

Spis treści

Od Redakcji	3
W poszukiwaniu wzorów tożsamości polskich kobiet <i>Jolanta Gładys-Jakóbk</i>	4
Kobiety w zarządach firm: różnorodność vs. patriarchalny porządek <i>Ewa Lisowska</i>	12
Deprecjacja kompetencji kobiet w polskich organizacjach <i>Elżbieta Kolasieńska</i>	22

Contents

Editorial	29
In search of identity patterns of Polish women <i>Jolanta Gładys-Jakóbiak</i>	30
Women on corporate boards: diversity vs. patriarchal order <i>Ewa Lisowska</i>	38
Depreciation of women's competence in Polish organizations <i>Elżbieta Kolasieńska</i>	48

Od Redakcji

Niniejszy numer czasopisma to okazja do przedstawienia wybranych tekstów, przygotowanych na obrady sesji naukowej pt. „Feminizm w organizacjach i biznesie”, zorganizowanej i moderowanej przez redaktorkę niniejszego numeru pisma w ramach II Akademickiego Kongresu Feministycznego, który miał miejsce w Krakowie w dniach 26–28 września 2011 r. Celem obrad była diagnoza stanu wiedzy na temat feministycznego nurtu w zarządzaniu, ekonomii, socjologii organizacji i biznesie oraz jej wzbogacenia. Artykuły zawarte w tym wydaniu „Kobiety i Biznes” są próbą odpowiedzi na pytanie: Czy feminizm zmienił polskie organizacje i biznes?

Numer pisma otwiera artykuł Jolanty Gładys-Jakóbk pt. *W poszukiwaniu wzorów tożsamości polskich kobiet*, w którym autorka przedstawiła zmiany w odniesieniu do nierówności na rynku pracy, czynników determinujących karierę zawodową i życie rodzinne w aspekcie przemian społeczno-gospodarczych. Autorka wskazała na konieczność zmian w dotychczasowych modelach funkcjonowania kobiet i mężczyzn oraz zaakcentowała ważną rolę wsparcia ze strony państwa i jego instytucji.

W kolejnym artykule pt. *Kobiety w zarządzach firm: różnorodność vs. patriarchalny porządek* Ewa Lisowska zanalizowała sytuację zawodową kobiet w Polsce na różnych szczeblach zarządzania w biznesie na tle innych krajów europejskich. Wykorzystując osiągnięcia feminizmu, polityki równości i paradyg-

matów różnorodności autorka przedstawiła proces koniecznych przemian od patriarchy do partnerskiego porozumienia i „konstrukcji społeczeństwa wolnego od męskiej dominacji”.

Następny artykuł pt. *Deprecjacja kompetencji kobiet w polskich organizacjach* autorstwa Elżbiety Kolasińskiej podejmuje problematykę dezawuacji kompetencji kobiet i braku zaufania do ich umiejętności menedżerskich oraz stylu kierowania organizacjami.

W nawiązaniu do głównego pytania – czy feminizm zmienił polskie organizacje i biznes – możemy stwierdzić, że podejście feministyczne do zarządzania organizacjami i biznesem diametralnie zmienia percepcję ról kobiecych i męskich na poziomie *top managementu*. Krytyczna ocena patriarchalnego ładu społeczno-organizacyjnego stanowi wyzwanie do zmiany *status quo* i podjęcia reformatorskich działań. Feminizm sprzyja budowaniu tożsamości i świadomości polskich kobiet oraz kształtowaniu partnerskich relacji między kobietami a mężczyznami, kreowanych na fundamencie równości, różnorodności oraz poszanowaniu godności bez względu na płeć. Jest szansą na zmianę sytuacji kobiet w życiu społeczno-zawodowym. Jednocześnie uświadamia wszystkim aktorom społecznym, że nawet najbardziej wzniosła idea upadnie, gdy zabraknie praktycznego działania. Nadszedł czas, aby odejść od patriarchalnego porządku nie tylko na poziomie deklaracji, ale także na poziomie skutecznego i skoordynowanego działania.

Elżbieta Kolasińska

W poszukiwaniu wzorów tożsamości polskich kobiet

Wprowadzenie

Przedmiotem wielu analiz prowadzonych w ostatnim okresie są indywidualne i grupowe strategie radzenia sobie w zmieniającym się społeczeństwie. Ich autorzy, badając społeczne zachowania, starali się rozpoznawać lokalne szanse i ograniczenia podejmowanych działań. Pozwalało to na odejście od dotychczasowych normatywnych interpretacji typu: „dziedzictwo” poprzedniego systemu, w kierunku poszukiwania racjonalności i sensu podejmowanych strategii w nowych warunkach społeczno-ekonomicznych Polski.

Aby zrozumieć nowo definiowane racjonalności, warto odwołać się do wcześniejszych rozważań, związanych z dotychczasowymi sposobami wyjaśniania mechanizmów zmian społecznych. Jak bowiem badać i porównywać społeczeństwa działające na podstawie reguł gospodarki rynkowej z tymi, które dopiero na tę drogę wkraczają lub usiłują dopiero wkroczyć? Jak badać sytuacje, które często określa się jako „pomiędzy”?

Wydarzenia zapoczątkowane w 1989 r. w krajach Europy Środkowej i Wschodniej, postawiły pod znakiem zapytania wiele z dotychczasowych paradygmatów i modeli teoretycznych, dotyczących działań podejmowanych przez różnych aktorów społecznych. Zrozumienie logiki procesu transformacji wymaga wzięcia pod uwagę zarówno zasobów, jakimi dysponują poszczególne jednostki, jak i dostępnych sposobów ich kapitalizowania. Przy takim podejściu, rzeczywistość społeczna jawi się jako wypadkowa istniejących makrosystemowych rozwiązań instytucjonalnych i strategii działania poszczególnych jednostek.

Schematy interpretacyjne

Jedną z istotnych części procesów transformacyjnych jest zmiana dotychczasowego stosunku do pracy. „I niezależnie od tego, czy za Weberem, będziemy ją traktować, jako warunek konieczny dla powstania kapitalizmu, czy też, jak u marksistów, uznajemy za efekt pojawienia się kapitalistycznych, specyficznych struktur, nie można o niej zapominać, analizując także procesy, które towarzyszą polskiej transformacji.” (Marody, Lewicki 2010:85).

W społeczeństwie przemysłowym praca i wykonywany zawód stanowiły oś, wokół której koncentrowało się życie jednostki. Już sam fakt posiadania pracy stanowił wartość samą w sobie, cenioną na równi z życiem rodzinnym, dobrami materialnymi czy przyjaźnią¹. Posiadany zawód i wykonywana praca określały zatem naszą tożsamość, a „starość” oznaczała po prostu brak pracy zawodowej. To rodzina i praca nadawały sens życiu człowieka i dawały poczucie „stabilności wewnętrznej” (Beck 2004:207). Społeczeństwo industrialne można zatem postrzegać jako społeczeństwo pracy zarobkowej. Jakiegokolwiek przekształcenia w jego funkcjonowaniu musiały tym samym wiązać się z koniecznością zmiany. Zwrócił na to uwagę U. Beck, pisząc o realnej możliwości pojawienia się konfliktu, kiedy młode i dobrze wykształcone kobiety zaczną oczekiwać równości i partnerstwa, nie tylko w przepisach prawnych, ale także w realnym życiu, tj. w pracy i rodzinie. Ich oczekiwania będą musiały zderzyć się z przeciwnymi tendencjami, obserwowanymi zarówno na rynku pracy, jak i w zachowaniach mężczyzn (Beck 2004:152). Beck pisze: „(...) przy zrównaniu warunków (jeśli chodzi o wykształcenie i prawo) położenie kobiet i mężczyzn staje się równocześnie bardziej nierów-

ne, bardziej uświadomione i mniej uprawomocnione” (Beck 2004:152). Stawia zatem tezę mówiącą o tym, że najbliższe lata będą naznaczone konfliktem płci, ilustrując ją danymi o rosnącej liczbie rozwodów, osób samotnie wychowujących dzieci czy prowadzących jednoosobowe gospodarstwa domowe. Podobne zjawiska, jak w opisywanych przez niego Niemczech, możemy obserwować w większości krajów europejskich.

Postępującej feminizacji wykształcenia nie towarzyszą jednak zmiany na rynku pracy czy w dotychczasowym systemie zatrudnienia. Nadal, zarówno w polityce, jak i na wyższych stanowiskach kierowniczych, kobiety stanowią wyjątek. Potwierdzają to także polskie badania (Lisowska 2008; Zachorowska-Mazurkiewicz 2006). Stwierdzenie U. Becka, że „im większe znaczenie społeczne przypisuje się danej obszarowi, im ‘silniejsza’ grupa, tym mniej w niej kobiet; i na odwrót: im bardziej marginalny jest określony zakres zadań, im mniej ‘wpływową’ jest dana grupa, tym większe prawdopodobieństwo, że w tych obszarach kobiety zdobędą możliwość zatrudnienia” (Beck 2004:156), pozostaje nadal aktualne.

Beck zwraca uwagę na pewien paradoks: klasyczny model rynku pracy wymaga od jednostki pełnej mobilności zawodowej i to niezależnie od jej sytuacji osobistej, co pociąga za sobą konieczność istnienia modelu społeczeństwa pozbawionego instytucji rodziny i małżeństwa. Jest on skuteczny jedynie w sytuacji, kiedy zawarcie małżeństwa oznacza dla kobiety rezygnację z pracy zawodowej na rzecz posiadania rodziny i dzieci. Tymczasem, przynajmniej dla części kobiet, to, co socjologowie nazywają strategią „ucieczki w małżeństwo” (Chybicka, Wojciechowska-Postaw 2009), jest często wymuszone sytuacją na rynku pracy. Utrzymujące się bezrobocie i kurcząca się pojemność tego rynku, konserwują i stabilizują tradycyjne role kobiet i mężczyzn. Bezrobocie i chęć posiadania dzieci, jawią się zatem jako dwa główne stabilizatory tradycyjnych ról kobiecych, które, jak pisze U. Beck, mogą szczególnie silnie oddziaływać wszędzie tam, gdzie występują niedobory wykształconych kobiet.

Warto podkreślić, że bariery występujące na rynku pracy stabilizują model rodziny nuklearnej jedynie pozornie, w rzeczywistości bowiem zostało „zaprogramowane” nowe ubóstwo kobiet, zwiększające jeszcze napięcia między płciami. Część mężczyzn nie chce już przyjmować na siebie dożywotniej roli jedyne go żywiciela rodziny, a kobiety chciałyby realizować się zawodowo, uzyskując tym samym niezależność ekonomiczną od mężów.

Dodatkowo U. Beck wskazuje (Beck 2004:184):

- odtworzenie dawnych stosunków pomiędzy mężczyznami a kobietami w sferze zawodowej i rodzinnej pozostaje w sprzeczności z zasadami, na podstawie których działają nowoczesne społeczeństwa i zgodnie z którymi nierówne pozycje nie są przypisane przez urodzenie, a osiągnięte dzięki własnemu zasługom i dostępne dla wszystkich, właśnie dzięki partycypacji w aktywności zawodowej;
- przemiany wewnątrz rodziny i stosunki między płciami są redukowane do zjawiska i problemu prywatnego; tymczasem, o czym często się zapomina, wiążą się one bardzo mocno z przemianami kulturowymi i procesami modernizacji.

Warto w tym miejscu przywołać pojęcie indywidualizacji, które wydaje się dobrze opisywać kondycję współczesnego społeczeństwa, także polskiego (Jacyno 2007). Pozwala ono bowiem na odróżnienie tego, co dzieje się z ludźmi, od tego, w jaki sposób zmiany odzwierciedlają się w ich zachowaniach i świadomości. U. Beck stawia pytanie: Jak można ująć indywidualizację? Jako zmianę położenia życiowego czy wzorów biografii? Jaki rodzaj położenia życiowego i jaki rodzaj biografii są istotne w rozwiniętych warunkach rynku pracy? (Beck 2004:178). Spróbujmy zatem dokonać analizy zjawiska, jakim jest indywidualizacja, w odniesieniu do zmian w sposobach konstruowania przebiegu wzorów karier zawodowych współczesnych Polaków.

Proces indywidualizacji

Jak piszą zarówno U. Beck, jak i M. Jacyno, w procesie indywidualizacji dotychczasowe różnice klasowe i zależności rodzinne istnieją nadal, ale schodzą na dalszy plan, wobec nowo powstałego „centrum” organizacji biografii. Zamiast tradycyjnych dotąd więzi i form społecznych (jak klasa społeczna czy rodzina nuklearna), pojawiają się bowiem instytucje mające charakter wtórny, ale które bardzo mocno wpływają na jednostki i wymykają się spod jakiegokolwiek kontroli czy interwencji. Przykładem mogą być zmienne koniunktury, mody czy rynki (Beck 2004:197).

Dotychczasowe, tradycyjne rytmy przebiegu życia, wyznaczone stanowo, kulturowo czy też rodzinnie, były przecinane wzorami biografii zinstytucjonalizowanych, opisujących między innymi, wejście i wyjście z systemu edukacji, podjęcie lub rezygnację z działalności zawodowej (Jacyno 2007)². Dawały się zatem niejako „zaprojektować”, a samo pojęcie kariery zawodowej było traktowane jako synonim

obowiązującego w danym środowisku modelu sukcesu życiowego, który ukierunkowywał ludzkie działania. Był to rodzaj biografii, opisującej sekwencję ról i pozycji obejmowanych przez jednostki w różnych fazach jej cyklu życiowego. Natomiast rozwój zawodowy dotyczył tych aspektów życia jednostki, które można było bezpośrednio odnieść do sytuacji pracy. Oba pojęcia, kariera i rozwój zawodowy, były kategoriami dynamicznymi, podlegającymi nieustannym zmianom.

Obserwowany współcześnie proces indywidualizacji oznacza w praktyce, że biografia staje się coraz bardziej rodzajem zadania (projektu) do wykonania. Zwiększa się w niej udział możliwości życiowych zależnych od własnych decyzji. W praktyce oznacza to pojawienie się różnych „biograficznych możliwości kombinacyjnych”, jak pisze U. Beck. W opisywanym przez niego przejściu od „biografii normalnej”, charakterystycznej dla społeczeństw industrialnych, do „biografii z wyboru”, kształtowałby się zatem typ biografii typu „zrób – to – sam”, która chyba najlepiej charakteryzuje współczesne społeczeństwa.

Na ile opisywane zmiany można odnieść do sytuacji, w jakiej znajduje się Polska? Część badaczy, opisując naszą rzeczywistość, posługuje się terminem „hybryda”. Czy zatem to bycie „pomiędzy” wymusza budowę odmiennych strategii radzenia sobie na rynku niż ma to miejsce w gospodarkach bardziej rozwiniętych? Jakże biografie konstruują Polki i Polacy w warunkach niepewnego rynku, starając się „oswoić” nieprzyjazną dla siebie rzeczywistość?

To pytania, na które będę szukać odpowiedzi w dalszej części opracowania.

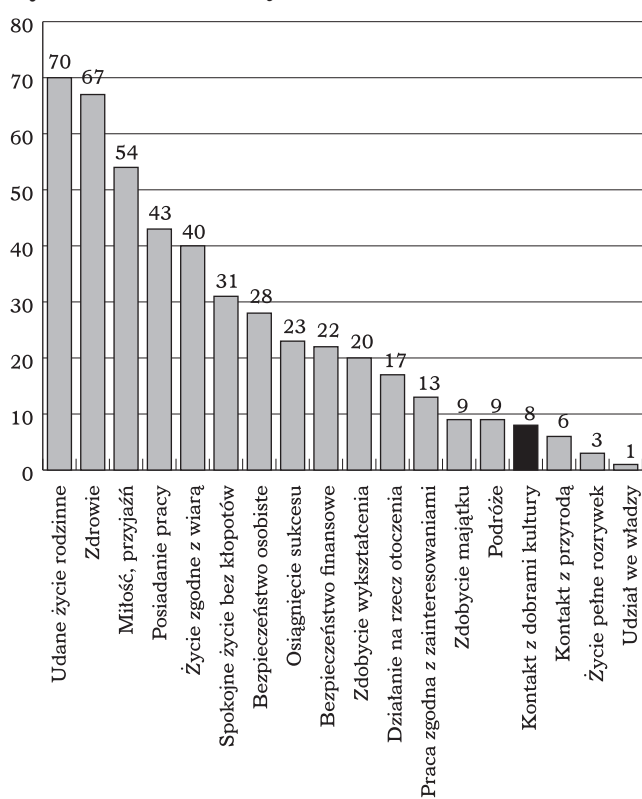
Wartości życiowe Polaków

W deklaracjach Polaków, niezmiennie od lat, wartości takie, jak: rodzina, przyjaciele, zdrowie, umieszczane są bardzo wysoko (rysunek 1). Posiadanie pracy pojawia się na czwartym miejscu, tuż za miłością i przyjaźnią. Czym jest zatem dla Polaków praca?

Dane, opublikowane w ramach Raportu Philips Index³, pokazują, że:

- spośród wszystkich aspektów swojego życia, o które pytali ankieterzy, Polacy byli najmniej zadowoleni z tych, które wiązały się z wykonywaną pracą zawodową,
- brak satysfakcji z pracy malał wraz z wiekiem: 67 % osób w wieku od 25 do 34 lat i 22 % w grupie wiekowej 55–64 lata,

Rysunek 1. Wartości życiowe ważne dla Polaków



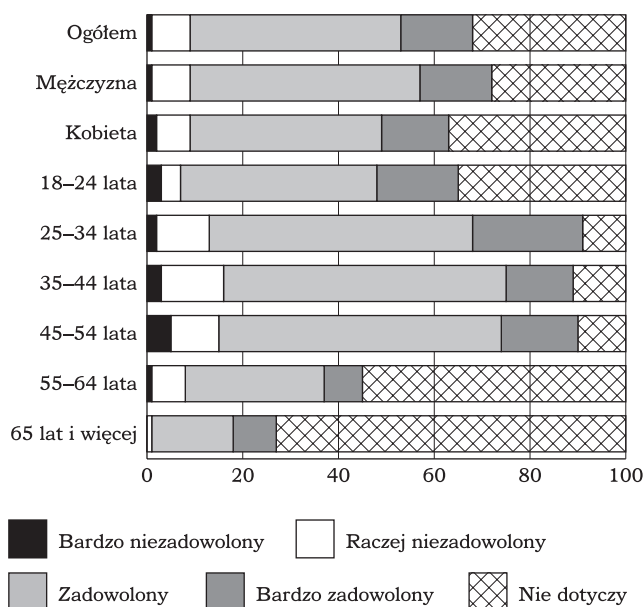
Źródło: http://www.cbos.com.pl/SPISKOM.POL/2004/K_098_04.PDF (wrzesień 2011).

- praca i kariera nie były istotne dla dobrego samopoczucia dla prawie 1/3 kobiet biorących udział w badaniu; dla porównania, odsetek mężczyzn, którzy zadeklarowali podobnie, wyniósł 20 %.

Okazuje się zatem, że kobiety nadal postrzegają swój sukces zawodowy jako kwestię drugorzędną. Dla mężczyzn praca i kariera pozostają nadal bardzo ważne. Uzyskane wyniki pokazano na rysunku 2.

Przywoływane wyżej dane pokazują, że jesteśmy społeczeństwem tradycyjnym. Rodzina stanowi o jakości naszego życia i jest centrum, wokół którego ono się toczy. Praca traktowana jest jako konieczność – dla 71 % badanych w 2011 r. Polaków jest to sposób na zdobycie pieniędzy. Co drugi (52 %), uważa, że uczciwą pracą nie można się dorobić w życiu. Jedynie co trzecia osoba deklaruje zadowolenie z pracy i kariery. Co ważne, od 2005 r. systematycznie spadało znaczenie pracy na ogólnej skali wartości⁴. Warto zatem postawić pytanie o przyczyny tego zjawiska. Być może jedną z nich jest niewielka pomoc państwa oferowana rodzinie. A. Titkow i D. Duch-Krzysztosek w tekście opublikowanym w „Studiach Demograficznych” z 2009 r. (Titkow, Duch-Krzysztosek 2009), piszą, że polityka państwa w sprawach prokreacji jest w Polsce mocno upolityczniona, zideologizowana,

Rysunek 2. Poziom zadowolenia z aspektu życia, jakim jest praca i kariera, według płci oraz wieku (%)



Źródło: www.jakzyjemy2010.pl (dostęp wrzesień 2012).

umoralniona i nie rozwiązuje autentycznych problemów kobiet. Wysoka pozycja dziecka deklarowana w hierarchii wartości nie przekłada się na entuzjastyczny stosunek do samego faktu jego urodzenia i posiadania⁵.

Preferowane przez kobiety role życiowe pokazują, że „ideałem” wciąż jest kobieta godząca na równi dom i pracę zawodową. Jest to deklaracja realizowania syndromu „super kobiety”, pochodzącego jeszcze z poprzedniej epoki. A. Titkow pisze, że preferowanie przez kobiety określonych ról życiowych wiąże się z ich charakterystykami psychologicznymi (lokalizacja ośrodka kontroli, obraz własnej osoby, typu kobiecości, męskości) i socjologicznymi (wiek, miejsce zamieszkania, wykształcenie), co wskazuje głównie na społeczne uwarunkowania planów życiowych kobiet (Titkow 2007:137). Badania pokazują, że:

- 1) posiadanie dzieci bardzo zmienia identyfikację kobiet i mężczyzn; dla kobiet oznacza, że ważniejsze od bycia człowiekiem i kobietą, staje się bycie matką i żoną;
- 2) role rodzicielskie są dużo ważniejsze dla kobiet niż dla mężczyzn; kobiety posiadające dzieci czują się matkami (34,5 %) dużo częściej niż mężczyźni ojcami (11,3 %).

