ale potem to nikt mi czegoś takiego nie powiedział. Ale spotykam się z takimi uwagami. Często mówi się, na przykład profesor Marysia. Rzadko się mówi profesor Januszek, czy profesor Krzysio. A tutaj profesor Marysia zabierze głos, albo w takich półoficjalnych sytuacjach* [używa się zdrobnienia imienia]. *To są takie drobiazgi, ale występują* (przedstawicielka nauk społeczno-humanistycznych).

Jakby ma się wrażenie, bo to jest sprawa taka bardziej psychologiczna, taka delikatna czy dyskretna, ale mamy lobby męskie, które widzi siebie, docenia siebie, w wielu sytuacjach popiera siebie (przedstawicielka nauk artystycznych).

Natomiast w różnych sytuacjach odczułam lekceważenie, to znaczy, że to samo robiący mężczyzna byłby traktowany od razu na starcie poważniej niż przychodząca, reprezentująca jakąś funkcję kobieta (przedstawicielka nauk społeczno-humanistycznych).

Myślę, że przesadne eksponowanie kobiecości nie jest do końca dobrym pomysłem. Przesadne naśladowanie mężczyzn pewnie też [nie]. *I to jest dość trudne. Gdzieś trzeba to wypośrodkować. Dużą sztuką jest zachować cechy kobiece w takim stopniu, że one są widoczne, ale nie przechodzą w epatowanie tym, co nie jest dobre, bo w tym momencie włączają się jakieś takie czynniki, które nie powinny absorbować uwagi otoczenia. To jest problem. Zwłaszcza że właściwie to są znowu jakieś nowe sytuacje w naszej kulturze, w której się pojawiają kobiety na eksponowanych stanowiskach. Żeby nie myśleć o nich w kategoriach dziewczyny tylko profesjonalisty* (przedstawicielka nauk artystycznych).

Bariery są mentalne, to znaczy pewne przyzwyczajenia myślowe, które są ugruntowane w wymiarze kulturowym, bo jednak strategie edukacyjne, (…) *które przechodzimy w domu najpierw, grupy rówieśnicze, potem szkoła. Już nie wspomnę o grupach wyznaniowych* (…). *One ciągle jeszcze w tych swoich strategiach edukacyjnych realizują te wzory kulturowe minionego czasu. One są wygodne, prawda. A poza tym istnieje coś takiego jak pewne usztywnienie struktur poznawczych* (przedstawicielka nauk społeczno-humanistycznych).

Z badań wynika, że funkcje reprezentacyjne pełnią przeważnie mężczyźni, natomiast kobiety przypisywane są do stanowisk, z którymi wiąże się żmudna, mrówcza, społeczna praca (kobiety głównie piastują stanowiska ds. studenckich), kobiety jako drugi garnitur. Kobiety również zwróciły uwagę na to, że traktowane są jako swego rodzaju ozdoby w sferze zawodowej (kobiety łagodzą obyczaje), często zwraca się do kobiet po imieniu, nie tytułując ich, nie podaje im się ręki w trakcie spotkań, co przekłada się na poczucie uprzedmiotowienia.

Te wyższe stanowiska są blokowane przez panów ze względów chyba już takich ambicjonalnych właśnie. Bo, proszę zauważyć, na przykład podział stanowisk takich w dziekaństwie na przykład. To bardzo rzadko, kiedy rektorem jest kobieta albo dziekanem jest kobieta. Owszem, prorektorem chętnie, zwłaszcza do działki takiej najbardziej obciążonej, czyli do spraw studenckich. To samo jest w dziekaństwie, prawda. Raczej się do takich działek, takich bardziej prestiżowych, kobiet nie dopuszcza (przedstawicielka nauk ekonomicznych).

Tam, gdzie trzeba wykonać jakąś pracę konkretną, mniej wdzięczną, mniej eksponowaną, taką bardziej mrówczą, no to tam może się przydać. Natomiast te takie bardziej widoczne, eksponowane to, jak widać, są rezerwowane dla kogoś innego (przedstawicielka nauk artystycznych).

Jak zostałam prodziekanem, to obecny prorektor mówi: „Wiesz, weź pierwsze lata, bo tym ludziom trzeba tak trochę matkować" (przedstawicielka nauk technicznych).

No i jeżeli chodzi o takie właśnie, jakieś funkcje dodatkowe, to jesteśmy bardzo chętnie angażowane do tak zwanych prac społecznych, które nie pociągają za sobą żadnego wynagrodzenia, zajmują ogromnie dużo czasu. (…) *Zresztą to łatwo sprawdzić nawet w spisie komisji. Te, które zarządzają pieniędzmi, dają możliwość awansu naukowego czy też znajomości naukowych, to są obsadzone przez mężczyzn. Te, które wiążą się z funkcjami takimi typu rozdzielenie na przykład stypendiów dla studentów, zagraniczne wyjazdy studenckie, wszystko,*

co się wiąże z taką żmudną działalnością, akredytacje i inne tym podobne, to wszystko jest w rękach kobiet (…) *dyscyplinarne komisje, te przykre, czasem nawet bardzo stresujące, to chętnie są obsadzone kobietami właśnie* (przedstawicielka nauk ekonomicznych).

Ja zauważyłam już coś takiego na studiach, bo byłam na studiach sfeminizowanych (…)*, że sam fakt bycia chłopakiem powodował już pewne fory. To znaczy oczywiście nie w sposób skrajny, ale tak można powiedzieć, że przy tym samym poziomie osiągnięć, fakt bycia chłopakiem już go forował* (przedstawicielka nauk społeczno-humanistycznych).

Podsumowanie

Wnioski z wywiadów wpisują się w pewne szersze procesy związane z podziałem na płeć w sferze publicznej. Jak argumentuje H. Bradley [Bradley 2008, cyt. za: Acker 2006], tendencje podziału na płeć przejawiają się na poziomie makro, który zazwyczaj opisywany jest za pomocą danych statystycznych albo ogólnych teoretycznych konstrukcji, poziomie mezo, który ogniskuje się w sferze instytucji społecznych, a który wyjaśniany jest na podstawie analiz *case study*, wreszcie poziomie mikro, który dotyczy jednostkowych, indywidualnych interakcji podejmowanych z innymi, a który opisywany jest na podstawie wywiadów albo obserwacji. Procesy związane z płcią, które przyswajamy za pośrednictwem socjalizacji pierwotnej i wtórnej, zasadzają się zarówno w sferze interakcyjnej, jak i instytucjonalnej.

Prezentowane wnioski stanowią jedynie wycinek złożonej rzeczywistości społecznej. Zilustrowana została perspektywa wybranych kobiet i ich opinie bazujące na indywidualnych doświadczeniach, obserwacjach, przemyśleniach. Przedstawione analizy z pewnością nie wyczerpują tej bogatej i często kontrowersyjnej problematyki.

---

[1] Kursywą oznaczono cytaty z wypowiedzi badanych osób.

Literatura

Acker J. [2006], *Inequality regimes: gender, class and race in organizations*, Gender and Society, 20 (4), s. 441–464.

Bradley H. [2008], *Płeć*, Sic!, Warszawa.

CBOS [2009], *Prestiż zawodów*, Warszawa.

CBOS [2013], *Prestiż zawodów*, Warszawa.

Charmaz K. [2009], *Teoria ugruntowana. Praktyczny przewodnik po analizie jakościowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Górniak J., Jelonek M., Keler K., Krupnik S., Machnicki J., Worek B. [2008], *Ocena projektów i programów: wybrane techniki badawcze i ich zastosowanie*, w: *Ewaluacja jako standard zarządzania w sektorze publicznym*, red. B. Pietras-Goc, Wyższa Szkoła Europejska im. ks. J. Tischnera, Kraków.

Hammersley M., Atkinson P. [2000], *Metody badań terenowych*, Zysk i S-ka, Poznań.

Konecki K. [2000], *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Kvale S. [2010], *Prowadzenie wywiadów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Siemieńska R. [2009], *Kobiety w (męskim) zawodzie naukowca*, w: *Kobiety dla Polski. Polska dla kobiet. 20 lat transformacji 1989–2009*, Fundacja Feminoteka, Warszawa.

Wesołowski W., Domański H. [2000], *Prestiż – formy historyczne*, w: *Encyklopedia Socjologii*, Oficyna Naukowa, Warszawa.

Wnuk-Lipińska E. [1995], *Zawód – pracownik akademicki*, Nauka i Szkolnictwo Wyższe, nr 6, s. 5–22.

Znaniecki F. [1984], *Społeczne role uczonych*, PWN, Warszawa.

Joanna Żukowska
Dagmara Miąsek
Szkoła Główna Handlowa

Rola coachingu w karierze menedżerskiej kobiet

Wstęp

Celem artykułu jest zaprezentowanie coachingu jako narzędzia zwiększającego szanse kobiet na realizację menedżerskiej ścieżki kariery przez wykorzystywanie osobistego potencjału w radzeniu sobie z wewnętrznymi i zewnętrznymi ograniczeniami.

Mimo że stosowanie czy przebieg procesu coachingu nie jest różnicowany ze względu na płeć klienta, autorki wskazują na zasadność jego zastosowania w rozwoju zawodowym kobiet, które dążą do bycia menedżerami i konkurują o to stanowisko z mężczyznami. Na podstawie analizy współczesnej literatury krajowej i zagranicznej, jak również wywiadów prowadzonych z kobietami, które proces ów przeszły i piastują wyższe funkcje w organizacjach, można powiedzieć, że coaching może być narzędziem ułatwiającym i przyspieszającym rozwój kariery. Prawdopodobnie pełni on podobną funkcję w przypadku mężczyzn, jednakże niniejsze opracowanie poświęcone jest udziałowi kobiet w procesie coachingowym.

Kariera menedżerska kobiet w liczbach

Coraz częściej kariera kobiet staje się przedmiotem krajowych i zagranicznych analiz statystycznych [Raport Delloite 2012; Lublin 2011]. Mimo że kobiety są coraz bardziej obecne w obszarze zarządzania, nadal według krajowych i międzynarodowych statystyk na stanowiskach menedżerskich, szczególnie tych najwyższego szczebla, dominują mężczyźni [Bombuwela, Chamaru 2013].

Warto zauważyć, że w wyniku drugiej fali feminizmu zapoczątkowanego w latach 70. XX w. coraz więcej kobiet pełni funkcje menedżerskie w największych światowych korporacjach. Wynika to między innymi ze zmieniających się trendów w zarządzaniu oraz podejściu do zatrudniania. Firmy coraz częściej podejmują działania mające na celu zatrudnienie, następnie zatrzymanie kobiet na stanowisku pracy i wspieranie ich w rozwoju [Raport Grant Horton 2014]. Kluczowym determinantem tego zjawiska jest wzrost zapotrzebowania firm na różnorodność postaw, umiejętności oraz stylów zarządzania wśród menedżerów. Dowodem na tę tezę są wyniki raportu *Women on boards*, którego dane jednoznacznie wskazują na wzrost liczby stanowisk menedżerskich zajmowanych przez kobiety w największych brytyjskich firmach rok do roku [Davies 2014].

Należy podkreślić, że według badań prowadzonych przez Desvaux, Devillard, Sancier-Sultan przedsiębiorstwa charakteryzujące się zróżnicowaniem płci na poziomie zarządu osiagają lepsze wyniki biznesowe [Desvaux, Devillard, Sancier-Sultan 2010]. Firmy mające więcej kobiet w zarządzie osiągają o 42% większy zwrot ze sprzedaży, o 66% większy zwrot z inwestycji oraz o 53% wyższy zwrot z własnego kapitału, aniżeli przedsiębiorstwa, które nie zwracają uwagi na udział kobiet w zarządzaniu organizacją [Davis 2011]. Wyniki te mają związek z korzyściami, jakie przynosi zróżnicowanie zachowań przywódczych przejawianych przez obydwie płci, czyli dostęp do szerszego wachlarza potencjalnych działań biznesowych. Dodatkowym potwierdzeniem tezy, że rola kobiet w biznesie jest niedoceniona, mogą być reprezentowane przez nie cechy, wymieniane przez psychologów, do których należy zaliczyć: odporność na stres, umiejętność działania

pod presją czasu, zdolność wykonywania wielu zadań jednocześnie, dobrą organizację pracy i umiejętność pracy zespołowej [Raport Deloitte 2012].

W Polsce stanowiska kierownicze w 40% zajmują kobiety [Raport Deloitte 2012]. Według rankingu Deloitte „CE Top 500" [Raport Deloitte 2014] w zarządach 28% największych polskich przedsiębiorstw zasiadają kobiety, a tylko w 4% firm pełnią one funkcje menedżerów najwyższego szczebla. Jednocześnie, jak wskazują dane raportu Grant Horton, liczba kobiet na stanowiskach menedżerskich w 2014 r. zmniejszyła się o 14% w porównaniu do 2013 r. [Raport Grant Horton 2014]. Autorzy raportu również wymieniają korzyści wynikające z angażowania kobiet w procesy zarządzania przedsiębiorstwem. Zaliczają do nich poprawę wyników pracy zarządu i wyników biznesowych w związku ze wzrostem dostępności i korzystania z szerokiego wachlarza talentów, z szerszą otwartością na rynek i potrzeby klientów, a także z osiąganiem bardziej sprzyjającego biznesowi ładu korporacyjnego, dzięki zwiększaniu otwartości na innowacyjne myślenie [Raport Grant Horton 2014].

Mimo trendów rynkowych wskazujących na zapotrzebowanie gospodarki i rynku na talenty posiadane przez kobiety nadal doświadczają one wielu ograniczeń w byciu menedżerem.

Kobieta na menedżerskiej ścieżce kariery – bariery i ograniczenia

W tym miejscu warto zwrócić uwagę na ograniczenia i bariery, przed którymi stają kobiety aplikujące na najwyższe stanowiska w organizacjach. Jednymi z najpowszechniejszych zjawisk opisywanych w literaturze są „szklany sufit" i „szklane ściany". Kluczowymi przejawami tych zjawisk jest stosowanie odmiennych standardów oceny pracy kobiet i mężczyzn, nierówne wynagradzanie w zależności od płci czy też pomijanie kobiet przy awansach [Bombuwela, Chamaru 2013; Catalyst 1990]. Przyczynami tych zjawisk są w dużej mierze zewnętrzne, czyli sztuczne, nieformalne bariery, wynikające ze schematów społecznych i stereotypów płciowych [Raport PWnet 2011; Starman 2007]. Należy podkreślić, że trend ten często wspierany jest przez same kobiety, które kierują się przekonaniem, że na kluczowym stanowisku nie osiągną takich sukcesów jak mężczyźni.

Badania zrealizowane przez Bombuwela i Chamaru wskazują cztery rodzaje czynników wpływających na powstawanie efektu „szklanego sufitu" [Bombuwela, Chamaru 2013]. Wymieniają czynniki:

1) indywidualne: brak poczucia własnej wartości, negatywne nastawienie;
2) rodzinne: opieka nad dzieckiem, odpowiedzialność i obowiązki domowe, rodzinne i przyjacielskie zobowiązania;
3) organizacyjne: nierówne dla kobiet i mężczyzn kryteria awansu, niejednorodny styl zarządzania;
4) kulturowe: przekonania społeczne, tradycje, schematy.

Wszystkie te czynniki mają bezpośredni wpływ na jakość kariery zawodowej kobiet.

Kolejnym i wpisującym się w powyższą analizę zjawiskiem jest godzenie życia zawodowego z rodzinnym [Maitland 2007; Raport PWnet 2011]. Kobiety jednomyślnie wskazują na przewagę kosztów awansu nad zyskami z niego płynącymi. Trudność w utrzymaniu równowagi między tymi dwiema sferami życia jest przyczyną nieobejmowania przez kobiety wyższych stanowisk menedżerskich. Z jednej strony są to realne ograniczenia wynikające z nadmiaru obowiązków, z drugiej jednak – uczestniczki badań wskazują, że część ograniczeń wynika z ich przekonań, iż obowiązkiem kobiet jest przede wszystkim zajmowanie się domem. Wyzwaniem jest również powrót do pracy po okresie macierzyńskim i wychowawczym, który jest uważany za jeden z trudniejszych momentów w realizowaniu kariery zawodowej przez kobiety [Parke, Bingham 2012]. Zarówno podejmowanie decyzji o powrocie do życia zawodowego, jak i sytuacja zmiany w zakresie obowiązków jest dla nich źródłem stresu i niepewności. Według badań realizowanych przez Lovejoy i Stone niejednokrotnie wykształcone kobiety po okresie macierzyństwa zmieniają środowisko pracy z typowo męskiego (np. korporacja komputerowa, kancelaria prawna) na bardziej sfeminizowane, jak nauczanie, praca w organizacji społecznej [Lovejoy, Stone 2012]. Z jednej strony daje im to większą szansę na utrzymanie równowagi w życiu, z drugiej – jest wynikiem przekonania, że jako matki powinny zrezygnować z kariery menedżerskiej.

Taka postawa jest często efektem wychowania i przekazu społecznego, który dodatkowo jest wzmacniany przez pracodawcę odmawiającego ponownego zatrudnienia kobiety po urlopie macierzyńskim [Lovejoy, Stone 2012]. Opierając się na wynikach raportu „Menedżerka sukcesu", można

stwierdzić, że kobiety przejawiają „niższą gotowość do promowania siebie, podejmowania ryzyka, negocjowania partnerskiego podziału zajmowania się domem" [Raport PWnet 2011]. Jak podkreślają badacze zjawiska, zasadniczą przyczyną tego stanu jest fakt, że kobiety mają trudności w bronieniu siebie i dbaniu o swoje potrzeby [Desvaux, Devillard, Sancier-Sultan 2010]. Raport Deloitte [2012] wskazuje również na trudności w akceptowaniu siebie i swojej kobiecej natury, która wiąże się z większą emocjonalnością i relacyjnością niż męska. Innym czynnikiem wzmacniającym bierność kobiet w dążeniu do awansu, większą niż wśród mężczyzn, jest brak wzorców wśród doświadczonych menedżerek wyższego szczebla [Raport PWnet 2011]. Brak świadomości oraz wiary w moc własnych zasobów powoduje, że sięgają one po męskie wzorce zachowań, aby osiągnąć zawodowe cele. Nie jest to jednak naturalny, kobiecy sposób bycia, przez co tracą autentyczność i wiarygodność, a to może skutkować trudnościami w obejmowaniu najwyższych szczebli menedżerskich [Desvaux, Devillard, Sancier-Sultan 2010].

Dostępność stanowisk menedżerskich jest ograniczona również przez system doskonalenia kompetencji zarządzania, który jak do tej pory wspiera przede wszystkim mężczyzn, ich styl funkcjonowania i uczenia się. Szkolenia i kursy są na ogół nastawione na przekazywanie wiedzy i analizowanie hipotetycznych przypadków. Tymczasem zajęcia kierowane do kobiet powinny być bardziej nastawione na ich indywidualne potrzeby, rozwiązywanie sytuacji bezpośrednio ich dotyczących, osobistą refleksję nad własnym stylem zarządzania [Vinnicombe, Singh 2003].

Firmy, którym zależy na włączaniu kobiet w procesy zarządzania, decyzyjność, odpowiedzialność za wyniki biznesowe, powinny podejmować działania rozwojowe kierowane bezpośrednio do kobiet [Desvaux, Devillard, Sancier-Sultan 2010]. Programy MBA, szkolenia dedykowane kobietom, których celem jest ich rozwój menedżerski, powinny opierać się na ich potrzebach oraz ich modelu myślenia i uczenia się. Sprofilowany proces rozwojowy zwiększa ich szansę na efektywne zarządzanie przedsiębiorstwem. Dlatego też kobiety zaczęły sięgać po nowe narzędzia rozwoju osobistego i zawodowego, które dają im możliwość doskonalenia umiejętności i postaw koniecznych do funkcjonowania na najwyższych szczeblach menedżerskich i wypełniania powierzonych zadań [Falla 2006].

Jednym z elementów takiego procesu rozwojowego, który spełnia to kryterium i odpowiada stylowi funkcjonowania kobiet, jest coaching [Desvaux, Devillard, Sancier-Sultan 2010; Filsinger, Worth 2012]. Badania przeprowadzone przez firmę konsultingową McKinsey & Co dowodzą, że coaching staje się niezbędnym narzędziem dla kobiet, które aspirują na stanowiska *executive* [Lublin 2011]. Potwierdzeniem tego są praktyki stosowane przez firmy m.in. belgijskie, które według raportu *Women in the boardroom: A global perspective*, opublikowanego przez Deloitte Global Center for Corporate Governance (2010), chcą promować kobiety na wyższe stanowiska menedżerskie i oferują im programy rozwojowe, których elementem jest coaching.

Teoretyczne ujęcie coachingu

Badania prowadzone przez Tulpy i Bressera dowodzą, że coaching jest coraz powszechniej stosowany przez firmy i indywidualne osoby w całej Europie [Passmore 2009]. Służy rozwojowi zarówno w obszarze zawodowym, jak i osobistym. Statystyki wskazują, że zastosowanie coachingu w polskich firmach również wzrasta (http://www.thecoaches.pl/451-471711bf3dc6d-13342.htm) i najczęściej korzystają z niego menedżerowie. Ponadto wśród pracowników to kobiety są bardziej otwarte na udział w procesach coachingowych [Leimon, Moscovici, Goodier 2010].

Czym zatem jest coaching? Według definicji Izby Coachingu jest to metoda wspierania rozwoju realizowana w formie cyklu spotkań coacha z klientem, podczas których coach, poprzez aktywne słuchanie, zadawanie pytań oraz stosowanie innych specyficznych narzędzi i zadań rozwojowych, towarzyszy klientowi w wyznaczaniu ważnych dla niego celów, odnajdywaniu wewnętrznych zasobów potrzebnych do ich realizacji oraz ustalaniu i wdrażaniu planów działań. Coach wspiera klienta w odkrywaniu i efektywnym wykorzystaniu osobistego potencjału celem podnoszenia jakości jego życia [Izba Coachingu 2012].