Jak zaznacza autorka, „rola społeczna bycia Żoną, tym samym określenie swojej tożsamości poprzez odniesienie do mężczyzny, będzie odgrywało coraz mniejszą rolę w życiu kobiet. To nie świadomość Żony, a świadomość powinności Matki w co-

raz większym stopniu będzie decydować o planach i zachowaniach kobiet” (Titkow 2007:145). Końcowe konkluzje autorki brzmią raczej pesymistycznie; na płaszczyźnie werbalnej nie dostrzega zapowiedzi jakiegś drastycznej zmiany dotychczas obowiązującego skryptu kulturowego, określającego tożsamość kobiet i mężczyzn. W praktyce oznacza to ograniczenie dla możliwości osiągania sukcesu przez kobiety w sferze publicznej. Realną barierę stanowi bowiem zasadniczo odmienny sposób identyfikowania się kobiet i mężczyzn z ich rolami rodzicielskimi, co stanowi istotny problem społeczny. Jeśli nałożymy na niego państwo, coraz bardziej ograniczające swoje wsparcie dla rodziny i macierzyństwa, to sytuacja kobiet chcących realizować się zawodowo okazuje się być bardzo trudna.

Wyjątkiem są kobiety, które lokują się w wyższych warstwach struktury społecznej i które wręcz odrzuciły wzór matki Polki, jako obowiązujący je model życia. Reprezentują typ, określany przez A. Titkow, jako „asertywny” i „egocentryczny”. Są to kobiety, które mają pozytywny obraz własnej osoby i są wewnątrzsterowne. Grupa ta jest traktowana jako awangarda procesu uwalniania się kobiet z kulturowych stereotypów (Titkow 2007:152). Czy mogą one jednak stać się wzorem dla pozostałych?

Przywoływane dane pokazują, że przepis na indywidualne strategie zrobienia kariery wydaje się odnosić jedynie do silnych i zdeterminowanych kobiet. Odbyna się ona jednak kosztem ich życia osobistego. Czy istnieje rozwiązanie tej sytuacji? Titkow pokazuje, że szansą może być wyjście poza indywidualistyczne strategie funkcjonowania w miejscu pracy i próby budowania kobiecej solidarności, zjawiska, które praktycznie w Polsce nie istnieje.

Jak widać, na zmiany o charakterze ekonomicznym (rynek pracy i bezrobocie) nakładają się przekształcenia o charakterze społeczno-kulturowym. Jak w tej sytuacji radzą sobie polskie kobiety? Jakie strategie działania podejmują?

Kariery zawodowe okresu transformacji

Jak pisałam, badacze procesów transformacji stawiają pytania o zasoby oraz bariery tkwiące, z jednej strony, w ludziach, a z drugiej – w istniejącej kulturze i instytucjach ważnych dla przebiegu zmian i kształtu nowej gospodarki. Składają się one bowiem na kontekst, w którym dokonują się prze-

kształcenia. Odwołują się przy tym do tradycji socjologii rozumiejącej M. Webera i tych koncepcji, które kładą nacisk na kwestie indywidualnych recept postępowania, znaczeń i interpretacji nadawanych instytucjom, procesom i zjawiskom społecznym, zakorzenionych w świecie osobistych, potocznych doświadczeń oraz w tradycji i strukturach myślenia i działania (Skąpska 2002). Służą temu np. pytania o istniejące w literaturze kanony pojęć związanych z gospodarką kapitalistyczną; na ile dostarczają one usprawiedliwień i uzasadnień dla działań podejmowanych współcześnie. Kolejne dotyczą roli tradycji, szczególnie tradycji podstawowych grup społecznych, w których zakorzenione są społeczne stereotypy i wyobrażenia na temat źródeł biedy i bogactwa. Inne – to pytania o specyficzne kody językowe, istotne z punktu widzenia „oswajania rzeczywistości”, to jest zwroty przywoływane w sytuacjach, które trudno jest nam racjonalnie wytłumaczyć (np. przysłowia). Wreszcie pojawiają się pytania o doświadczenia historyczne, które kształtują świadomość społeczną; różne w różnych regionach Polski. Poszukuje się w nich odpowiedzi na pytanie, jak współczesny rynek definiuje zasoby, które gwarantują jednostce sukces zawodowy, tj. dochody, położenie w strukturze zawodowej i prestiż (Markowski 2000). To bowiem, w jaki sposób Polacy „konstruują rzeczywistość”, jakiego typu racjonalizacje stosują, pozwala wyjaśniać pojawienie się także tych strategii, które mogą hamować proces „instalowania” kapitalizmu w Polsce.

Większość dostępnych na rynku analiz zawiera informacje na temat licznych uwarunkowań, wpływających na przebieg karier zawodowych Polaków. Autorzy przywoływanego poniżej opracowania skoncentrowali się na czterech rodzajach czynników: tożsamościowych, istniejących stereotypach, uwarunkowaniach rodzinnych oraz polityce prowadzonej przez lokalne urzędy pracy⁶ (rysunek 3). Zgromadzone dane wydają się potwierdzać dotychczasowe przekonania o nierównych szansach kobiet i mężczyzn na rynku pracy. Należą do nich:

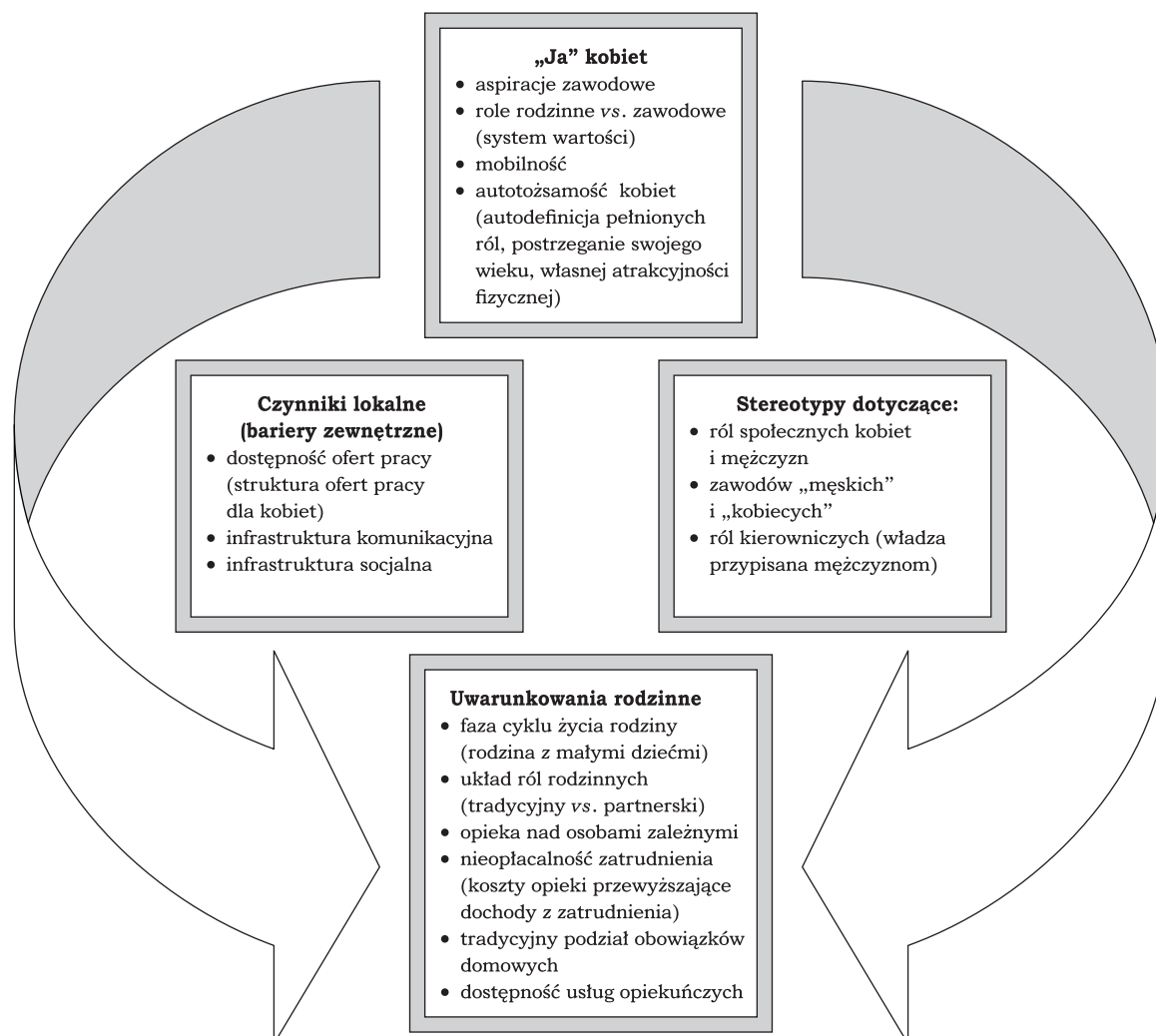
- powszechność stereotypów dotyczących podziału na branże oraz zawody męskie i kobiece;
- feminizacja branżowa – sektorami, w których chciałyby pracować kobiety (powyżej 10 % wyborów) są: administracja publiczna, działalność związana z kulturą i rozrywką, hotele i restauracje, obsługa nieruchomości i firm, edukacja, ochrona zdrowia i pomoc społeczna, pośrednictwo finansowe, działalność profesjonalna, naukowa i techniczna;

- znaczny odsetek kobiet (45 %) chcących pracować, ale niemogących podjąć zatrudnienia; jako przyczyna wskazywana jest konieczność opieki nad dzieckiem; większość kobiet niepracujących i opiekujących się dziećmi, gdyby miała możliwość posłania dziecka do odpowiedniej instytucji opiekuńczej, deklaruje chęć podjęcia pracy; byłyby to wyniki zgodne z uzyskanymi wcześniej przez A. Titkow;
- do wymienianych przez kobiety zalet, jakimi dysponują na rynku pracy, należą: wykształcenie, kwalifikacje, doświadczenie zawodowe, umiejętność pracy w zespole, kreatywność, odporność na stres, a także dobra organizacja pracy, obowiązkowość, zdyscyplinowanie i koncentracja na wykonywaniu zadań;
- mniejsza dyspozycyjność kobiet, która jest wynikiem nierównego podziału obowiązków domowych i rodzinnych;
- przekonanie pracodawców o niskiej dyspozycyjności kobiet, co w konsekwencji oznacza mniejsze obciążanie ich zadaniami wymagającymi mobilności, a tym samym mniejsze możliwości awansu w przyszłości;
- wiara kobiet, że ze swoimi umiejętnościami poradziłyby sobie na wyższym stanowisku i są gotowe podjąć się dodatkowych obowiązków i obciążeń z tym związanych; najczęściej jednak nie chcą same wnioskować o awans i czekają, aż pracodawca sam dostrzeże ich talenty;
- surowsza ocena pracy kobiet niż pracy wykonywanej przez mężczyzn.

Jak można się było spodziewać, kobietom generalnie łatwiej jest robić karierę zawodową w branżach sfeminizowanych; młodsze kobiety coraz częściej wykazują chęć podjęcia pracy zawodowej, odrzucając tym samym dotychczasowe stereotypowe postrzeganie ról kobiet i mężczyzn. W swoich rodzinach częściej też realizują partnerski model.

Stosunkowo niewiele natomiast wiemy o roli, jaką w konstruowaniu sposobów radzenia sobie ze zmianami odgrywają zróżnicowane zasoby, kulturowo ukształtowana wiedza praktyczna czy zdolności do bardziej refleksyjnego definiowania projektów życiowych. M. Domecka i A. Mrozowski postawili sobie za cel wypełnienie tej luki. Zastosowali metodę polegającą na badaniu stosowanych narracji, wychodząc z założenia, że najlepiej oddaje ona proces, w jaki badani rozumieją i interpretują rzeczywistość. Narracje są metodą wykorzystywaną głównie w psychiatrii, chociaż nie tylko. Są to historie, które ludzie opowiadają o sobie. Zakłada się, że mają one nierozzerwalny związek z tożsamością człowieka. Autor

Rysunek 3. Uwarunkowania kariery zawodowej kobiet



Źródło: Opracowanie na podstawie analizy wyników badania „Zawodowa rola kobiet w społeczeństwie obywatelskim. Wielowymiarowy model dyskryminacji kobiet”. Listopad–grudzień 2010 r., <http://www.wup.pl/files/content/zorp/ZawodowaRolaKobiet.pdf> (dostęp wrzesień 2012). Publikacja została sfinansowana ze środków projektu „Zachodniopomorskie Obserwatorium Rynku Pracy” współfinansowanego przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego i Budżetu Państwa. Poddział 6.1.2 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007–2013.

jednej z prac poświęconych tożsamości narracyjnej (McAdams 1996) wskazywał na integrującą rolę, jaką odgrywają narracje w życiu każdego człowieka, nadając mu spójności, ukierunkowania i sensu. Z kolei J. Trzebiński podkreśla ogromną rolę narracji w kształtowaniu motywacji człowieka (Trzebiński 2002) i przytacza wiele badań, mających świadczyć o tym, że samo konstruowanie autonarracji sprzyja odnajdywaniu sensu zachodzących zdarzeń i własnej w nich roli, formułowaniu celów i planów stabilnych w czasie, zgodnych z wartościami jednostki i odpornych na motywy konkurencyjne. Dlatego autonarracje to nie tylko historie, które opisują nasze życie, ale także historie, które to życie kształtują (Chszczonowicz 2011:283–289).

J. Trzebiński wyróżnia dwa podstawowe typy narracji: defensywną i proaktywną. Ta pierwsza, zaczyna się w momencie pojawienia się problemu i obraca wokół kłopotów oraz prób radzenia sobie z nimi. Główną motywacją osób stosujących taką narrację, jest chęć utrzymania istniejącego *status quo*. Z kolei strategie o charakterze proaktywnym zaczynają się od opisu celu i intencji bohatera. W większości przypadków są one bardziej adaptacyjne – sprzyjają większemu zadowoleniu z siebie, większej skuteczności w realizacji własnych działań, lepszemu przystosowaniu społecznemu (Domecka, Mrozowicki 2008:287).

Głównym wątkiem analizy prowadzonej przez M. Domecką i A. Mrozowieckiego było poszuki-

wanie odpowiedzi na pytanie o wpływ segmentacji danego środowiska (w kategoriach zasobów ich członków), zbiorowego etosu (praktycznej wiedzy kulturowej) i indywidualnej refleksyjności (sposobów definiowania siebie w odniesieniu do kontekstu społecznego) na strategię radzenia sobie ze zmianą społeczną po upadku realnego socjalizmu w Polsce. Badania pozwoliły na wysunięcie wniosku o istnieniu dwójakiego rodzaju skumulowanych efektów strategii życiowych.

1. Konsolidacja kapitalizmu w Polsce została wsparta przez przynajmniej część indywidualnych i zbiorowych praktyk. Objęły one m.in. poparcie dla reform rynkowych i zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwach, inwestowanie w kwalifikacje i edukację oraz tzw. żywiołową przedsiębiorczość. Towarzyszyły im strategię opisywane jako „konstrukcja”.
2. Radykalna strategia reform rynkowych zaczęła być podważana przez zamierzone i niezamierzone konsekwencje strategii życiowych. Niedobór pracowników na rynku pracy wywołany przez masową migrację za granicę i pierwsze symptomy rewitalizacji związków zawodowych w sektorze prywatnym, stanowią przykłady alternatywy między kontynuacją strategii opartych na zindywidualizowanym wycofaniu w sferę prywatną (przypadek kobiet) a budową mechanizmów gospodarki rynkowej, które w większym niż dotąd stopniu mogą być oparte na zasadach społecznej inkluzji i kontroli. Wiązały się z nimi dwa rodzaje strategii: „kotwice”, mające postać defensywną i „patchworki”, stanowiące przykład biografii poszukujących.

Badania prowadzone w porównywalnym okresie w Szkole Głównej Handlowej pokazały, że elementy autokreacji, realizacji własnej wizji, to jest wątki indywidualistyczne w klasycznej formie (syndrom *self-made-man*), były szczególnie wyraźne w przypadku badanej grupy kobiet (Gładys-Jakóbiak 2005). Kariera i sukces dotyczyły głównie indywidualnie ujętego stylu życia i konsumpcji. Były one sposobem na zaznaczenie własnej tożsamości i społecznej identyfikacji, co okazało się być szczególnie istotne w przypadku mężczyzn, w mniejszym stopniu – kobiet. Można zatem powiedzieć, że kariera była ujmowana jako efekt przede wszystkim indywidualnego wysiłku, dużo mniejsze znaczenie przypisywano natomiast uwarunkowaniom zewnętrznym, w tym środowisku.

Wnioski

Badacze zjawisk społecznych wskazują na zmiany, jakie zachodzą w postrzeganiu wpływu dotychczasowej wiedzy, kwalifikacji i wykształcenia na przebieg karier zawodowych. Wykształcenie, jako element tradycji, było traktowane jako punkt dojścia dla aspiracji indywidualnych, w podejściu zmodernizowanym zaś ma ono wartość instrumentalną: wiedza traktowana kiedyś jako oznaka kulturowego i społecznego awansu, oznacza obecnie po prostu zespół kwalifikacji i umiejętności, umożliwiających osiągnięcie innych wartości, np. jakości życia rozumianej jako pełnia doznań i intensywności przeżyć.

Z analiz wyłania się raczej spójny wizerunek zjawiska, jakim jest kariera. Przytaczane wyniki wskazują na pogłębiający się i coraz bardziej jednoznacznie postrzegany materialny jej wymiar, podczas gdy jeszcze na początku lat 90. kariera kojarzyła się zdecydowanie negatywnie, często oznaczając po prostu podejmowanie działań na granicy prawa.

To jednak, jakie strategię będą dominować w przyszłości, które okażą się być bardziej sprzyjające dla kobiet, a które dla mężczyzn, pozostaje nadal kwestią otwartą. Bez dokonania zmian w dotychczasowych modelach funkcjonowania ról kobiet i mężczyzn, bez wsparcia ze strony państwa i jego instytucji można założyć, że wzory i strategię działania kobiet będą przybierać raczej formę defensywną niż proaktywną, co nie pozostanie bez wpływu na ich szanse życiowe.

1 Według badania CBOS „Praca jako wartość”, dla 72 % badanych praca nadaje sens ich życiu, dla 24 % jest to sposób na zdobycie pieniędzy, 4 % nie ma zdania (Badanie CBOS, nr BS/87/2004).

2 Przypadki nakładania się tych rytmów były szczególnie widoczne w przypadku biografii kobiet, z czym wiązały się (i nadal wiążą) liczne konflikty.

3 http://gazetapraca.pl/gazetapraca/1,90443,8815454,Co_Polacy_cenia_w_pracy_.html (wrzesień 2011).

4 Badania CBOS, Stosunek Polaków do pracy i pracowitości. Komunikat z badań (BS/38/2011).

5 Gdy spogląda się na mapę dzietności krajów Europy, widać, że najwyższą dzietnością charakteryzują się te kraje, w których państwo prowadzi aktywną politykę wspierającą kobiety.

Wśród państw, które najlepiej radzą sobie z poziomem płodności, jest Francja, w której aborcja dostępna jest na życzenie (europejski lider w dzietności), Szwecja, Finlandia, Dania (popularne związki partnerskie, dopuszczalna aborcja, edukacja seksualna). Poniżej europejskiej średniej dzietności (1,5) lokuje się katolicka Polska (przy restrykcyjnej ustawie antyaborcyjnej, nieustającej dyskusji wokół edukacji seksualnej i refundacji antykoncepcji) i kraje Europy Południowej (Portugalia, Włochy, Hiszpania). W krajach, które mają wysoką dzietność, znaczna część dzieci rodzi się poza instytucją małżeństwa: Szwecja – 55,5 %, Francja – 50,5 %, katolicka Irlandia – 33,2 % (dane Eurostatu z 2006 r.).

⁶ Cyt za: <http://www.wup.pl/files/content/zorp/ZawodowaRolaKobiet.pdf> (wrzesień 2012).

Literatura

Beck U. (2004), *Spółeczeństwo ryzyka. W drodze do innej nowoczesności*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa

Chszczonowicz A. (2011), *Narracja w psychiatrii – teoria, zastosowanie, związki ze zdrowiem psychicznym*, Postępy Psychiatrii i Neurologii, 20(4), s. 283–289

Chybicka A., Wojciechowska-Postaw B. red. (2009). *Kobiecość w obliczu zmian*. Wydawnictwo Impuls, Białystok

Domecka M., Mrozowski A. (2008), *Robotnicy i ludzie biznesu. Wzory karier zawodowych a zmiana społeczna w Polsce*, „Przegląd Socjologii Jakościowej”, tom IV, luty, http://www.qualitative-sociologyreview.org/PL/archive_pl.php

Drozdowski R. (2002), *Rynek pracy w Polsce. Recepcja, oczekiwania, strategie dostosowawcze*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań

Drozdowski R., Ziółkowski M. (1999), *Funkcjonowanie kapitałów kulturowego i społecznego w dobie pragmatyzacji świadomości społecznej*, „Przegląd Socjologiczny” nr 48 (2), s. 11–37

Giza-Poleszczuk A., Marody M., Rychard A. (2000), *Strategie i system. Polacy w obliczu zmiany społecznej*, Wyd. IFiS PAN, Warszawa

Gładys-Jakóbk J., red. (2005), *Różne oblicza i uwarunkowania sukcesu we współczesnej Polsce*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa

Hewitson G., *Ekonomia feministyczna – przegląd debat*, Uniwersytet La Trobe, Szkoła Biznesu, Wydział Ekonomii, artykuły, seria A 1.1.2001, www.ekologiasztuka.pl (dostęp 11.04.2012)

Jacyno M. (2007), *Kultura indywidualizmu*, Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa

Konecki K. (1988), *Praca w koncepcji socjologii interakcyjnej*, „Studia Socjologiczne” nr 1, s. 225–245

Lisowska E. (2008). *Równouprawnienie kobiet i mężczyzn w społeczeństwie*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa

Markowski G. (2000), *Definiowanie zasobów na rynku pracy*, [w:] *Między rynkiem a etatem*, red. M. Marody, Warszawa, Wyd. Naukowe Scholar

Marody M., Lewicki M. (2010), *Przemiany ideologii pracy*, [w:] *Kultura i gospodarka*, red. J. Kochanowicz, M. Marody, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2010, s. 85.

McAdams D.P. (1996), *Personality, modernity and the storied self. A Contemporary framework for studying persons*, Psychological Inquiry, 7, s. 295–321.

Palska H. (2000), *Czy nowe style życia Polaków?*, [w:] Domański H., Ostrowska A., Rychard A. (red.), *Jak żyją Polacy*, Warszawa, IFiS PAN

Skąpska G., red. (2002), *Buddenbrokowie czy piraci. Polscy przedsiębiorcy okresu głębokich przemian*, Universitas, Kraków

Skąpska G., red. (2003), *Bieda i bogactwo w polskiej kulturze i świadomości*, Universitas, Kraków

Titkow A., (2007). *Tożsamość polskich kobiet. Ciągłość, zmiana, konteksty.*, Wydawnictwo IFiS PAN Warszawa

Titkow A., Duch-Krzysztozek D. (2009), *Intencje i decyzje prokreacyjne w społeczeństwie polskim a polityka przyjazna prokreacji*, „Studia Demograficzne” nr 1 (155)

Trzebiński J., red. (2002), *Narracja jako sposób rozumienia świata*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk

Zachorowska-Mazurkiewicz A., (2006), *Kobiety i instytucje. Kobiety na rynku pracy w Stanach Zjednoczonych, Unii Europejskiej i w Polsce*, Wydawnictwo Naukowe Śląsk, Katowice

Zawodowa rola kobiet w społeczeństwie obywatelskim. Wielowymiarowy model dyskryminacji kobiet (2010), listopad–grudzień, <http://www.wup.pl/files/content/zorp/ZawodowaRolaKobiet.pdf> (dostęp wrzesień 2012)

Ewa Lisowska

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Kobiety w zarządach firm: różnorodność vs. patriarchalny porządek

Wprowadzenie

Kobiety są coraz lepiej wykształcone i coraz częściej zajmują stanowiska decyzyjne w biznesie. Niemniej jednak na przestrzeni ostatnich dekad reprezentacja kobiet na najwyższych szczeblach zarządzania nie zwiększyła się w sposób znaczący, mimo że ich udział w edukacji na wyższym poziomie wyraźnie wzrósł, podobnie jak odsetek kobiet z wyższym wykształceniem wśród ogółu kobiet pracujących. Jest coraz więcej badań wskazujących, że różnorodność w zarządzaniu, w tym ze względu na płeć, jest ekonomicznie opłacalna, ale wciąż nie wszyscy pracodawcy znają wyniki tych badań i nie zabiegają o promowanie kobiet na stanowiska w zarządach czy radach nadzorczych.

Celem artykułu jest analiza aktualnej sytuacji w zakresie obecności kobiet wśród kierowników różnych szczebli w Polsce na tle innych krajów europejskich w kontekście korzyści z różnorodności. Analiza ta zostanie poprzedzona *resume* na temat tego, co feminizm dał kobietom w sferze aktywności zawodowej, a zakończona refleksją, że akceptacja równości i różnorodności sprzyja konstrukcji społeczeństwa wolnego od męskiej dominacji.

Feminizm a zatrudnienie kobiet

Od lat 60. do 80. XX w. przez Stany Zjednoczone i kraje Europy Zachodniej przetoczyła się druga fala feminizmu. Została zapoczątkowana w 1963 r. wydaniem książki Betty Friedan *The Feminine Mystique* (Friedan 1963) i wzmocniona manifestem politycznym Kate Millett *Sexual Politics* (Millet 1971, za: Ślęczka 1999:131–140). W efekcie ru-

chu feministycznego drugiej fali nastąpiły istotne zmiany w prawodawstwie dotyczącym rynku pracy i sfery prywatnej. Kobiety w coraz szerszym zakresie uzyskiwały dostęp do edukacji, a kolejne kraje przyznawały kobietom prawa wyborcze, wywalczone przez ruch feministyczny pierwszej fali (Ślęczka 1999:159–163).

Amerykański feminizm drugiej fali charakteryzował się podziałem na kilka nurtów, wśród których wyróżniały się ruch liberalny i radykalny. Oba miały na celu osiągnięcie pełnego uczestnictwa kobiet w życiu społecznym, gospodarczym i politycznym, każdy jednak innymi drogami. O ile feministki liberalne domagały się gwarancji prawnych, w tym wprowadzenia do konstytucji amerykańskiej zapisu o równości ze względu na płeć, o tyle feministki radykalne uwypuklały kulturowe uwarunkowania zniewolenia kobiet i konieczność budowy alternatywnego wobec patriarchy porządku społecznego. Największe osiągnięcia feminizmu drugiej fali w USA to: ustawa z 1963 r. gwarantująca równą płacę (Equal Pay Act), ustawa z 1972 r. zapewniająca równe szanse w zatrudnieniu (Equal Employment Opportunity Act), przyjęcie w tym samym roku przez senat poprawki do konstytucji Equal Rights Amendment (ostatecznie nie uzyskała wymaganej akceptacji 38 stanów i nie została wpisana do konstytucji¹), zniesienie zakazu aborcji w 1973 r., zrównanie kobiet z mężczyznami w dostępie do kredytów w 1974 r. (Equal Credit Rights) oraz powstawanie na wyższych uczelniach kierunków związanych najpierw z *women's studies*, a później *gender studies* (Ciechomska 1996; Ślęczka 1999).

W Europie feminizm drugiej fali był mniej barwny i różnorodny niż w USA. W większości miał swe źródło w ruchu socjalistycznym, który głosił hasła

sprzeciwu wobec wyzyskowi ekonomicznemu i społecznemu oraz wpisywał w swoją ideologię także sprzeciw wobec wyzyskowi kobiet jako immanentny tej ideologii. Za ogólnymi hasłami nie szły jednak działania zmierzające do zniesienia patriarchy i faktycznego równouprawnienia ze względu na płeć. W obliczu tych negatywnych doświadczeń grupy feministek wyodrębniały się z ruchu socjalistycznego i tworzyły własne organizacje, by skuteczniej działać na rzecz wyzwolenia kobiet.

Feminizm w Europie był inspirowany wydarzeniami w USA, ale także sytuacją kobiet w poszczególnych krajach europejskich. Do niewątpliwych osiągnięć drugiej fali feminizmu w krajach europejskich należało ustawodawstwo zakazujące dyskryminacji w zatrudnieniu i gwarantujące równą płacę, a także wprowadzenie antykoncepcji i prawa do przerywania ciąży, upowszechnienie się na wyższych uczelniach studiów nad kulturowymi warunkowaniami płci oraz powstanie wielu organizacji wspierających kobiety i niosących im pomoc. Na przykład, w Wielkiej Brytanii w 1970 r. wprowadzono Equal Pay Act, w 1974 r. kobiety dopuszczono do występowania w roli ławników, w 1975 r. rząd brytyjski wprowadził ustawę antydyskryminacyjną (Sex Discrimination Act) i powołał Komisję Równych Szans (Equal Opportunities Commission), której zadaniem jest monitorowanie przestrzegania prawa. W tym samym roku wprowadzono ustawę o ochronie pracy, która regulowała sprawy urlopu macierzyńskiego, a w 1976 r. weszła w życie ustawa o zakazie przemocy domowej oraz gwałtów (Sękal-ska 1982:154).

W Polsce także była obecna pierwsza fala feminizmu – pod nazwą ruchu emancypacyjnego, choć nie przebiegała tak burzliwie, jak w Stanach Zjednoczonych czy Europie Zachodniej. Powstawały nieformalne grupy kobiet, np. Entuzjastki skupiające się wokół Narcyzy Żmichowskiej, które aktywnie zabiegały o prawa kobiet do wolności osobistej, dostępu do kształcenia na wszystkich kierunkach i poziomach, w tym na wyższych uczelniach, do pracy zarobkowej. Bardziej radykalne feministki, jak Paulina Kuczalska-Reinschmidt czy Zofia Nałkowska, domagały się praw wyborczych dla kobiet (Walczevska 1999). Dzięki tym działaniom już w okresie międzywojennym Polki miały dostęp do wyższych uczelni i uzyskiwania stopni naukowych (Sokół 1995:81–91), mogły uczestniczyć w życiu politycznym – wybierać i być wybierane. W okresie międzywojennym wprowadzono urlop macierzyński w wymiarze 12 tygodni (zgodnie z normą Międzynarodowej Organizacji Pra-

cy), podczas którego pracownice umysłowe uzyskiwały pełne wynagrodzenie, a pracownice fizyczne – zasiłek z ubezpieczenia społecznego przez okres 8 tygodni (Kurzynowski 1979:77).

W Polsce Ludowej ujednolicono wymiar urlopu macierzyńskiego dla pracownic umysłowych i fizycznych, w 1972 r. wydłużono ten urlop z 12 do 16 tygodni przy pierwszym dziecku oraz do 18 tygodni przy kolejnych dzieciach. W 1968 r. wprowadzono roczny dobrowolny i bezpłatny urlop wychowawczy, który w 1972 r. przedłużono do 3 lat (Kurzynowski 1979:79). Powstawały żłobki i przedszkola, a w 1981 r. wprowadzono zasiłek na czas urlopu wychowawczego uzależniony od dochodów rodziny (DzU nr 19, poz. 97). Kobietom dano wiele praw, w tym prawo do aborcji w 1956 r., ale nie doprowadzono do tego, aby tworzone były równe szanse dla kobiet we wszystkich sferach życia społecznego i nie promowano kobiet w sferze publicznej. W rzeczywistości ówczesnym władzom chodziło o to, żeby uruchomić dodatkową siłę roboczą w związku z szybką industrializacją kraju (Siemieńska 1996). Jak pisze K. Slany, „podjęcie pracy zawodowej przez kobietę było niejako przymusem, koniecznością, bez względu na jej poglądy w tej dziedzinie” (Slany 2011:232). Wprowadzane rozwiązania w niewielkim stopniu przyczyniły się do faktycznego równouprawnienia, raczej utrwały patriarchalny porządek społeczny, mimo że w 1980 r. Polska ratyfikowała Konwencję ds. eliminacji wszelkich form dyskryminacji kobiet, a po trzeciej światowej konferencji, która odbyła się w 1985 r. w Nairobi (Kenia), powołano urząd pełnomocnika ds. kobiet, lokując go w strukturze Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej.

Druga fala feminizmu mogła w Polsce zaistnieć dopiero po zmianie ustroju pod koniec lat 80. XX w. Wraz z przemianami polityczno-gospodarczymi po 1990 r. powstało wiele organizacji feministycznych, które m.in. udzielały porad prawnych kobietom, wspierały aktywizację zawodową i polityczną kobiet, były aktywne w pracach nad konstytucją 1997 r. Proces akcesyjny Polski do Unii Europejskiej sprzyjał wsłuchiowaniu się w głosy organizacji kobiecych oraz zmianom legislacyjnym, które gwarantowały równe traktowanie w sferze zatrudnienia. Elity rządzące nie miały innego wyjścia, jak wprowadzić zapisy antydyskryminacyjne do polskiego ustawodawstwa, bowiem z dorobku prawnego Wspólnoty Europejskiej (*acquis communautaire*) wynika, że w zakresie równego traktowania nie ma okresów przejściowych (Lisowska 2008:242–250).

Od 1 stycznia 2004 r. w Kodeksie pracy jest definicja dyskryminacji bezpośredniej i pośredniej, definicja wynagrodzenia oraz definicja molestowania i molestowania seksualnego jako przejawu dyskryminacji. Wprowadzono ważne zapisy dotyczące: ciężaru dowodu, który spada na pracodawcę w przypadkach skarg związanych z dyskryminacją (art. 18^{3a} par. 4 k.p.), sankcji za naruszanie zasady równego traktowania w wysokości co najmniej minimalnego wynagrodzenia za pracę (art. 18^{3d} k.p.), ochrony pracowników i pracowników, którzy skarżą pracodawcę z tytułu dyskryminacji (art. 18^{3e} k.p.). Znowelizowany Kodeks pracy zawiera też definicję mobbingu oraz nakłada na pracodawcę obowiązek przeciwdziałania temu zjawisku w środowisku pracy. Osoba, u której nastąpiło pogorszenie stanu zdrowia z powodu mobbingu, może dochodzić od pracodawcy odpowiedniego zadośćuczynienia pieniężnego. Jednym z istotnych obowiązków pracodawcy, wynikającym z artykułu 94¹ znowelizowanego Kodeksu pracy, jest upowszechnianie wśród pracowników zasady równego traktowania kobiet i mężczyzn w sposób wybrany przez pracodawcę, np. w postaci zapisu w wewnętrznym regulaminie pracy lub na tablicy ogłoszeń albo przeprowadzenie szkolenia w tym zakresie. Kodeks pracy został zatem dostosowany do prawa wspólnotowego, w szczególności do wszystkich dyrektyw dotyczących równego traktowania w zatrudnieniu, tuż przed 1 maja 2004 r. – datą akcesji Polski do Unii Europejskiej i stanowi podstawę legislacyjną dochodzenia praw na drodze sądowej, gdy dochodzi do jakichkolwiek przypadków dyskryminacji w miejscu pracy, w tym dyskryminacji z powodu płci.

Wprowadzenie do prawa zasady równego traktowania stanowi niezbędny krok w kierunku przeciwdziałania dyskryminacji, ale jest niewystarczające do tego, żeby *de facto* dyskryminacja zniknęła z życia gospodarczego i społecznego. Uwarunkowania kulturowe, a wśród nich kultywowanie patriarchy, stoją na przeszkodzie faktycznej równości. Dlatego poza dobrym prawem potrzeba jeszcze działań i rozwiązań, które będą wpływały na zmianę świadomości i kultury społecznej. Wskazując korzyści z różnorodności, można przyspieszyć zmiany w myśleniu o pozycji kobiet i mężczyzn w społeczeństwie.

Od równości do różnorodności

Koncepcja równości leży u podstaw polityki Unii Europejskiej i zawiera w sobie takie kategorie, jak: równość traktowania, równość szans, brak dyskryminacji, akcje pozytywne, pełne zatrudnienie ko-

biet i dowartościowanie ich pracy. Jak pisze I. Boruta (1996:19), unijna koncepcja równości płci jest w większym stopniu koncepcją równości formalnej niż rzeczywistej, równości utożsamianej z identycznością (jednakowością), z odstępstwem związanym z ciążą i macierzyństwem jako wyłącznych właściwości kobiet, równości względnej, czyli określającej sytuację kobiet przez jej porównanie do sytuacji mężczyzn. Kobiety mają ogólnie gorszy dostęp do pracy, zawodów i stanowisk niż mężczyźni, więc potrzebne są działania wyrównujące szanse lub korygujące nierówności, czyli akcje pozytywne – promujące kobiety w tych obszarach zatrudnienia, gdzie dysproporcje ze względu na płeć są najbardziej widoczne. Opowiedzenie się za działaniami o charakterze korygującym nierówności (kwoty i parytety, akcje pozytywne) to wyraz dążenia do osiągnięcia faktycznej równości, są one jednak rozwiązaniem zalecanym, nie zaś obligatoryjnym, co powoduje, że poszczególne kraje członkowskie różnie podchodzą do ich wdrażania (Boruta, 1996:127). Dotyczy to także poziomu mikroekonomicznego, czyli sytuacji w firmach i polityki wyrównywania szans przez nie realizowanej – zachęca się pracodawców i partnerów społecznych (organizacje pracodawców oraz związki zawodowe) do promowania i wprowadzania akcji pozytywnych, wskazując na korzyści ekonomiczne wynikające ze stosowania polityki równości.

Równość płci jest traktowana w prawodawstwie unijnym i konwencjach ONZ jako synonim niedyskryminacji zarówno na etapie dostępu do zatrudnienia, jak i warunków pracy. Kobiety i mężczyźni mają równe prawo do pracy i godnego jej wykonywania, ale ponieważ wyłączną cechą kobiet są ich funkcje macierzyńskie, to środowisko pracy powinno to uwzględniać i dostosować się do różnorodnych, m.in. ze względu na płeć, zasobów pracy. Równość traktowania oparta na jednakowości i tworzeniu równych szans dla wszystkich ewoluuje w kierunku dostrzegania i doceniania różnic oraz różnorodności zasobów pracy. Jak zauważa R.R. Thomas Jr. (2006:5), a także G. Kirton i A. Grene (2005:124–125), polityka różnorodności jest niesłusznie kojarzona przez większość pracodawców i społeczeństwo jako synonim akcji afirmatywnej, czyli jako uprzywilejowanie danej grupy (np. kobiet) względem innej (np. mężczyzn) uzasadnione dyskryminacją w przeszłości i nierównością w chwili obecnej oraz dążeniem do rzeczywistej równości.

O ile **równość traktowania** nawiązuje do egalitaryzmu i zmierza do tego, żeby ludzie byli traktowani tak samo i mieli jednakowe szanse (*equality of opportunity*) lub korzyści (*equality of outcome*), o tyle

polityka różnorodności opiera się na akceptacji różnic i pełnym wykorzystaniu (maksymalizowaniu) potencjału oraz talentów ludzi bez dyskryminowania lub preferencyjnego traktowania jakiegokolwiek z grup, w celu uzyskania przez firmę lub organizację wartości dodanej (Kirton, Green, 2005:116). Porównanie podejścia opartego na równości i różnorodności zawarto w tabeli 1. Indywidualne podejście do człowieka w kontekście funkcjonowania całej organizacji jest kluczowe w wypadku podejścia opartego na różnorodności. Jak pisze M. Durska, zarządzanie różnorodnością to nie jest „dawanie preferencji czy wyrównywanie szans (...), lecz uznanie, że szeroko rozumiana różnorodność podnosi jakość całej organizacji” (Durska, 2009:8). Polityka różnorodności stanowi zatem źródło nowych możliwości na konkurencyjnym rynku.

R.R. Thomas Jr. definiuje różnorodność jako zasób różnic i podobieństw, występujących wśród jednostek tworzących zespół, oraz napięć, które mogą być przez te różnice lub podobieństwa wywoływane (Thomas Jr. 2006:101). Zarówno R.R. Thomas Jr. (2006), jak i inni autorzy (np. D.A. Thomas, R.J. Ely, 2005) zwracają uwagę na istotne zmiany w podejściu do zarządzania firmą generowane różnorodnością zasobów pracy, klientów, społeczności lokalnych, w tym masową aktywnością zawodową kobiet i upowszechnianiem się ich ekonomicznej niezależności.

D.A. Thomas i R.J. Ely (2005:142–156) definiują i opisują zmiany w podejściu do równości i różnorodności w postaci trzech paradygmatów.

Pierwszy – **paradygmat sprawiedliwości** – opiera się na przekonaniu, że należy dopuszczać do organizacji przedstawicieli mniejszościowych lub dyskryminowanych grup i tworzyć warunki do asymilacji (dostosowania do obowiązujących w organizacji norm) różnorodnych pracowników, przeciwdziałać dyskryminacji i dążyć do zapewnienia równowagi demograficznej poprzez akcje afirmatywne oraz promować równe szanse dla wszystkich. W wyniku stosowania tego paradygmatu następuje liczebne zróżnicowanie personelu, ale nie zwiększa się efektywność pracy, bo nie tworzy się warunków do indywidualnego rozwoju umiejętności – wszyscy jesteśmy tacy sami i tak samo traktowani bez względu na płeć czy kolor skóry, wszelkie odstępstwa od tej normy (asymilacji) spotykają się z niezrozumieniem.