Coaching jako metoda pracy nad rozwojem osobistym ma swoje korzenie w wielu dziedzinach, w tym w sporcie i psychologii rozwojowej [Sanson 2006]. Wpływ na rozwój coachingu mają również konsulting organizacyjny, psychologia kliniczna, poradnictwo, mentoring. Jednak są to zupełnie odrębne formy pracy nad rozwojem jednostki, zespołu czy organizacji [Galuk 2009].

Zgodnie z Ratajczak i Pilipczuk coaching to pomoc i kierowanie rozwojem umiejętności oraz kom-

petencji osoby w określonej dziedzinie, prowadzone indywidualnie przez coacha. Jego istotnym elementem jest partnerska relacja i wzajemne zaufanie między coachem a jego uczniem/klientem/sportowcem/pracownikiem/zespołem. Zasadniczym zadaniem coachingu jest wsparcie osoby nim objętej w osiągnięciu uzgodnionego z coachem indywidualnego celu [Ratajczak, Pilipczuk 2010].

Celem coachingu, zwłaszcza w ujęciu biznesowym, jest poprawa efektywności i wydajności organizacji przez umożliwienie pracownikom nauki w zaplanowany sposób i w relacji z coachem. Proces ten ma przede wszystkim umożliwić bardziej efektywne rozwiązywanie problemów, a także poprawę wydajności indywidualnego pracownika w wykonywaniu zadań [Szulc 2008].

Według Downeya coaching jest sztuką w tym sensie, że gdy jest perfekcyjnie realizowany, przestaje liczyć się technika. Coach w pełni angażuje się w pracę z klientem, w której najważniejsza jest harmonia i partnerstwo. Jest sztuką pozwalającą innym na naukę, rozwój oraz zwiększanie możliwości osiągania sukcesu [Downey 2003].

Thorpe i Clifford traktują coaching jako pomoc danej osobie we wzmacnianiu i udoskonalaniu działania poprzez refleksję nad tym, jak stosuje konkretne umiejętności lub posiadaną wiedzę [Thorpe, Clifford 2004]. Z kolei Whitmore definiuje coaching jako proces uwalniania potencjału klienta w celu maksymalizowania jego wyników i osiągnięć. Jest raczej procesem uczenia się przez klienta niż uczeniem klienta przez coacha [Whitmore 2011].

Coaching określany jest jako metoda pracy na zasobach, wspierania osoby w doskonaleniu jej działania przez stymulowanie refleksji nad celami i sposobem wykorzystywania zasobów, które posiada [Smółka 2012]. Jest procesem, a nie jednorazowym wydarzeniem, który pozwala klientowi stale uczyć się i doskonalić w obszarze podejmowanych działań i nowych ról [Sidor-Rządkowska 2012; Witherspoon, White 2003]. Coaching zmienia nawyki, zachowania, wspiera w budowaniu pożądanych postaw. Inspiruje do zmian. Jest partnerską relacją między coachem a klientem, opartą na zaufaniu, poszanowaniu wartości i przeżyć klienta [Sidor-Rządkowska 2012].

Coaching może dotyczyć zarówno życia zawodowego (*business coaching*), jak i prywatnego (*life coaching*). Dzieli się go również ze względu na odbiorcę, np. *executive coaching* (dedykowany menedżerom najwyższego szczebla), coaching menedżerski, coaching zespołów.

Niezależnie od odbiorcy kluczowym celem coachingu jest odkrywanie i rozwijanie potencjału, doskonalenie kompetencji jednostki (zespołu/organizacji) adekwatnie do jej potrzeb, z uwzględnieniem kontekstu, w jakim funkcjonuje, na podstawie pogłębionej refleksji oraz podejmowania konkretnych działań rozwojowych [Witherspoon, White 2003]. W kontekście organizacyjnym najczęściej realizowany jest proces *executive coaching*, podczas którego osoba „uczy się, jak się uczyć", a spersonalizowana relacja z coachem dostarcza przestrzeni do podejmowania wyzwań, ryzyka i korzystania z wszelkich własnych możliwości i zasobów w osiaganiu osobistych celów [Sanson 2006].

Efektem coachingu ma być zatem wzrost świadomości siebie oraz systemu i wzajemnych oddziaływań między menedżerem a organizacją oraz celami biznesowymi, zespołem w kontekście realizowanych wyników, przy jednoczesnym poczuciu osobistego spełnienia [Sanson 2006]. Coaching wykorzystuje podstawowe zasady wzmacniania odpowiedzialności, wiary w siebie przy jednoczesnym zorientowaniu na przyszłość i realizację zadań [Starman 2007].

Podsumowując, do zasadniczych celów coachingu należy zaliczyć [Izba Coachingu 2012]:

- wsparcie klienta/klientki w formułowaniu oraz doprecyzowaniu celów zawodowych i osobistych, a także sposobów ich realizacji;
- poszerzenie przez klienta/klientkę świadomości siebie, swoich celów i kontekstu, w jakim działa;
- pełniejsze korzystanie z naturalnych zdolności, potencjału i zasobów;
- podejmowanie bardziej świadomych decyzji;
- usunięcie przeszkód zarówno wewnętrznych (np. przekonań, nastawień), jak i zewnętrznych (np. presji otoczenia) w procesie realizacji celów;
- przyjmowanie odpowiedzialności za swoją przyszłość i za aktywne jej kształtowanie;
- udoskonalanie dotychczasowego działania, aby przynosiło ono oczekiwane efekty.

Ze względu na fakt, że przedmiotem niniejszego artykułu jest obszar biznesu, warto bliżej przeanalizować definicję *executive coaching*. Najtrafniejszą, z punktu widzenia autorek, przedstawił Kilburg, który określał tę formę pracy jako „wspierającą relację między klientem, posiadającym autorytet menedżerski i odpowiedzialność w organizacji, a coachem/konsultantem, który, używając różnorodnych technik rozwoju i zmiany zachowań, asystuje swojemu klientowi w osiąganiu zestawu celów służących zwiększaniu jej lub jego wydajności i osobistej satysfakcji, co w konsekwencji ma

przełożyć się na wzrost efektywności organizacji zgodnie z zawartym kontraktem coachingowym" [Kilburg 2000].

Jednym z twórców coachingu menedżerskiego jest także Gallwey, według którego coaching jest aktem tworzenia środowiska, poprzez rozmowę i sposób bycia, które uruchamiają proces, w którym klient dąży do realizacji celów, w sprzyjający mu sposób [Gallwey 2007].

W tym miejscu warto zwrócić także uwagę na najistotniejsze różnice występujące między coachingiem a innymi metodami. W odróżnieniu od mentoringu coach nie udziela rad i nie dzieli się swoim doświadczeniem, a zadaje pytania i słucha odpowiedzi klienta/klientki. Coaching nie dostarcza też wiedzy, jak ma to miejsce w przypadku szkolenia, a inspiruje jednostkę do poszukiwania i odkrywania wszelkich potrzebnych zasobów w sobie [Sanson 2006]. Coaching nie jest również terapią. Zasadnicze różnice zostały ujęte w tabeli 1.

Granica między terapią a coachingiem może być subtelna. Jednakże, zdaniem autorek niniejszego artykułu, coaching w swojej czystej formie powinien koncentrować się na przyszłości i korzystać wyłącznie z narzędzi coachingowych. Terapia dysponuje znacznie szerszym wachlarzem narzędzi, metod, podejść, które mają wieloletnią historię i bardzo bogatą podbudowę teoretyczną. Biorąc pod uwagę fakt, że wielu coachów nie posiada wykształcenia psychologicznego, sięganie po narzędzia terapeutyczne (takie jak np. Gestalt, Jung czy psychodynamiczna metoda) jest niewskazane, bo może rodzić wiele zagrożeń dla osoby uczestniczącej w procesie coachingowym. Coaching, ze względu na znacząco krótszy rodowód niż terapia, jest podejściem, które coraz częściej stanowi przedmiot badań naukowych, jednakże jego teoretyczna i empiryczna podbudowa jest jeszcze w fazie rozwoju, a nie tak jak w przypadku terapii – w bardzo dojrzałej fazie. Warto więc podkreślić, że zasadniczym celem coachingu jest realizowanie konkretnej, określonej przez klienta zmiany, osiąganie konkretnego celu w teraźniejszości oraz przyszłości [Lennard 2013].

Tabela 1. Różnice i podobieństwa między terapią a coachingiem

Terapia	Coaching
Koncentracja na przeszłości, neutralizowanie negatywnych wydarzeń z przeszłości i ich wpływu na aktualne zachowania	Koncentracja na teraźniejszości i przyszłości, rozwój potencjału
Bierne nastawienie (skuteczne słuchanie), refleksja	Aktywne nastawienie – działanie i refleksja, aktywne słuchanie
Informacje pochodzą od klienta	Informacje pochodzą od klienta i osób z jego otoczenia
Uwaga skupiona na niewłaściwych zachowaniach (również patologicznych)	Uwaga skupiona na osiągnięciu pozytywnych celów i rozwoju
Problemy mają charakter wewnętrzny (wynikają z osobowości)	Problemy znajdują się na płaszczyźnie klient – otoczenie
Klient to osoba biorąca udział w terapii	Określenie klienta nie jest jednoznaczne – klient to osoba biorąca udział w coachingu, klientem (sponsorem) jest organizacja zatrudniająca coachów dla swoich pracowników
Klient powinien poczuć się wzbogacony („lepiej się poczuć")	Coaching powinien przynieść poprawę wykonywanych działań (realizacji celów), niekoniecznie samopoczucia
Regularne, unormowane sesje	Sesje mogą być różnej długości (od 1 do 8 godz.), a ich częstotliwość może być różna
Praca w gabinecie terapeuty	Praca w miejscu pracy klienta lub miejscu neutralnym, rzadziej w gabinecie coacha. Różne sposoby pracy – maile, telefon, komunikatory, bezpośrednia rozmowa
Praca bezpośrednio dotyczy osobistych problemów klienta	Praca pośrednio dotyczy osobistych problemów klienta, częściej skupia się na możliwościach w wykonywaniu danej czynności i podnoszeniu efektywności osobistej
Klient sam wybiera terapeutę	Klient sam wybiera coacha, sponsor – firma może wskazać kilku coachów, spośród których klient wybiera

Źródło: [Peltier 2011].

Syntetyczne ujęcie procedury przebiegu procesu coachingowego oraz wybranych narzędzi coachingowych

W tym miejscu, ze względu na prezentowane w dalszej części artykułu wstępne badania empiryczne, zostaną przedstawione w syntetycznej formie podstawowe założenia procesu coachingowego i wybrane narzędzia coachingowe.

Modelowy proces coachingowy powinien trwać od trzech do sześciu miesięcy. Najbardziej rekomendowaną częstotliwością sesji coachingowych jest spotkanie z klientem/klientką raz na dwa/trzy tygodnie. Jednakże często spotkania odbywają się co tydzień, a także wyłącznie raz w miesiącu. Najkorzystniejsza dla procesu długość spotkania waha się od 90 do 120 minut [Wildflower, Brennan 2011]. Prawidłowo zaprojektowany proces coachingowy powinien zawierać, ustalony zgodnie z zasadą SMART, cel na cały proces, jak również cel na poszczególną sesję. Struktura każdej sesji przebiegać powinna zgodnie ze schematem [Smółka 2009]:

- wprowadzenie, ustalenie celu na sesję, spójnego z celem całego procesu (odpowiedz na pytanie czego chcesz?);
- wzmocnienie poprzez wartości, które stoją za celem (po co chcesz to osiągnąć?; co ważnego za tym stoi?);
- określenie stanu rzeczywistego, uwzględniające dostępność i ograniczoność zasobów (jak jest?);
- określenie planu i możliwych scenariuszy osiągania celu (co zrobisz?);
- ustalenie harmonogramu działania oraz ustalenie zadania do wykonania na kolejną sesję (zrób to!), która rozpoczyna się od przeglądu (i co dalej?).

W celu zapewnienia najwyższej jakości procesu coachingowego w przedstawionej strukturze należy pamiętać o standardach ustalonych przez International Coach Federation (ICF), International Coach Community (ICC) czy Izbę Coachingu. Wszystkie one bazują na najważniejszych kompetencjach coachingowych, do których należy zaliczyć ustalenie zasad, współtworzenie relacji, efektywne komunikowanie oraz wspomaganie procesu uczenia i osiągania rezultatów [www.icf.org.pl]. Całość procesu powinna przebiegać zgodnie z zasadami kodeksu etyki coacha, którego najważniejszymi elementami są profesjonalne postępowanie wobec klientów, zachowanie poufności, prywatności i troska o budowanie zaufania [www.izbacoachingu.com].

Analizując narzędzia wykorzystywane w coachingu, warto wyjść od koła priorytetów. Jest to jedno z podstawowych narzędzi coachingowych, pozwalające na ustalenie i uporządkowanie priorytetów klienta. Znajduje ono zastosowanie na początku procesu coachingowego. Zwykle odnosi się do obszarów takich, jak własne życie, praca, planowane przedsięwzięcia. Pozwala na zdefiniowanie długoterminowego kierunku działań, usystematyzowanie poszczególnych obszarów życia, spojrzenie z innej perspektywy na istotny aspekt swojego życia [Wilczyńska, Nowak, Kućka, Sawicka, Sztajerwald 2011]. Dzięki zastosowaniu tego narzędzia jednostka otrzymuje pomoc w stworzeniu jasnego obrazu tego, czym jest dla niej spełnione życie i jak je postrzega w danej chwili, w danym dniu. Narzędzie nie służy jednak odtwarzaniu stanów z przeszłości ani tworzeniu wizji przyszłości, czyli tego, kim chcę być. Nie pokazuje także tego, co osoba osiągnęła. Osoba podlegająca coachingowi ma zaś możliwość przyjrzenia się obszarom, w których czuje się spełniona, a także obszarom, w których nie czuje się usatysfakcjonowana. Rezultatem zastosowania koła jest wskazanie priorytetów, zdefiniowanie celów oraz efektów działania w procesie coachingowym [Wilczyńska, Nowak, Kućka, Sawicka, Sztajerwald 2011].

Kolejnym narzędziem zapożyczonym wprost z zarządzania jest analiza SWOT. Służy ona do porządkowania informacji. W coachingu stosuje się to narzędzie do analizy wewnętrznego i zewnętrznego środowiska, w którym znajduje się klient/klientka. SWOT jest analizą mocnych i słabych stron, szans potencjalnych lub zaistniałych w otoczeniu oraz zagrożeń możliwych lub istniejących. W zaadaptowanej do celów coachingowych analizie SWOT mocne strony koncentrują się na dostrzeganiu wewnętrznych zasobów, potencjału, atutów, walorów, umiejętności, kompetencji i doświadczenia, które to w sposób pozytywny przekładają się na osiąganie sukcesu. Słabości sprowadzają się do ustalenia kompetencji i umiejętności, które wymagają doskonalenia. Na szanse składają się dostrzegane okazje, pomysły i możliwości – zasoby zewnętrzne, zjawiska, tendencje w otoczeniu, które odpowiednio wykorzystane stają się impulsem do rozwoju oraz pozwalają radzić sobie z ograniczeniami. Obszar zagrożeń stanowią trudności, wyzwania i czynniki zewnętrzne, które osoba coachingowana postrzega jako bariery rozwoju lub realizacji zamierzonego przedsięwzięcia – słabe punkty w strategii i związane z nimi obawy klienta [Adams 2011].

Bardzo ważną rolę w procesie coachingowym odgrywa komunikacja, ze szczególnym uwzględnieniem „mocnych" pytań jako kolejnego narzędzia coachingowego. Zadając takie pytania, coach może wskazywać na pojawienie się potencjalnych trudności oraz wskazywać możliwy kierunek rozwiązania. Pytania dążą do ustalenia nie czy, lecz jak można osiągnąć cel. Pozwalają na zmianę sposobu myślenia przez zniwelowanie wewnętrznych blokad. Tym samym pozwalają na pozytywną zmianę perspektywy. Należy jednak bezwzględnie pamiętać, aby unikać pułapek, które kryją te pytania, czyli eliminować rady ukryte w pytaniach. Pytania powinny być krótkie, jasne oraz otwarte [Adams 2011].

Kolejnym narzędziem jest metoda Walta Disneya. Pozwala ona na twórczą analizę pomysłów, dzięki zastosowaniu trzech sposobów myślenia. Model zakłada postrzeganie problemu z trzech perspektyw: Marzyciela, Krytyka oraz Realisty. Każda z nich wiąże się z innym poziomem motywacji i doborem argumentów. W roli Marzyciela osoba uczestnicząca w coachingu uruchamia wyobraźnię, tworzy najbardziej wyszukane wizje, poszukuje nierealnych pomysłów. W roli Realisty stara się wynaleźć sposoby pozwalające na urzeczywistnienie pomysłów Marzyciela. Stając się Krytykiem, dąży do podważenia rezultatów osiągniętych dzięki dwóm poprzednim rolom, analizuje błędy i słabe punkty planu Realisty. W kolejnych etapach wraca do poprzednich ról, dopracowując poszczególne aspekty powstającego planu aż do momentu, w którym nabierze on ostatecznej formy [Wilczyńska, Nowak, Kućka, Sawicka, Sztajerwald 2011].

Następnym narzędziem znajdującym zastosowanie w coachingu jest wizualizacja. Jest to technika zbliżona do medytacji, której zastosowanie istotnie wspiera motywację. Bazuje na aktywizowaniu zmysłów i emocji dla osiągania celów oraz wypracowywania najlepszych rezultatów. Pozwala na pozytywne wpływanie na pragnienia dzięki tworzeniu realistycznych, wizjonerskich obrazów przyszłości. Doprowadza do kontroli myślenia na poziomie podświadomości [Wilczyńska, Nowak, Kućka, Sawicka, Sztajerwald 2011].

Ostatnim narzędziem jest praca z przekonaniami. Przekonania to subiektywne prawdy, wyrażające wierzenia osoby coachingowanej. Celem jest uświadamianie przekonań wspierających zmianę i ich wzmacnianie oraz uświadamianie tych, które są destruktywne dla osoby, a następnie ich przeformułowanie na pozytywne i wzmacniające [Wilczyńska, Nowak, Kućka, Sawicka, Sztajerwald 2011].

Coaching w badaniach – rozwój menedżerski kobiet

W literaturze dostępnych jest wiele badań traktujacych coaching jako narzędzie efektywnego rozwoju menedżerów, ale rzadko można napotkać bezpośrednio poświęcone kobietom i ich karierze zawodowej [Starman 2007; Bacon & Spear 2003; Ballinger 2000; Bougae 2005; Kampa-Kokesch 2001; Kilburg 2002; Schuck & Liddle 2004; Stevens 2005; Turner 2003]. Ponadto dość rzadko badania prowadzone są tylko przez naukowców. Często zaobserwować można *spin out – spin off* w badaniach, czyli rozwiązania, w których przedstawiciele biznesu tworzą alianse z naukowcami w celu prowadzenia wspólnych badań. Dostępne wyniki badań prezentują ogólny wpływ *executive* coachingu na rozwój kadry menedżerskiej niezależnie od płci. Niewątpliwie jest on efektywny zarówno dla kobiet, jak i dla mężczyzn.

Badania realizowane przez Kampa-Kokesch identyfikowały coaching jako zindywidualizowane narzędzie rozwoju kompetencji przywódczych [Kampa-Kokesch 2001]. Uwzględniając różnice w funkcjonowaniu, stylu uczenia się i stylu zarządzania między mężczyznami a kobietami, słuszne wydaje się dokonanie analizy wyników badań dotyczacyh właśnie coachingu z udziałem kobiet.

Nawiązując do wyników badań zaprezentowanych w raporcie Deloitte [2012], coaching może być narzędziem wzmacniającym kobiecy styl zarządzania. Jako narzędzie, które inspiruje do refleksji nad wyznawanymi wartościami, uczuciami, relacjami, może wzmacniać kobiety w wykorzystywaniu ich naturalnych atutów w zarządzaniu, którymi są m.in.:

- styl oparty na relacjach, tzw. miękkie zarządzanie, pozwalający na wywieranie wpływu na ludzi, motywowanie pracowników do odpowiedzialności i zaangażowania;
- inspirowanie do aktywności uwzględniającej potrzeby i cele współpracowników;
- władza oparta na spójności, charyzmatyczności, relacjach, a nie na sile;
- otwartość na kompromisy, umiejętność łagodzenia sporów, prowadzenia merytorycznych dyskusji na podstawie faktów, przy jednoczesnym uwzględnieniu emocji drugiej strony;
- postrzeganie biznesu jako pola do współpracy, eliminującego agresję.

Coaching jako narzędzie służące budowaniu wewnętrznej spójności i pozwalające na jej ujawnienie

może być tym, co wspiera kobiety w rywalizacji z mężczyznami o najwyższe stanowiska menedżerskie. Dzięki świadomemu wykorzystaniu swoich naturalnych atutów mogą one wnosić nową jakość do zarządzania biznesem.

Z badań przeprowadzonych przez Starman [2007] wynika, że te właśnie cechy i umiejętności wzmacniały w sobie kobiety uczestniczące w procesach coachingowych [Starman 2007]. Jako bezpośredni efekt coachingu wskazywały poprawę własnej komunikacji, która stawała się bardziej otwarta i bezpośrednia. Dzięki temu postrzegały siebie jako skuteczne liderki i menedżerki. Dawało im to odwagę do sięgania po kolejne wyzwania i wyższe stanowiska. Jednocześnie dostrzegały poprawę w jakości relacji zawodowych, głównie dzięki większemu zorientowaniu na cele i wyniki biznesowe. Priorytetem dla nich stawały się strategiczne działania, równocześnie podejmowały bardziej zrównoważone decyzje z jednej strony oparte na potrzebach innych, a z drugiej – uwzględniające strategiczne cele firmy. Coaching pomógł im dostrzec własne zasoby, siłę charakteru i ułatwił spójne funkcjonowanie w roli zarządzających firmą.

Coaching sprawdza się również jako narzędzie wspierające matki liderki, którym trudno godzić różne obowiązki. Badania dowodzą, że coaching służy określeniu priorytetów, nazwaniu wartości oraz zbudowaniu planu działania, który pozwala zadbać o ważne aspekty zawodowe, niegubiąc przy tym własnych potrzeb i potrzeb najbliższych [Maitland 2007; Parke, Bingham 2012]. Firmy oferujące coaching młodym matkom pomagają im radzić sobie z „luką" w życiu zawodowym po narodzeniu dziecka. Wspierają je w budowaniu równowagi między obowiązkami zawodowymi a rodzinnymi, jednocześnie wzmacniając ich talenty menedżerskie i realizację ambicji zawodowych. Dzięki coachingowi dają one sobie prawo do otwartego wyrażania siebie, ale też przyjmowania szczerej informacji zwrotnej od współpracowników. Dzięki procesowi coachingowemu kobiety efektywniej zarządzają zadaniami, a także celami przedsiębiorstwa [Leimon, Moscovici, Goodier 2010].

Inwestując poprzez coaching w kobiety wracające po urlopach macierzyńskich, firmy zatrzymują talenty, a jednocześnie motywują je do dalszego rozwoju i kolejnych osiągnięć. Kobiety stają się bardziej lojalne i zaangażowane w pracę na rzecz swojego pracodawcy, silniejsze i gotowe do pełnienia funkcji menedżerskich. Potwierdzają to m.in. badania przeprowadzone przez Elston i Boniwell [2011], które wskazują na znaczącą rolę coachingu jako narzędzia służącego odkrywaniu, wzmacnianiu i odważnemu wykorzystywaniu przez kobiety zasobów i mocnych stron. Korzystaniu z zasobów sprzyja realizowanie osobistych dążeń, przekładające się na satysfakcję i poczucie dobrostanu. Budowanie świadomości własnych zasobów dzięki coachingowi zwiększa poczucie wartości i dodaje skrzydeł. Sprzyja podejmowaniu wyzwania związanego z awansowaniem na wyższe stanowiska menedżerskie. Również Galuk w swoich badanich dowiodła, że coaching wzmacnia kobiety w podejmowaniu nowych działań zawodowych [Galuk 2009]. Wśród badanych przez nią kobiet coaching sprzyjał:

- przeanalizowaniu trudnych sytuacji i podjęciu decyzji w zgodzie z własnymi wartościami i zasobami;
- byciu autentyczną dzięki uświadomieniu sobie tego, co dla kobiety jest ważne i słuszne;
- znalezieniu sposobów na poradzenie sobie z napotykanymi barierami, przeformułowaniu destruktywnych przekonań „nie dam sobie rady" na „mam wpływ i możliwości działania";
- przełamaniu ograniczeń i wyjściu z impasu;
- dostrzeżeniu odmiennej perspektywy, zrozumieniu punktu widzenia innych.

Innymi słowy coaching był pomocny w poszerzeniu horyzonotów widzenia spraw i myślenia o nich. Pomagał kobietom w realizowaniu kolejnych kroków na ścieżce kariery menedżerskiej, w podejmowaniu strategicznych decyzji na poziomie zarządzania firmą. Kobiety coraz bardziej świadome swoich kompetencji miały znaczący udział w działaniach strategicznych na rzecz rozwoju organizacji, co dostarczało im satysfakcji i spełnienia zawodowego.

Zarówno Galuk, jak i autorzy zajmujący się tematyką coachingu podkreślają rolę samego coacha w procesie rozwoju klienta [Galuk 2009; Sidor-Rządkowska 2011]. Zaufanie i partnerska relacja między stronami stwarzają warunki do szczerego dzielenia się przez kobiety swoimi obawami, lękami, ograniczeniami. Coach może efektywnie oddziaływać i prowadzić klientkę w kierunku pożądanej zmiany, polegającej m.in. na byciu bardziej świadomą siebie, swoich potrzeb, uczuć; byciu bardziej odważną i proaktywną, ufającą sobie i swojemu potencjałowi. Innymi słowy nie tylko coaching jako narzędzie służy kobietom w realizacji ich ambicji zawodowych, lecz także osoba coacha ma znaczenie i wpływa na jakość oraz efekty procesu [Lennard 2013].

Empiryczne ujęcie coachingu w rozwoju menedżerskiej kariery kobiet

Opisane poniżej przypadki kilku procesów coachingowych opierają się zarówno na obserwacjach uczestniczących, jak i wywiadach z kobietami pełniącymi funkcje menedżerskie w organizacjach oraz uczestniczącymi w coachingu. Uzyskane na podstawie wywiadów wnioski wskazują na zasadność stosowania coachingu w kontekście rozwoju menedżerskiego kobiet. Należy podkreślić, że kobiety uczestniczące w procesie coachingowym były na początku swojej kariery zawodowej. Wywiady zostały przeprowadzone w okresie roku od zakończenia procesu coachingowego z kobietami, które rozwijały w tym okresie menedżerską karierę.

Celem realizowanych procesów coachingowych było między innymi:

- wzmacnianie kompetencji menedżerskich kobiet, takich jak: delegowanie; zarządzanie organizacją pracy własnej i zespołu; asertywna postawa wobec podwładnych i przełożonych; motywowanie pracowników; wzmacnianie biznesowego myślenia (w tym koncentracji na celach strategicznych organizacji);
- budowanie poczucia własnej wartości i skuteczności w roli liderki;
- godzenie życia osobistego i zawodowego, kształtowanie umiejętności ustalania priorytetów, podejmowanie działań służących ich realizacji;
- zarządzanie zespołem w sytuacji konfliktu;
- rozwijanie umiejętności zarządzania strategicznego.

Na rzecz niniejszego opracowania wybrano 5 procesów coachingowych. Każdy proces obejmował 7 sesji coachingowych trwających od 90 do 120 minut. Najkrótszy proces trwał pięć miesięcy, najdłuższy osiem. Jego długość uzależniona była od dostępności osoby coachingowanej. Każdy proces coachingowy przeprowadzony był z zachowaniem standarów ICF, ICC, Izby Coachingu, a także zgodnie z kodeksem etycznym coacha.

Do najczęściej stosowanych narzędzi w procesie coachingowym dedykowanym kobietom zajmującym lub aplikujacym na menedżerskie stanowiska należały: koło priorytetów, praca z mocnymi pytaniami, metoda Walta Disneya, osobista analiza SWOT, wizualizacja, praca z przekonaniami.

W tej części opracowania zaprezentowane zostaną fragmenty wypowiedzi kobiet, które zakończyły proces coachingowy. Zostały one zapytane o wpływ coachingu na ich karierę menedżerską. Poniżej przedstawiamy wybrane wypowiedzi.

W mojej pracy menedżerskiej coaching to przede wszystkim poszerzenie wiedzy o człowieku, jego percepcji, sposobie komunikacji, motorach działania i powodach jego braku. Rozwinął moją pokorę wobec własnej perspektywy, świadomość roli, którą pełnię jako kobieta i wzmocnił uważność na innych – niezmiennie pomaga w pełniejszym rozumieniu lub docieraniu do potrzeb i motywów, które nie łatwo dostrzec w powierzchownym kontakcie. Wiedza i świadomość nie do przecenienia w codziennym kierowaniu zespołem czy relacjach pozazawodowych (menedżerka w firmie szkoleniowej).

Proces coachingowy pozwolił mi na lepsze zrozumienie pracowników, lepszą komunikację z zespołem. Wpłynął na moją cierpliwość wobec pracowników, ale i realizowanych celów. Zdecydowanie dał mi większą siłę i energię, wskrzesił we mnie poczucie, że „mogę", pomógł zrozumieć, że każdy dzień jest dobry, by coś zmienić oraz że z porażek należy czerpać naukę na przyszłość. Spowodował, że moja świadomość, iż jako kobieta mogę być dobrą liderką, istotnie wzrosła (menedżerka w firmie usługowej).

Sesje coachingowe sprawiły, że zwiększyła się moja motywacja i poczucie pewności siebie. Zwiększyła się także moja determinacja w konkurowaniu o menedżerskie stanowisko, uwierzyłam, że mogę być dobrym liderem i płeć nie ma na to najmniejszego wpływu. Ponadto zrozumiałam, że rzeczywistość może być naprawdę piękna – wystarczy, że w to uwierzymy i odpowiednio ukierunkujemy się na cel. Dzięki procesowi coachingowemu nabrałam też więcej pokory wobec otaczającego mnie świata i osób, z którymi współpracuję. Sprawił, że do dziś przykładam bardzo dużą wagę do samorozwoju, który ma niebagatelny wpływ na rozwój mojej kariery (menedżerka w firmie odzieżowej).

Najważniejszą rzeczą, którą coaching dał mojej karierze, jest świadomość tego, czego naprawdę potrzebuję od siebie i świata – procentuje to zupełnie innymi stosunkami z klientami, partnerami i z zespołem. Jasna komunikacja z zespołem, bez drugiego dna i nieuświadomionych przekonań zaowocowała efektywną współpracą z lojalnym zespołem i pozwala uniknąć frustracji wśród pracowników. Wszyscy wiemy, na czym stoimy, i dzięki temu można podejmować efektywne i zadowalające dla wszystkich decyzje (menedżerka w branży finansowej).

Coaching dał mi m.in. lepszą organizację mojej pracy oraz oddzielenie rzeczy istotnych od tych mniej ważnych. W trakcie zajęć analizowałyśmy sposób realizacji procesów wprowadzanych w zarządzanym przedsiębiorstwie oraz to, jak są one postrzegane przeze mnie i pracowników. Sesje to bardzo dobry czas na refleksje nad zachowaniem swoim i najbliższego otoczenia, jego reakcji na wprowadzane zmiany. Wiele wniosków wyciągniętych w trakcie zajęć wykorzystuję w codziennej pracy. Dodatkowo coaching pokazał mi, jak bardzo nasze życie prywatne wpływa na nasze życie zawodowe i że czasem trzeba się zatrzymać, żeby móc z większą, lepszą siłą ruszyć do dalszej pracy i rozwoju. Coaching to męczący sposób na rozwiązywanie problemów, ale mam wrażenie, że jeden z lepszych. Każdy z nas potrzebuje rozmowy, a gdy musimy odpowiadać na niewygodne pytania, to okazuje się, że w trakcie pracy potrafimy je nie tylko zadawać innym, ale również sobie (menedżerka w branży motoryzacyjnej).

Uzyskane wyniki to argument na rzecz realizacji dalszych badań, na większą skalę, w zakresie roli coachingu w menedżerskiej karierze kobiet.

Wszystkie uczestniczki zrealizowały postawione przez siebie cele. Najczęściej pojawiające się odpowiedzi w ocenie coachingu dotyczyły:

- większej pewności siebie;
- większej odwagi w podejmowaniu działań biznesowych i relacyjnych;
- lepszej komunikacji z innymi;
- wzrostu świadomości własnych potrzeb i zrozumienia potrzeb innych;
- większej determinacji w realizowaniu stawianych sobie celów zawodowych i biznesowych.

Część z nich w wyniku coachingu podjęła kolejne wyzwania zawodowe, np. znalezienie nowej pracy na stanowisku menedżerskim, odpowadającej na nowo uświadomione potrzeby zawodowe oraz dającej poczucie satysfakcji i spełnienia.

Wnioski i rekomendacje

Niewątpliwie rozwój kariery menedżerskiej kobiet jest istotny dla samych liderek, ale również ważny z punktu wiedzenia budowania przewagi konkurencyjnej firm. Analiza literatury i badań przedstawiona w niniejszym artykule z pewnością nie wyczerpuje tematu. Przede wszystkim w kolejnych opracowaniach należy poświęcić uwagę zagadnieniom związanym z uwarunkowaniami uczenia się, stylu funkcjonowania i zarządzania, a wynikającymi z różnic płci.

Istotne wydaje się także przeprowadzenie badań dotyczących roli kobiet, jaką odgrywają one w zarządach firm w kontekście osiąganych przez te firmy wyników oraz budowania przez nie przewagi konkurencyjnej. Sygnalizowany wpływ różnorodności zarządzania firmą na osiagane przez nią wyniki finansowe wymaga z pewnością pogłębienia oraz odrębnych analiz.

Istotnym aspektem badawczym jest rola coachingu w rozwoju kompetencji menedżerskich kobiet. Przytoczone w artykule wyniki stanowią jedynie wstęp do tego zagadnienia. Oparte są głównie na wiedzy opisowej, deklaratywnych odpowiedziach uczestniczek procesów coachingowych. W przyszłości warto przeprowadzić badanie metodą „360 stopni", pytając o ocenę współpracowników, klientów z otoczenia badanych kobiet. Natomiast badania eksperymentalne pozwolą ustalić zmienne i uzyskać wiedzę na temat zależności między coachingiem a ścieżką awansu. Pozwolą na uzyskanie bardziej wiarygodnego obrazu wpływu coachingu na rozwój kobiet w roli liderek. Liderki i menedżerki uczestniczące w procesie coachingowym jednoznacznie deklarują zmianę i wzrost skuteczności swojego funkcjonowania, co bezpośrednio przekłada się na ich sukcesy zawodowe.

Literatura

Adams M. [2011], *Myślenie pytaniami*, Warszawa, Wydawnictwo Studio EMKA.

Bacon T.R., Spear K.I. [2003], *Adaptive Coaching: The Art and Practice of a Client-Centered Approach to Performance Improvement*, Nicholas Brealey Publishing.

Ballinger M.S. [2000], *Participant Self-perceptions about the Causes of Behavior Change from a Program of Executive Coaching*, unpublished doctoral dissertation, Capella University.

Bombuwela P.M., Del Avis A. Chamaru [2013], *Effects of Glass Ceiling on Women Career Development in Private Sector Organizations – Case of Sri Lanka*, Journal of Competitiveness, Vol. 5, Issue 2.

Bougae C. [2005], *A Descriptive Study of the Impact of Executive Coaching from the Perspective of the Executive Leader*, unpublished doctoral dissertation, Capella University (Retrieved March 22, 2010, from ABI/INFORM Global. Publication No. AAT 3162727).

Calayst [1990], *Women in corporate management: Results of a Catalyst survey*, New York.

Davis L. [2014], Women on Boards; https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/320000/bis-women-on-boards-2014.pdf.

Desvaux G., Devillard S., Sancier-Sultan S. [2010], *Women Matter 2010. Women at the top of corporations: Making it happen*, McKinsey & Company.

Downey M. [2003], *Effective coaching*, TEXERE, New York.

Elston F., Boniwell I. [2011], *A grounded theory study of the value derived by women in financial services through a coaching intervention to help them identify their strengths and practise using them in workplace*, International Coaching Psychology Review. Vol. 6.

Falla S.K. [2006], *Unfolding the story of executive coaching through the eyes of the pioneers*. Obtained from the base ProQuest Digital Dissertation (UMI No. 3230487).

Filsinger C., Worth S. [2012], *Women and Leadership: Closing the Gender Gap*, International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, Vol. 10, No. 2.

Gallwey T.W. [2007], *Tenis – wewnętrzna gra*, ParaFraza, Warszawa.

Galuk D. [2009], *Executive Coaching: What Is the Experience Like for Executive Women?* University of Minnesota. Pozyskane z bazy ProQuest Digital Disserta.

Izba Coachingu [2012], http://www.izbacoachingu.com/files/2012/11/22/ic_system_akredytacji_2211.pdf.

Kampa-Kokesch S. [2001], *Executive coaching as an individually tailored consultation intervention: does it increase leadership?* (Doctoral dissertation, Western Michigan University). Pozyskane z bazy ProQuest Digital Dissertation (UMI No.3020230).

Kilburg R. [2000], *Executive coaching. Developing managerial wisdom in a world of chaos*, Washington, DC, US: American Psychological Association.

Leimon A, Moscovici F., Goodier H. [2010], *Coaching Women to Lead (Essential Coaching Skills and Knowledge)*, Routledge, London.

Lennard D. [2013], *Coaching Models: A Guide to Model Development: for Practitioners and Students of Coaching*, Routledge, London.

Lovejoy M., Stone P. [2012], *Opting Back In: The Influence of Time at Home on Professional Women's Career Redirection after Opting Out Gender*, Work and Organization, Vol. 19, No. 6.

Lublin J. [2011], *Kobiety potrzebują coachingu, aby dotrzeć do wysokich stanowisk*, The Wall Street Journal Europe.

Maitland A. [2007], *Make ready for the mother of all job changes women in business: Companies are offering maternity coaching to ease the return to work and hold on to key female staff*, Financial Times.

Parke C., Bingham L. [2012], *Maternity coaching – Ernst & Young employees share their experiences: Short case studies and research papers that demonstrate best practice in rewards*, Strategic HR Review.

Passmore J. [2009], *Coaching Ethics: Making Ethical Decisions – Novices and Experts*, The Coaching Psychologist, No. 5 (1).

Peltier B. [2011], *The Psychology of Executive Coaching: Theory and Application*, Routledge, Londyn.

Report Deloitte [2010], *Women in the boardroom: A global perspective*. Published by Deloitte Global Center for Corporate Governance.

Report Deloitte [2012], *Kobiety i władza w biznesie. Czy płeć ma znaczenie dla budowania pozycji i wpływu w organizacji?*, http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Poland/Local%20Assets/Documents/Raporty,%20badania,%20rankingi/pl_ Raport_Deloitte_Kobiety_Wladza_2012.pdf.

Report Deloitte [2014], *Top 500*, http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Poland/Local%20Assets/Documents/Raporty,%20badania,%20rankingi/Deloitte_TOP500_Report.pdf.

Report Grant Horton [2014], http://grantthornton.pl/kobiety_na_stanowiskach_menedzerskich_raport_w_liczbach.

Report PWnet (Polish Professional Women Network), 2011, *Menedżerka sukcesu. Szanse i ograniczenia kariery kobiet w Polsce,* http://www.pwnet.pl/?s=publikacje;menedzerka.

Ratajczak A., Pilipczuk P. [2010], *Dlaczego warto inwestować w coaching?*, http://icc.coachingpartners.pl/2010.03.05.

Sanson M. [2006], *Executive coaching: an international analyzies of the supply of executive coaching services*, Difo-Druck, Bamberg.

Schuck K., Liddle B.J. [2004], *The Female Manager's Experience: A Concept Map and Assessment Tool*, Consulting Psychology Journal: Practice and Research, Vol. 56(2).

Sidor-Rządkowska M. [2012], *Profesjonalny coaching*, Wolter Kluwer, Warszawa.

Smółka P. [2009], *Coaching. Inspiracje z perspektywy nauki, praktyki i klientów*, One Press, Gliwice.

Smółka P. [2012], *Coaching Innowacyjności. Wsparcie dla liderów nowatorskich przedsięwzięć*, w: L. Czarkowska (red.), *Coaching jako wskaźnik zmian paradygmatów w zarządzaniu*, Poltext, Warszawa.

Starman J. [2007], *The impact of executive coaching on job performance from the perspective of executive women*, Capella University (ProQuest Digital Dissertation, UMI 3268605).

Stevens J.H., Jr. [2005], *Executive Coaching from the Executive's Perspective*, Consulting Psychology Journal: Practice and Research, Vol. 57(4).

Szulc W. [2008], *Coaching – misja życia*, Wydawnictwo Złote Myśli, Gliwice.

Thorpe S., Clifford J. [2004], *Podręcznik coachingu*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań.

Tulpa K., Bresser F. [2009], *Coaching in Europe*, in: Passmore J. [2013], *Diversity in Coaching. Association for Coaching*, UK, USA.

Turner C.E. [2003], *Executive Coaching as a Leadership Development Strategy*, Dissertation Abstract International, Vol. 64(4).

Whitmore J. [2011], *Coaching. Trening efektywności*, Wydawnictwo G+J, Warszawa.

Wilczyńska M., Nowak M., Kućka J., Sawicka J., Sztajerwald K. [2011], *Moc Coachingu. Poznaj narzędzia rozwijające umiejętności i kompetencje osobiste*, Gliwice.

Wildflower L., Brennan D. [2011], *The handbook of knowledge-based coaching – from theory to practice*, Jossey-Bass, San Francisco.

Witherspoon R., White R.P. [2003], *Essential Ways That Coaching Can Help Executives*, Journal of Excellence, Vol. 8.

Vinnicombe S., Singh V. [2003], *Women-only management training: an essential part of women's leadership development*, Journal of Change Management, Vol. 3–4.

Mariola Paruzel-Czachura
Maria Chełkowska
University of Silesia

The masculine and feminine business world – psychological mercantilism and perceptions of economic crisis and one's own success

Introduction

The belief that in the contemporary individualized world everyone, regardless of sex, age, or background, may decide their future and achieve success is evident not only in everyday life, but also in science. The manifestation of this may be the development of current positive psychology [Linley, Joseph 2007; Trzebińska 2008] or the availability of numerous training courses aimed at teaching methods to reach attempted goals. However, from the perspective of psychological studies, in which our debate is embedded, the question emerges whether everything depends on the strength of motivation, and whether persons performing the same tasks perceive their success in a similar way. The answers may be found in determining individual differences between people and indicating the significant ones, often in order to modify them later [e.g. proposals presented by Martin Seligman 2002]. Then, the question arises whether there are factors significant for success that are difficult to change – such as gender.