Drugi – **paradygmat różnorodności** – uznaje istniejące różnice kulturowe między ludźmi i docenia ukryte w nich wartości, co było wykorzystane w ekspansji firm amerykańskich na rynki międzynarodowe, np. w europejskich oddziałach firmy zatrudniano Europejczyków, w azjatyckich – Azjatów, w afrykańskich – Afroamerykanów. Przyczyniło się to do wzrostu konkurencyjności, ale skutkowało także tworzeniem odrębnych kategorii ludzi o szczególnych zdolnościach czy talentach, a więc do „zaszufladkowania”,

Tabela 1. Równość a różnorodność

Podejście	Zasada/Reguła	Strategia	Metoda	Efekt
Liberalne	Sprawiedliwe traktowanie	Równe szanse	Deklaracje o przestrzeganiu prawa i stosowaniu polityki równości w rekrutacji	Równość szans
	Akcje pozytywne	Pomoc osobom z grup dyskryminowanych	Monitorowanie sytuacji, specjalne szkolenia, równość w zarządzaniu	Równość szans
	Silne akcje pozytywne	Preferencje dla określonych grup	Polityka sprzyjająca łączeniu obowiązków rodzinnych z zawodowymi, ułatwienia dla niepełnosprawnych, karanie przypadków molestowania	Ruch w kierunku równości rezultatów
Radykalne	Dyskryminacja pozytywna	Proporcjonalna reprezentacja	Preferencyjny proces selekcji, kwoty	Równość rezultatów
Polityka różnorodności	Maksymalizacja potencjału jednostek	Wykorzystanie różnorodności do tworzenia wartości dodanej	Określenie wizji, prowadzenie audytu, formułowanie celów biznesowych, komunikacja i odpowiedzialność, zmiana kultury	Równość oznacza zysk adekwatny do celów firmy/organizacji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Kirton, Green 2005:116).

co zaprzeczało asymilacji i przeciwdziałaniu dyskryminacji oraz zakłócało proces rozwoju tych pracowników i ograniczało ich szanse zawodowe, a w dłuższej perspektywie – rozwój firmy.

Trzeci – **paradygmat integracji** – promuje równe szanse, docenia wartości ukryte w różnicach oraz pokazuje, jak z tych różnic korzystać, by firma efektywnie się rozwijała. Pracownicy mają poczucie przynależności do zespołu i wnoszenia własnych, indywidualnych i wyjątkowych umiejętności, doświadczeń życiowych czy wiedzy. Jednym z istotnych elementów zarządzania różnorodnością zgodnie z tym paradygmatem jest stawianie wszystkim pracownikom równie wysokich wymagań i oczekiwanie od nich jednakowo wysokich wyników. Drugim istotnym elementem tego podejścia jest szeroki przepływ informacji, idei i konstruktywnej krytyki od pracowników do kadry zarządzającej, czemu służy względnie egalitarna struktura organizacji (spłaszczona i odbiurokratyzowana).

Zagadnienie polityki różnorodności jest szeroko analizowane także na gruncie europejskim. Na przykład R. Kandola i J. Fullerton (1998) podchodzą do różnorodności i zarządzania różnorodnymi zespołami w następujący sposób: na różnorodność składają się zarówno widoczne, jak i niewidoczne różnice, takie jak: płeć, wiek, pochodzenie, rasa, niepełnosprawność i styl pracy. Zarządzanie różnorodnością opiera się na przekonaniu, że korzystanie ze zróżnicowanych zespołów tworzy środowisko pracy charakteryzujące się wyższą produktywnością, w którym każdy czuje się doceniony, gdzie talenty są wykorzystywane, by realizować cele organizacyjne (Kirton, Green 2005:124).

Od 2003 r. Komisja Europejska promuje politykę różnorodności wśród pracodawców przez badania i publikacje dobrych praktyk (European Commission 2005; 2008). Jedną z ważnych inicjatyw Komisji Europejskiej jest Karta różnorodności – stwierdze-

nie woli wdrażania polityki różnorodności w miejscu pracy przez firmy funkcjonujące na terenie danego kraju unijnego. Dotychczas rządy ośmiu krajów – Francji, Niemiec, Austrii, Belgii, Włoch, Hiszpanii, Szwecji oraz Polski – przyjęły Kartę różnorodności, promując ją wśród pracodawców (w Polsce – w lutym 2012 r. odbyło się uroczyste podpisanie Karty przez 14 firm w obecności Pełnomocnika Rządu do spraw Równego Traktowania)².

Płeć w biznesie: Polska na tle krajów Unii Europejskiej

Analiza dostępnych danych statystycznych wskazuje, że wśród ogółu pracujących w Polsce kobiety stanowią 45 % i jest to wskaźnik równy przeciętnemu dla ogółu krajów Unii Europejskiej (BAEL 2012:150; Eurostat 2011). Pracujące kobiety są lepiej wykształcone niż pracujący mężczyźni (dane dla Polski zawarto w tabeli 2), a mimo to wyraźnie rzadziej zajmują stanowiska kierownicze, w tym najwyższego szczebla.

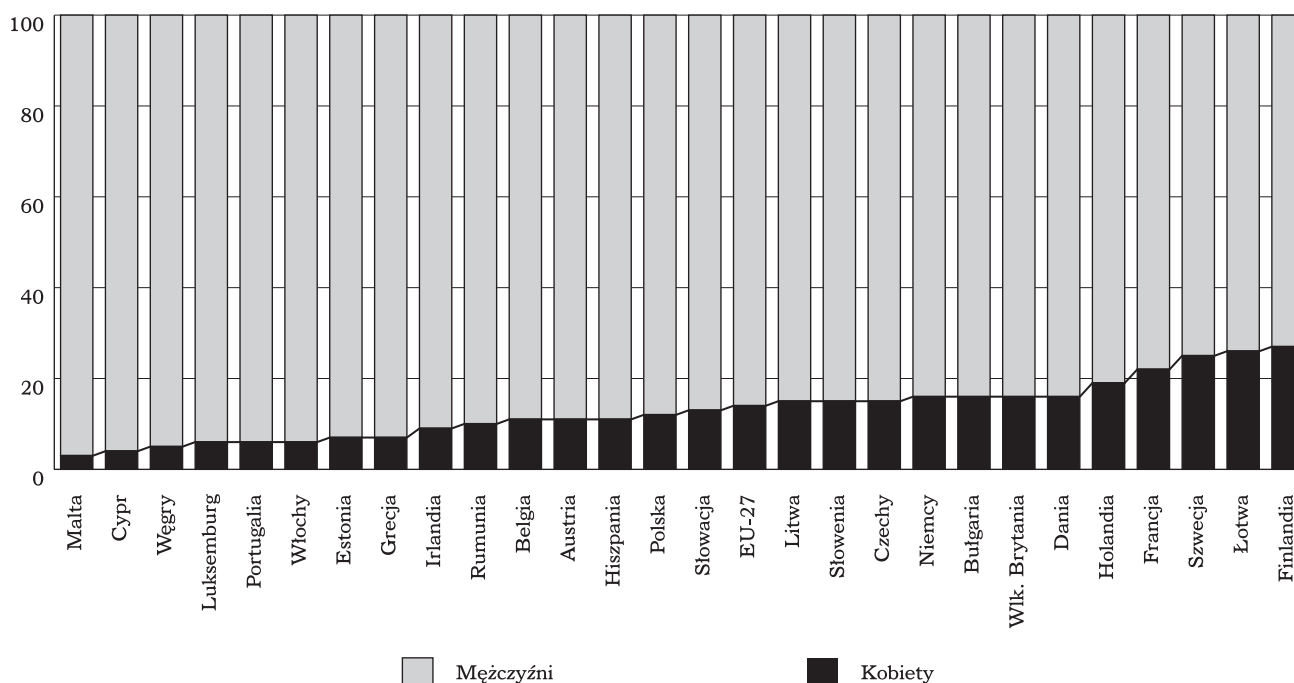
O ile wśród ogółu kierowników udział kobiet jest na poziomie 39 % (BAEL 2012:150), o tyle na najwyższych szczeblach menedżerskich – w zarządach i radach nadzorczych – najczęściej nie ma żadnej kobiety (Lisowska 2010:7). Podobna sytuacja jest w większości krajów Unii Europejskiej, co pokazano na rysunku 1, opracowanym na podstawie danych pochodzących z największych spółek giełdowych. Polska plasuje się na poziomie bliskim średniej unijnej – kobiety stanowią 12 % składu zarządów i rad nadzorczych największych spółek giełdowych, podczas gdy średnia europejska to 14 %. Stosunkowo najniższe wskaźniki są w takich krajach, jak Malta (3 %), Cypr (4 %), Węgry (5 %), Portugalia (6 %), a stosunkowo najwyższe – we Francji (22 %), Szwecji (25 %), Finlandii (27 %) i na Łotwie (26 %).

Tabela 2. Struktura pracujących kobiet i pracujących mężczyzn według poziomu wykształcenia, I kw. 2012 (w %)

Poziom wykształcenia	Ogółem	Mężczyźni	Kobiety
Wyższe	30,1	23,8	37,9
Policealne i średnie zawodowe	27,8	27,9	27,6
Średnie ogólnokształcące	8,5	7,2	10,1
Zasadnicze zawodowe	26,9	33,6	18,8
Pozostałe	6,7	7,5	5,6
Ogółem zatrudnieni w tys. (N = 100)	15 981	8 765	7 216

Źródło: Obliczenia własne na podstawie (BAEL 2012:149).

Rysunek 1. Udział kobiet i mężczyzn w zarządach największych spółek giełdowych, styczeń 2012 (w %)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: (Women in economic... 2012:9).

Godnym refleksji jest przykład Norwegii, gdzie w 2003 r. wprowadzono ustawowo wymóg wyższej reprezentacji kobiet w zarządach spółek publicznych – docelowo 40 %. Początkowo pozostawiono spółkom dobrowolność we wprowadzaniu kwot, ale gdy po kilku latach wyznaczony cel nie został osiągnięty, 1 stycznia 2006 r. ustawa przybrała obligatoryjny charakter i przewidywała karę w postaci rozwiązania spółki na mocy wyroku sądu, gdy nie wypełnia ona postanowień ustawy. Okazało się to bardzo skuteczne i Norwegia ma obecnie najwyższy – 42 % – wskaźnik udziału kobiet w zarządach spółek giełdowych (Women in economic... 2012:17).

W Polsce Giełda Papierów Wartościowych (GPW) zainicjowała w 2009 r. badania mające na celu rozpoznanie, jaka jest sytuacja w spółkach giełdowych pod względem obecności kobiet na stanowiskach kierowniczych, w tym najwyższego szczebla. Badania zostały powtórzone w latach 2010 i 2011. Ich wyniki wskazują na następujące prawidłowości (Adamska, Jarosz, Lisowska 2009; Lisowska 2010):

- im wyższe stanowisko kierownicze, tym mniejszy udział kobiet,
- im większa firma (więcej zatrudnionych pracowników), tym mniejszy udział kobiet na stanowiskach menedżerskich najwyższego szczebla,
- branża firmy różnicuje udział kobiet na stanowiskach kierowniczych (w sektorze finansowo-ban-

kowym jest ich wyraźnie więcej niż w sektorze przemysłowo-budowlanym),

- firmy z wysokim udziałem kobiet wśród zatrudnionych (sfeminizowane) charakteryzują się wyższym udziałem kobiet na stanowiskach kierowniczych ogółem niż firmy zmaskulinizowane,
- jeśli przedsiębiorstwo przywiązuje wagę do wyrównywania szans i promowania kobiet na stanowiska menedżerskie oraz ma wdrożone programy z tym związane, to większy jest odsetek kobiet wśród dyrektorów departamentów i oddziałów, ale nie dotyczy to udziału kobiet w zarządzie i radzie nadzorczej.

W 2010 r. Rada Nadzorcza GPW przyjęła uchwałę, w której rekomenduje zapewnienie zrównoważonego udziału kobiet i mężczyzn w zarządach i radach nadzorczych³, a w 2011 r. zastąpiła tę rekomendację zobligowaniem spółek giełdowych do corocznego zamieszczania na ich stronie internetowej informacji o liczbie kobiet i mężczyzn w zarządzie i radzie nadzorczej za okres 2 ostatnich lat⁴. Działania GPW wpisują się w zalecenia Komisji Europejskiej i wezwanie artykułowane przez komisarz UE ds. sprawiedliwości – Viviane Reding, aby spółki giełdowe dobrowolnie podpisały dokument „Kobieta w zarządzie – zobowiązanie dla Europy”, który nakłada na sygnatariuszy obowiązek zwiększenia udziału kobiet w zarządach i radach nadzorczych do 30 % w okresie

do 2015 r., a następnie do 40 % do roku 2020. Jak do tej pory zaledwie 24 spółki z krajów unijnych podpisały ten dokument. Jednocześnie dane pokazują, że w okresie 2010–2012 w całej UE nastąpił tylko nieznaczny postęp w zakresie równowagi płci w zarządach największych spółek giełdowych – od 11,8 % w 2010 r. do 13,7 % w styczniu 2012 r. (w Polsce: odpowiednio 11,6 i 11,8 %), a udział kobiet wśród prezesów wręcz zmalał – z 3,4 % w 2010 do 3,2 % w 2012 r. Z kolei badania opinii społecznej przeprowadzone na zlecenie Komisji Europejskiej w IV kw. 2011 r.⁵ pokazują, że 88 % Europejczyków (89 % Polaków) zgadza się całkowicie z twierdzeniem, że mając jednakowe kompetencje, kobiety powinny być w równym stopniu reprezentowane na najwyższych stanowiskach w biznesie. Większość Europejczyków (75 %) i Polaków (72 %) jest za wprowadzeniem przepisów zobowiązujących firmy do zrównoważenia zarządów pod względem płci. Takie przepisy zostały już wprowadzone w kilku krajach europejskich: Belgii, Francji, Hiszpanii, Holandii, Norwegii i we Włoszech. Potrzebne są dalsze działania zachęcające pozostałe kraje UE do wprowadzenia odpowiedniego ustawodawstwa, dlatego też Komisja Europejska rozpoczęła społeczne konsultacje w sprawie m.in. kwot w biznesie, które trwały do końca 2012 r.⁶

Wskazuje się, że likwidacji „szklanego sufitu” w zarządzaniu służą programy mentoringu, okazuje się jednak, że mentoring jest niezbędny, ale niewystarczający do promowania kobiet na stanowiska najwyższego szczebla. Z badań organizacji Catalyst (2008) wynika, że obdarzone wysokim potencjałem kobiety potrzebują czegoś więcej niż pełnych dobrych intencji mentorów (Carter, Silva 2010). Badanie przeprowadzono wśród ponad 4 tys. zatrudnionych na pełen etat osób obu płci, które w latach 1996–2007 ukończyły najlepsze kursy MBA na całym świecie. Główne wnioski są takie, że po zdobyciu dyplomu kobiety zarabiają 4600 dolarów mniej niż mężczyźni, zajmują niższe stanowiska menedżerskie i mają dużo niższą satysfakcję z wykonywanej pracy niż mężczyźni w analogicznej sytuacji i z takim samym wykształceniem. Jest tak, mimo że w badanej grupie więcej kobiet niż mężczyzn było objętych opieką mentorów. Odpowiedzi na pytanie, dlaczego tak się dzieje, uzyskano dzięki pogłębionym wywiadam z 40 kobietami i mężczyznami. Okazuje się, że mentoring jest skuteczny, gdy przybiera formę sponsoringu, czyli nie ogranicza się do udzielania rad, ale wykorzystuje pozycję mentora do tego, żeby podopieczna/y faktycznie awansowała/ł na stanowisko wyższego i najwyższego szczebla. Kobiety w porów-

naniu z mężczyznami rzadko mają do czynienia ze sponsorami (Ibarra, Carter, Silva 2010). Tradycyjni mentorzy oferują wsparcie psychologiczno-społeczne umożliwiające rozwój osobisty i zawodowy oraz pomoc w karierze obejmującą doradztwo i coaching; sponsorzy zaś działają na rzecz faktycznego awansu podopiecznych (tabela 3).

Tabela 3. Różnice między mentoringiem a sponsoringiem

Mentorzy	Sponsorzy
• Mogą zajmować dowolny szczebel w hierarchii • Zapewniają wsparcie emocjonalne, przekazują informacje o sposobach doskonalenia się, udzielają rad • Stanowią wzorce osobowe • Pomagają podopiecznym uzyskać wiedzę o firmowych układach sił • Starają się podnieść poczucie kompetencji i własnej wartości swoich podopiecznych • Koncentrują się na osobistym i zawodowym rozwoju podopiecznych	• Muszą być wpływowymi menedżerami wyższego szczebla • Zapewniają podopiecznym kontakty z menedżerami, którzy mogą im ułatwić karierę • Dbają o to, by ich podopieczni byli uwzględniani jako kandydaci do ważnych projektów i ambitnych zadań • Chronią podopiecznych przed negatywnym rozgłosem lub szkodliwymi kontaktami z menedżerami wyższego szczebla • Walczą o awans dla swoich podopiecznych

Źródło: (Ibarra, Carter, Silva 2010:6).

Różnorodność się opłaca

Z prezentowanych wyżej danych liczbowych wynika, że kobiety są wyraźnie niedoreprezentowane na najwyższych poziomach zarządzania. Jednocześnie te firmy, w których kobiety są silnie reprezentowane w zarządzaniu, mają lepsze wyniki finansowe, na co wskazuje coraz więcej badań. Badacze z Cranfield University co roku analizują 100 największych firm notowanych na Londyńskiej Giełdzie i publikują kobiecy indeks FTSE, który pokazuje, że firmy mające kobiety na najwyższych stanowiskach osiągają lepszą rentowność niż firmy, które nie mają kobiet w zarządach (Przewodnik... 2007:32). Z kolei pionierskie badania, które prowadził w latach 1980–1998 Roy Adler z Pepperdine University wśród amerykańskich największych firm, dowodzą, że istnieje dodatnia korelacja między odsetkiem kobiet na stanowiskach kierowniczych a rentownością firmy (Adler 2001:5). Do takich wniosków prowadzą też badania McKinsey z 2010 r. (Women Matter 2010:6–7) i badania prowadzone w Polsce wśród

spółek giełdowych (Lisowska 2010). Z tych ostatnich wynika, że spółki z co najmniej 30-procentowym udziałem kobiet w zarządzie i radzie nadzorczej częściej odnotowywały nominalne wzrosty zarówno w wartości przychodu netto ze sprzedaży, jak i wartości aktywów w 2009 r. w porównaniu z 2008 r., niż firmy niemające w ogóle kobiet w zarządzie/radzie nadzorczej lub mające ich mniej niż 30 %.

Korzyści ekonomiczne z polityki równości zostały także potwierdzone w badaniu prowadzonym przez Komisję Europejską w 2005 r. wśród blisko 800 firm z 25 krajów UE (European Commission 2005:20–22; European Commission 2010). W nawiązaniu do tych badań oraz raportu z 2012 r. Komisja Europejska podejmuje działania zmierzające do zwiększenia udziału kobiet w zarządach i radach nadzorczych firm.

Patriarchat vs. różnorodność

Patriarchat to – wg Adrienne Rich – system, w którym mężczyźni przez użycie siły bądź rytuał, tradycję, prawo, język, zwyczaje, etykietę i podział pracy określają, jakie zadania będą wykonywać kobiety; to system, w którym kobieta jest podporządkowana mężczyźnie (Rich 1976:40–41). W tym systemie męskiej władzy rola kobiet jest ograniczana do zadań mieszczących się głównie w sferze prywatnej, a dopuszczenie do sfery publicznej jest limitowane prawem i zwyczajami oraz przyzwoleniem mężczyzn, którzy są u władzy i podejmują decyzje.

Z badań i analiz prowadzonych przez G. Hofstede i G.J. Hofstede (2007) wynika, że współczesne społeczeństwa świata można podzielić na męskie i kobiece, a u podstaw tego podziału leżą różnice kulturowe. Autorzy definiują męskość jako odmienne oczekiwania i standardy dla mężczyzn i kobiet: „role społeczne związane z płcią są klarownie określone (...) od mężczyzn oczekuje się asertywności, twardości i nakierowania na sukces materialny, natomiast od kobiet skromności, czułości, troskliwości o jakość życia” (Hofstede, Hofstede 2007:133). Kobiecość – według ich definicji – to dążenie do zachowania jednego standardu dla wszystkich: „role społeczne obu płci wzajemnie się przenikają (...) zarówno od mężczyzn, jak i od kobiet oczekuje się skromności, czułości i troski o jakość życia” (Hofstede, Hofstede 2007:133). Wnioski z tych badań są m.in. takie, że w „kobięcych” – według definicji Hofstede – bogatszych krajach częściej można spotkać kobiety na wyższych stanowiskach kierowniczych, a nieuchron-

ny proces starzenia się bogatszych społeczeństw nie tylko otwiera możliwości dla szerszej aktywizacji zawodowej kobiet, ale powoduje także docenianie wartości związanych z kobiecością (Hofstede, Hofstede 2007:172). Patriarchat przegrywa zatem z demografią i wyzwaniem kapitalizmu globalnego opartego na wiedzy i kooperacji, czyli konkurencji i współpracy (Bengtsson, Kock 2000) oraz z różnorodnością zasobów pracy ze względu na płeć, wiek, kolor skóry, narodowość.

Zakończenie

Na przestrzeni ostatnich stu lat dokonały się dostrzegalne i korzystne dla kobiet zmiany związane z wyrównywaniem ich szans na rynku pracy. Dzięki ruchom feministycznym pierwszej i drugiej fali kobiety uzyskały prawo do edukacji i prawa wyborcze, dokonał się postęp w dostępie kobiet do rynku pracy, do biznesu i stanowisk kierowniczych.

Dane dla Polski pokazują, że dzisiaj kobiety są lepiej wykształcone niż mężczyźni i mają kwalifikacje ku temu, by zajmować stanowiska kierownicze najwyższego szczebla – stawać się właścicielkami firm lub sprawować funkcje prezesów i dyrektorów generalnych w charakterze pracownika najemnego. Jest coraz więcej badań dowodzących, że różnorodność ze względu na płeć jest korzystna dla firmy, bo generuje wyższą efektywność dzięki wyższej wydajności i większej kreatywności zróżnicowanych zespołów. W obliczu radykalnych zmian demograficznych, skutkujących mniejszą liczbą kolejnych generacji wkraczających na rynek pracy, bardzo istotne jest, żeby korzystać z potencjału coraz lepiej wykształconych kobiet i traktować je jako równorzędny (a nie podporządkowany) mężczyznom zasób siły roboczej.