Contemporary studies on gender roles indicate that gender, as the "cultural lenses" [Mandal 2007:8, after: Bem 1983], influences our perception of reality, including subjective perception of success or quality of life [Paruzel-Czachura 2013b]. Psychologists stress the differences between women and men regarding perception of the world, personality, entering relationships, expressing emotions, incidence of mental disorders, possession of particular abilities, and many other aspects [Mandal 2003, 2007, 2012]. Besides gender, a significant factor shaping our existence is paid work or lack of it, as well as numerous phenomena related to work such as stress or burnout syndrome [Sęk 2006; Bratkowiak 2007]. The immense role of the relationship between a sense of satisfaction and paid work is described by Grażyna Bartkowiak [2007], who, after Jan Tylka, stresses that these variables are significant not only from the individual perspective, but from the collective one as well – in other words, for our entire economy. In short: the more satisfied we are, the better society we will create. The subject literature indicates multiple differences related to gender and occupational activity regarding the level of earnings or materialism [Mandal 2007], work satisfaction, or a sense of success [Bartkowiak 2007]. Therefore, researchers stress the impact of femininity and masculinity and the sphere of work on people's mental functioning. At the same time, several political and economic changes have been recently observed that may also have an impact on aspects of mental life, such as the feeling of being threatened by crisis or a sense of success [Paruzel-Czachura 2011]. Classical studies reveal that people satisfied with their work and life before a crisis work better during the crisis [Bartkowiak 2007:104, after: March, Simon 1958]. Therefore, the analysis and modification of subjective feelings of people in respect to their satisfaction, success or attitude towards material goods – psychological mercantilism [Górnik-Durose 2007, 2008] – is necessary not only because of individual wellbeing, but also in the context of the proper functioning of both society and organization [Fromm 2012].

The objective of this article is to present the results of empirical surveys which indicate determinants significant for the perception of economic crisis, one's own success, the level of psychological mercantilism and subjective assessment of income. These factors are gender and employment status. The studies are supposed to help in understanding the mechanisms significant for the functioning of employed women and men in the era of crisis that started in 2007 and has gradually reached Europe [Falenta, Polinceusz, on-line]. The nation-wide studies were done in 2009–2010 in Poland.

The first part of the paper contains theoretical assumptions and research problems together with assumptions concerning the surveyed phenomena. The second part presents the results of the authors' own surveys conducted among 397 male and female entrepreneurs and employees in public and private companies.

A sense of success

The world of the 21st century has become the era of a "success craze", where having material assets, a "happy" family or social prestige seems to be an important aspect in a human's life. According to Małgorzata Chrupała [2000], in the contemporary world, success involves not only material goods and career advancement. It also stimulates entrepreneurship and overcoming obstacles, evokes joy and satisfaction, increases self-acceptance, and facilitates mental health. Like the term quality of life, success may be defined in various ways.

As the theoretical base for the discussion, the authors chose the model of success defined by Dominika Dej, Ute Stephan and Marian Gorgievsky of the Dresden University of Technology and Erasmus University in Rotterdam [see: Dej 2007, 2010, 2011a, 2011b; Stephan, Lukeš, Dej, Richter 2007; Dej, Stephan, Gorgievsky 2012; Dej, Stephan, Gorgievsky, Wegge, in edition]. According to their definition, success may be assessed in both an objective and subjective way [Dej 2007]. The objective criteria usually concern economic factors, such as profit, company turnover, an increase in the number of employees or innovations. The subjective criteria embrace satisfaction or achievement of personal or company goals. Arnold Cooper and Kendall Artz [1995] claim that subjective criteria may be better predictors of future decisions and behaviors of entrepreneurs than objective economic and business criteria. Including the subjective criteria is important because of the indications of their significant role in enterprise management. There are companies which have been closed despite their objective development, as they could not ensure a sense of fulfillment to entrepreneurs. The reverse situation is also possible: too much involvement in company management can lead to maintaining an unprofitable enterprise.

Following Edwin Locke and Gary Latham's [1984] goal-setting theory, Dej, Stephan and Gorgievsky [2012] claim that people are satisfied only when they achieve goals important for themselves. Therefore their conception of success means a person who realizes important personal values. These values have been grouped into five dimensions: company success, social success, relations with employees and customers, personal financial success and personal non-financial success. Company success includes profitability, employment growth, income or profits, and innovations. Social success means contributing to the good of society, social responsibility for employees, and creating new jobs. Relations with employees and customers are understood through being on good terms with customers, employees' satisfaction and their loyalty towards the company, and a positive and supportive work atmosphere. Personal financial success means increasing one's own income, maintaining a high standard of living, and financial security. Non-financial personal success embraces such factors as maintaining a balance between private and professional life, finding time for oneself, making decisions and standing up to challenges, and personal development.

However, this conception only relates to entrepreneurs; therefore, for the purpose of the presented studies, it was extrapolated to the group of employees. It is assumed that an employee who works for a company which is in their opinion successful, will also perceive him/herself as a successful person [Mowday, Porter and Steers 1982]. However, such a situation may take place only after the employee's identification with a given organization is confirmed, according to the adaptability concept [Rogacka-Trawińska, Leśniowski 1980]. When analyzing the data obtained in this study, the overall success result was considered as well as two subscales concerning significance of the professed values and a degree of their fulfillment. The five dimensions described above were not included as their analysis was not possible because of the modification scale for employees.

Psychological mercantilism

The indicators of success are often material values. According to Małgorzata Górnik-Durose [2002], the notion of materialism is understood in various ways; it was named a religion, a lifestyle, a concept of "to have" rather than "to be", orientation dependence, attitude, behaviors, beliefs, individual features, or values. Materialism remains an open category; the significant problem concerns the question of whether it involves possession of goods only or their gathering as well. Moreover, it is not only determined by individual but also cultural factors. The subject literature distinguishes "good" and "bad" materialism, called instrumental and terminal or functional and characterological. All positive aspects respective to materialism indicate that we own things in order to survive or satisfy some important non-material needs. If possessing things becomes the value in itself and is the condition for life satisfaction, then we deal with the "bad" side of materialism.

Redefinition of materialism, in the form of the psychological mercantilism idea worked out by Górnik-Durose [2007, 2008], involves values, motivations, a mercantile vision of the world and the individual's self-presentation (the "Peacock" presentation). Persons with a high level of psychological mercantilism recognize the superiority of external, materialistic values, and external motivation; they perceive their own value depending on the goods they possess and their popularity. Therefore, psychological mercantilism may be called "the set of beliefs concerning the way the world is organized and the rules of its functioning" [Górnik-Durose 2008:13]. It is defined as "psycho-behavioral complex (a set of mental processes and tendencies towards behaving in a particular way), whose core is the belief that the most important goal in social relations is obtaining external advantages (money, image, and fame)" [Górnik-Durose 2008:16]. Psychological mercantilism, as a multidimensional variable, is indicated by the configuration of four elements. The first two comprise dominance of materialist values, which accentuates the value of possessing material goods by a person, and dominance of a mercantile vision of the world. Individuals with a high level of psychological mercantilism will exhibit a mercantile vision of the world, for example with statements underlining the worth of having influential acquaintances or taking up only financially profitable jobs. The next two elements are dominance of mercantile relations with the world (pure pragmatism characterized by stressing the role of material things in a good life; its opposite is chaste involvement which may mean a diminished appreciation of money and higher appreciation of relationships with people who are close to us), and preferences over the mercantile self-presentation (the "Peacock" presentation, which concerns all people who boast about their goods, stressing the supposed worthiness of their owner).

Subjective assessment of changes related to economic crisis and subjective income assessment

Following the increase of the consumption process and value attributed to the possession of things, the category of materialism has gained a new meaning. Jean Baudrillard [2006] indicates that in the contemporary world, goods hold a sense widely transcending their primary meaning. The psychology of material possessions and collecting examines the issue of possession from the perspective of an individual living in a postindustrial society who creates their own identity, sometimes further defined by material goods [see Górnik-Durose 2002]. From the perspective of mental health of individuals, such a situation may threaten the sense of happiness, mental wellbeing and satisfaction. In this approach, the significant item for an individual is not just possession of goods, but also their quality. In practice, meeting these criteria tends to be extremely difficult, particularly during an economic crisis. Thus, the notion of the *affluenza* has appeared in psychology, defining materialism as the social illness of the 21st century [de Graaf, Wann, Naylor 2005]. The effect of this illness may be a decreasing satisfaction with life, which positively correlates with considering money as the important value [Nickerson, Schwarz, Diener, Kahneman 2003], while the concentration on material assets in an ego-threatening situation lowers the sense of self-value among people with materialistic orientation [Górnik-Durose 2002]. The studies also indicate that focusing on achievement of material goals is related to a lower level of life satisfaction [see Nickerson at all 2003]. Therefore, conducting the analysis on a subjective assessment of changes related to the economic crisis and

a subjective assessment of income was considered valuable, as well as finding whether the gender-related differences are observed in these assessments. Although the economic crisis has been apparent for several years, from the psychological perspective, the significant issue is how persons perceive their material situation, as such perceptions may modify their sense of quality of life and success.

Research problems

The survey concerned the perception of economic crisis, sense of success, level of psychological mercantilism and subjective assessment of income by employed women and men. For the purpose of the studies, a division of employment status with the conception of Mirosława Marody [Marody, Hauser 1999; Marody 2000, 2007] was applied to entrepreneurs, employees of private companies, and employees of state companies.

A general question was posed: whether any significant differences between employed women and men will be observed in respect to economic crisis perception, the sense of success, the level of psychological mercantilism and subjective income assessment. Previous studies indicate, people holding higher positions at work are characterized by a higher level of work satisfaction [Springer 2011]. Therefore, it may be assumed that the entrepreneurs' sense of success will be stronger than in case of employees. In accordance with Marody's conception, the employees in private companies will enjoy more subjective success than employees in state companies. Researchers indicate that gender is significant for the level of earnings, concluding employment contracts, promotion or working full-time [Mandal 2007, Lisowska 2007]; in all cases men hold a privileged position. According to the studies, a successful person is stereotypically a man [Mandal 2007], while in case of a woman successful performance of a complex task is usually explained rather by her luck than her competence [Aronson, Wilson, Akert 1997]. Differences are also observed in self-evaluation: girls undervalue their achievements significantly more compared with boys [Aronson,Wilson, Akert 1997]. It provides a base to assume men will have a greater sense of success, including financially, than women. It should be noted that the above presumptions are partially based on the results of foreign research; therefore intercultural differences may be a significant factor differentiating Polish and foreign employees. It is worth adding, though, that the conception of Dej, Stephan and Gorgievsky was also verified by the authors in respect to Polish entrepreneurs [Dej 2011a].

The studies also prove that people with materialistic orientation value financial success and power much more than persons preferring family values and striving to achieve warm relationships with others [Zawadzka 2006]. According to Zawadzka, materialistic orientation may be caused by the socialization process of girls and boys. Therefore, it may be assumed that a higher level of psychological mercantilism will be observed among men than among women. Considering the fact that financial motivation may be rather more expected of employers than employees [Szlęzak-Matusewicz 2011], it may be assumed that they will exhibit the highest level of psychological mercantilism.

Based on the objective data indicating higher earnings of men [Lisowska 2007], it may be concluded that they will have a subjectively higher level of income than women. In that case, the objective data on the level of earnings in different sectors [Sedlak 2014] leads to the assumption that entrepreneurs will declare a subjectively higher level of income than employees will, whereas employees of private companies will declare a higher level than employees of state companies.

According to the Marody's conception, the state sector is characterized by the most stable jobs, so it may be assumed that people employed in state companies will suffer and fear economic crisis to the least extent – although not all surveys confirm these assumptions [Paruzel-Czachura 2013a]. Then, in the private sector, because of the higher average income among entrepreneurs, people conducting business will assess the crisis in a more positive way than employees. At the same time, due to discrimination in the labour market [Mandal 2007; Lisowska 2007], women may feel a stronger fear of crisis and describe a worse situation in crisis.

For the purpose of the survey, the following theses were formed:

1) As regards the variable "sense of success", men will achieve higher results compared with women, and entrepreneurs will obtain higher scores compared with employees of private and public companies.
2) A higher level of psychological mercantilism will be observed among men and entrepreneurs, while a lower level will be attained by women and employees of public companies.

3) Men and entrepreneurs will contribute the highest subjective assessment of income, while women and employees of public companies will provide the lowest.
4) Women and employees of private companies will show the greatest fear of crisis, the sense of being in a more difficult situation, while men and employees in public companies will exhibit the lowest fear.

The method

The study was carried out via questionnaire interview method; the data were gathered on-line or with the use of the traditional pencil–paper method.

Participants

A total of 397 economically active people from all Polish voivodships participated in the study (56 questionnaires were rejected because of incomplete answers). The analysed group comprised 179 women and 162 men. The women's average age was 35 years (SD = 11); the men's was 39 years (SD = 11). The age range in the group was 52 years. In the female group it was 40 years (min = 20, max = 60), while in male – 49 years (min = 23, max = 72). 36.36% of the surveyed were single (N = 124), 55.13% – married (N = 188), 7.92% constituted divorced persons (N = 27), a 0.59% widowers (N = 2). Among participants, 64% had tertiary education (N = 219), 30% had secondary education (N = 101), 3% vocational (N = 12), and 3% basic vocational (N = 9). Among participants were 104 entrepreneurs (including 51 women), 136 employees of public companies (including 70 women), and 101 employees of private companies (including 58 women). The sample selection was purposeful: entrepreneurs were sought via advertisements in "Panorama Firm", as well as contacted via telephone, internet or personally. They were also asked to pass the information about the survey to other entrepreneurs and employees. Participants were was not selected in a way allowing a description of the sample in respect to the overall population of employees and entrepreneurs, which was taken into account in the interpretation of the results.

Measurement

An anonymous questionnaire method was applied to the study. Among 341 respondents, 118 completed the questionnaire via internet because it allowed faster contact with the respondents from more remote parts of Poland or because of their personal preferences; other respondents completed the paper version of the questionnaire. Data were gathered in 2009 and 2010. Success was measured with the Success Scale (SESS) [Dej 2010; Dej, Stephan, Gorgievsky 2012], while psychological mercantilism with a shortened version *the Questionnaire of Beliefs about the World* [Górnik-Durose 2007].

The **Subjective Entrepreneurial Success Scale SESS** is a tool measuring the level of success perceived by entrepreneurs. Originally, the tool for entrepreneurs comprised 26 testing items examining the company's success, social success, relations with employees and customers, personal financial success, and personal non-financial success. The respondents assessed on two scales the **importance** of a particular criterion/value (e.g. company profitability, private life-work balance, company's actions on behalf of environment). They also assess actual **achievement** of this criterion/value on a five-point scale (from entirely unimportant to very important in the case of a criterion, and from not achieved at all to fully achieved in the case of the achievement of a particular criterion). The sum of results of particular values and their realizations is the indicator of general success. Because the study also included employees in companies, the questions regarding the company's success were changed, so employees assessed the success of the company where they were employed while the entrepreneurs assessed the success of their own companies.

The reliability of the scale was verified with regard to the difference between versions for the groups of employees and entrepreneurs. The questionnaire obtained high reliability for both groups (Employees: α = 0.87, Entrepreneurs: α = 0.93). Similarly, the two scales proved reliable: Values (Employees: α = 0.85, Entrepreneurs: α = 0.89) and Achievements (Employees: α = 0.85, Entrepreneurs: α = 0.90).

Additionally, the respondents were asked to assess the statements: "Generally, I achieved financial success" (in the case of employees) and "Generally, my company achieved financial success" (in the case of entrepreneurs) on a five-point scale (I definitely disagree, I rather disagree, I don't know, I rather agree, I definitely agree). They were also supposed to assess the questions

"Do you believe that other people think that you achieved success?" (total lack of success, slight success, average success, success, significant success). Employees were also asked to evaluate the company's success referring to the statements: "Generally the company I work for achieved financial success" and answering the question "Do you believe that other people think that your company achieved success?" (Scales of both questions as described above).

The Questionnaire of Beliefs about the World (Version K) examines the level of psychological mercantilism in accordance with the conception of Górnik-Durose [2007]. The version applied in the study measures the level of acceptance of 12 materialistic values assessed on the scale between 0 (not important) and 7 (important) and the character of relations with the world. The respondents assessed, on a scale of 1 (definitely not) and 7 (definitely yes), how strongly they agree with opinions concerning pure pragmatism (e.g. "In order to have an easier life, it is worth knowing influential people") or chaste involvement ("There is no space in close relationships for cost-benefit analysis"). The objective of the third part of the questionnaire was to find the respondent's attitude towards persons characterized "Peacock" presentation (e.g. "Often talk how they spend their money", "They stress in conversation that they are well off") on a scale of 1 negative attitude) and 7 (positive attitude).

The questionnaire obtained high reliability of the general scale for mercantilism (α = 0.87) and a satisfactory in respect to particular scales: dominance of materialistic values (α = 0.87); chaste involvement (α = 0.64); pure pragmatism (α = 0.74); describing formation of relations with the external world, and mercantile self-presentation (α = 0.87).

Moreover, the respondents assessed the level of subjective income in relation to the country's average (the scale: low, below average, slightly below average, about country's average, slightly over average, over average, high) and perception of changes related to the economic crisis, which was measured on the five-point Likert scale. The respondents answered the following questions: (a) Has the situation in your company changed due to the present economic crisis? (b) Are you afraid that the situation in your company may worsen because of the present economic crisis?

The results

The comparison between women and men by employment status was carried out using the STATISTICA PL 10 program with the nonparametric Kruskal-Wallis ANOVA test and post-hoc test of multiple mean rank comparisons, as the assumptions[1] for application of the parametric equivalent – variance analysis – were not met. The p-value level indicating the significance of differences between particular groups was specified in each comparison in brackets with the r value, which is a measure of effect size[2]. The figures present medians and quartile ranges of variables in particular groups.

In the case of success, groups could be specified according to the importance of personal values/criteria of success, personal financial success (additional questions) and assessment of success by others (additional question). Men entrepreneurs consider these

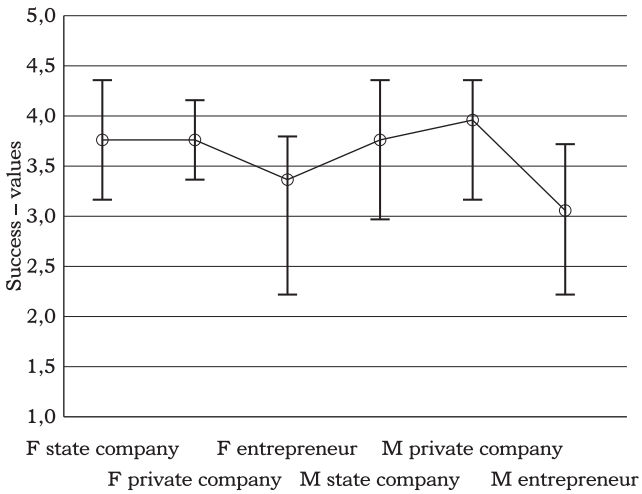
Table 1. Personal success in groups specified by sex and employment status Kruskall-Wallis ANOVA: H (5) = 213.287, p = 0.000, E_R^2 = 0.627 – values with the p-value level and effect size

Groups	Entrepreneurs					
	Women			Men		
	z	p	r	z	p	r
Women – state companies	10.010	0.000	0.910	9.964	0.000	0.898
Men – state companies	8.657	0.000	0.800	8.596	0.000	0.788
Women – private companies	8.325	0.000	0.797	8.260	0.000	0.784
Men – private companies	8.891	0.000	0.917	8.830	0.000	0.901

Source: own elaboration

values to be lesser compared with women employed in companies (state: p = 0.004, r = 0.329; private, p = 0.004, r = 0.347) and men from private companies (p = 0.005, r = 0.364). A difference between men entrepreneurs and men employed in state companies may be also observed (p = 0.036, r = 0.279).

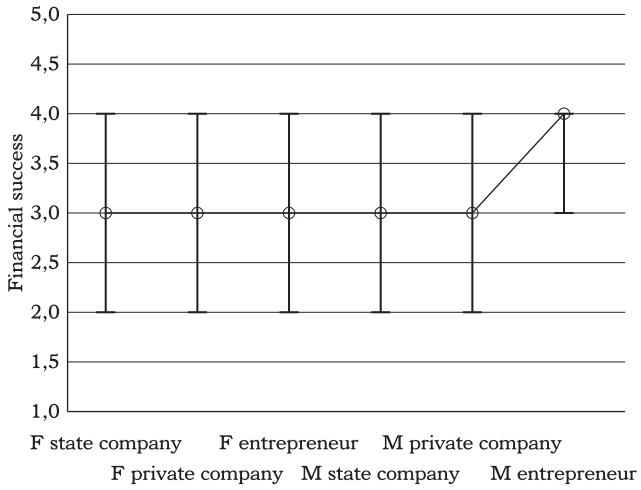
Figure 1. Personal values in groups specified by sex and employment status. Kruskall-Wallis ANOVA H (5) = 25.620, p = 0.000, E_R^2 = ,075



Source: own elaboration

Men entrepreneurs achieve a higher level of personal financial success than women employed in state (p = 0.013, r = 0.299) and private companies (p = 0.038, r = 0.286) and men employed in state companies (p = 0.010, r = 0.313).

Figure 2. Financial success in groups specified by sex and employment status. ANOVA Kruskall-Wallis: H (5) = 17.584, p = 0.004, E_R^2 = 0.052

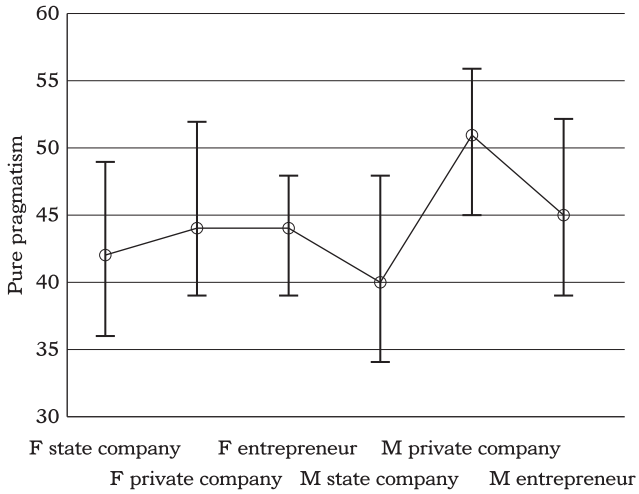


Source: own elaboration

Women and men entrepreneurs estimate more highly the assessment of personal success by others than respondents from other groups, although the difference is marginal. All surveyed men believe more often that other people evaluate their success more highly (U = 12377, Z = –2.334, p = 0.015, r_g = –0.146). The assumptions that men entrepreneurs will have a stronger perception of the higher level not only of financial but of personal success, compared with other groups, were not confirmed by the results. The analysis indicated a reverse phenomenon: the lowest assessment of men entrepreneurs was given to values related to success.