Patriarchat jako system społeczny, w którym kobiety pełnią role podrzędne wobec mężczyzn, wyczerpuje swoje znaczenie i przestaje mieć współcześnie rację bytu, tzn. nie służy rozwojowi społeczno-gospodarczemu i dobrobytowi społeczeństw. Zaczyna go zastępować partnerstwo kobiet i mężczyzn w pracy i rodzinie. Przeistaczanie się patriarchatu w partnerstwo jest procesem długotrwałym, więc żeby go przyspieszyć wprowadzane są rozwiązania w postaci kwot (określonego liczbowo udziału przedstawicieli każdej płci w polityce i biznesie), mające charakter działań tymczasowych – implementowanych na określony czas, żeby szybciej osiągnąć cel, jakim jest uzyskanie równowagi płci w gremiach decyzyjnych.

- ¹ Equal Rights Emendment (ERA): „1. Wszyscy są równi wobec prawa i równości tej nie mogą nikomu odmawiać bądź ograniczać jej ze względu na płeć ani władze federalne Stanów Zjednoczonych, ani też żaden z poszczególnych stanów. 2. Kongres ma prawo zapewnić na drodze ustawodawczej gwarancje stosowania tego artykułu. 3. Poprawka wchodzi w życie dwa lata po jej ratyfikacji” (Ciechomska 1996:185; Ślęcka 1999:151). W 1972 r. poprawka ta została przez Senat uchwalona większością głosów, ale żeby mogła być wpisana do konstytucji musiała uzyskać akceptację dwóch trzecich stanów. Walka o jej ratyfikację trwała od 1972 do 1984 r. i zakończyła się niepowodzeniem, czemu przysłużyła się antyfeministyczna krucjata Phyllis Schlafly pt. „Stop ERA”.
- ² Treść polskiej Karty różnorodności została opracowana przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Jest w niej zawarte stwierdzenie, że różnorodność jest fundamentalną wartością współczesnego społeczeństwa, a polityka równego traktowania i zarządzanie różnorodnością przynosi wymierne korzyści. Firma podpisująca Kartę zobowiązuje się m.in. do wdrożenia polityki równego traktowania i zarządzania różnorodnością w miejscu pracy oraz monitorowania i corocznego raportowania na temat podjętych działań. Pełny tekst można znaleźć na: www.kartaroznorodnosci.pl/public/files/TEKST%20Karty_A4%20POL-1329400752.pdf.
- ³ Uchwała nr 17/1249/2010 Rady Nadzorczej Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie S.A. z dnia 19 maja 2010 r. w sprawie uchwalenia zmian „Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GWP”.
- ⁴ Uchwała nr 20/1287/2011 Rady Nadzorczej Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie S.A. z dnia 19 października 2011 r. w sprawie uchwalenia zmian „Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GWP” (rozdz. II, pkt 1, podpunkt 2a).
- ⁵ W całej UE-27 badaniami objęto 26856 osób, w Polsce 1000. Były to badania metodą bezpośredniego wywiadu (*face-to-face*). Materiały prezentowane na konferencji „Europejski świat biznesu – czy kobiety mają szansę?” zorganizowanej przez Przedstawicielstwo Komisji Europejskiej w Polsce, 9 marca 2012 r. w Warszawie.
- ⁶ Zaczepnięto z: http://ec.europa.eu/justice/newsroom/gender-equality/news/120305_en.htm; http://ec.europa.eu/justice/newsroom/gender-equality/opinion/120528_en.htm

Literatura

- Adamska L., Jarosz B., Lisowska E. (2009), *Kobiety w spółkach rynku kapitałowego*, w: *Kobiety dla Polski, Polska dla kobiet. 20 lat transformacji 1989–2009*, Fundacja Feminoteka, Warszawa
- Adler R. (2001), *Women in the Executive Suite Correlate to High Profits*, www.equalpay.nu/docs/en/adler_web.pdf
- BAEL (2012), *Aktywność ekonomiczna ludności Polski*, I kw. 2012, seria: *Informacje i opracowania statystyczne*, GUS, Warszawa
- Bengtsson M., Kock S. (2000), *Coopetition' in Business Networks – to Cooperate and Compete Simultaneously*, „Industrial Marketing Management” No. 29, http://crrm.u-3mrs.fr/web/IMG/pdf/Coopetition_in_Business_Networks_to_Cooperate_and_Compete_Simultaneously.pdf (dostęp 12.09.2012)
- Boruta I. (1996), *Równość kobiet i mężczyzn w pracy w świetle prawa wspólnoty europejskiej. Implikacje dla Polski*, Wydawnictwa Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź
- Carter N.M., Silva Ch. (2010), *Udział kobiet w zarządzaniu: brak postępów*, „Harvard Business Review Polska”, kwiecień
- Catalyst Census (2010), *Fortune 500 Women Board Directors*, www.catalyst.org
- Ciechomska M. (1996), *Od matriarchatu do feminizmu*, Wyd. Brama, Poznań
- Durska M. (2009), *Zarządzanie różnorodnością: kluczowe pojęcia*, „Kobieta i Biznes”, nr 1–4, s. 8–12
- European Commission (2005), *The Business Case for Diversity. Good Practices in the Workplace*
- Directorate General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, Luxembourg; http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/pdf/pubst/stud/busicase_en.pdf
- European Commission (2008), *Continuing the Diversity Journey–Business Practices, Perspectives and Benefits*, Directorate General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities Luxembourg; http://ec.europa.eu/employment_social/publications/booklets/fundamental_rights/pdf/ke7005617_en.pdf
- European Commission (2010), *More women in senior positions. Key to economic stability and economic growth*, Directorate General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities Luxembourg, January
- Eurostat (2011), *Employment by sex, age groups and nationality*, 3rd quarter
- Friedan B. (1963), *The feminine mystique*, Norton, New York
- Hofstede G., Hofstede G.J. (2007), *Kultury i organizacje*, przekład M. Durska, PWE, wyd. II, Warszawa
- Ibarra H., Carter N.M., Silva Ch. (2010), *Why Men Still Get More Promotions than Women*, „Harvard Business Review”, September 2010, <http://www.mccarthymentoring.com/articles/whymen.pdf> (dostęp: 29.04.2012), s. 6.
- Kandola R., Fullerton J. (1998), *Managing the Mosaic: Diversity in Action*, Institute of Personnel and Development, London
- Kirton G., Greene A.M. (2005), *The Dynamics of Managing Diversity. A Critical Approach*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford
- Kurzynowski A. (1979), *Aktywizacja zawodowa kobiet zamężnych w Polsce Ludowej. Geneza – czynniki rozwoju – perspektywy*, Książka i Wiedza, Warszawa
- Lisowska E. (2010), *Kobiety w spółkach giełdowych i rentowność firmy*, „Kobieta i Biznes”, nr 1–4, s. 3–12
- Lisowska E. (2008), *Równouprawnienie kobiet i mężczyzn w społeczeństwie*, SGH, Warszawa
- Przewodnik dobrych praktyk. Firma Równych szans* (2007), Gender Index, EQUAL, UNDP, Warszawa
- Rich A. (1976), *Of woman born: Motherhood as experience and institution*, Norton, New York
- Sękalska D. (1982), *Kobieta wyzwolona*, Krajowa Agencja Wydawnicza, Warszawa
- Sokół Z. (1995), *Walka kobiet o wstęp na uniwersytety w Polsce*, „Pełnym Głosem”, nr 3, s. 81–91

- Siemieńska R. (1996), *Kobiety: nowe wyzwania. Starcie przeszłości z teraźniejszością*, Instytut Socjologii UW, Warszawa
- Slany K. (2011), *Rodzina w refleksji feministyczno-genderowej*, [w:] *Gender w społeczeństwie polskim*, red. K. Slana, J. Struzik, K. Wojnicka, Nomos, Kraków
- Ślęczka K (1999), *Feminizm. Ideologie i koncepcje społeczne współczesnego feminizmu*, Wyd. „Książnica”, Katowice
- Thomas D.A., Ely R.J. (2005), *Różnice mają znaczenie. Nowy paradygmat zarządzania różnorodnością*, [w:] *Kobiety i biznes*, tłum. J. Krzemień-Rusche, E. Borówka, Wyd. Helion, Gliwice (wyd. oryg. *Harvard Business Review on Women in Business*, Harvard School Publ. 2005)
- Thomas R.R. Jr. (2006), *Building on the promise of diversity. How we can move to the next level in our workplace, our communities, and our society*, American Management Association (AMACOM), New York
- Walczeńska S. (1999), *Damy, rycerze i feministki. Kobiety dyskurs emancypacyjny w Polsce*, Wyd. eFKA, Kraków
- Women in economic decision-making in the EU: Progress report* (2012), European Commission, Luxembourg
- Women Matter (2010), *Women at the top of corporations: Making it happen*, McKinsey&Company, http://www.mckinsey.com/locations/swiss/news_publications/pdf/women_matter_2010_4.pdf

Elżbieta Kolańska
Uniwersytet Gdański

Deprecjacja kompetencji kobiet w polskich organizacjach

Wstęp

Problematyka deprecjacji kompetencji kobiet i postawy nieufności wobec ich umiejętności stanowią przedmiot dyskursu naukowego i praktyki życia zawodowego. Docenianie kompetencji kobiet to jedno z wyzwań współczesnej epoki – różnorodności, zmienności, wielokulturowości i heterogeniczności organizacji. Analizując czynniki wpływające na deprecjację kompetencji kobiet, musimy uwzględnić m.in.: postawy pracodawców wobec kobiet, ich płeć, motyw, cele, stereotypy, kulturę organizacyjną i wiele innych. Racjonalna, odpowiedzialna rekrutacja ukierunkowana jest na ocenę kompetencji i predyspozycji osobowych kandydatek/kandydatów aspirujących do wolnych stanowisk pracy w organizacjach.

W polskich organizacjach preferuje się mężczyzn i oni są beneficjentami najwyższych stanowisk pracy, a kobiety ze względu na płeć są dyskryminowane. Pracodawcy mają zaufanie do kompetencji mężczyzn, a kompetencje kobiet budzą nieufność, szczególnie na najwyższych stanowiskach w strukturach organizacyjnych.

Główną tezę artykułu stanowiło następujące stwierdzenie: dysfunkcyjna deprecjacja kompetencji kobiet uwarunkowana jest czynnikami społeczno-kulturowymi, które są przenoszone na działania w sferze zawodowo-organizacyjnej. Jednocześnie stereotypy płciowe wzmacniają i utrwalają brak zaufania wobec kompetencji kobiet. Praktycznym celem artykułu jest próba odpowiedzi na pytanie: W jaki sposób budować zaufanie do kompetencji kobiet?

Kompetentne czy niekompetentne kobiety?

Kompetencje to cenny kapitał, zarówno dla jednostek, jak i organizacji. Stanowią one zasoby, które można rozwijać, wzbogacać i uzupełniać. W czasie ich wykorzystywania nie zużywają się, a wręcz przeciwnie – wzrasta ich wartość. „Kompetencje, rozumiane jako pojęcie szersze od kwalifikacji, obejmują swoim zakresem ogół trwałych właściwości człowieka, tworzących związek przyczynowo-skutkowy z osiąganymi przez niego wysokimi lub ponad przeciętnymi efektami pracy, które mają swój mierzalny wymiar” (Pocztowski 2003:155). Ch. Woodruffe uwypuklił behawioralny wymiar kompetencji. Sklasyfikował kompetencje w dwóch kategoriach: „po pierwsze kompetencje ukierunkowane na osobę, związane z właściwościami jednostek i ich zachowaniem, po drugie kompetencje ukierunkowane na pracę i powiązane z dziedzinami pracy, w których jednostka jest kompetentna” (Woodruffe 1991:32). W przytoczonej klasyfikacji kompetencje związane są z predyspozycjami osobowościowymi i umiejętnościami adekwatnymi do pełnionej funkcji zawodowej. Jeżeli wszyscy w organizacji są doceniani za kompetencje, to problem ich dezawuowania nie powinien mieć miejsca. Jednak deprecjacja kompetencji kobiet to zjawisko powszechne. Kompetencje kobiet deprecjonują mężczyźni, ale czynią to również kobiety wobec innych kobiet. Solidarność kobiet to szczytny ideał, który nie przekłada się na praktykę życia organizacyjnego.

Analizując czynniki deprecjacji kompetencji kobiet, możemy je podzielić na wewnętrzne i zewnętrzne. Do pierwszej grupy zaliczamy autode-

precjację, która przejawia się w dezawuowaniu kompetencji kobiet przez same kobiety. Do drugiej grupy zaliczamy praktyki dyskryminacyjne stosowane przez różnych „aktorów społecznych”. Istnieje wielość punktów widzenia, z perspektywy których możemy analizować przyczyny deprecjacji kompetencji kobiet. Jedną z nich jest patriarchalny ład organizacyjny, który sprzyja owemu zjawisku. Drugą stanowi zakorzeniony w społeczeństwie polskim stereotyp, że kobiety mają niższe kompetencje od mężczyzn, dlatego nie powinny pełnić odpowiedzialnych stanowisk związanych z władzą, podejmowaniem decyzji i kierowaniem ludźmi. Mężczyźni są przekonani, że są inteligentniejsi od kobiet, ojców ocenia się na ogół jako inteligentniejszych od matek. „Taka świadomość niszczy perspektywy zawodowe kobiet, obniżając ich wiarę we własne możliwości” (Vinnicombe, Colwill 1999:27). Płeć rzutuje na ocenę kompetencji i analizę predyspozycji osobowościowych. Takie poglądy sprzyjają podważaniu kompetencji kobiet. Jednocześnie kształtują świadomość, że kobiety są mniej utalentowane niż mężczyźni. „Proces przemian patriarchalnych stosunków społecznych w rzeczywistych społeczeństwach przebiega oczywiście w różny sposób i w różnym tempie, w powiązaniu z ich polityczno-ekonomiczną i kulturową specyfiką” (Malinowska 2009:11). Do czynników sprzyjających deprecjacji kompetencji polskich kobiet możemy zaliczyć stereotypy, które sytuują je przede wszystkim w rolach rodzinnych, a nie w rolach związanych z zarządzaniem organizacjami i pełnieniem najwyższych stanowisk. Taka sytuacja powoduje dyskryminację kobiet już na etapie rekrutacji. Według H. Domańskiego dyskryminację „definiuje się jako utrzymywanie się nierówności między mężczyznami i kobietami (w zarobkach, pozycji zawodowej, stanowisk), nawet wówczas, gdy reprezentanci obojga płci nie różnią się między sobą pod względem rozmaitych obiektywnych wskaźników, które mogłyby obniżyć pozycję kobiet” (Domański 1995:89). Organizacyjny świat wyznacza mężczyznom uprzywilejowany status, a kobiety sytuuje na najniższych pozycjach w hierarchicznej strukturze. Pracodawcy o stereotypowym podejściu do roli kobiet wpisują się w patriarchalny model. Hermetyczny świat organizacji tworzy blokady dostępu dla kobiet, a swobodne wejścia dla mężczyzn. „Rodzaj wykonywanego zajęcia określa zarazem pozycję człowieka we współczesnym społeczeństwie. Przesądza o tym uniwersalny mechanizm strukturalizacji społeczno-zawodowej, który polega na kształtowaniu względnie trwałych związków po-

między wykształceniem i kwalifikacjami zawodowymi a dochodem i uznaniem społecznym” (Janicka 1995:89). „Większość badaczy zjawiska kobiecości w Polsce wskazuje na mieszaną niespójnych opinii i postaw wobec roli, statusu oraz tożsamości kobiety, które są efektem selektywnych ocen, co do podejmowanych przez kobiety działań i ról społecznych. Brakuje spójnej wizji, w jakim kierunku powinna ewoluować modernizacja kobiecych ról.” (Giza-Poleszczuk 2000:44–74). Patriarchalna semantyka i zakorzeniony w świadomości społecznej stereotyp o rolach zawodowych kobiet skutecznie utrwalają tradycyjne wzorce. R.M. Kanter (1977) analizowała zjawisko „*tokenizmu*, które polega na obniżaniu statusu tych pracowników, których jest relatywnie niewielu w danym miejscu pracy. Kobiety podlegają według autorki *tokenizmowi*, szczególnie w branżach, zawodach i instytucjach zdominowanych przez mężczyzn” (Renzetti, Curran 2008:313). W nawiązaniu do określenia *tokenizmu* zastosowanego przez autorkę możemy stwierdzić, że kompetencje kobiet mają znaczenie symboliczne, w sytuacjach gdy istnieje potrzeba udowodnienia, że przecież kobiety są w „zdominowanych przez mężczyzn branżach i zawodach”. Jeżeli do wolnego stanowiska aspiruje kobieta i mężczyzna o takich samych kompetencjach, doświadczeniu zawodowym i predyspozycjach osobowych, to pracodawca, kierując się stereotypem na temat pracy kobiet, z reguły wybiera mężczyznę. Sytuacja taka skutkuje często podejmowaniem przez kobiety prac mniej prestiżowych i gorzej opłacanych, nieadekwatnych do posiadanych kompetencji, co rodzi zjawisko deprecjacji ich kompetencji, ponieważ wykonują pracę poniżej swoich umiejętności i ambicji (Kolasińska 2011:98). „Jeśli pracownicy mężczyźni mają skłonność do dyskryminacji kobiet, to unikają pracodawców, którzy zatrudniają lub w jakikolwiek sposób promują kobiety bądź po prostu są kobietami. Zatem pracodawcy, chcąc zatrudnić u siebie pracowników mężczyzn, zmuszeni są do płacenia im swego rodzaju premii kompensacyjnej w swoim zakładzie pracy” (Kalinowska-Nawrotek 2005:22). R. Korzec stwierdziła, że „na rynku pracy charakterystyczne są następujące zjawiska świadczące o dyskryminacji: segregacja zawodowa horyzontalna, ukierunkowana na aktywność zawodową kobiet ograniczoną do kilku dziedzin (edukacja, usługi, medycyna), a w przypadku mężczyzn rozmieszczoną równomiernie, segregacja zawodowa wertykalna polegająca na dysproporcji kobiet i mężczyzn na stanowiskach kierowniczych, wyższy poziom bezrobocia kobiet niż mężczyzn”

(Korzec 2000:251–263). Segregację płciową, według P. Bourdieu, kreuje „habitus” nabyty w toku życia społecznego jednostek, implikujący ich sposoby działania na „reprodukowanych polach symbolicznych” (2001:115–116). Nawiązując do autora, świadomość jednostek, czyli ich „habitus, narzucają pola reprodukcji symbolicznej”. Niektórzy mężczyźni, ale również niektóre kobiety, wyznają zasadę: kompetentny pracownik, to pracownik mężczyzna. Męski świat organizacji kreuje rzeczywistość zgodną z przeświadczeniem, że kobiety mają niższe kompetencje. W polskich organizacjach są dwa światy: męski i kobiecy. Świat męski to beneficjenci prestiżowych miejsc pracy i przywilejów, a świat kobiet to „aktorki społeczne”, otrzymujące oferty pracy poniżej swoich kompetencji i ambicji. „Brak równości na rynku pracy wynika w szczególności ze stereotypów w wyborze ścieżki kształcenia, szkolenia i orientacji zawodowej. Dla ich eliminacji (...) przewiduje się:

- wzmoczenie wysiłków mających na celu przezwyciężenie przeszkód utrudniających kobietom dostęp do stanowisk decyzyjnych i kierowniczych;
- ułatwianie kobietom rozpoczynania kariery w dotychczas nietypowych dla nich sektorach dla uniknięcia lub choćby ograniczenia segregacji zawodowej;
- propagowanie obecności mężczyzn w tradycyjnie sfeminizowanych branżach.” (Kryńska, Arendt 2007:38).

Istotną przyczyną sprzyjającą zjawisku deprecjacji kobiet jest kultura narodowa wraz z kulturą organizacyjną. Kultura danego kraju implikuje styl zarządzania organizacjami, sposoby prowadzenia biznesu, wyznawane wartości i propagowane wzorce, które kształtują między innymi wzorce ról zawodowych, wykonywanych przez kobiety i mężczyzn.

W tym miejscu warto przytoczyć wybrane „kody kulturowe” według G. Hofstede (2007): „dystans władzy”, „unikanie niepewności” „indywidualizm/kolektywizm”, „męskość/kobiecość”. W odniesieniu do koncepcji autora wymiar „dystans władzy” charakteryzuje stosunek jednostek konkretnej społeczności do równości i nierówności. Asymetria kompetencji w relacjach z przełożonymi, hierarchiczność i brak okazywania emocji ujawnia „duży dystans władzy”. Natomiast „mały dystans władzy” sprzyja nieformalnym relacjom, kształtowaniu organizacji, opartej na egalitarnych zasadach i zarządzaniu różnorodnością. Wymiar „unikanie niepewności” charakteryzuje „stopień zagrożenia odczuwany przez członków danej kultury w obliczu sytuacji nowych, nieznanych, lub niepewnych” (Hofstede 2007:180).