The analyses on the level of mercantilism indicated that men employed in private companies are characterized by a higher level of pure pragmatism than employees of state companies (women: p = 0.000, r = 0.387; men: p = 0.000, r = 0.464).

Figure 3. The level of pure pragmatism in groups specified by sex and employment status. Kruskall-Wallis ANOVA: H (5) = 26.486 p = 0.000, E_R^2 = 0.078

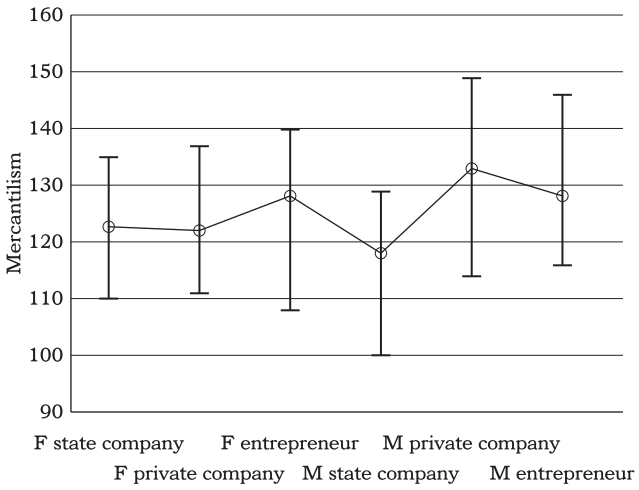


Source: own elaboration

In turn, men employed in state companies display a lower level of mercantilism compared with men from private companies (p = 0.005, r = 0.343), while compared with men entrepreneurs, a difference in mercantilism is observed only at the tendency level (p = 0.040, r = 0.275).

No significant differences were observed between women and men as regards the level of psychological mercantilism; significant differences concerned only with private and state employees. Nevertheless, the study showed that the higher level of chaste involvement – which is the antithesis of pure pragmatism

Figure 4. Psychological mercantilism in groups specified by sex and employment status. Kruskall-Wallis ANOVA: H (5) = 16.760 p = 0.005, E_R^2 = 0.049

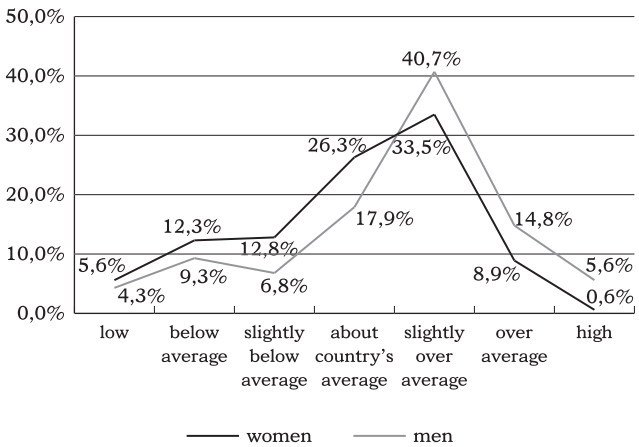


Source: own elaboration

characteristic for people with a high level of mercantilism – was observed among women (U = 12502, Z = 2.196, p = 0.028, r_g = 0.138). Therefore, there are no differences in the overall result of psychological mercantilism between women and men, but these groups have a different level of chaste involvement (one of the scales of psychological mercantilism, in which high scores indicate a low level of mercantilism).

The results revealed significant differences between women and men in assessment of subjective income (U = 11315.5, Z = –3.418, p = 0.000, r_g = –0.215[3]). Men declared higher subjective income. More often than women, they considere their earnings as higher than average or high.

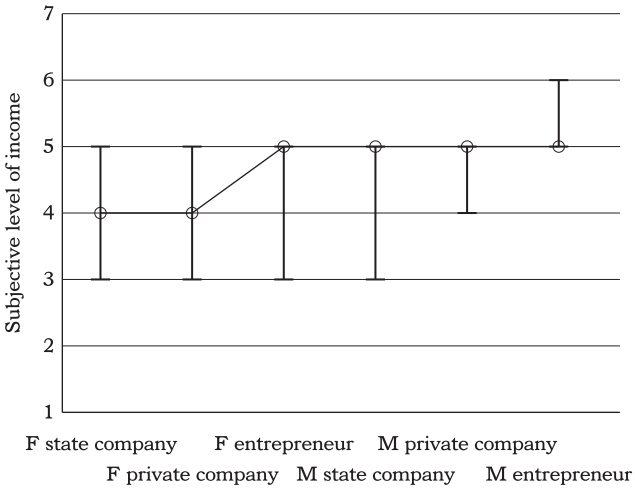
Figure 5. Subjective level of income among women and men – percentage shares of women and men in particular categories of answers



Source: own elaboration.

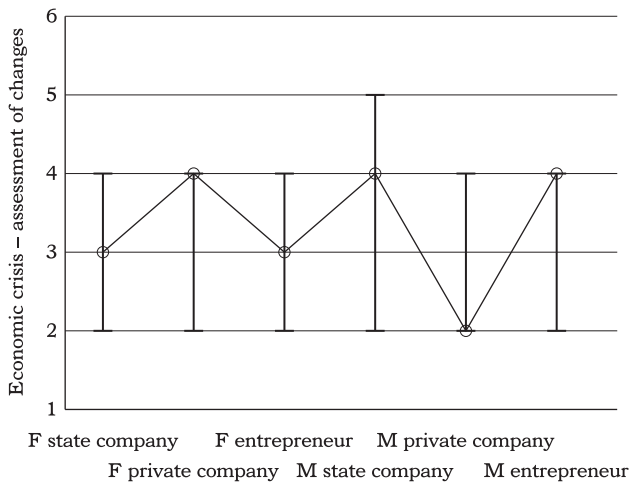
The anticipated differences between all economically active groups were not observed in the outcome of the studies. It was only shown that men entrepreneurs declare a higher level of subjective income than employees of state companies (women: p = 0.000, r = 0.462; men: p = 0.024, r = 0.290) and women from private companies (p = 0.000, r = 0.381).

Figure 6. Assessment of subjective level of income groups specified by sex and employment status. ANOVA Kruskall-Wallis: H (5) = 30.906 p = 0.000, E_R^2 = 0.091



Source: own elaboration

Figure 7. Assessment of economic crisis in groups specified by sex and employment status ANOVA Kruskall-Wallis: H (5) = 15.946, p = 0.007, E_R^2 = 0.047

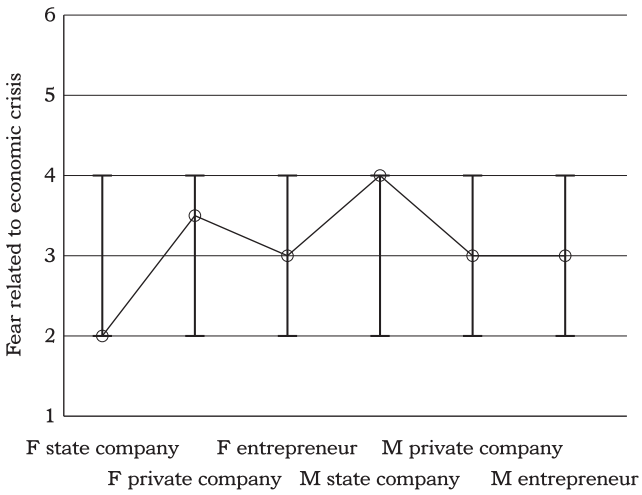


Source: own elaboration.

The data concerning assessment of the crisis turned out to be the most surprising, as they indicated that neither the public sector nor the male sex are as privileged as it was theoretically assumed. The results show that men employed in state companies more highly assess changes related to the economic crisis than women employed in state companies ($p = 0.025$, $r = 0.270$) or men from private companies ($p = 0.047$, $r = 0{,}283$). It means that they are more dissatisfied with the crisis.

Women in state companies exhibit a lower level of fear related to the economic crisis than men in state companies ($p = 0.006$, $r = 0.305$) and women in private firms ($p = 0.023$, $r = 0.280$).

Figure 8. Assessment of fear of economic crisis in groups specified by sex and employment status. ANOVA Kruskall-Wallis: $H(5) = 17.399$ $p = 0.004$, $E_R^2 = 0.051$



Source: own elaboration

Discussion

The analysis of the results showed that surveyed women exhibit a high level of chaste involvement, which indicates a different way for each sex of entering relationships with others. The factor of chaste involvement in a female group is characterized by a lower attachment to money. This finding is consistent with the conclusion that surveyed men declare a higher level of subjective income, and if they are entrepreneurs, it also refers to financial success. These men also believe that they are perceived as people who achieved success. The data may indicate general tendencies that despite the growing role of consumption and material goods in the contemporary world, women and men do not really live in the same worlds. However, further studies on a representative and larger sample should be conducted, which would unambiguously determine the scale of this phenomenon. It is possible that the so-called *affluenza* touches women and men to a different extent [de Graaf, Wann, Naylor 2005]. The surveyed women more often are oriented toward relationships with other people, while men dwell on financial aspects. Therefore, the data seem to indicate that from this perspective, women have a privileged position, considering the results of studies on the role of material aspects in positive psychology [Linley, Joseph 2007].

The study showed that surveyed men from state companies, and not people from the private sector, are those who mostly suffer financial crisis. Obviously in the era of crisis, the development of the private sector, in the opinion of participants, is very good, while the problems are not perceived particularly by surveyed entrepreneurs. Female respondents from state companies felt the most secure, which may be the effect of having an employment contract for unlimited duration and the possibility to take advantage of social provisions such as child-care leave. The reasons for such *status quo* may be found in the transformations taking place in the public sector, where employment stability is constantly declining while earnings, despite the objective increase in the prices of goods in the Polish market, do not change significantly. Probably also significant is the subjective demand for income, which is likely to be higher among men; thus they more strongly feel the changes connected with the economic crisis. On the other hand, the surveyed women in state companies are the ones who have the greatest fear of future changes (compared with male respondents employed in state companies); therefore their position is not so privileged. It is possible that people employed in the public sector are more exposed to subjectively felt problems in respect to the crisis; men are rather dissatisfied with the current situation, while women are more concerned about their future. The data are consistent with the higher assessment of their income by men entrepreneurs, compared with the surveyed men from the public sector and surveyed women from private companies, and also from the fact that the lowest level of average monthly earnings is observed for women in state companies [national survey on earnings conducted in 2013 by Sedlak & Sedlak: Tryka 2014; Sedlak 2014; Wrona 2014].

It was also indicated that surveyed men from private companies are characterized by a higher level of mercantilism (compared with surveyed men from state companies) and pure pragmatism (compared with female and male respondents from the public sector). It means that this group displays a higher desire to achieve benefits, including those from a performed occupation, during a crisis. Also worth notice is that surveyed men from state companies have the lowest level of mercantilism among all groups of men. It seems that even the choice of a job in a public enterprise indicates that material aspects are placed at the bottom of the hierarchy of values. The determinants of such *status quo* may vary, beginning from personal characteristics to environmental or situational ones. An important question emerges: what additional features distinguish men from the public and private sector, and are these features the effect of, or the reason for, the jobs performed by respondents? The answer to this question might be facilitated by qualitative studies concerning motives for taking up a particular job.

The surveyed male entrepreneurs considered the importance of the value of success as less significant, compared with female respondents from state and private companies, and men from private companies. But they have higher results in perception of financial success, compared with surveyed women from both public and private companies as well as men from public companies, or assessment of success by others. It means that achievement of declared values was more important for them than the values themselves, possibly because they are more conditioned towards realization of the goals they have set for themselves. The ratings of success perception by others were similarly high in the case of women conducting their own businesses. The fact that surveyed entrepreneurs, regardless of their sex, have a stronger sense of this success compared with all other surveyed groups is significant. Thus, a positive picture emerges of the entrepreneur in Poland, or at least the company owners who completed the questionnaire perceive themselves as such. This is definitely significant for their subjective sense of quality of life. Further studies should be carried out in order to verify and extend conclusions drawn from this analysis.

Taking into the account the study results, the question of whether feminine and masculine business worlds really exist cannot be univocally answered. Nevertheless, the obtained data seem to suggest such a possibility. It concerns not only the objective indicators such as the level of earnings, but also the subjective sense of success, the attitude to material goods, and the assessment of the economic crisis. It is difficult to unambiguously suggest which of the surveyed labour market categories is the most privileged one. Women "win" in respect to some factors, while other factors are more favorable to men.

---

1 Lack of distribution normality and variance homogeneity.

2 Coefficient of effect size r (Rosenthal 1991, after: Field 2009).

3 Glass rank coefficient of two-series correlation (King, Minium 2009).

Literature

Aronson E., Wilson T.D., Akert R.M. [1997], *Psychologia społeczna. Serce i umysł*, Zysk i S-ka, Poznań.

Bartkowiak G. [2007], *Człowiek w pracy: od stresu do sukcesu w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.

Baudrillard J. [2006], *Społeczeństwo konsumpcyjne: jego mity i struktury*, Sic!, Warszawa.

Bem S.L. [1983], *Gender schema theory and its implications for child development: Raising gender-aschematic children in a gender-schematic society*, Signs: Journal of Women in Culture and Society, 8, 598–616.

Chrupała-Pniak M. [2000], *Psychologiczne i etyczne aspekty sukcesu w biznesie*, in: *Współczesne problemy zarządzania ludźmi*, ed. B. Kożusznik, M. Adamiec, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.

Cooper A.C., Artz K.W. [1995], *Determinants of satisfaction for entrepreneurs*, Journal of Business Venturing, 10(6), 439–457.

De Graaf J., Wann D., Naylor T.H. [2005], *Affluenza. The All-Consuming Epidemic*, Barrett-Koehler Publishers, Inc, San Fransisco.

Dej D. [2007], *Personality and competences of entrepreneur*, in: *Psychology of Enterpreneurship*, eds. J.A. Leon, M. Gorgievsky, Universidad Nacional de Education a Distancia, Madridt.

Dej D. [2010], *Defining and measuring entrepreneurial success*, in: *Entrepreneurship: A Psychological Approach*, eds. M. Lukes, M. Laguna, Oeconomica, Prague.

Dej D. [2011a], *Jak przedsiębiorcy definiują sukces? Walidacja skali do badania subiektywnego sukcesu przedsiębiorców*, in: *Innowacyjna przedsiębiorczość*, eds. A. Strzałecki, A. Lizurej, Wydawnictwo Academica, Warszawa.

Dej D. [2011b], *Psychological and Economic Success and it's realtions to Well-being in Polish and German Entrepreneurs*, unpublished doctoral dessertation, University in Dresden, Dresden.

Dej D., Stephan U., Gorgievski M.J. [2012], *Subjective entrepreneurial success: Development of a multi dimensional measurement instrument*, Academy of Management Annual Meeting, Boston, MA.

Dej D., Stephan U., Gorgievski M.J., Wegge J. (in printing), *Development and validation of subjective entrepreneurial success scale (SESS)*.

Eagly H., Beall E.B., Sternberg R.J. [2004], *The Psychology of Gender*, The Guilford Press, London, New York.

Falenta P., Polinceusz Ł., *Kryzys gospodarczy w Polsce i na świecie*, http://ibap.pl/raporty-i-analizy/raporty/kryzys-gospodarczy-w-polsce-i-na-swiecie.html, pobrano 28.05.2014.

Field A.P. [2009], *Discovering Statistics Using SPSS*, 3rd edition, Sage, Los Angeles.

Fromm E. [2012], *Mieć czy być*, Rebis, Poznań.

Górnik-Durose M. [2002], *Psychologiczne aspekty posiadania – między instrumentalnością a społeczną użytecznością dóbr materialnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.

Górnik-Durose M. [2007], *Nowe oblicze materializmu, czyli z deszczu pod rynnę*, Psychologia. Edukacja i Społeczeństwo, 4(3), 211–226.

Górnik-Durose M. [2008], *The Emperor's New Clothes – searching for the meaning of materialism. Economics and Psychology: Methods and Synergies*, IAREP/SABE World Meeting 2008, LUISS University Press, Rome.

King B.M., Minium E.W. [2009], *Statystyka dla psychologów i pedagogów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Linley P.A., Joseph S. [2007], *Psychologia pozytywna w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Lisowska E. (ed.) [2007], *Gender Index. Monitorowanie równości kobiet i mężczyzn w miejscu pracy*, EQUAL, UNDP, Warszawa

Locke E.A., Latham G.P. [1984], *Goal setting: A motivational technique that works!*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, New York.

Mandal E. [2003], *Kobiecość i męskość*, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa.

Mandal E. [2007], *Kobiety i mężczyźni a praca zawodowa*, in: *W kręgu gender*, ed. E. Mandal, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.

Mandal E. [2012], *Masculinity and feminity in everyday life*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.

March J.G., Simon H.A. [1958], *Organizations*, Wiley, New York.

Marody M. [2000], *Między rynkiem a etatem. Społeczne negocjowanie polskiej rzeczywistości*, Wydawnictwo Scholar, Warszawa.

Marody M. [2007], *Trzy Polski – Instytucjonalny Kontekst Strategii Dostosowawczych*, in: *Wymiary życia społecznego. Polska na przełomie XX i XXI wieku*, ed. M. Marody, Wydawnictwo Scholar, Warszawa.

Marody M., Hauser J. [1999], *Trzy Polski: Potencjał i bariery integracji z Unią Europejską*, Fundacja Ericha Brosta przy Fundacji im. Friedricha Eberta, Warszawa.

Mowday R.T., Porter L.W., Steers R.M. [1982], *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*, Academic Press, New York.

Nickerson C., Schwarz N., Diener E., Kahneman D. [2003], *Zeroing in on the dark side of the American dream: A Closer Look at the Negative Consequences of the Goal for Financial Success*, American Psychological Society, 14(6), 531–536.

Paruzel-Czachura M. [2011], *A sense of success, perception of economic crisis and the form of occupational activity*, Polish Psychological Bulletin, 42(3), 140–149.

Paruzel-Czachura M. [2013a], *Jakość życia a poczucie sukcesu i merkantylizm psychiczny u osób aktywnych zawodowo*, Chowanna, 1(40), 36–64.

Paruzel-Czachura M. [2013b], *Poczucie jakości życia i poziom wyczerpania witalnego wśród aktywnych zawodowo kobiet i mężczyzn*, Studia Psychologica, 13(1), 5–24.

Rogacka-Trawińska B., Leśniowski M. [1980], *Adaptacyjność jako kryterium w psychospołecznej diagnostyce i prognostyce sposobu uczestnictwa pracowników w zakładzie pracy jako organizacji*, in: *Psychologia w służbie człowieka*, ed. Z. Ratajczak, PWN, Warszawa.

Rosenthal R. [1991], *Meta-analytic procedures for social research*, Sage, Newbury Park CA.

Sedlak K. [2014], *Wynagordzenia Polaków w 2013 roku. Podsumowanie ogólnopolskiego badania wynagrodzeń (OBW)*, http://www.wynagrodzenia.pl/artykul.php/typ.1/kategoria_glowna.503/wpis.2825, pobrano 28.05.2014.

Seligman M. [2002], *Optymizmu można się nauczyć: jak zmienić swoje myślenie i swoje życie*, Media Rodzina of Poznań, Poznań.

Sęk H. [2007], *Wypalenie zawodowe: przyczyny, mechanizmy, zapobieganie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Springer A. [2011], *Wybrane czynniki kształtujące satysfakcję pracownika*, Problemy Zarządzania, vol. 9, No. 4 (34), 162–180.

Stephan U., Lukeš M., Dej D., Richter P.G. [2007], *Attitudes towards and Perceptions of Entrepreneurs in Central Eastern Europe (Poland, the Czech Republic, East-Germany)*, in: *Perspectives and Progress in Contemporary Cross-Cultural Psychology*, eds. G. Zheng, K. Leung, J. Adair, China Light Industry Press, Beijing.

Szlęzak-Matusewicz J. [2011], *Pieniądze? Co motywuje do zakładania firm?*, http://mambiznes.pl/artykuly/czytaj/id/3900/pieniadze_co_motywuje_do_zakladania_firm, pobrano 07.10.2014.

Tryka P. [2014], *Wynagrodzenia kobiet i mężczyzn w 2013 roku*, http://www.wynagrodzenia.pl/artykul.php/typ.1/kategoria_glowna.503/wpis.2867, pobrano 28.05.2014.

Trzebińska E. [2008], *Psychologia pozytywna*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.

Wrona A. [2014], *Najlepiej i najgorzej opłacane branże w 2013 roku*, http://www.wynagrodzenia.pl/artykul.php/typ.1/kategoria_glowna.503/wpis.2828, pobrano 28.05.2014.

Zawadzka A.M. [2006], *Wartości osobiste tłumaczące orientację materialistyczną jednostki*, Roczniki Psychologiczne, 9(2), 61–80.

Dorota Jedlikowska
Jagiellonian University

Opinions of women scientists regarding gender-related differences in the scientist's profession

Research inspiration: context

This paper is an attempt to portray the academic community from the perspective of gender, indicating differences between women and men. The conclusions included in the paper are derived from problems that emerged during in-depth interviews. The objective is to present research material gathered through interviews with women scientists managing tertiary schools in Cracow during 2008–2012. The research focused on problems regarding family and work, defining scientific and administrative careers, and perception of socio-cultural barriers from the perspective of the subjective experiences of women.

The preliminary analyses, based on data found on the websites of particular state and private (non-public) tertiary schools in Cracow, supported formation of a hypothesis regarding the phenomenon described as gender gap. "Gender gap is a gender-related difference … regarding the systematically observable discrepancies in statistics, concerning achievements of people of different sexes." [Siemieńska 2009:141]. In order to illustrate the gender gap hypothesis, Table 1 presents data on women and men holding managerial functions at state and private tertiary schools in Cracow.