W kulturach o „niskim stopniu unikania niepewności” łatwiej wprowadzać nowatorskie rozwiązania i innowacje. Natomiast kultury o „wysokim poziomie unikania niepewności” charakteryzuje pryncypialność, formalizacja stosunków społecznych i schematyczność działania. Natomiast „indywidualizm/kolektywizm” to wymiar pokazujący, czy w danej kulturze docenia się bardziej pracę zespołową w imię wspólnego celu, czy indywidualizm. Z kolei „wymiar „męskość/kobiecość” dzieli społeczeństwa na takie, w których role społeczne związane z płcią są klarownie określone, czyli od mężczyzn oczekuje się asertywności, twardości i nakierowania na sukces materialny, natomiast od kobiet – skromności, czułości i troskliwości o jakość życia, oraz takie, w których role społeczne obu płci wzajemnie się przenikają (Hofstede 2007:140).

Warto także odwołać się do R. Gestelanda (2000), który analizował kultury międzynarodowe z punktu widzenia zachowań w biznesie i relacji ekonomicznych. Autor wyróżnił „kultury protransakcyjne i propartnerskie, kultury ceremonialne i nieceremonialne, kultury monochroniczne i polichroniczne, kultury ekspresyjne i powściągliwe”. Sfera kultury i sfera organizacji wzajemnie się warunkują. Dostrzeganie relacji między tymi obszarami pozwala zrozumieć blaski i cienie heterogeniczności i wielokulturowości. Uwarunkowania kulturowe implikują działalność organizacyjną, dominujące wzorce ról czy przyjęte standardy etyczne.

Normy organizacyjne są odzwierciedleniem norm kulturowych konkretnego kraju. W polskim społeczeństwie utrwalone stereotypy ról kobiecych nie dostarczają wzorców, jak być kompetentną szefową czy menedżerką. Zakotwiczony w polskiej kulturze obraz kobiety – „matki Polki” – nie sprzyja podejmowaniu przez kobiety odpowiedzialnych ról organizacyjnych. Jednak przypisanie kobiet przede wszystkim do ról rodzinnych to archaiczny pogląd, który jest destrukcyjny zarówno dla kobiet, jak i dla polskich organizacji. Kobiety styl zarządzania organizacjami znacznie różni się od męskiego. Jednak warto go wykorzystać, aby promować różnorodność. Kompetentna kobieta doskonale sobie poradzi z zarządzaniem organizacją. Docenianie kompetencji kobiet świadczy także o nowoczesności organizacji. Nowoczesne organizacje to takie, które są ukierunkowane na równość, różnorodność i docenianie kompetencji pracowników.

Zamiast przedstawiać kolejne dyskursy o deprecjacji kompetencji kobiet, lepiej przejść do skutecznego działania i zmienić stan rzeczy przez kształto-

wanie właściwych postaw i niwelowanie nierówności. Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej uruchomiło projekt pod nazwą „*Gender mainstreaming* jako narzędzie zmiany na rynku pracy”, realizowany przez Departament Analiz Ekonomicznych i Prognoz ze środków pochodzących z Programu Ogólnego PROGRESS na rzecz zatrudnienia i solidarności społecznej. „*Gender mainstreaming* oznacza systematyczne wprowadzanie perspektywy wrażliwej na kwestie związane z płcią w główny nurt działalności politycznej, ekonomicznej, społecznej” (MPiPS). Polityka *gender mainstreaming* to nurt, który będzie sprzyjał ograniczaniu deprecjacji kompetencji kobiet w organizacyjnych strukturach. Propagowanie normy równości i docenianie kompetencji kobiet to dopiero połowa sukcesu. Istotnego znaczenia nabiera implementacja międzynarodowych wzorców i kulturowej różnorodności. „Idealny model organizacji wielokulturowej charakteryzuje się następującymi cechami: pluralizmem, pełną integracją strukturalną, brakiem uprzedzeń czy dyskryminacji, brakiem luki w identyfikacji organizacyjnej i niskim poziomem konfliktowości międzygrupowej” (Griffin 1996:723).

Tutaj można przytoczyć doświadczenia krajów skandynawskich. W najnowszym raporcie *The Global Gender Gap Report* dotyczącym równości płci w następujących obszarach: ekonomia, edukacja, władza, zdrowie czołowe miejsca zajęły Norwegia, Finlandia, Szwecja. Pierwsze miejsce należy do Islandii, a Polska uplasowała się na 42. miejscu wśród 135 krajów objętych badaniem. Polska nie wypadła dobrze w sferze ekonomii, w której analizowane były: wysokość wynagrodzenia, udział i dostęp do wyższych stanowisk (Hausman, Tyson, Zahidi 2011:8–11). Norwegia ma najwyższy procent (42 %) udziału kobiet w zarządach spółek giełdowych (Progress Report 2012:17–18). Międzynarodowe wzorce warto wdrożyć w polskich warunkach, aby zarządzanie organizacjami nie odbiegało od standardów europejskich. Różnorodność kompetencji wpisuje się w nowoczesne kierowanie organizacjami w turbulentnym otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym, dlatego docenianie heterogenicznych kompetencji kobiet i mężczyzn to nie szczytny ideał, ale konieczna praktyka działania. Zarządzanie różnorodnością w organizacji to poznanie różnic między pracownikami i budowanie stylu kierowania, kultury organizacyjnej i przyjaznego klimatu w pracy na fundamencie owych różnic. Kompetencje pracowników są doceniane, a ich godność chroniona. Różnorodność i unikatowość kompetencyjna to przede wszystkim zaleta, a nie wada.

Budowanie zaufania wobec kompetencji kobiet

Budowanie zaufania do kobiet w polskich organizacjach to proces długofalowy i wielowymiarowy. Zaufanie do kompetencji bez względu na płeć sprzyja pozytywnym relacjom społecznym, kształtuje kulturę organizacyjną i wizerunek „instytucji z zasadami”. Stanowi klucz do zwiększania efektywności, konkurencyjności i reputacji organizacji. „Zaufanie jest, podobnie jak wiedza kategorią kognitywną, ponieważ pobudza je oczekiwana motywacja ze strony innych (...) Będąc pojęciem kognitywnym zaufanie nie może być sprawą wyboru” (Hardin 2009:25). Im mniej regulacji formalnych, a więcej zaufania, tym więcej zaangażowania i skutecznego działania. Świadomość jednostek, że respektowanie zasad formalnych i nieformalnych przyniesie wymierne efekty to najskuteczniejsza forma budowania zaufania (Kolasińska 2011). „Między zaufaniem a przepisami zachodzi relacja odwrotnej proporcji: im bardziej w związkach międzyludzkich opieramy się na przepisach, tym mniej ufamy sobie nawzajem i *vice versa*” (Fukuyama 1997:256).

Nie ma przysłowiowego „złotego środka”, w jaki sposób budować zaufanie wobec kompetencji kobiet. Jednak niektóre działania sprzyjają kształtowaniu zaufania na płaszczyźnie: organizacja – kobiety. Jednymi z tych działań są relacje oparte na fundamencie równości i docenianiu kompetencji bez względu na płeć. Nie można również zapominać o niwelowaniu stereotypów na temat kompetencji kobiet. Kobiety chcą być cenione za kompetencje. „Satysfakcja, jaką czerpiemy z kontaktów z innymi podczas pracy, wyrasta z podstawowego ludzkiego dążenia do bycia docenionym (...) Każdy człowiek pragnie, aby doceniono jego wartość” (Fukuyama 1997:16). Kobiety chcą, aby pracodawcy mieli zaufanie do ich kompetencji i doceniali je za efekty w pracy. Budowanie zaufania do kompetencji kobiet w organizacjach przyniesie wymierne korzyści, jeżeli będzie praktyką kompleksową, opartą nie tylko na normach formalnych, ale także nieformalnych.

Niektórzy pracodawcy nie wychodzą kobietom naprzeciw, a one nie mogą się pogodzić z brakiem zaufania wobec ich kompetencji. Taki wzorzec nie może być utrwalany. „Podstawy zaufania, czy to wobec określonych instytucji, osób czy systemów, czy też te bardziej uogólnione, mają bezpośredni związek z poczuciem bezpieczeństwa psychicznego jednostek i grup” (Giddens 2007:28). Zaufanie w wymiarze jednostkowym i organizacyjnym to

istotna wartość. Stanowi ono rdzeń podmiotowego traktowania pracowników w organizacji i przekłada się na ich dobrostan. S. Covey i R. Merrill wyróżnili następujące „fale zaufania, które obejmują: zaufanie do samego siebie, zaufanie do innych, zaufanie organizacyjne, zaufanie do rynków i zaufanie społeczne” (Covey, Merrill 2008:32–36). Dychotomia zaufanie/nieufność do kompetencji kobiet kształtuje określone działania ze strony różnych „aktorów społecznych”. Zaufanie buduje i wzmacnia relacje społeczne w organizacji, zwiększa efektywność pracy, kształtuje kulturę interakcji i uczy poszanowania godności. Nieufność sprzyja m.in. dysfunkcyjnej wrogości, dewaluowaniu umiejętności, praktykom dyskryminacyjnym i obniżaniu wydajności pracy. Zaufanie do kompetencji kobiet to cenny zasób dla organizacji, który należy rozwijać, ponieważ przenosi się na inne zasoby, takie jak renowacja organizacji, kształtowanie pozytywnego wizerunku, pozyskiwanie nowych pracowników i klientów.

Kobieta jako przełożona – idea czy rzeczywistość?

Kobiety na średnich i najwyższych stanowiskach w organizacjach to nadal w polskich realiach rzadkość. Najczęściej zajmują stanowiska usytuowane na najniższym poziomie zarządzania. Kobieta jako przełożona często jest źle postrzegana zarówno przez mężczyzn, jak i przez kobiety. Mężczyźni deprecjonują jej kompetencje i nie mają zaufania do jej stylu sprawowania władzy. Kobiety postrzegają ją jako karierowiczkę, która zamiast zajmować się rodziną, wkracza w obszar przeznaczony dla mężczyzn. Męski monopol władzy jest tak silny, a solidarność kobiet tak słaba, że nawet kobiety faworyzują mężczyzn. Kobiety są niejako zakotwiczone na najniższych stanowiskach, irracjonalne czynniki pozbawiają je awansów. Kobiety, które nie wychodzą przed męski szereg i nie aspirują do najwyższych stanowisk, nie stanowią zagrożenia dla mężczyzn. „Aktor społeczny – zbiorowy lub indywidualny – jest społecznie zakorzeniony (*embeddedness*), bo w swoich działaniach bierze pod uwagę zachowania innych aktorów i działa wedle mentalnych wyobrażeń o świecie, które nabył w swoim życiu” (Morawski 2001:31). Status kobiet w organizacjach jest wypadkową różnych czynników kulturowych. Role zawodowe kobiet są odzwierciedleniem tradycyjnego podejścia naszego społeczeństwa do kobiet w strukturach organizacyjnych. Najwyższy szcze-

bel zarządzania jest zarezerwowany dla mężczyzn, a najniższy – dla kobiet. Męski świat to decydenci obdarzeni władzą i przywilejami, a kobiecy świat to podwładne pozbawione władzy i przywilejów. Granica oddzielająca te dwa światy to gruba linia, która utrwała dominację mężczyzn i podporządkowanie kobiet. „Głównym czynnikiem powodującym dyskryminację jest rola rodzajowa kojarzona z danym zawodem – jeśli w grę wchodzi „męska” posada, kandydaci płci męskiej są faworyzowani, a kobiety mają mniejsze szanse” (Brannon 2002:402). Funkcjonuje stereotyp, że męski świat władzy i odpowiedzialnych ról kierowniczych rządzi się twardymi prawami, a kobiety są zbyt „delikatne”, by w nim zaistnieć. P. Bourdieu napisał w książce *Męska dominacja*, że „androcentryzm jest (...) stale uprątomocniany przez praktyki, które sam wywołuje, ponieważ dyspozycje do praktycznego działania będące rezultatem wcielenia wpisanych w porządek rzeczy uprzedzeń skazują kobiety na nieustanne potwierdzanie owych uprzedzeń (...) Te same dyspozycje, które skłaniają mężczyzn do powierzania kobietom prac gorszych, nieważnych i niewdzięcznych, ich samych zwalniają z zachowań godzących w ich honor” (Bourdieu 2004:45, 125–126). Kobiety, które są przełożonymi, muszą udowadniać swoje kompetencje i walczyć z nieufnością. Jeżeli pełnią tożsame stanowiska z mężczyznami, to zarabiają mniej. „Niższe wynagrodzenia kobiet są zjawiskiem powszechnie znanym” (Domański 2002:37). Według G. Beckera (1971) pracodawcy dyskryminują kobiety i oferują im miejsca pracy o niższych wynagrodzeniach. R. Siemieńska napisała, że „jeżeli zawód traci atrakcyjność to mężczyźni z niego odpływają” (Siemieńska 2005:3–39). W nawiązaniu do stwierdzenia autorki mężczyźni dokonują racjonalnej kalkulacji, czy z daną profesją wiąże się prestiż, intratne wynagrodzenie i przywileje adekwatne do ich kompetencji. Nawiązując do teorii racjonalnego wyboru J. Colemana (1988), mężczyźni dążą do maksymalizacji zysków, związanych z wykonywaną rolą zawodową, a minimalizacji kosztów. Kobiety są wynagradzane nieadekwatnie do kompetencji i umiejętności. Jednocześnie doświadczają zjawiska „szklanego sufitu”, który stał się popularnym określeniem barier, na które natrafiają kobiety przesuwające się w górę hierarchii stanowisk (Renzetti, Curran 2008:304). „Segregacja płciowa w strukturze zawodowej odnosi się do stopnia dominacji jednej z płci w określonym zawodzie – zasadniczej przewagi mężczyzn lub kobiet. Powszechnie uznaną miarą segregacji jest wskaźnik nierównoważności (*dissi-*

milarity index), nazywany wskaźnikiem segregacji” (Renzettii, Curran 2008:313).

Systemowe przeciwdziałanie deprecjacji kompetencji kobiet to pierwszy krok ku nieodczynnym zmianom. Najlepsze praktyki równości płci mogą stanowić normatywny wzorzec dla wszystkich. Ideologiczne opowiadanie się za zmianą sytuacji kobiet bez żadnych praktycznych działań to populizm albo hipokryzja. Deklaracje nic nie wnoszą ani niczego nie zmieniają, tylko praktyczne działania sprzyjają zmianie *status quo*. M. Fuszara (2000) stwierdziła: „warto pamiętać, że kwoty (zarówno normatywne, jak i dobrowolne) są pewnym środkiem do celu (jakim jest wspomniane rzeczywiste zrównanie szans kobiet i mężczyzn), nie zaś celem samym w sobie”. Deklarowana równość szans kobiet i mężczyzn w organizacjach to dysfunkcyjna praktyka, którą zaliczamy do „działań pozornych, czyli takich, które – ze względu na swój rzeczywisty przebieg lub bezpośredni cel – są inne niż na to wyglądają” (Lutyński 1990:105). Pracodawca może podejmować ostentacyjne „działania pozorne” świadczące o równym traktowaniu wszystkich pracowników w celach marketingowych lub medialnych. „Kreowanie wizerunku czy public relations nie polega na retuszu wizerunku, (...) zdobywanie reputacji wymaga czasu i wysiłku. Wiarygodności nie można osiągnąć z dnia na dzień. Jeśli działania danej instytucji nie leżą w interesie społecznym, najdoskonalsze public relations nie zdołają zatuszować prawdy.” (Goban-Klas 1997:35).

Przemiany niektórych form organizacyjnych i hybrydyzacja struktur „odsłania na nowo ponure oblicze wczesnonowoczesnej bezwzględności i braku współczucia wobec tych, którzy z braku zasobów na inicjatywę zdobyć się nie mogą” (Bauman 2000:377). Determinacja kobiet w walce z mężczyznami o oczywiste prawa nie zawsze gwarantuje wygraną z powodu deficytu kapitałów, zarówno materialnych, jak i niematerialnych.

Zakończenie

Analizując dyskurs o równości szans oraz praktyczne działania, stwierdzamy, że nadal jest to deklarowana idea, a nie rzeczywistość. Niwelowanie deprecjacji kompetencji kobiet wymaga zmiany mentalności, permanentnej edukacji i redefinicji kobiecych ról. Należy się odnieść do kanonu obowiązującego w Polsce systemu kształcenia, socjalizacji do ról zawodowych oraz praktyk stosowanych na rynku

pracy. „Układ, w którym kobiety zajmują niższą pozycję społeczną nie krystalizuje się na łonie rodziny, ale na rynku pracy. Tu bowiem kobiety koncentrują się na mniej eksponowanych stanowiskach, ustępując mężczyznom miejsca na szczycie hierarchii władzy, wyraźnie mniej od nich zarabiają i mają mniejsze, w porównaniu z mężczyznami możliwości awansu” (Domański 1999:14). Jeżeli zmiana nie ulegnie system kształcenia i świadomości społecznej, to wszystkie deklaracje okażą się wzniosłą ideologią niemającą zastosowania w praktyce. Przemiany w polskim systemie edukacji i efektywna socjalizacja kobiet do ról zawodowych najwyższego szczebla zarządzania to konieczne działania. Ponadto ważne jest także, aby poddać dogłębnej analizie działania aktorów społecznych, indywidualnych i instytucjonalnych, którzy albo świadomie, albo nieświadomie deprecjonują kompetencje kobiet w życiu organizacyjnym.

Budowanie zaufania do kompetencji kobiet to długofalowy proces, szczególnie w polskich warunkach instytucjonalnych, zdominowanych przez mężczyzn. Jednak niektóre działania sprzyjają budowaniu zaufania do kompetencji kobiet, a są to:

- zasady *fair play* w życiu społeczno-organizacyjnym obowiązujące wszystkich,
- kształtowanie kultury organizacyjnej i narodowej na fundamencie równości,
- niwelowanie stereotypów płciowych przy ocenie kompetencji.

Kolejnym działaniem budującym zaufanie do kompetencji kobiet jest propagowanie transparentnej polityki organizacyjnej i norm etycznych, w tym szerzenie zasady różnorodności przy zatrudnianiu oraz humanitarne traktowanie pracowników bez względu na płeć. Bez zaufania do kompetencji kobiet nie można kształtować nowoczesnych organizacji ani cywilizowanego społeczeństwa. Jednak rozwiązania legislacyjne to tylko formalne gwarancje, które okażą się niewystarczające, gdy zabraknie ich respektowania. Przyszłość należy do organizacji, których strategia odpowiada formule: równość, zaufanie, różnorodność.

Literatura

- Bauman Z., 2000, *Ponowoczesność jako źródło cierpień*, Wyd. Sic!, Warszawa
- Becker G.S., 1971, *The Economics of Discrimination*, University of Chicago Press, Chicago
- Bourdieu P., 2004, *Męska dominacja*, tłum. L. Kopciwicz, Oficyna Naukowa, Warszawa

- Bourdieu P., Wacquant L., 2001, *Zaproszenie do socjologii refleksyjnej*, Oficyna Naukowa, Warszawa
- Brannon L., 2002, *Psychologia rodzaju. Kobiety i mężczyźni: podobni czy różni*, tłum. M. Kacmajor, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk
- Coleman J.S., 1988, *Social Capital in the Creation of Human Capital*, „American Journal of Sociology”, No 94
- Covey S., Merrill R., 2009, *Szybkość zaufania. Jak dzięki zaufaniu przyspieszyć sukces w biznesie*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań
- Domański H., 2002, *Zadowolony niewolnik? Studium o nierównościach między mężczyznami i kobietami w Polsce*, IFiS PAN, Warszawa
- Fukuyama F., 1997, *Zaufanie, kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, tłum. A.L. Śliwa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
- Fuszara M., 2000, *Niedokończona demokracja*, „Przegląd Socjologiczny”, t. 49, nr 1
- Gesteland R.R., 2000, *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, tłum. H. Malarecka-Simbierowicz, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
- Giddens A., 2003, *Stanowienie społeczeństwa. Zarys teorii strukturyzacji*, tłum. S. Amsterdamski, Poznań
- Giza-Poleszczuk A., 2000, *Być kobietą, być mężczyzną – czyli o przemianach tożsamości związanej z płcią we współczesnej Polsce*, [w:] *Miedzy rynkiem a etatem: społeczne negocjowanie polskiej rzeczywistości*, red. M. Marody, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa
- Goban-Klas T., 1997, *Public relations, czyli promocja reputacji. Pojęcia, definicje, uwarunkowania*, Business Press, Warszawa
- Griffin R.W., 1996, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa
- Hardin R., 2009, *Zaufanie*, tłum. A. Gruba, Wydawnictwo Sic!, Warszawa
- Hausman R., Tyson L.D., Zahidi S., 2011, *The Global Gender Gap Report*, World Economic Forum, Geneva
- Hofstede G., 2007, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, tłum. M. Durska, PWE, Warszawa
- Janicka E., 1995, *Kobiety i mężczyźni w strukturze społeczno-zawodowej: podobieństwa i różnice*, [w:] *Co to znaczy być kobietą w Polsce*, red. A. Titkow, H. Domański, IFiS PAN, Warszawa 1995
- Kalinowska-Nawrotek B., 2005, *Dyskryminacja kobiet na polskim rynku pracy*, Wydawnictwo AE, Poznań
- Kolasińska E., 2011, *Rola przywództwa w warunkach kryzysu*, „Prakseologia”, nr 151
- Kolasińska E., 2011, *Kompetencje, rynek pracy a struktura społeczna*, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Sociologica” nr 38
- Korzec R., 2000, *The Glass Ceiling in law firms: a form of sex-based discrimination*, „Journal of Employment Discrimination Law”, Vol. 2, Issue 3
- Kryńska E., Arendt Ł., 2007, *Rynek pracy – wyzwania strategiczne na potrzeby aktualizacji Strategii Rozwoju Kraju 2007–2015*, Wydawnictwo Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa
- Lutyński J., 1990, *Działania pozorne*, [w:], *Nauka i polskie problemy: komentarz socjologa*, PIW, Warszawa
- Malinowska E. (red. nauk.), 2009, *Wprowadzenie. O odtwarzaniu i przemijaniu patriarchalnego porządku społecznego w Polsce*, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Sociologica” nr 34
- Morawski W., 2001, *Socjologia ekonomiczna. Problemy. Teoria. Empiria*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
- Pocztowski A., 2003, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa
- Progress Report, 2012, *Women in economic decision – making in the EU*, European Commission, Luxembourg
- Putnam R.D., 2008, *Samotna gra w kręgle. Upadek i odrodzenie wspólnot lokalnych w Stanach Zjednoczonych*, tłum. P. Sadura, S. Szymański, WAiP, Warszawa
- Renzetti C.M., Curran D.J., 2008, *Kobiety, mężczyźni i społeczeństwo*, tłum. A. Gromkowska-Melosik, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
- Siemieńska R., 2005, *Winners and Losers: Gender Contracts in the New Political and Economic Situation*, „International Journal of Sociology”, Vol. 35, No 1
- Vinnicombe S., Colwill N.L., 1999, *Kobiety w zarządzaniu*, Astrum, Wrocław
- Woodruffe Ch., 1991, *Competent by any Other Name*, „Personnel Management”, No 23

Strony internetowe

<http://analizy.mpips.gov.pl/index.php/gender-mainstreaming/88-projekt-gender-mainstreaming-jako-narzedzie-zmian-rynku-pracy.html> (dostęp 11.04.2012)

Editorial

The presented issue of the magazine gives the occasion to present some selected text prepared for the debate of the scientific session “Feminism in organizations and business”, organized and moderated by the Editor of the presented issue of the magazine within the framework of the Second Academic Feminist Congress, which was held in Cracow on 26–28 September 2011. The objective was diagnosis of the state of knowledge on the feminist current in management, economy, organizational sociology, and business and its development. The articles included in this issue of the “Women and Business” are the attempt at answering the question whether feminism has changed Polish organizations and business.