Overall, there were 85 women holding the titles of Master, PhD, PhD hab. and Professor who were also holding one of the four functions: Vice-Dean, Dean, Vice-Rector and Rector, both at state and private tertiary schools. This constituted 25.7% of the total number of persons meeting the above criteria. In the case of state schools, there were 57 (20.9%) of such women, while in case of private schools – 28 (47.5%).

The scientist's profession holds one of the top position on the social prestige scale, as indicated by the results of public opinion polls [CBOS 2009:6; CBOS 2012:3]. According to H. Domański [Domański 1991:11–12, quoted after: Wesołowski, Domański 2000] social prestige "involves … a syndrome of values and attitudes related to assessments and feelings regarding positioning of individuals and social categories in the system of inequalities. … Social prestige means externalization of these norms and values in people's casual thinking of social reality and in their behaviors."

According to the classical Polish sociologist F. Znaniecki, the scientist's profession may refer to a person who continuously deals with development of science within a framework of an institutionalized academic universe [Znaniecki 1984:211–218]. The Law on Higher Education (2005 and its amendments from 2014) clearly stresses either the purely scientific or didactic character of scientific activity. It may be added, after E. Wnuk-Lipińska, that a scientist is a "self-steered person, performing highly valued work on behalf of society, based on creation and transmission of knowledge, the work protected by respective associations and organizations." [Wnuk-Lipińska 1995:5].

Methodology

The survey was carried out in a constructivist paradigm spirit, which means that the researchers focused on eliciting the meanings attributed by the respondents to their experiences and in consequence, definitions of the emerging types of knowledge about the actual situation [Konecki 2000, Hammersley,

Table 1. Women and men in the management of state and private tertiary schools in Cracow during 2008–2012

Specification	Women = 85 (25.68%)				Men = 246 (74.32%)				Total
	Prof.	PhD hab.	PhD	Master's degree	Prof.	PhD hab.	PhD	Master's degree	
Rector	2				13	2	2		19
Vice-Rector	2	2	3	1	24	4	2		38
Dean	9	5	4	1	35	25	7	1	87
Vice-Dean	9	23	21	3	35	61	35		187
Total schools	22	30	28	5	107	92	46	1	331
State schools	Women = 57 (20.96%)				Men = 31 (52.54%)				
	Prof.	PhD hab.	PhD	Master's degree	Prof.	PhD hab.	PhD	Master's degree	
Rector	1				8	1			10
Vice-Rector	1	1		1	23	3			29
Dean	9	1			33	23	1		67
Vice-Dean	9	20		14	35	57	31		166
Total	20	22		15	99	84	32		272
Private schools	Women = 28 (47.46%)				Men = 31 (52.54%)				
	Prof.	PhD hab.	PhHD	Master's degree	Prof.	PhD hab.	PhD	Master's degree	
Rector	1				5	1	2		9
Vice-Rector	1	1	2	1	1	1	2		9
Dean		4	4	1	2	2	6	1	20
Vice-Dean		3	7	3		4	4		21
Total	2	8	13	5	8	8	14	1	59

Source: own elaboration based on data published on the websites of tertiary schools in Cracow: www.agh.edu.pl (AGH University of Science and Technology); www.uj.edu.pl (Jagiellonian University); www.pk.edu.pl (Cracow University of Technology); www.ur.krakow.pl (Cracow Agricultural University), www.ap.krakow.pl (Cracow Pedagogic University); www.uek.krakow.pl (Cracow University of Economics), www.asp.krakow.pl (Academy of Fine Arts in Cracow); www.pwst.krakow.pl (Ludwik Solski Academy for the Dramatic Arts), www.amuz.krakow.pl (Academy of Music in Cracow); www.awf.krakow.pl (The University School of Physical Education in Cracow); www.ka.edu.pl (Andrzej Frycz Modrzewski Cracow University); www.kwspz.pl (Cracow School of Health Promotion); www.mwsz.edu.pl (Małopolska Wyższa Szkoła Zawodowa im. Józefa Dietla); www.edukacjabezgranic.pl (Apeiron Academy of Public and Individual Security in Cracow); www.uczelnie.info.pl/index.php?mod=uczelnie&pokaz=118&zakladka=o_uczelni (School of Computer Science and Economics Krakow); www.studiakrakow.com/nu.asp?p=1542,1469,1 (Tischner European University); www.wsh.krakow.pl (Wyższa Szkoła Handlowa); www.wsu.pl (The College of Insurance in Krakow); www.wszib.edu.pl (The School of Banking and Management in Cracow): accessed 19-20 February, 2010.
There were selected for the analysis those private tertiary schools which were on the list of non-public schools of the Ministry of Science and Higher Education: http://www.nauka.gov.pl/szkolnictwo-wyzsze/system-szkolnictwa-wyzszego/uczelnie/uczelnie-niepubliczne/wykaz-uczelni-niepublicznych/#KRAKOW (accessed 20 February 2010).

Atkinson 2000, Charmaz 2009]. A helpful perspective turned out to be P. Kvale's "meaning-oriented analysis" [Kvale 2010:168–191], within the framework of which the first step was "coding of meaning" through qualitative analysis on contents, followed by "condensation of meanings", synthetizing analytical categories. It may be assumed that the "meaning interpretation" process was carried out continuously, from the beginning of the survey, but also that stress is put on interpretation, when the meaning has been already stablished and a wider reference context is sought.

The studies attempted to find answers to the following questions:

1. How do women perceive their positions?
2. What models of scientific and administrative careers may be specified?
3. What meaning is attributed to scientific and administrative work and what to family?
4. What barriers (if any) may appear on the path to a scientific and administrative career?

Purposeful sample selection, which is included among non-random methods of sampling, was ap-

plied in the studies. In this method "the candidates for the survey are indicated on the basis of previous knowledge concerning individuals. The sample is composed in such a way as to include the individuals characterized with features significant from the point of view of the survey" [Górniak *et al.* 2008:95]. According to the previously recognized research context, the object of interest was women whose scientific and administrative positions were associated with the highest category on the social prestige scale. There were women holding the positions of Rector, Vice-Rector, Dean and Vice-Dean at the public universities and with a title of at least PhD Hab.

The survey was carried out in the form of partially structured interviews connected with elements of biography. The interviews were conducted from the 16th of March to the 29th of April 2010. A group of 42 women was selected at state universities in Cracow, carrying titles no lower than PhD Hab., who simultaneously held one of the administrative functions in the school (Vice-Dean, Dean, Vice-Rector, Rector). Overall, 20 interviews were completed. The main research requirement was the "the process of theoretical saturation", which means that we decide to stop the survey when empirical material has been already saturated as regards the thematic context, filled with conceptions of reality, which are repeated at certain points [Charmaz 2009]. Moreover, the interviews were carried out in such a way as to obtain knowledge of the actual experiences of women holding the highest scientific and administrative positions at public universities. Table 2 presents general information about the group of female respondents.

Table 2. Academic titles and functions performer by interviewed women

No.	Academic title	Administrative function
1	Prof. PhD Hab.	Vice-Rector
2	Prof. PhD Hab.	Vice-Rector
3	Prof. PhD Hab. Engineer	Dean
4	Prof. PhD Hab.	Dean
5	Prof. PhD Hab.	Dean
6	Prof. PhD Hab.	Dean
7	Prof. PhD Hab.	Dean
8	PhD Hab.	Vice-Dean
9	PhD Hab.	Vice-Dean
10	Prof. PhD Hab.	Vice-Dean
11	PhD Hab.	Vice-Dean
12	PhD Hab. Engineer	Vice-Dean
13	PhD Hab. Engineer	Vice-Dean
14	PhD Hab.	Vice-Dean
15	PhD Hab.	Vice-Dean
16	Prof. PhD Hab.	Vice-Dean
17	Prof. PhD Hab.	Vice-Dean
18	PhD Hab.	Vice-Dean
19	PhD Hab.	Vice-Dean
20	PhD Hab.	Vice-Dean

Source: own elaboration.

Table 3. Number of women performing administrative function at public universities in Cracow in 2008–2012 and number of completed interviews

Function	Total at public universities in Cracow	Number of completed interviews
Rector	1	-
Vice-Rector	2	2
Dean	10	5
Vice-Dean	29	13

Source: own elaboration.

Conclusions[1]

How do women perceive their positions and scientific-administrative careers?

Scientific and administrative careers were described in a multidimensional way. In the interviews, women used diversified vocabularies to describe the character of their work. The notion of career was replaced by such terms as: *way, tracks, space, area, interest, activity, work, mission, art, business, profession, stage of life, some kind of path, way of life, process, development, job, sacrifice, coincidence, the complex chain of events, functions*.

On the one hand, negative associations were voiced, underlining devotion and the vocational character of scientific and administrative work. Women stressed the aspect of being overburdened with responsibilities and used the following expressions to describe their activities: *hard work; strenuous work; paperwork; enormous involvement; measurable effects of work; the center of elites; regulations; accounts; social activity; unpaid activity; public interest; self-sacrifice; additional duties, siding and the main track; lack of satisfaction;*

pigeonholing; shattering life; coincidences; adjusting to regulations; being in rut; dealing cards; administrative and formal encouragement; building up one's brand, personalities; actions according to plan; taking up responsibilities; holding successive functions; standing up to successive challenges, putting responsibilities before anything else; it is not promotion, a robe is not all, it is not a career; the effect of work is additional work; lack of mobility; spate of didactic activities; resignation from quality of life; additional jobs parallel with [writing] a doctorate [dissertation]; problems with children, family health and mental problems, financial problems; lack of direction in a scientific unit; it is not a goal in itself.

A scientific and administrative career is presented in the context of institutional struggles and constant administrative efforts that are rather associated with social activity, where measurable effects of work are decidedly a bonus. Because the process of scientific and administrative career development takes place within the framework of scientific centers, there is *formal encouragement,* pressure *on standing up to successive demands*. Thus, the concept of *career* has been replaced with such descriptions as *hard work and paperwork*, because it requires self-discipline, *acting according to plan* and sacrifices, e.g. related to lack of mobility. Therefore, the concept of *career* is not understood in the context of advancement, but rather as additional functions and responsibilities: *the effect of work is [even] more work*.

On the other hand, the concept of a scientific and administrative career is related to: *the freedom zone; doing whatever you want; spiritual concentration, personal stabilization in the scientific institution; responsibility for a place where work is performed; natural development; a quiet path; sustainable development; inscribing in a profession*. Expressions appear that strongly underline the range of freedom, flexibility, and stabilization achieved in the process of *natural development*.

Thus, what career models may be specified on the basis of perception of these scientific and administrative careers?

Models of career's realization

Table 4 presents three models of the approach to scientific and administrative careers that emerged from the gathered empirical material.

Firstly, in the humanist model, when the concept of career is closely connected with art, strong stress is put on personal development, acceptance by the community (mainly an artistic one), while the category of competition is replaced by creation and creativity. Secondly, a neoliberal model may be specified, characteristic for people representing earth-technical-economic sciences. Instrumental values are dominant in this model, interpreted in the context of gathering points or grants, where a strong competition is observed between employees. Thirdly, a moderate model is defined which indicates seeking a balance between competition (rivalry) in science and administration and one's own satisfaction.

Table 4. Models of approaches to scientific career

Humanist	career is associated with art, the concept of competition is vague, the stress is put on personal perception
Neoliberal	characteristic for earth, technical, and economic sciences, the stress is put on gathering points, competition, measurable effects of work
Moderate	seeking the "golden rule", distancing oneself from "blind" point gathering

Source: own elaboration.

Family versus work: is creating an alternative justified?

The completed interviews allow specification of the three analytical approaches to relations between family and scientific as well as administrative work:

1) radically pejorative approach – family definitely hinders work,
2) positively valorizing approach – family is an incentive for scientific and administrative work,
3) determined by other factors (breaking the alternative), such as husband-scientist, family tradition, family support, partnership relation, psychological, health-related and personality-related factors, a matter of concentration, determination, material background.

It is not possible to conclude in any authoritative way that the family either poses a hindrance or a bonus on the path to achieving scientific and administrative promotion. Undoubtedly, the key factor constitutes relations inside marriage and family arrangements, which imply a set of determinants deciding the shape and pace of a career.

The interviews support the conclusion that the situation of women is more difficult than that of

men, because they cannot fully realize themselves in a particular domain. On the one hand, they want to live their life to the fullest; on the other hand, they may somehow have a feeling of neglecting their responsibilities, especially related to childrearing. Moreover, scientific work is not limited to the strictly defined working time, but it generally influences lifestyle, everyday life, and one's way of thinking.

In the beginning, it may be actually perceived that starting a family is difficult, because an individual should be preparing scientific work, be active in scientific and didactic area, as it goes together. And in writing this thesis, a scientific career requires focus and demands concentration. Such reconciliation of family and professional responsibilities is difficult, scientific work does not mean going to the office, performing some work, closing for the day and switching our thinking into what is happening at home, bringing up children, quiet talks. (Representative of economic sciences)

It is such a process that overlaps the way of life, and somehow the whole; it requires great spiritual concentration. I have a family and these things sometimes bother me. But it is exactly like this here. Maybe the time itself is not the greatest obstacle, but some kind of perception of shattering this life. (Representative of artistic sciences)

Scientific careers of women are often postponed due to maternity and child-care leaves. However, if a woman is motivated to scientific work, she will write her doctorate or *habilitacja* thesis eventually. It is noting that simultaneous involvement in scientific work and bringing up children often results in lack of sleep. It also means resigning from a better quality of life, due to financial difficulties.

It is some kind of resignation, but not as regards starting a family or not, actually, or to have children or not. It is just resignation from the quality of life – from this better quality of life, as it is actually the quality of life in the sense of permanent lack of money, which was quite devastating, particularly if you have a child. … Actually, it was really difficult, but it ended after habilitation, when both my husband and I had already attained the status of independent scientific workers. (Representative of socio-humanistic sciences)

It may hinder. Obviously, it depends on an ability to organize your own time, but realization of your own career is a big cost for a family. I think that each woman feels that. If she wants to be a good mother and housewife, she will definitely carry out her [career] plans by working nights. That means at the expense of her sleep, her other interests, definitely. (Representative of artistic sciences)

However, it also happens that a family may actually have a positive influence on professional challenges. At the same time, the impact of family on the career pace may not depend on sex, because it is rather related to a sense of responsibility and willingness of both parents to look after the children.

Decidedly, there are greater chances for a scientific career when there is a family. It obliges. It is very important for me. (Representative of socio-humanistic sciences)

Starting a family that would turn out stable and happy, similar to any other task, supports an individual's career. (Representative of socio-humanistic sciences)

Undoubtedly, a scientific career requires peacefulness, it requires focusing, it very often requires unconventional working hours. Therefore, being single to some extent makes this [career] easier, and it really does not have any relation with gender at this moment. What also matters is the fact that it is a very stressful career, bringing lots of ups and downs. And then, honestly, having a family, I think, it is very important. Single people often have it less easy or they fall into some kinds of traps, mental or other. But it has no connection with gender as such. (Representative of socio-humanistic sciences)

[It concerns] to the same extent women and men, if they treat seriously what is nowadays called a family. And it both hinders and doesn't hinder. It is entirely an individual matter. (Representative of socio-humanistic sciences)

A very important matter is easy and cheap access to kindergartens and crèches. Another significant issue is the help of other family members, because on the one hand, women prefer a partnership to ensure effective realization in the professional sphere, while on the other hand, its functioning is hindered by the requirement of working overtime. However, the scientist's profession, despite a requirement for the permanent search for and deepening of knowledge, may provide an opportunity, through flexible forms of work, may provide an opportunity for reconciliation of work and bringing up children. Some cultural barriers pose a stereotypical perception of a man as the breadwinner, who therefore should earn more than his partner, in order to be defined as worthy in both subjective and objective categories. In the scientific sphere this usually refers to men holding higher academic titles as compared to women.

The base is a partnership in marriage. And of course help … I was lucky that my mother helped me when the child was little, so I did not have to take him to a crèche or even to kindergarten; my mother just came over and looked after my son. But I also think it is very important [that] I had understanding bosses, and I try to be such a boss myself. I tell my young female colleagues who have children: "Come when you can. If you cannot come in the morning, come in the afternoon. If you cannot come on a particular day, come on Saturday or Sunday". Our work allows this, as the basis of everything is a partnership in marriage. (Representative of technological sciences)

The worst case is when a husband holds the lower position in the academic hierarchy. That is first. And the second is that the only counterbalance is that he earns money. Therefore, only this guarantees relatively stable family relationships. Otherwise it is disastrous. Children require a lot of care and time and it is one of the factors when a woman simply decides to devote more time to her home. (Representative of earth sciences)

In the past there were crèches, kindergartens; it was much easier. [It was] possibile to "utilize" a granny … Allowing a woman to realize her scientific aspirations, however, is an anachronism of the worst kind. For this reason starting a family is obviously, by nature, not an obstacle. It is embedded in our profession. I would even say that this profession allows better organization, because we have this possibility, as we do not work from seven to four. We can arrange these activities in accordance with some mode of functioning actually as mothers. But at the same time, it is a profession assuming permanent development, permanent work and it unfortunately sometimes causes conflicts, particularly when there is no crèche or kindergarten available. Now we have such a situation. Therefore, I believe that it is absolutely no hindrance, whereas reality contradicts this. And it may be observed now in the case of various women that it [the family] extremely slows down advancement and it is not without reason that there are so many single women in this profession. It is obvious. (Representative of sociohumanistic sciences)

The surveys showed that the family is a treasured value providing that there is a firm partnership in the relationship. Moreover, most of the women have or had husbands who were also involved in scientific work. In the opinion of these women, the academic positions of their husbands were undoubtedly a factor facilitating their university careers. Moreover, there are women who resign from or postpone their own scientific activities in order to concentrate on childrearing and therefore supporting their husbands in their professional careers.

Partnership – absolutely. My husband's education is similar to mine. Thus we understand each other very well in this respect. We were able to complement each other. That is why it was a partnership relationship. (Representative of artistic sciences)

It has to be a partnership. I mean, there must be mutual understanding because without it, the relationship falls apart. Thus, we shared [duties], as my husband is also involved in scientific work. Therefore, it was as if [he] is or was aware of these relationships and we worked out such arrangements that we were able to help each other. (Representative of artistic sciences)

Our example meant that we were doing the same things, therefore there was no misunderstanding. However, I personally defined the situation in such a way that I had always believed that my husband's intellectual potential was decidedly higher than mine, and I had always believed that the person who should have attained a successive degree required in that academic career, as well as apply for foreign scholarships, should have been my husband. Therefore, I consciously took over all this household maintenance and childcare sphere. … I was aware of that but I never complained to anybody about this. (Representative sciences sociohumanistic)

Barriers: the careers' context

This part deals with gender-related barriers indicated by women. It is worth noting that often the image of women in the private, home sphere forms the basis for the role and perception of women in the public, professional sphere.

Discrimination and gender-related barriers show up in the lengthening career paths in the biographies of women (exemplary quotations: *family disturbs; less time; a woman decides to maintain household; postponement of scientific career*). An intermediate factor may be the "Mother Pole" stereotype – a woman combining paid work and home responsibilities. This results in an overload of duties and pressure to stand up to social norms of the ideal mother and economically active woman. In

the professional sphere, a woman can be perceived as unstable because she carries a double workload. Women notice a kind of workers' selection when starting their families (*a selection at the family stage; struggling with timetables; women are more dependent on their families than men are on theirs*). In the interviews, some women mentioned that a woman's psyche might constitute a barrier because of female emotionality, their devotion, and their maternity instinct, but also because of their mental and personality features, such as a lack of vigor or fear of holding highly prestigious positions (*women create barriers themselves*).

We women are so emotional that often most of our energy is eaten by emotions. Unnecessarily. Unnecessarily. Thus, I learn from [men] what we women lack. But once again, I repeat: I do not think that they are better because of this. They are simply different. But as a woman, I want to distance myself from affairs, I want to be actually more even-tempered, level-headed, logical, calm, and if it was possible, I would really like to love myself such as men can [love themselves]. … We have such unnecessary complexes. We talk too much without prior consideration. Really. But if we feel that we are good in some field, we should articulate it in a very logical and concrete way. (Representative of economic sciences)

For example, in my old age, at the end of my career, I am learning some behaviors from my boss, who is five years my junior. But they are such defensive behaviors, I would say. I mean, I am too available. He[my boss] teaches me some behaviors that would ensure, maybe not exactly my privacy, but would spare me such exhaustion. Total exhaustion. (Representative of economic sciences)

For God's sake, look at this wall of my predecessors. If any [girl] sees those [men] she will be frightened, honestly. They have been only men since 1918, since the Poland's independence. Well, each one is big, wears glasses, [is a] respectful professor. So this young female doctoral student looking at them [will think] "Geez, I would never dare". I suppose that it is rather a mental barrier, which cannot be broken through by any quotas or other arrangements. It must happen slowly, naturally. Luckily [it is] increasingly faster, but at its own pace. (Representative of socio-humanistic sciences)

The first thing is the woman's psyche: the way she was nurtured, which influences her further life. It is the first. The second is family, where she mainly realizes herself. But these two elements are absolutely interconnected: nurturing and her role in the family. They are two basic elements. (Representative of earth sciences)

When I took over such terribly complicated matters here, it turned out that they were very simple. (Representative of socio-humanistic sciences)

I think that it depends on environment. I took advantage of my personality. I negotiated rather than created problems. I talked calmly rather than authoritatively. I did not attempt confrontation but rather discussion. I believe that I succeeded in this. (Representative of socio-humanistic sciences)

Women should be more assertive, but they not always are. They are shy, so they do not fight directly. A soft way of behavior may be an advantage if you are consequent. They rarely fight openly. They choose a soft, long-distance strategy instead of an immediate one. But what matters are the consequences. (Representative of socio-humanistic sciences)

Women also stress the existence of cultural masculinization, the tradition of the male point of view and – related to this inertial character of scientific institutions – dominance of features perceived culturally as typically masculine, connected with competition and aggressiveness in the professional sphere. One of the women used the expression *model of masculinization* to describe the atmosphere in her professional environment. Therefore, women complained about *positions blocked by men because of ambition-related reasons; male occupation at universities;* and *male lobby.*

Slightly different treatment of women in context: such a nice little jacket you have; you look pretty. Such male-female relations, actually, where the merit-related thread is sometimes lost. But there are different men, different women, and different situations. I have not met anything like that in life … Well, maybe at the beginning when I applied for a job, I heard just once "no", because I was a young wife and I would have a child soon. This "no" – I heard this at work. Those were my first attempts to find a job at a university. … But after that, nobody ever said anything like this to me. But I know about such remarks. There is often used a form of address such as "Professor Mary", while only rarely is a man called "Professor Johnny" or "Chris". "And now Professor Mary is to have a speech …", or in semi-official situations [a pet name is used]. *They are such minor things, but they still exist.* (Representative of socio-humanist sciences)

It somehow feels as if it was a more psychological matter, a delicate or low-key one, but we have the male lobby whose members perceive each other, appreciate each other, support each other in various situations. (Representative of artistic sciences)

Whereas in various situations I felt disrespect, meaning that a man performing the same task would be treated more seriously from the start than a woman just arriving. (Representative of socio-humanistic sciences)

I think that overexposing [one's] femininity is not such a good idea. However, the excessive imitation of men is not good either. And it is rather difficult. It should be somewhere balanced. And it is really a great achievement to keep feminine features to the extent that they are visible, but do not transpose them into flaunting, which is not good, as this evokes some factors which should not attract the attention of others. It is a problem, particularly in that there are again some new situations in our culture where women are appearing in more exposed positions. They should not be thought about as girls but as professionals. (Representative of artistic sciences)

Barriers are mental; it means some mental habits, which are embedded in the cultural dimension, are actually educational strategy … which we undergo at home first, in peer groups, and then at school. Not to mention religious groups. They [various groups] still implement cultural patterns of the past era in their educational strategies. They are convenient, true. But besides this, there is also some kind of stiffening of cognitive structures. (Representative of socio-humanistic sciences)

The survey indicates that men usually hold representative functions, whereas women are attributed to positions which are characterized by laborious, tedious, voluntary work (women hold mainly positions dealing with student affairs), *women as a second sort*. Women also pointed out that they are treated as some kind of decoration in the professional sphere (*women mitigate customs*). They are often addressed by their first names, without using their academic titles; they are not greeted with a handshake at meetings, which gives a sense of being objectified.

These higher positions are blocked by men, probably because of ambitious reasons. Namely, let us consider a division among the university authorities. It is very rare when a Rector is a woman or a Dean is a woman. Yes, as a Vice-Rector [they are appointed] willingly, particularly in the most overburdened fields, i.e. for student affairs. The same situation is observed in Deanery. Women are rarely allowed to hold more prestigious positions. (Representative of economic sciences)

In the case when some more concrete work is needed – a less gratifying, less exposed, tedious position, yes, she may be found useful there. Whereas, these more visible, exposed positions, are obviously reserved for somebody else. (Representative of artistic sciences)

When I became the Vice-Dean, the contemporary Vice-Rector told me: "You know, take the Junior Years, as these people need to be mothered a little". (Representative of technical sciences)

Then, as regards exactly such additional functions we [women] are very eagerly engaged in so-called voluntary work, which does not generate any pay, and takes an enormous amount of time. … It can be easily checked even in the list of commissions. The ones that involve management of money, provide opportunity for professional or scientific advance or for making [useful] scientific acquaintances, are held by men. The ones that involve the functions such as distributions of scholarships for students, foreign scholarships, all that is connected with such laborious activities, accreditations and other similar activities – all these are handled by women. Yes, disciplinary commissions, sometimes unpleasant, sometimes even very stressful are eagerly staffed with women. (Representative of economic sciences)

I realized something like this already during my studies, as I studied the feminized field (…), that the fact of being a boy already provides some privileges. It means … that at the same level of achievement, the fact that he was a boy pushed him forward. (Representative of socio-humanistic sciences)

Summary

The conclusions may be embedded in some wider processes connected to gendering of the sphere. According to the arguments of H. Bradley [Bradley 2008, quoted after: Acker 2006] gendering tendencies are manifested at the macro level, which is usually described through statistical data, or through the reference to general, theoretical constructions; the mezzo level, which focuses on the sphere of social institutions, and which is ex-

plained through case study analyses; and finally at the micro level, which concerns personal, individual interactions undertaken with others and described on the basis of interviews or observations. Gendering processes, which are assimilated via primary and secondary socialization, are embedded in both the interactional as well as the institutional sphere.

The conclusions presented here comprise only a small part of a complex social reality. Only the perspectives of selected women and their opinions based on individual experiences, observations, and reflections have been illustrated. These analyses certainly do not exhaust this extensive and often controversial issue.

[1] All statements in italics are quotations from the respondents' declarations.

Literature

Acker J. [2006], *Inequality regimes: gender, class and race in organizations*, Gender and Society, No. 20(4), pp. 441–464.

Bradley H. [2008], *Płeć*, Sic!, Warszawa.

CBOS [2009], *Prestiż zawodów*, Warszawa.

CBOS [2013], *Prestiż zawodów*, Warszawa.

Charmaz K. [2009], *Teoria ugruntowana. Praktyczny przewodnik po analizie jakościowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Górniak J. *et al.* [2008], *Ocena projektów i programów: wybrane techniki badawcze i ich zastosowanie*, in: Ewaluacja jako standard zarządzania w sektorze publicznym, Pietras-Goc B. (ed.), Wyższa Szkoła Europejska im. ks. Tischnera J., Kraków.

Hammersley M., Atkinson P. [2000], *Metody badań terenowych,* Zysk and S-ka, Poznań.

Konecki K. [2000], *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Kvale P. [2010], *Prowadzenie wywiadów,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Siemieńska R. [2009], *Kobiety w (męskim) zawodzie naukowca,* in: Kobiety dla Polski. Polska dla kobiet. 20 lat transformacji 1989–2009, Fundacja Feminoteka, Warszawa.

Wesołowski W., Domański H. [2000], *Prestiż – formy historyczne,* in: Encyklopedia Socjologii, Oficyna Naukowa, Warszawa.

Wnuk-Lipińska E. [1995], *Zawód – pracownik akademicki*, Nauka i Szkolnictwo Wyższe, No. 6, pp. 5–22.

Znaniecki F. [1984], *Społeczne role uczonych*, PWN, Warszawa.

Joanna Żukowska
Dagmara Miąsek
Warsaw School of Economics

The role of coaching in managerial careers of women

Introduction

Coaching is a fast-growing concept that can help women develop the tools to successfully compete for top managerial positions traditionally held by men, a development that could lead to better business results.

Despite the fact that the coaching process is not differentiated in respect to the client's sex, the authors justify its application in the professional development of women who want to be managers and compete for managerial positions with men. An analysis of contemporary Polish and international literature, as well as interviews conducted with women who underwent this process and hold top positions in organizations, suggests that coaching can be used as a tool facilitating and accelerating career development. It probably plays a similar role in the case of men, but this paper is devoted to the involvement of women in the coaching process.

Managerial career of women in figures

More and more often a female career is becoming the subject of national and international statistical analyses [Delloite Report 2012; Lublin 2011]. Despite the increasing presence of women in management, Polish and international statistics show that men still dominate managerial positions, particularly in the top executive hierarchy [Bombuwela, Chamaru 2013].

Following the women's movement initiated in the 1970s, more women hold managerial positions in the world's largest corporations, the effect of a new approach to management and employment. Companies increasingly initiate actions targeted at employment of women and then keeping them at their work posts and supporting their development [Grant Horton Report 2014]. The key determinant of the phenomenon is a growth in companies' demand for diversity in attitudes, abilities, and management styles among managers. This thesis is confirmed by the results of the Report *Women on boards*, the data of which unambiguously indicate a growth in the number of managerial positions held by women in the largest British companies year after year [Davies 2014].

Surveys carried out by Desvaux, Devillard, and Sancier-Sultan show that enterprises with gender-diverse managerial boards achieve better business results [Desvaux, Devillard, Sancier-Sultan 2010]. Companies with more women on the board have a 42% higher return in sales, a 66% higher return on invested capital, and a 53% higher return on equity than enterprises that are not interested in the presence of women in organization management [Davis 2011]. The results are connected with the advantages of diversification of leadership behaviors presented by both sexes, such as access to a wider spectrum of potential business activities. Another confirmation of the thesis of the role of women in business is the issue of underappreciated female characteristics pointed out by psychologists, among which may be counted: stress resistance, ability to work under pressure of time, multitasking skills, good organization of work and teamwork ability [Deloitte Report 2012].

In Poland, women hold 40% of managerial positions [Deloitte Report 2012]. According to the Deloitte ranking "CE Top 500" [Deloitte Report

2014], women are on the boards of the 28% largest Polish enterprises, but only in 4% of companies do they hold the top managerial positions. At the same time, the data of Grant Horton's Report indicate that the number of women holding managerial positions in 2014 decreased by 14% compared with 2013 [Grant Horton's Report 2014]. The report also mentions the advantages of women's involvement in the company management processes. Among these benefits are improvement in the board's effects and the business outcome, due to extended access to a wide range of talents and their use, broader openness to the market and customers, and establishment of corporation order more favorable to business, thanks to increased openness to innovative thinking [Grant Horton's Report 2014].

Despite market tendencies indicating the economy and market demand for talents possessed by women, they still face numerous obstacles hindering their managerial careers.

Women on managerial career path – barriers and limitations

"Glass ceiling" and "glass walls" are two of the barriers faced by women aspiring to top positions, according to the literature. The key manifestations of these phenomena include applying different standards for men and woman in evaluating work, unequal earnings based on sex, or disregarding promotions for women [Bombuwela, Chamaru 2013; Catalyst 1990]. The reasons are mainly external, artificial ones—informal barriers caused by social schemes and gender stereotypes [Report PWnet 2011; Starman 2007]. Yet women themselves often believe that they cannot be as successful as men in key executive positions.

The surveys carried out by Bombuwela and Chamaru indicate four types of factors influencing emergence of the "glass ceiling" effect [Bombuwela, Chamaru 2013]:

1) individual factors: lack of the sense of own value, negative attitude;
2) family factors: childcare, responsibility and household duties, obligations to family and friends;
3) organizational factors: unequal promotion criteria for women and men, ambiguous management style;
4) cultural factors: social beliefs, traditions, patterns.

All of these factors directly influence the quality of professional career of women.

The next phenomenon for discussion is the matter of reconciliation between professional and family life [Maitland 2007; Report PWnet 2011]. Women very often indicate predominance of career costs over the benefits of professional advancement [PWnet 2011]. Difficulties with maintaining a balance between these two spheres of life is the reason that many women do not take up higher managerial positions. On the one hand, there are real limitations caused by too many responsibilities, while on the other, female respondents indicate that some limitations derive from their own beliefs that a woman's duty lies mainly in maintaining her household. A challenge is also posed when reentering employment after a period of maternity and childcare leave, which is thought to be one of the most difficult moments for women following professional career [Parke, Bingham 2012]. Making such a decision, and the scope of responsibilities it will bring, evokes stress and uncertainty. According to surveys conducted by Lovejoy and Stone, well-educated women often change their working environment after the maternity period from typically male (computer corporations, legal practice) into more feminized (education, work in a social organization) [Lovejoy, Stone 2012]. On the one hand, it means a greater chance to maintain some balance in their lives, while on the other it is caused by the belief that being a mother should mean resignation from managerial career. Such an attitude is often conditioned by nurturing and social messages, and is strengthened by employers refusing reemployment of women after maternity leave [Lovejoy, Stone 2012]. The results of the report "Female success manager" may lead to a conclusion that women characterize "lower readiness to self-promotion, undertaking risk, negotiating partnership in sharing household duties" [Report PWnet 2011]. Researchers conclude this phenomenon is mainly caused by the fact that women have problems defending themselves and taking care of their own needs [Desvaux, Devillard, Sancier-Sultan 2010]. The Deloitte Report [2012] also indicates the influence of problems with self-acceptance and acceptance of their own feminine nature, which is determined by greater sensibility compared with men. Another factor that favors men is women's lack of role models among experienced female top executive managers [Report PWnet 2011]. Lack of awareness and faith in the power of one's own resources results in women assuming male behavioral patterns in order to achieve professional goals. This is not the natural, feminine style; therefore, they

lose their authenticity and credibility, which can hamper a promotion to an executive position [Desvaux, Devillard, Sancier-Sultan 2010].

The availability of managerial positions is also limited by the system of developing managerial competences, which traditionally has supported the masculine style of functioning and learning. Training and courses are usually oriented on knowledge transmission and analyzing hypothetical cases. In this system, activities addressed to women should be more oriented toward their individual needs, with emphasis on solving situations directly concerning women and personal reflection about their own management style and attitude [Vinnicombe, Singh 2003].

Companies that interested in including women into management processes: decisiveness, responsibility for business outcome, should undertake development strategies addressed directly to women [Desvaux, Devillard, Sancier-Sultan 2010]. MBA programs –training courses addressed to women targeted at their managerial development – should be based on their needs and their model of thinking and learning. A profiled development process increases women's chances for effective company management. Therefore, women began reaching for tools of personal and professional development, which gave them the opportunity to perfect the abilities and attitudes necessary for functioning in the executive suite [Falla 2006].

One of the elements of such a development process which meets this criterion and matches the style of women's functioning is coaching [Desvaux, Devillard, Sancier-Sultan 2010; Filsinger, Worth 2012]. The surveys carried out by consultants McKinsey & Company prove that coaching is becoming a necessary tool for women aspiring to top executive positions [Lublin 2011]. It is confirmed by practices existing in Belgian companies, for example, which according to the report *Women in the boardroom: A global perspective*, published by the Deloitte Global Center for Corporate Governance (2010), want to promote women to higher managerial positions and offer them development programs involving coaching.

Theoretical approach to coaching

Surveys by Tulpy and Bresser show that coaching has been used increasingly by companies and individuals all over Europe [Passmore 2009]. It serves development in both the professional and personal area. Statistics indicate that coaching in Polish companies has been also increasing (http://www.thecoaches.pl/451-471711bf3dc6d-13342.htm) and often its users are managers. Moreover, among employees, women are more open to participating in coaching processes [Leimon, Moscovici, Goodier 2010].

What exactly is coaching? According to the definition of Coaching Chamber, coaching is a method of supporting development carried out in the form of a series of meetings of the coach with the client. During these meetings the coach accompanies their client in setting goals important for the client, finding internal resources needed for achievement of these goals, and establishing and implementing action plans. It is achieved through active listening, asking questions and using other specific tools and development-oriented tasks. The coach supports clients in discovering and effectively using their personal potential in order to improve their quality of life [the Coaching Chamber 2012].

Coaching as a method targeted at personal development has its roots in many fields, including sport and developmental psychology [Sanson 2006]. Development of coaching is also influenced by organizational consulting, clinical psychology, counseling, and mentoring. However, they are entirely separate forms of work aimed at development of an individual, a team or an organization [Galuk 2009].

According to Ratajczak and Pilipczuk, coaching means providing assistance and managing development of abilities and competences of a person in a particular field, carried out individually by the coach. Its significant element is the partner relationship and mutual trust between coaches and their students/clients/sportspersons/employees/teams. The main objective of coaching is supporting "coachees" in achieving the goals agreed upon with the coach [Ratajczak, Pilipczuk 2010].

The coaching objective, particularly in the case of business coaching, is improvement of effectiveness and efficiency of the organization through facilitating employees' learning in a planned way and in partnership with the coach. The process is mainly targeted at allowing a more effective solution of problems, as well as improvement of the individual employee's efficiency in task performance [Szulc 2008].

According to Downey, coaching is an art; perfection in its implementation makes its technique insignificant. The coach fully engages in work with the client, where the most important attributes are har-

mony and partnership. It is an art enabling learning, development of other people and increasing their possibility for success [Downey 2003].

Thorpe and Clifford treat coaching as helping a particular person to strengthen and perfect their performance through reflection regarding the use of particular abilities or possessed knowledge [Thorpe, Clifford 2004]. Whitmore defines coaching as the process of releasing the client's potential in order to maximize their achievements; it is a process in which the client learns, rather than being taught by the coach [Whitmore 2011].

Coaching is defined as a method of working with resources, supporting a person in perfecting their performance through stimulating reflection about goals and use of personal resources [Smółka 2012]. It is not a one-off event, but a process which allows the client permanent learning and improvement within the area of undertaken tasks and new roles [Sidor--Rządkowska 2012; Witherspoon, White 2003]. Coaching changes habits an, behaviors, and supports building attitudes desired by the client. It inspires changes. It is a partnership between the coach and the client based on trust and respect of the client's values and experiences [Sidor-Rządkowska 2012].

Coaching may concern both professional (business coaching) and private life (life coaching). It is also divided depending on the recipient, e.g. executive coaching (addressed to CEOs), managerial coaching, and team coaching.

Irrespective of the recipient, the key coaching objective is discovering potential and developing it, improving clients' competences (team/organization) adequately to their needs, and assessing the context of their his/her performance, based on thorough reflection and undertaking concrete development actions [Witherspoon, White 2003]. The most often used version in the organizational context is the **executive coaching** process, when a person "learns how to learn". A personalized relationship with a coach provides space for undertaking challenges, risk and use of possible individual abilities and resources in order to achieve personal goals [Sanson 2006].

The expected effect of coaching is increased self-awareness and a growing system of mutual interactions between a manager and organization and business goals, accompanied by a sense of personal fulfillment [Sanson 2006]. Coaching uses the basic principles of strengthening responsibility and faith in oneself, accompanied by orientation on the future and task completion [Starman 2007].

Recapitulating, the main coaching objectives should be [Coaching Chamber 2012]:

- Supporting clients in forming and summarizing professional and personal goals and methods of their achievement.
- Extending clients' self-awareness, awareness of their goals and the context of their activity.
- Better use of natural abilities, potential and resources.
- Undertaking more conscious decisions.
- Removing internal obstacles (e.g. beliefs, attitudes), as well as external ones (e.g. environment pressure) in the goal achievement process.
- Accepting responsibility for one's own future and its active shaping.
- Perfecting performance in order to achieve expected outcomes.

Because the subject of this article is the business sphere, the term **executive coaching** merits a closer analysis. From the authors' point of view, the best definition is presented by Kilburg, who described this form of work as "a helping relationship formed between a client who has managerial authority and responsibility in an organization and a consultant who uses a wide variety of behavioral techniques and methods to assist the client achieve a mutually identified set of goals to improve his or her professional performance and personal satisfaction and consequently to improve the effectiveness of the client's organization within a formally defined coaching agreement" [Kilburg 2000].

For Gallwey, one of the creators of executive coaching, coaching is the art of creating an environment through conversations and a way of being, which initiates the process by which the client can move toward desired goals in a fulfilling manner [Gallwey 2007].

Thus defined, coaching has significant differences with other methods. Unlike mentoring, coaches neither give advice nor share their experience. Instead they ask questions and listen to the client's answers. Unlike training, coaching does not provide knowledge; it inspires individuals to seek and discover necessary resources in themselves [Sanson 2006]. Lastly, coaching is not a therapy; the main differences are presented in Table 1.

The line between therapy and coaching may be a subtle one. However, from the authors' point of view, coaching in its pure form should concentrate on the future and use only coaching tools. Therapy includes a much wider scope of tools, methods and approaches, which have their long history and extensive

Table 1. Differences and similarities between therapy and coaching

Therapy	Coaching
Concentration on the past, neutralization of negative experiences from the past and their impact on current behaviors	Concentration on the present and future, development of potential
Passive attitude (effective listening), reflection	Active attitude – action and reflection, active listening
Information comes from the client	Information comes from the client and people from their environment
Focus on inappropriate behaviors (also pathological ones)	Focus on achievement of positive goals and development
Problems are of internal character (are personality-related)	Problems lie outside the client – in environment
Client is a person participating in therapy	The notion of client is ambiguous – client is a person participating in coaching, client (sponsor) is the organization employing coaches for its employees
Client should feel enriched ("feel better")	Coaching should improve performance (goals achievement), not necessarily client's mood
Regular, standardized sessions	Sessions may last 1 to 8 hours; their frequency may vary
Work in the therapist's office	Work at the client's workplace or a neutral place, in the coach's office. Various methods of work – emails, phones, communicators, direct conversation
Work directly concerns client's personal problems	Work indirectly concerns client's personal problems, more often focuses on possibilities to perform a particular activity and improvement of personal effectiveness
Client chooses the therapist	Client chooses the coach, but the sponsor/company may recommend a few coaches for the client to consider

Source: [Peltier 2011].

theoretical base. Taking into consideration the fact that many coaches do not have psychological education, the application of therapeutic tools (e.g. Gestalt, Jung or the psychodynamic method) is not advisable, as it may cause numerous threats for a person participating in the coaching process. Because its history is much shorter than that of therapy, coaching is a growing subject of scientific studies, but unlike therapy, its theoretical and empirical base is still in the development phase. In any case, the core objective of coaching is realization of a particular change defined by the client, and achievement of a particular goal in the present and future [Lennard 2013].

Synthetic presentation of procedure in the coaching process course and selected coaching tools

In this part, the main assumption of the coaching process and selected coaching tools will be presented in a synthetic form, to be followed further by preliminary empirical surveys.

The duration of the model coaching process should be between three and six months. The most recommended frequency of coaching sessions is meeting a male or female client once every two or three weeks. However, the sessions often are held weekly, or once a month. The duration of a meeting most beneficial for the process is 90 to 120 minutes [Wildflower, Brennan 2011].

A correctly designed coaching process should include the goal for the entire process, as well as the goals for particular sessions, according to SMART principle (Simple, Measurable, Achievable, Relevant, Timely defined). The structure of each session should follow the following pattern:

- introduction, determination of the session goal, consistent with the goal of the entire process (answers the question what do you want?);
- strengthening the values behind the goal (why do you want to achieve this?; what important thing is behind this?);
- description of the actual state including availability and limitation of resources (what is your situation?);
- setting up the plan and possible scenarios of the goal achievement (what will you do?);

- setting up the timetable for action and the task for the next session (do it!), which starts from a review (so, what now?) [Smółka 2009].