The issue of the magazine opens the article by Jolanta Gładys-Jakóbk *In search of identity patterns of Polish women*, where the Author presented changes in respect to inequalities in the labour market, determinants of professional career and family life in the context of socio-economic transformations. The Author indicated the need for changes in the hitherto models of functioning of men and women. She accentuated the important role of support from the state and its institutions.

In the next article *Women on corporate boards: diversity vs. patriarchal order*, Ewa Lisowska analysed occupational situation of women in Poland at various levels of management in business in the background of other European countries. Using the achievements of feminism, equality policy and diver-

sity paradigms, The Author presented the process of the necessary changes from patriarchy to partner's rapport and “construction of a society free from male domination”.

The successive article *Depreciation of women's competences in Polish organizations* by Elżbieta Kolasieńska undertakes the issues of disavowing of women's competences and lack of trust in their managerial skills and their style of managing organizations.

As regards the main question – whether feminism has changed Polish organizations and business – we may conclude that the feminist approach towards management of organizations and business changes diametrically the perception of female and male roles at the *top management* level. Critical assessment of patriarchal social and organizational order poses a challenge to change the *status quo* and undertake reformative actions. Feminism is conducive to development of identity and awareness of the Polish women and shaping partnership relations between women and men, created on the base of equality, diversity and respecting dignity regardless of sex. It provides a chance for a change in the situation of women in social and occupational life. At the same time, it also makes all social actors aware of the fact that even the noblest idea will fail if it is not followed by practical action. The time has come to abandon the patriarchal order not only at the declarative level, but most of all at the level of effective and coordinated acting.

Elżbieta Kolasieńska

Jolanta Gładys-Jakóbk
Warsaw School of Economics

In search of identity patterns of Polish women

Introduction

The subjects of numerous analyses that have been lately carried out are individual and collective coping strategies in changing society. When examining social behaviours, their authors tried to recognize local chances and limitations of the undertaken action. It allowed abandoning the hitherto normative interpretations, such as the “legacy” of the previous system, towards a search for rationality and sense of the applied strategies in the new socio-economic conditions of Poland.

In order to understand newly defined rationalities, it is worth to refer to the earlier considerations connected with the hitherto methods applied to explain the mechanisms of social transformations. How should we survey and compare the societies functioning according to the market economy rules with the ones that have just entered or are trying to enter this destination? How should we survey the situations often defined as “in between”?

The events initiated in 1989 in the countries of the Central and Eastern Europe questioned many of the hitherto paradigms and theoretical models, concerning actions initiated by various social actors. Understanding the logic of the transformation process requires taking into account the resources at disposal of particular individuals, as well available methods of their capitalization. With such approach, social reality appears as the resultant of the existing macro-systemic institutional solutions and acting strategies of particular individuals.

Interpretational schemes

One of the significant parts of transformation processes is a change in the hitherto attitude towards

work. “Regardless, whether after Weber we will treat it as the necessary condition for the emergence of capitalism, or similarly to Marxists, we regard it as the effect of the appearance of specific, capitalist structures, we should not forget it, also when analysing the processes accompanying the Polish transformation.” (Marody, Lewicki 2010:85).

In the industrial society, both work and performed occupation constituted an axis around which the life of an individual was concentrated. Even the fact of having a job comprised a value itself, treasured equally to family life, material assets, or friendship¹. Therefore, the occupation and performed work defined our identity, while “old age” simply meant lack of paid work. Family and work gave a meaning to human life and secured a feeling of “internal stability” (Beck 2004:207). Therefore, industrial society may be perceived as the society of paid labour. Also any transformations of its functioning had to be connected with the need for change. This was pointed out by U. Beck, who wrote about the real possibility of a conflict emerging in the situation when young, well educated women would expect equality and partnership, not only in legal regulations, but also in real life, i.e. at work and in family. Their expectations would have to clash with opposite tendencies observed both in the labour market, as well as in behaviours of men (Beck 2004:152). Beck states that with equalized conditions (as regards education and legislation) the situation of women and men becomes simultaneously more unequal, more perceived and less validated (Beck 2004:152). Thus, he poses a thesis that the next years will be stigmatised with the conflict of the sexes, illustrating it with the date on the increasing number of divorces, parents bringing up children single-handed, or people living in one-person households. Similar phenomena

to the one described by Beck in Germany, may be observed in most European countries.

However, the increasing feminization of education is not followed by the changes in the labour market or in the existing employment system. Still, both in the politics, as well as on top executive positions, women are exceptional. This is also confirmed by the Polish surveys (Lisowska 2008; Zachorowska-Mazurkiewicz 2006). The Beck's conclusion that the growing social significance attributed to a particular area, the increasing 'strength' of a group translates in a decreasing number of women. Whereas, the reverse regularity is observed: the more marginal a particular scope of tasks is, the less "influential" a particular group, the more likely is that women will gain employment opportunity in these areas (Beck 2004:156) still remains true.

Beck indicates a certain paradox: the classical model of the labour market requires from individuals full occupational mobility, irrespective of their personal situation, which causes the need for a model of society deprived of the institution of family and marriage. It is effective only in the situation when for a woman marriage signifies resignation from paid work for the sake of having a family and children. Meanwhile, for at least a part of female population, this strategy, which sociologists call "escape into marriage" (Chybicka, Wojciechowska-Postaw 2009) is often imposed by the situation in the labour market. Persisting unemployment and shrinking capacity of this market preserve and stabilise traditional female and male roles. Therefore, unemployment and intention to have children appear as the two main stabilisers of traditional female roles, which according to U. Beck may have a particularly strong impact in all areas where shortages of educated women are observed.

It is worth stressing that barriers observed in the labour market only seemingly stabilise the nuclear family model, as in reality new poverty of women was "programmed" causing even stronger tension between sexes. Some men refuse to take up a life-long role of the sole family provider, while women would like to pursue their professional career, thus gaining economic independence from husbands.

- In addition, U. Beck indicates (Beck 2004:184): recreation of the old relations between men and women in both occupational and family spheres contradicts the principles of advanced societies; according to these principles unequal positions are not attributed through birth, but achieved through one's own merits and available to all exactly due to participation in economic activity;

- changes inside family and relations between sexes are reduced to the private phenomenon and problem; whereas, which is often forgotten, they are strongly connected with cultural transformations and processes of modernisation, meanwhile this is often forgotten.

It is worth to remind here the concept of individualization, which seems to adequately describe contemporary society, also the Polish one (Jacyno 2007). It allows a distinction between things that happen to people and the way the changes are reflected in people's behaviours and perception. U. Beck asks a question: How may we comprehend individualization? Shall we comprehend it as the change of life position or biography patterns? What kind of life position and type of biography are significant in developed labour market conditions? (Beck 2004:178). Therefore we will try to analyse the phenomenon of individualization in respect to the changes in the ways of constructing the course of occupational patterns of the contemporary Poles.

Individualization process

According to both U. Beck and M. Jacyno, in the process of individualization, the hitherto class differences and family relations still exist, but they are moved into the background as compared to the newly established "centre" of biography organization. Instead of the traditional relationships and social forms (such as social class or nuclear family), there are emerging institution of secondary character, which nevertheless strongly influence individuals and escape any control or intervention. The example may be changeable situations, fashions, or markets (Beck 2004:197).

The earlier, traditional rhythms of the life course, determined through state, culture or family, were crisscrossed with patterns of institutionalized biographies, describing, *inter alia*, entering and leaving education system, taking up or resigning from occupational activity (Jacyno 2007)². They somehow may be "designed", the concept of professional career was treated as the synonym of the obligatory in a particular social environment model of life success, which directed human activities. It was a kind of biography describing the sequence of roles and positions taken by individuals at various stages of their life cycle. Whereas professional development regarded these aspects of the individual's life that could have been directly referred to the work relat-

ed situation. Both notions: career and professional development were dynamic categories, undergoing constant transformations.

The currently observed individualization process, in practice means that a biography is becoming more a kind of task (project) to complete, where the role of life opportunities depending on the individual's own decisions increases. In practice, according to U. Beck, it means appearance of various "biographic combinatory possibilities". Therefore, in described by him transition from the "normal biography", characterising industrial societies to "choice biography", the type of biography of the "do – it – yourself" would be shaped, which probably gives the best characteristic of contemporary societies.

To what extent the described changes may be referred to the current situation of Poland? Some researchers when describing our reality use the term "hybrid". Thus, is it being "in between" that imposes construction of different coping strategies in the market than in the more developed economies? What biographies are constructed by female and male Poles in the conditions of the insecure market, trying to "tame" unfriendly reality?

These are questions that I will try to answer in the further part of the article.

Life values of the Poles

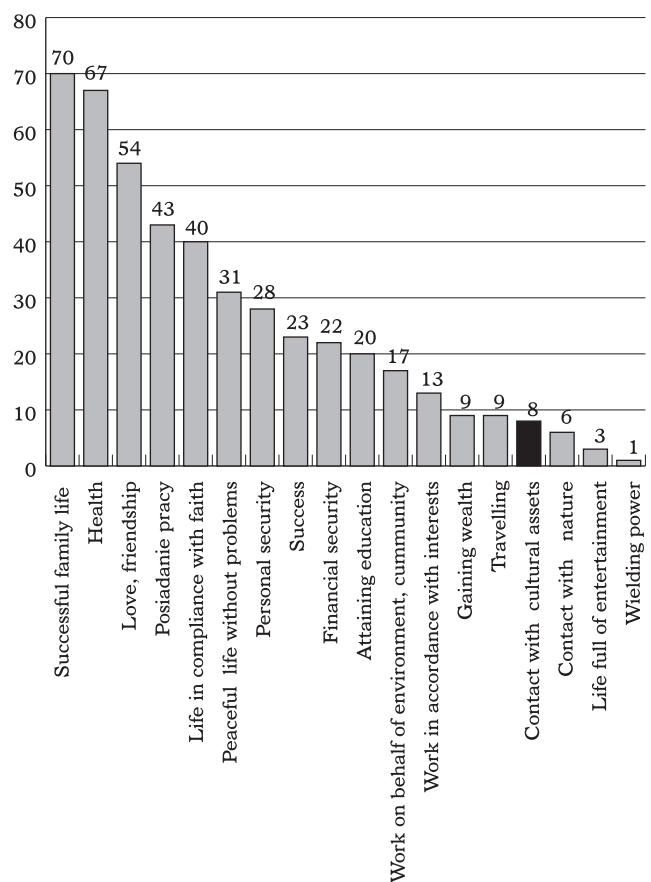
In the declarations of the Poles, the values such as: family, friends, health, have been invariably placed very high for many years (por. figure 1). Having a job appears on the fourth place, just after love and friendship. What is then the meaning of work for the Poles?

The data, published within the framework of the Philips Index Report ³, show that:

- among all aspects of one's life asked about by the interviewers, the Poles were least satisfied with those that were connected to the performed work,
- lack of satisfaction from work decreased with age: 67 % people aged between 25 and 34 years and 22 % in the age group 55–64 years,
- work and career were not important for the well-being in case of almost 1/3 of women participating in the survey; for comparison, the share of men who made similar declaration was 20 %.

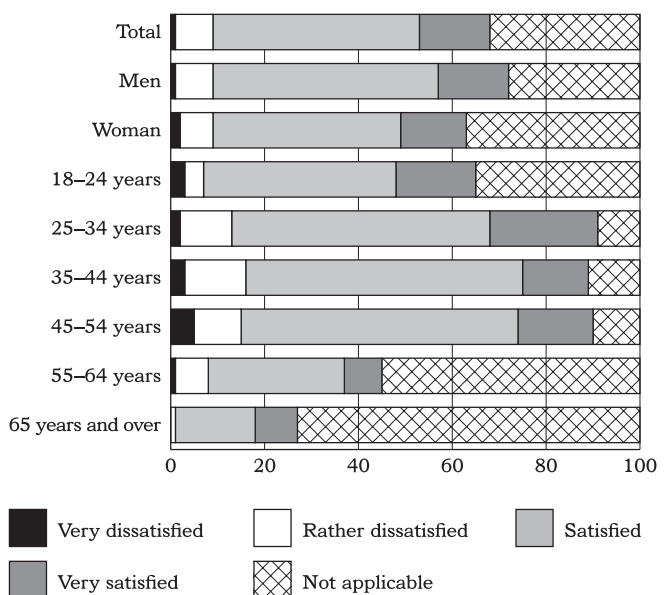
Therefore, it turns out that women still perceive their professional success as the success as the secondary matter. For men work and career remain very important. The obtained results are presented in Figure 2.

Figure 1. Life values important for the Poles



Source: http://www.cbos.com.pl/SPISKOM.POL/2004/K_098_04.PDF (September 2011).

Figure 2. Level of satisfaction with the aspect of life which is work and career by sex and age



Source: www.jakzyjemy2010.pl (downloaded September 2012).

The above figures show that we are a traditional society. Family determines the quality of our life and is the core around which it evolves. Work is treated as the necessity – for 71 % of the Poles surveyed in 2011 it is the way to gain money. Every second respondent (52 %) believes that you cannot make a fortune in life through honest work. Only every third person declares satisfaction with their job and career. What is important, since 2005, the importance of work has gradually dropping down the general scale of values⁴. Then it is worth to ask about the reasons for this phenomenon. One of them might be insufficient aid of the state offered to family. A. Titkow and D. Duch-Krzysztozek in the text published in the “Demographic Studies” of 2009 (Titkow, Duch-Krzysztozek 2009), write that the state policy regarding procreation is in Poland strongly political, ideological, moralised and it does not solve the authentic problems of women. High position in the hierarchy of the child declared value does not translate into an enthusiastic attitude to the fact of his birth and possession⁵.

Preferred by women life roles show that a woman combining home and work responsibilities remains the “ideal”. It is a declaration of pursuing the “super women” syndrome, a relict from the previous époque. A. Titkow writes that preferring particular life roles by women is related to their psychological characteristics (localisation of the control centre, vision of one’s own person, type of femininity or masculinity) and sociological (age, place of residence, education), which indicates mainly social determinants of women’s life plans (Titkow 2007:137). The surveys show that:

1. having children significantly changes identification of women and men; for women it means that being a mother and wife is gaining importance over being a human and woman;
2. parental roles are much more important for women than men; women with children perceive themselves as mothers (34.5 %) much more often than men – fathers (11.3 %).

The author notifies “the social role of being the Wife, thus definition of own identity in relation to a man, will play increasingly lesser role in women’s life. It is not the perception of Wife, but the perception of the Mother’s responsibility that will increasingly stronger determine plans and behaviours of women” (Titkow 2007:145). The Author’s conclusions sound rather pessimistic; on the verbal plane she does not see signs of any drastic change in the hitherto obligatory cultural script determining women’s and men’s

identity. In practice, it means limitation in possibility of women succeeding in the public sphere. Real barrier constitutes fundamentally different way of female and male identification with parental roles, which poses a significant social problem. If we also add the state reducing its support to family and motherhood. This is the situation of women, who want to perform a professional appears to be very difficult.

The exception comprise women who place at higher strata of social structure who actually rejected the model of Mother – Pole as the obligatory for them model of life. They represent type described by A. Titkow, as “assertive” and “egocentric”. They are women who have a positive image of their own person and are intra-controllable. This group is treated as the avant-garde of the process of women’s emancipation from cultural stereotypes (Titkow 2007:152). Can they become role model for other women?

The quoted data show that formula for individual career strategies seems to relate only to strong and determined women. However, it is at the expense of their personal life. Is there a solution for this situation? Titkow shows that the chance may present going outside individualistic strategies of functioning at work and attempts at development of female solidarity, the phenomenon practically non-existent in Poland.

It may be observed that economic changes (the labour market and unemployment) are overlaid by transformations of socio-cultural character. How will Polish women cope in this situation? What action strategies they undertake?

Professional careers of the period of transformation

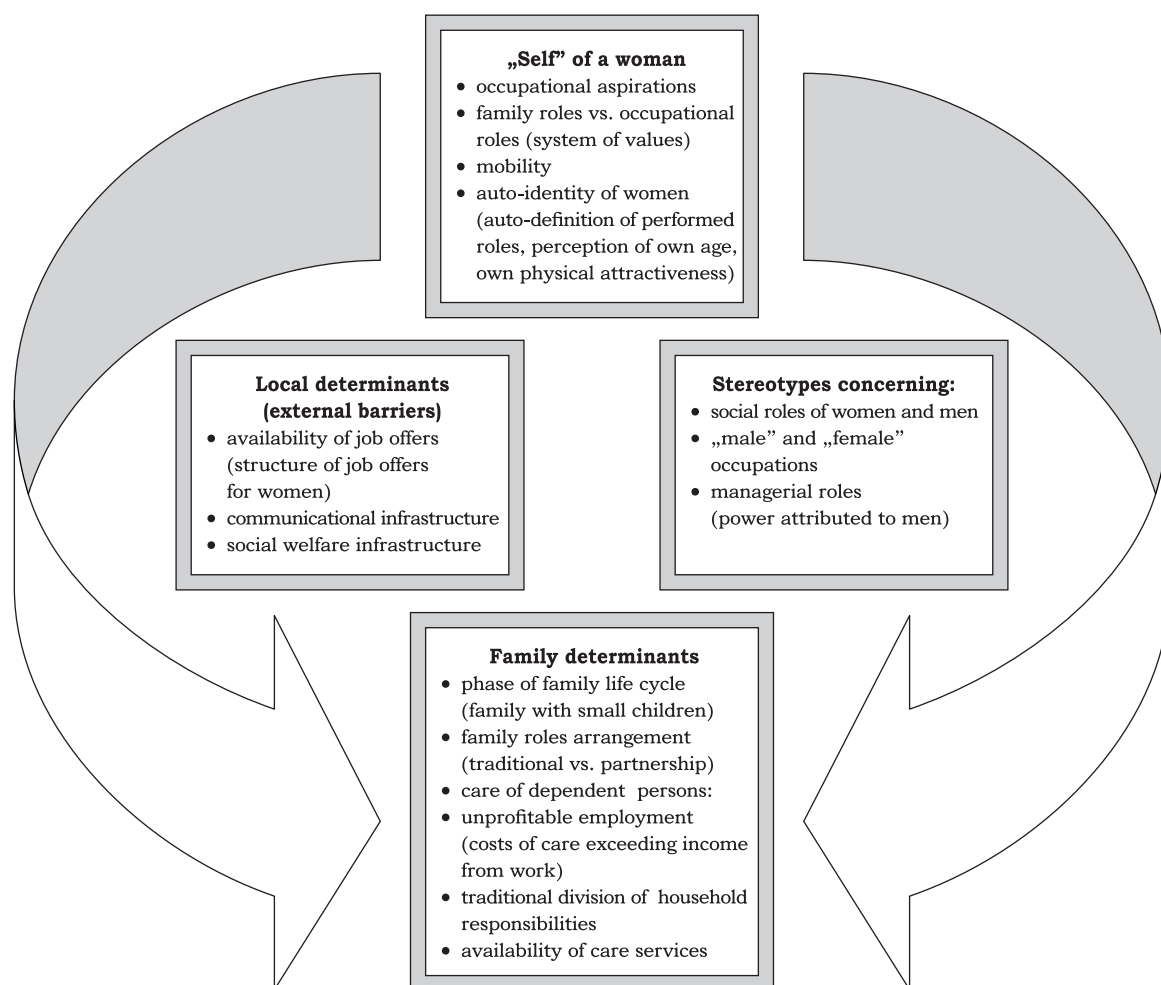
As was mentioned, the scientists studying transformation processes ask questions about resources and barriers embedded, on the one hand in people, while on the other – in the existing culture and institutions important for the course of changes and the shape of new economy. They make the context of transformations occurrence. They refer to the tradition of M. Weber’s understanding sociology and those conceptions that put stress on the issues of individual behaviour formulas, meanings and interpretations attributed to institutions, processes and social phenomena, rooted in the world of personal, everyday experiences and in tradition and structures of thinking and acting (Skąpska 2002). This is facilitated by, e.g. the questions about existing in literature canons of notions referring to capitalist

economy; to what extent they provide excuses and justifications of contemporary actions. Further questions concern the role of tradition, particularly the tradition of main social groups where social stereotypes and ideas regarding the sources of poverty and wealth are rooted. Others are questions about specific language codes significant from the point of view of “taming reality”, i.e. such expressions that are evoked in the situations difficult to explain rationally (e.g. proverbs). Finally, the questions arise concerning historical experiences shaping social awareness which are different in particular regions of Poland. They try to find how the contemporary market defines resources that guarantee the individual professional success, i.e. income, placement within occu-

pational structure and prestige (Markowski 2000). The Poles’ way of “constructing reality”, the type of rationalisations they use, allows also explaining emerging of these strategies that may hinder the process of capitalism “installation” in Poland.