In order to ensure the highest quality of the coaching process, the standards set by the International Coach Federation (ICF), International Coach Community (ICC) or the Chamber of Coaching should be followed. All of them are based on the most important coaching competences, including determination of coaching principles, mutual creation of relationships, effective communication, and supporting the learning process and attainment of effects (www.icf.org.pl). The whole process should follow the coaching ethical code, whose most important elements are professional behavior towards clients, a guarantee of confidentiality and privacy, and elements for building trust [www.izbacoaching.com].

When analyzing the tools used in coaching, it is best to first consider priorities. One of the basic coaching tools is to determine and order the client's priorities; it is the beginning of the coaching process. Usually it relates to the areas such as the client's life, work, and planned enterprises. It allows determination of a long-term direction of action, with systematized particular areas of life, viewing the significant aspects of one's own life from another perspective [Wilczyńska, Nowak, Kućka, Sawicka, Sztajerwald 2011]. Thanks to this tool, clients receive help in creating a clear picture of their fulfilled life and its perception at a given moment, on a given day. This tool is not used to rebuild past states or create visions of the future – who I want to be. Neither does it show the person's achievements. The coachees have the opportunity to look at the areas where they feel fulfilled, as well as the areas where they do not feel satisfied. The application of the circle is an indication of priorities and a definition of goals and effects of operating within the coaching process [Wilczyńska, Nowak, Kućka, Sawicka, Sztajerwald 2011].

The next tool directly borrowed from management is SWOT analysis. It is used to organize information. This tool is used in coaching for analyzing the internal and external environment of the male or female client. SWOT identifies strong and weak points, potential or already existing chances in the environment and possible or already existing threats. In the SWOT analysis adopted for coaching objectives, the strong points concentrate on appreciation of internal resources, potential, trump cards, values, abilities, competences and experiences, which in a positive manner translate into success. Weaknesses come down to determination of competences and abilities that need to be perfected. Opportunities include noticed openings, ideas and opportunities – eternal resources, phenomena, tendencies in the environment, which, used properly, become a stimulant for development and allow for coping with limitations. Threats comprise difficulties, challenges and external factors, which the coachee perceives as barriers hindering development or achievement of the attempted enterprise – weak points in the strategy and the client's concerns [Adams 2011].

Communication plays a very important role in the coaching process, particularly in respect to "hard" questions used as a successive coaching tool. Through asking such questions, the coach may suggest potential difficulties and indicate a possible solution. Questions are not targeted at finding if the goal may be achieved but how it may be done. They allow changes in the way of thinking through liquidation of internal barriers. Therefore, the procedure allows a positive change in perspective, as long as hidden traps in these questions – such as offering advice in them – are eliminated. The questions should be short, clear and open [Adams 2011].

The next coaching tool is the Walt Disney method. It allows creative analysis on ideas, based on three ways of thinking. The model assumes perception of the problem from the three perspectives: the Dreamer's, the Realist's and the Spoiler's. Each of them is connected with a different level of motivation and a choice of arguments. In the Dreamer's role, a coachee turns on the imagination, creates fantastic visions, and seeks unreal ideas. As the Realist, the client tries to find ways that would allow realization of the Dreamer's ideas. When clients are Spoilers, they try to undermine the effects achieved by the other two roles, analyzing errors and weak points of the Realist's plan. During successive stages the coachee returns to the previous roles, perfecting consecutive versions of the emerging plan until the moment when it assumes its final form [Wilczyńska, Nowak, Kućka, Sawicka, Sztajerwald 2011].

Another tool used in coaching is visualization. It is a technique similar to meditation, which significantly supports motivation. It is based on activation of the senses and emotions for goal achievement and for working out the best effects. It allows positive influence on desires thanks to creation of realistic, visionary pictures of the future. It leads to controlling thinking at the subconscious level [Wilczyńska, Nowak, Kućka, Sawicka, Sztajerwald 2011].

The last tool is work with beliefs. Beliefs are subjective truths, expressing the coachee's convictions. The objective is realization and strengthening of beliefs facilitating the changes as well as identifying those that are destructive for a person, and then reshaping those beliefs into positive ones [Wilczyńska, Nowak, Kućka, Sawicka, Sztajerwald 2011].

Coaching in surveys: managerial development of women

There are many surveys treating coaching as tools of effective development of managers available in literature, but only a few are directly devoted to women and their professional careers [Starman 2007; Bacon & Spear 2003; Ballinger 2000; Bougae 2005; Kampa-Kokesch 2001; Kilburg 2002; Schuck & Liddle 2004; Stevens 2005; Turner 2003]. Moreover, the surveys are quite rarely carried out exclusively by scientists. There is often spin out-spin off in surveys, i.e. solutions when business representatives form alliances with scientists in order to carry out mutual research. Available survey results present the overall influence of executive coaching on development of managerial staff irrespective of gender. Undoubtedly, it is effective for both women and men.

Surveys conducted by Kampa-Kokesch identified coaching as an individualized tool of development leadership competences [Kampa-Kokesch 2001]. Taking into the account differences between men and women in functioning, learning style and management style, it seems justified to analyze the results of surveys concerning coaching involving women.

Referring to the surveys presented in the Deloitte report [2012], coaching may be a tool-strengthening feminine management style. As a tool that inspires reflection regarding professed values, feelings, and relationships, it may strengthen women in using their natural assets in management, which are:

- a style based on relationships, or so-called soft management, which involves influencing people, motivating employees to responsibility and involvement;
- inspiring activity involving the needs and goals of co-workers;
- authority based on consistency, charisma, and relationships, instead of power;
- openness to compromises, ability to placate quarrels, carrying out merit-related discussions based on facts, simultaneous taking into the account emotions of their counterparts;
- perception of business as a space for cooperation, eliminating aggression.

As a tool for building internal consistency and allowing its manifestation, coaching may be the factor supporting women when they compete against men for the CEO jobs. Thanks to conscious use of their natural assets, they are able to bring new qualities into management. Surveys by Starman [2007] indicated that exactly these features and abilities strengthen in themselves women participating in coaching processes [Starman 2007]. As a direct coaching effect they indicated improvement of their own communication, which became increasingly more open and direct. Thanks to this they perceived themselves as effective leaders and managers. It made them brave enough to reach for successive challenges and higher positions. At the same time they noticed improvement in the quality of professional relations, mainly thanks to greater orientation on goals and business outcomes. Their priority became strategic actions, and they also made more balanced decisions based on the one hand on recognition of the needs of others, while on the other—taking into consideration companies' strategic goals. Coaching helped them realize their own resources, the strength of character and facilitated their consistent functioning in the role of company managers.

Coaching also proves to be a tool supporting mothers – leaders who find combining various responsibilities difficult. The surveys prove that coaching serves to determine priorities, define values and build an action plan to take care of the important aspects of professional life, at the same time not forgetting their own needs and those of their closest relatives [Maitland 2007; Parke, Bingham 2012]. Companies offering coaching to young mothers help them to cope with the "gap" in professional life after having a child. They support them in achieving a balance between professional and family responsibilities, simultaneously strengthening their managerial talents and realization of their professional ambitions. Thanks to coaching they allow themselves to openly express themselves, but also to accept honest feedback from their colleagues. Thanks to the coaching process, women can more effectively manage both tasks and company's goals [Leimon, Moscovici, Goodier 2010].

By investing through coaching in women re-entering work after maternity leaves, companies motivate them into further development and successive achievements. Women become more loyal and involved in work for their employer, stronger and ready to perform managerial functions. This is confirmed by surveys carried out by Elston and Boniwell [2011], which indicate a significant role of coaching as the tool for discovering, strengthening and daring the use of their resources and strong features by women. Using the resources facilitates pursuing personal goals, resulting in satisfaction and a sense of wellbeing. Building awareness of one's own resources thanks to coaching increases the sense of value and allows the spreading of wings. It facilitates standing up to challenges concerning advancement to the higher managerial positions. In addition, Galuk in her surveys proved that coaching strengthens women in taking up new professional actions [Galuk 2009]. Among the women she surveyed, coaching facilitated:

- analyzing difficult situations and making decisions in accordance with one's own values and resources;
- being authentic, due to a realization of what is important and right for women;
- finding ways to cope with encountered barriers; reformulating a destructive belief "I will not manage" into "I have influence and possibility for action";
- breaking limitations and breaking the impasse;
- noticing different perspective, understanding the point of view of others.

In other words, coaching was helpful in extending the horizons of perceiving the issues and thinking about them. It helped women take successive steps toward a managerial career by making strategic decisions at the company management level. Women more aware of their competences had a significant role in strategic actions on behalf of organization development, which ensured their satisfaction and professional fulfilment.

Galuk, as well as authors dealing with coaching issues, underline the role of the coach in the client's development process [Galuk 2009; Sidor-Rządkowska 2011]. Trust and partnership between them create conditions for sincere sharing of women's worries, fears, and limitations. The coach may effectively influence and lead clients towards a desired change, comprising greater awareness of themselves, their own needs and feelings; being more courageous and proactive, trusting in themselves and their own potential. In other words, not only coaching as a tool serves women in achieving their professional ambitions, but also the coaches themselves matter and influence the quality and effects of the coaching process [Lennard 2013].

Empirical presentation of coaching in development of managerial careers of women

The cases of some coaching processes described below are based on participating observations, as well as interviews with women holding managerial functions in organizations who participated in coaching. The conclusions drawn on the basis of the interviews justified application of coaching in the context of women's managerial development. It should be noted that women participating in the coaching process were at the beginning of their professional careers. The interviews were conducted within a year of the end of the coaching process with women who during that period carried out their managerial careers.

The objective of conducting the coaching processes included

- strengthening managerial competences of women such as: delegation; management organization of own and team work; assertive attitude towards subordinates and superiors; motivating employees; strengthening business thinking (including concentration on strategic goals of the organization);
- building the sense of one's own value and effectiveness in the leader's role;
- reconciliation between personal and professional life, developing abilities, setting up priorities, undertaking actions aimed at their achievement;
- team management in the conflict situation;
- developing strategic management abilities.

Five coaching processes were selected for this paper. Each process included seven coaching sessions lasting from 90 to 120 minutes. The duration of the shortest process was five months, the longest one - eight. The duration depended on the coachee's availability. Each coaching process was carried out in accordance with the standards of ICF, ICC, Coaching Chamber, as well as the coach ethical code.

The most frequently used coaching tools for women already holding or applying for managerial positions comprise: the circle of priorities, work with

hard questions, the Walt Disney method, personal SWOT analysis, visualization, and work with beliefs.

The section below presents comments from women who concluded their coaching process. They were asked about the impact of coaching on their managerial careers. Their replies:

In my work, managerial coaching means mainly extending knowledge about people, their perceptions, ways of communication, their driving force and reasons for its lack. It developed in me humility toward my own perspective, awareness of the role I perform as a woman and strengthen the focusing on others; it always helps in more complete understanding or reaching the needs and motives which are difficult to notice in superficial contacts. Knowledge and awareness which cannot be overestimated in everyday team management or non-professional relationships. (Female manager in training company)

The coaching process gave me a better understanding of employees, [and] better communication with the team. It influenced my patience towards employees, but also toward completed goals. It definitely gave me greater strength and energy;, it revived my awareness that "I can", helped understanding that each day is a good day for changing something and that failures may provide lessons for the future. It significantly increased my realization that as a woman I may be a good leader. (Female manager in service company)

Coaching sessions increased my motivation and self-confidence. My determination to compete for a managerial position also increased, I believed that I could be a good leader and gender does not have any influence on this. Moreover, I understood that the reality can be really beautiful; it is enough to believe in this and adequately focus on the goal. Thanks to the coaching process, I also became more humble toward the surrounding world and the people I cooperate with. [Coaching sessions] made me pay great attention to my own development, which has had considerable impact on my career development. (Female manager in clothes company)

The most important impact that coaching has allowed my career is awareness of my real expectations from myself and the world. This results in entirely different relations with customers, partners and the team. Clear communication with the team bore the fruits of effective cooperation with the loyal team and allows avoiding employee's frustrations. We all know where we stand and thanks to this, we can made effective and satisfactory to all decisions. (Female manager in financial branch)

Coaching taught me how to better organize my work and to separate things that are really significant from those which are less important. During sessions we analyzed the way of implementation of processes introduced in the managed enterprise and their perception of myself and the staff. Sessions are very good times to reflect about one's own behavior and behavior of the closest environment, in reaction to the introduced changes. I apply many conclusions drawn during these sessions to my everyday work. In addition, coaching showed me how much our private life influences our professional life, and that sometimes you have to stop in order to move forward with greater strength to further work and development. Coaching is an exhausting way of solving problems, but I have a feeling that it is one of the best. Each of us needs to talk, when we must answer awkward questions, it turns out during work that we are able to ask these questions not just to other people but to ourselves as well. (Female manager in motorization branch)

These results provide an argument for further surveys, on a larger scale, concerning the role of coaching on managerial careers of women.

All female participants achieved the goals which they had marked. Their assessments – most often declarations of coaching assessment – regarded:

- greater self-confidence;
- greater courage in undertaking business and relations-oriented actions;
- better communication with others;
- increased awareness of one's own needs and a greater understanding of the needs of others;
- greater determination to achieve established professional and business goals.

As a result of coaching, some of them took up successive professional challenges, for example founding a new managerial job in accordance with newly recognized professional needs, evoking the feeling of satisfaction and fulfilment.

Conclusions and recommendations

Development of women's managerial careers is, without a shadow of a doubt, significant for female leaders themselves. However, it is also important from the point of view of building the company's competitive supremacy. The analysis of literature

and surveys presented in this paper does not exhaust the topic. Successive papers should focus on the issues related to determinants of learning, and the gender-related styles of functioning and management.

Another important matter is implementation of surveys concerning the roles that women perform on the company board in the context of companies' results and building their competitive advantages. The indicated impact of diversity in company management on the company's financial performance requires separate and more thorough analyses.

A significant research aspect is the role of coaching in development of women's managerial competences. The studies described in this paper may only be an introduction to this issue. The earlier studies are mostly based on descriptive knowledge: declarative answers of female participants in the coaching processes. It would be useful to conduct a survey via the "360 degrees" method asking for the assessment of co-workers and clients from the surveyed women's environment. Empirical surveys, by contrast, will permit determination of variables and obtain knowledge about relations between coaching and the career path. They will lead to more reliable picture of the impact of coaching on development of women in their leader's roles. The female leaders and managers participating in the coaching process univocally declare a change and increase in effectiveness of their functioning, which translates directly into their professional successes.

Literature

Adams M. [2011], *Myślenie pytaniami*, Warszawa, Wydawnictwo Studio EMKA.

Bacon T.R., Spear K.I. [2003], *Adaptive Coaching: The Art and Practice of a Client-Centered Approach to Performance Improvement*, Nicholas Brealey Publishing.

Ballinger M.S. [2000], *Participant Self-perceptions about the Causes of Behavior Change from a Program of Executive Coaching*, unpublished doctoral dissertation, Capella University.

Bombuwela P.M., Del Avis A. Chamaru [2013], *Effects of Glass Ceiling on Women Career Development in Private Sector Organizations – Case of Sri Lanka*, Journal of Competitiveness, Vol. 5, Issue 2.

Bougae C. [2005], *A Descriptive Study of the Impact of Executive Coaching from the Perspective of the Executive Leader*, unpublished doctoral dissertation, Capella University (Retrieved March 22, 2010, from ABI/INFORM Global. Publication No. AAT 3162727).

Calayst [1990], *Women in corporate management: Results of a Catalyst survey*, New York.

Davis L. [2014], Women on Boards; https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/320000/bis-women-on-boards-2014.pdf.

Desvaux G., Devillard S., Sancier-Sultan S. [2010], *Women Matter 2010. Women at the top of corporations: Making it happen*, McKinsey & Company.

Downey M. [2003], *Effective coaching*, TEXERE, New York.

Elston F., Boniwell I. [2011], *A grounded theory study of the value derived by women in financial services through a coaching intervention to help them identify their strengths and practise using them in workplace*, International Coaching Psychology Review. Vol. 6.

Falla S.K. [2006], *Unfolding the story of executive coaching through the eyes of the pioneers*. Obtained from the base ProQuest Digital Dissertation (UMI No. 3230487).

Filsinger C., Worth S. [2012], *Women and Leadership: Closing the Gender Gap*, International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, Vol. 10, No. 2.

Gallwey T.W. [2007], *Tenis – wewnętrzna gra*, ParaFraza, Warszawa.

Galuk D. [2009], *Executive Coaching: What Is the Experience Like for Executive Women?* University of Minnesota. Pozyskane z bazy ProQuest Digital Disserta.

Izba Coachingu [2012], http://www.izbacoachingu.com/files/2012/11/22/ic_system_akredytacji_2211.pdf.

Kampa-Kokesch S. [2001], *Executive coaching as an individually tailored consultation intervention: does it increase leadership?* (Doctoral dissertation, Western Michigan University). Pozyskane z bazy ProQuest Digital Dissertation (UMI No.3020230).

Kilburg R. [2000], *Executive coaching. Developing managerial wisdom in a world of chaos*, Washington, DC, US: American Psychological Association.

Leimon A, Moscovici F., Goodier H. [2010], *Coaching Women to Lead (Essential Coaching Skills and Knowledge)*, Routledge, London.

Lennard D. [2013], *Coaching Models: A Guide to Model Development: for Practitioners and Students of Coaching*, Routledge, London.

Lovejoy M., Stone P. [2012], *Opting Back In: The Influence of Time at Home on Professional Women's Career Redirection after Opting Out Gender*, Work and Organization, Vol. 19, No. 6.

Lublin J. [2011], *Kobiety potrzebują coachingu, aby dotrzeć do wysokich stanowisk*, The Wall Street Journal Europe.

Maitland A. [2007], *Make ready for the mother of all job changes women in business: Companies are offering maternity coaching to ease the return to work and hold on to key female staff*, Financial Times, April 2.

Parke C., Bingham L. [2012], *Maternity coaching – Ernst & Young employees share their experiences: Short case studies and research papers that demonstrate best practice in rewards*, Strategic HR Review.

Passmore J. [2009], *Coaching Ethics: Making Ethical Decisions – Novices and Experts*, The Coaching Psychologist, No. 5 (1).

Peltier B. [2011], *The Psychology of Executive Coaching: Theory and Application*, Routledge, London.

Report Deloitte [2010], *Women in the boardroom: A global perspective*. Published by Deloitte Global Center for Corporate Governance.

Report Deloitte [2012], *Kobiety i władza w biznesie. Czy płeć ma znaczenie dla budowania pozycji i wpływu w organizacji?*, http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Poland/Local%20Assets/Documents/Raporty,%20badania,%20rankingi/pl_ Raport_Deloitte_Kobiety_Wladza_2012.pdf.

Report Deloitte [2014], *Top 500*, http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Poland/Local%20Assets/Documents/Raporty,%20badania,%20rankingi/Deloitte_TOP500_Report.pdf.

Report Grant Horton [2014], http://grantthornton.pl/kobiety_na_stanowiskach_menedzerskich_raport_w_liczbach.

Report PWnet (Polish Professional Women Network) [2011], *Menedżerka sukcesu. Szanse i ograniczenia kariery kobiet w Polsce,* http://www.pwnet.pl/?s=publikacje;menedzerka.

Ratajczak A., Pilipczuk P. [2010], *Dlaczego warto inwestować w coaching?*, http://icc.coachingpartners.pl/2010.03.05.

Sanson M. [2006], *Executive coaching: an international analyzies of the supply of executive coaching services*, Difo-Druck, Bamberg.

Schuck K., Liddle B.J. [2004], *The Female Manager's Experience: A Concept Map and Assessment Tool*, Consulting Psychology Journal: Practice and Research, Vol. 56(2).

Sidor-Rządkowska M. [2012], *Profesjonalny coaching*, Wolter Kluwer, Warszawa.

Smółka P. [2009], *Coaching. Inspiracje z perspektywy nauki, praktyki i klientów*, One Press, Gliwice.

Smółka P. [2012], *Coaching Innowacyjności. Wsparcie dla liderów nowatorskich przedsięwzięć*, in: L. Czarkowska (red.), *Coaching jako wskaźnik zmian paradygmatów w zarządzaniu*, Poltext, Warszawa.

Starman J. [2007], *The impact of executive coaching on job performance from the perspective of executive women*, Capella University (ProQuest Digital Dissertation, UMI 3268605).

Stevens J.H., Jr. [2005], *Executive Coaching from the Executive's Perspective*, Consulting Psychology Journal: Practice and Research, Vol. 57(4).

Szulc W. [2008], *Coaching – misja życia*, Wydawnictwo Złote Myśli, Gliwice.

Thorpe S., Clifford J. [2004], *Podręcznik coachingu*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań.

Tulpa K., Bresser F. [2009], *Coaching in Europe*, in: Passmore J. [2013], *Diversity in Coaching. Association for Coaching*, UK, USA.

Turner C.E. [2003], *Executive Coaching as a Leadership Development Strategy*, Dissertation Abstract International, Vol. 64(4).

Whitmore J. [2011], *Coaching. Trening efektywności*, Wydawnictwo G+J, Warszawa.

Wilczyńska M, Nowak M., Kućka J., Sawicka J., Sztajerwald K. [2011], *Moc Coachingu. Poznaj narzędzia rozwijające umiejętności i kompetencje osobiste*, Gliwice.

Wildflower L., Brennan D. [2011], *The handbook of knowledge-based coaching – from theory to practice*, Jossey-Bass, San Francisco.

Witherspoon R., White R.P. [2003], *Essential Ways That Coaching Can Help Executives*, Journal of Excellence, Vol. 8.

Vinnicombe S., Singh V. [2003], *Women-only management training: an essential part of women's leadership development*, Journal of Change Management, Vol. 3–4.