Most analyses available on the market include information about numerous determinants influencing the course of professional careers of the Poles. The Authors of the mentioned below paper, concentrated on the four types of factors: identity, existing stereotypes, family determinants and the policy carried out by local labour offices⁶ (por. Figure 3). The collected data seem to confirm the hitherto opinions about unequal chances of women and men in the labour market. They are:

Figure 3. Determinants of professional career of women



Source: Own elaboration based on the analysis on the results of the survey “Occupational role of women in citizen society. Multidimensional model of discrimination against women”. November–December 2010, <http://www.wup.pl/files/content/zorp/ZawodowaRolaKobiet.pdf> (access September 2012). Publication was financed by the means from the project “West Pomeranian Observatory of the Labour Market” co-financed by European Union within the framework of the European Social Fund and the State Budget. SubAction 6.1.2 of the Operational Programme Human Capital 2007–2013.

- universality of stereotypes concerning division into male and female branches and occupations,
- branch feminisation – sectors where women would like to work (over 10 % choices) are: public administration, activities connected with culture and entertainments, hotels and restaurants, real estate and business activities, education, health care and social work, financial intermediation, professional, scientific and technical activities,
- the significant share of women (45 %) who want to work but cannot take employment indicate child-care as the reason. Most jobless and looking after children women declare willingness to take up work, providing that they could send a child to an adequate care facility. These results would be consistent with the ones obtained earlier by A. Titkow,
- for women exchanged the benefits available to the labor market include: education, qualifications, professional experience, team work skills, creativity, resistance to stress, and good organization of work, conscientiousness, orderliness and concentration on task performance,
- lower availability of women, which is the result of unequal division of household and family responsibilities which results from unequal division of the household and family responsibilities,
- the existing belief of the employers about low availability of women, which translates into lesser burdening them with tasks requiring mobility and limitation of their future promotion possibilities is also conducive to exclusion,
- most women believe that with their skills they would manage on the higher position; they are ready to take additional responsibilities and shoulder their burdens, most often though they do not want to ask for promotion themselves and wait for the employer to recognise their talents,
- work women's work is assessed in a more strict way than work performed by men.

As it could be expected, women's career is generally easier in feminized branches; younger women increasingly more often declare readiness to take up paid work, rejecting the hitherto stereotypical perception of female and male roles. They also more often implement partnership model in their families.

Then, relatively little is known about the role played by diversified resources, culturally shaped practical knowledge or ability to more reflective definition of life projects in constructing strategies of coping with changes. M. Domecka and A. Mrozowski attempted to fill this gap. They applied the method consisting in surveying the applied narra-

tives, initially assuming that it describes the process, in which the respondents understand and interpret reality. Narratives are the method used mainly in psychiatry, although not exclusively. They are histories that people tell about themselves. It is assumed that they have one inseparable connection with human identity. The Author of one of the works devoted to narrative identity (McAdams 1996) indicated the integrating role played by narratives in life of each person, granting it coherency, direction and meaning. Then, J. Trzebiński underlines the huge role of narrative in shaping human motivation (Trzebiński 2002). He quotes numerous studies that suppose to confirm that even constructing of an auto-narrative facilitates finding the sense of ongoing events and one's own role in them, formulating goals and plans stable over time, in accordance with the individual values and resistant to competitive motives. Therefore, auto-narratives are not only histories that tell our life, but also the histories that shape this life (Chszczonowicz 2011:283–289).

J. Trzebiński specifies two basic types of a narrative: defensive and proactive. The first one begins at the moment of the problem emergence and evolves around problems and attempts at coping with them. The main motivation of persons applying such narrative is a desire to maintain the existing *status quo*. Then, proactive strategies begin with description of the hero's goal and intentions. In most cases they are increasingly adaptive – they are conducive to bigger self-satisfaction, greater effectiveness in carrying out one's own activities, better social adaptation (Domecka, Mrozowski 2008:287).

The main thread of the analysis carried out by M. Domecka and A. Mrozowski was determining the impact of segmentation of particular communities (in the context of resources of their members), collective ethos (practical cultural knowledge) and individual reflexivity (ways of defining oneself in respect to the social context) on the strategies of coping with social changes after downfall of real socialism in Poland. The studies allowed drawing conclusion assuming the existence of a twofold kind of cumulated effects of life strategies:

1. Consolidation of capitalism in Poland was supported by at least some individual and collective practices. They, *inter alia* included support to market reforms and organizational changes in enterprises, investment in qualifications and education and the so-called spontaneous entrepreneurship. It was accompanied by the strategies described as a "construct".

2. Radical strategy of market reforms may be undermined by intended and unintended consequences of life strategies. The shortage of workers in the labour market caused by foreign migration on a mass scale and first symptoms of trade unions revitalization in the private sector constitute examples of the alternative between the continuation of the strategies based on individualized withdrawal into the private sphere (in case of women) and construction of mechanisms of market economy, which to a greater extent may be based on the principles of social inclusion and control. They were two kinds of strategies: “anchors”, which assumed a defensive form and “patchworks”, constituting the example of seeking biographies.

The surveys carried out within a comparable period in the Warsaw School of Economics, show that elements auto-creation, realization of one's own vision, i.e. individualistic threads in a classical form (self-made-man syndrome), were particularly evident in case of the surveyed group of women (Gładys-Jakóbk 2005). Career and success concerned mainly the individually perceived style of life and consumption. They were the way to mark identity and social identification, which turned out to be particularly significant in case of men, and to a lesser extent – women. Therefore, it may be said that career was perceived mainly as the effect of individual efforts, while much less significance was attributed to external determinants, including the environment.

Conclusion

The scientists studying social phenomena indicate the changes taking place in the perception of the impact of the hitherto knowledge, qualifications and education on the course of professional careers. Education, as an element of tradition, was treated as the target point for individual aspirations. In the modernised approach it has instrumental value: knowledge in the past treated as the sign of cultural and social advance, currently means just a set of qualifications and skills enabling achievement of other values, e.g. life quality understood as the prime of life and intensiveness of experience.

A rather coherent vision of the career phenomenon emerges from the analyses. The presented data indicate deepening and increasingly unambiguously perceived its material context, while even

at the beginning of the 1990s career was definitely negatively associated, often meaning acting at the edge of law.

However, the strategies that are to dominate in the future; which of them will favour women, and which – men, is still an open issue. Without making changes to the existing models of the functioning of the roles of men and women, without the support of the state and its institutions, it can be assumed.

¹ According to the CBOS survey „Work as a value”, for 72 % of the respondents, work gives the meaning to their life, for 24 % it is a way to earn money, 4 % do not have any opinion (CBOS survey, no. BS/87/2004).

² The casus of overlapping of these rhythms were particularly evident in case of women's szczególnie widoczne biographies, which was, and still is, connected with numerous conflicts.

³ http://gazetapraca.pl/gazetapraca/1,90443,8815454,Co_Polacy_cenia_w_pracy_.html. (September 2011).

⁴ CBOS surveys, Attitude of Poles towards work and diligence. Bulletin of the surveys (BS/38/2011).

⁵ Looking at the fertility map of European countries, it is obvious that the highest fertility characterises the countries where the state implements active women supporting policy. Among the countries with highest level of fertility is France with abortion on demand (European leader in fertility), Sweden, Finland, Denmark (popular partner's relationships, legal abortion, sexual education). Below European average fertility (1.5) is Catholic Poland (restrictive antiabortion law, continued discussion about sexual education and refunding contraceptives) and South Europe countries (Portugal, Italy, Spain). In the countries with high fertility, a significant number of children is born outside of marriage institution: Sweden – 55.5 %, France – 50.5 %, Catholic Ireland – 33.2 % (Eurostat data of 2006).

⁶ after: <http://www.wup.pl/files/content/zorp/ZawodowaRolaKobiet.pdf> (wrzesień 2012).

Literature

- Beck U. (2004), *Spółczesność ryzyka. W drodze do innej nowoczesności*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa
- Chszczonowicz A. (2011), *Narracja w psychiatrii – teoria, zastosowanie, związki ze zdrowiem psychicznym*, „Postępy Psychiatrii i Neurologii”, No. 20(4)
- Chybicka A., Wojciechowska-Postaw B. red. (2009). *Kobiecość w obliczu zmian*, Wydawnictwo Impuls, Białystok
- Domecka M., Mrozowski A. (2008), *Robotnicy i ludzie biznesu. Wzory karier zawodowych a zmiana społeczna w Polsce*, „Przegląd Socjologii Jakościowej”, tom IV, luty, http://www.qualitative-sociologyreview.org/PL/archive_pl.php

- Drozdowski R. (2002), *Rynek pracy w Polsce. Recepcja, oczekiwania, strategie dostosowawcze*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań
- Drozdowski R., Ziółkowski M. (1999), *Funkcjonowanie kapitałów kulturowego i społecznego w dobie pragmatyzacji świadomości społecznej*, „Przegląd Socjologiczny” No. 48 (2)
- Giza-Poleszczuk A., Marody M., Rychard A. (2000), *Strategie i system. Polacy w obliczu zmiany społecznej*, Wyd. IFiS PAN, Warszawa
- Gładys-Jakóbk J., red. (2005), *Różne oblicza i uwarunkowania sukcesu we współczesnej Polsce*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa
- Hewitson G., *Ekonomia feministyczna – przegląd debat*, Uniwersytet La Trobe, Szkoła Biznesu, Wydział Ekonomii, artykuły, seria A 1.1.2001, www.ekologiasztuka.pl (11.04.2012)
- Jacyno M. (2007), *Kultura indywidualizmu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
- Konecki K. (1988), *Praca w koncepcji socjologii interakcyjnej*, „Studia Socjologiczne” No. 1
- Lisowska E. (2008), *Równouprawnienie kobiet i mężczyzn w społeczeństwie*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa
- Markowski G. (2000), *Definiowanie zasobów na rynku pracy*, [w:] *Między rynkiem a etatem*, red. M. Marody, Warszawa, Wyd. Naukowe Scholar
- Marody M., Lewicki M. (2010), *Przemiany ideologii pracy*, [w:] *Kultura i gospodarka*, red. J. Kochanowicz, M. Marody, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa
- McAdams D.P. (1996), *Personality, Modernity and the Storied Self. A Contemporary Framework for studying persons*, „Psychological Inquiry”, No. 7
- Palska H. (2000), *Czy nowe style życia Polaków?*, [w:] Domański H., Ostrowska A., Rychard A. (red.), *Jak żyją Polacy*, Warszawa, IFiS PAN
- Skąpska G., red. (2002), *Buddenbrokowie czy piraci. Polscy przedsiębiorcy okresu głębokich przemian*, Universitas, Kraków
- Skąpska G., red. (2003), *Bieda i bogactwo w polskiej kulturze i świadomości*, Universitas, Kraków
- Titkow A., (2007).), *Tożsamość polskich kobiet. Ciągłość, zmiana, konteksty*, Wydawnictwo IFiS PAN Warszawa
- Titkow A., Duch-Krzysztozek D. (2009), *Intencje i decyzje prokreacyjne w społeczeństwie polskim a polityka przyjazna prokreacji*, „Studia Demograficzne” No. 1 (155)
- Trzebiński J., red. (2002), *Narracja jako sposób rozumienia świata*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk
- Zachorowska-Mazurkiewicz A., (2006), *Kobiety i instytucje. Kobiety na rynku pracy w Stanach Zjednoczonych, Unii Europejskiej i w Polsce*, Wydawnictwo Naukowe Śląsk, Katowice
- Zawodowa rola kobiet w społeczeństwie obywatelskim. Wielowymiarowy model dyskryminacji kobiet* (2010), <http://www.wup.pl/files/content/zorp/ZawodowaRolaKobiet.pdf> (09.2012)

Ewa Lisowska
Warsaw School of Economics

Women on corporate boards: diversity vs. patriarchal order

Introduction

Women are increasingly better educated; they also more often hold executive positions in business. Nevertheless, the share of women at the highest levels of management has not changed significantly over the last few decades despite the evident increase in their participation in education at the higher levels, similarly to the share of women with tertiary education in the total number of employed women. Increasingly more studies indicate that diversity in management, including gender diversity, is economically profitable. Nevertheless still not all employers are aware of the results of these studies and they do not make attempts at promoting women to positions on boards or supervisory boards.

The article objective is analysis on the current situation in respect to the women's presence among managers at various levels in Poland in the background of other European countries in the context of profits from diversity. The analysis will be preceded with the recapitulation of advantages for women derived from feminism in the sphere of economic activity; it will be closed with the reflection that acceptance of equality and diversity favours construction of a society free from male domination.

Feminism vs. employment of women

In the period between the sixties and eighties of the twentieth century, the second wave of feminism swept across the United States and countries of the Western Europe. It was initiated in 1963 with the publication of Betty Friedan's book *The Feminine*

Mystique (Friedan 1963) and reinforced with Kate Millett's political manifest *Sexual Politics* (Millett 1971, after Ślęczka 1999:131–140). The second wave of the feminist movement brought forth significant changes in both the law regarding the labour market and private sphere. The range of access to education gained by women was increasing; successive countries were granting them rights to vote that had been won by the feminist movement during the first wave (Ślęczka 1999:159–163).

American feminism of the second wave characterised a division into a few currents, among which liberal and radical movements were most evident. Both aimed at achieving the full participation of women in social, economic and political life, although each one had chosen a different road leading to these goals. While liberal feminists did not demand legal guarantees, including introduction of the provision concerning gender equality into the American Constitution, the radical ones stressed cultural determinants of the women's enslavement and the need to establish the social order alternative to patriarchy. The greatest achievements of the second wave of feminism in the USA were: the law of 1963 guaranteeing equal pay (Equal Pay Act), the law of 1972 ensuring equal chances in employment (Equal Employment Opportunity Act), in the same year – adoption of the amendment to the constitution Equal Rights Amendment by the Senate (eventually it did not obtain the required acceptance of 38 states and it was not adopted in the Constitution¹), in 1973 – abolition of the ban on abortion, in 1974 – equalisation of women's access to credits on a par with men's (Equal Credit Rights), and launching at tertiary schools new courses primarily connected with women's studies, and then with gender studies, (Ciechomska 1996; Ślęczka 1999).

Feminism of the second wave in Europe was less vivid and diversified than in the USA. It has its source mainly in the socialist movement, which declared opposition to the economic and social exploitation. It embedded into its ideology also the protest against exploitation of women as the immanent element. However, the general slogans were not followed by any actions leading toward abandonment of patriarchy and actual gender equality. In the face of this negative experience, groups of feminists emerged from the socialist movement and created their own organizations in order to act more effectively on behalf of emancipation of women.

Feminism in Europe was inspired with the contemporary affairs in the USA, but also with the situation of women in particular European countries. Among the undoubted achievements of the second feminist wave in European countries belonged legislation forbidding discrimination in employment and guaranteeing equal pay, as well as introduction of contraception and the right to abortion, popularisation of studies on cultural determinants of gender at universities and establishment of numerous organizations supporting women and offering them aid. For example, in the United Kingdom the Equal Pay Act was introduced in 1970, then in 1974, women were allowed to sit in jury, in 1975 British government introduced the antidiscrimination law (Sex Discrimination Act) and appointed the Equal Opportunities Commission, whose task comprises monitoring the observance of law. The law on labour protection, which regulated the issues of maternity leave, was passed in the same year, while in 1976, the law prohibiting domestic violence and rapes was passed (Domestic Violence Act) (Sękalska 1982:154).

The first wave of feminism was also observed in Poland – as the emancipation movement, although it was not so tumultuous as in the United States or Western Europe. Informal groups of women were emerging, e.g. Female-Enthusiasts concentrating around Narcyza Żmichowska, which actively tried to solicit the women's rights for personal freedom, access to education in all fields and at all levels, including universities, and access to paid work. Some more radical feminists, such as Paulina Kuczalska-Reinschmidt or Zofia Nałkowska, demanded voting rights for women (Walczevska 1999). Due to those actions, Polish women already in the interwar period gained access to tertiary education and attainment of scientific degrees (Sokół 1995:81–91), they could participate in political life – to vote and be elected. In the interwar period, maternity leave

of 12 weeks duration was introduced (in accordance with the norm of the International Labour Organization), during which salaried female employees received full remuneration, while blue-collar female workers received social welfare benefit for a period of 8 weeks (Kurzynowski 1979:77).

In the Polish People's Republic, the duration of maternity leave for salaried and waged employees was uniformed. In 1972 the leave was extended from 12 to 16 weeks at the birth of the first child and to 18 weeks for births of successive children; in 1968 there was introduced one-year voluntary and unpaid child-care leave, which was extended to 3 years in 1972 (Kurzynowski 1979:79). Nurseries and kindergartens were being opened. A child-care benefit was introduced in 1981; its amount depended on the family income (Journal of Laws, 1981, No. 19, item 97). Women were granted numerous rights, including the right to abortion in 1956, but establishment of equal chances for women in all spheres of social life was not reached, nor were women promoted in the public sphere. In reality, the objective of the contemporary authorities was activation of additional labour force due to the rapid industrialization of the country (Siemieńska 1996). According to K. Slany, "taking up paid work by a woman was somehow a must, a necessity irrespective of her views in this matter" (Slany 2011:232). Implemented solutions only slightly contributed to actual equality. Instead, they rather consolidated patriarchal social order. It was maintained regardless the ratification by Poland of the Convention for elimination of any forms of discrimination against women in 1980, or the appointment of Office of the Government Plenipotentiary for Equal Status of Women and Men affiliated to the Ministry of Labour and Social Policy after the Third World Conference held in 1985 in Nairobi (Kenia).

The second wave of feminism could have emerged in Poland only after the systemic transition at the end of the eighties of the twentieth century. Following the political and economic transformations after 1990, there were created numerous feminist organizations, which, i.a. provided legal advice to women, supported occupational and political activation of women, actively participated in works on 1997 Polish constitution. The process of the Poland's accession to the European Union was conducive to listening to the voices of women's organizations and legislative changes that guaranteed equal treatment in the employment sphere. The ruling elites did not have any other choice but to introduce antidiscrimi-

nation provisions into the Polish legislation, as the legal acquisition of the Community (*acquis communautaire*) stated that there are no transitional periods in the area of equal treatment (Lisowska 2008:242–250).

Since 1st January 2004, the Labour Code contains definition of direct and indirect discrimination, definition of remuneration and definition of harassment and sexual harassment as the manifestation of discrimination. Important provisions were adopted concerning the burden of proof, which binds the employer in cases of discrimination based complaints (Art. 18^{3a} par. 4 L.C.), sanctions for breaking the equal treatment principle in the amount of no less than minimum remuneration for work (Art. 18^{3d} L.C.), protection of female and male employees who sue the employer for discrimination (Art. 18^{3e} L.C.). The revised Labour Code also includes the definition of mobbing and imposes on the employer the obligation to prevent this phenomenon in working environment. A person whose health condition worsened because of mobbing may claim adequate financial compensation from the employer. One of the significant responsibilities of the employer, provided for in the Article 941 of the revised Labour Code, is popularisation among employees of the equal treatment of women and men principle. The method may be chosen by the employer: e.g. in a form of the provision in the company internal work regulation or through the announcement board or carrying training within the scope of this issue. Therefore, the Labour Code was harmonized with the Community law, particularly in respect to all directives concerning equal treatment in employment, just before 1st May 2004 – the date of the accession of Poland to the European Union. It provides legal base for claiming one's rights in court in case of any manifestation of discrimination in the work place, including gender-based discrimination.

The introduction of the equal treatment principle into the law constitute a necessary step toward counteraction of discrimination, but it is not sufficient to cause discrimination *de facto* absent from economic and social life. Cultural determinants, including cultivation of patriarchy, hinder actual equality. Therefore, beside good legislation there are also required actions and solutions which will influence changes in perception and social culture. Pointing out the benefits of diversity may accelerate the changes in thinking about the position of women and men in society.

From equality to diversity

The idea of equality lies at the core of the European Union policy and includes categories such as: equal treatment, equal chances, lack of discrimination, actions positive actions, full employment of women and appreciation of their work. According to I. Boruta (1996:19), the Community conception of gender equality is to a greater extent the conception of formal equality than the actual one, equality identified with uniformity (sameness), with the exception respective to pregnancy and motherhood as exclusive female attributes, relative equality, i.e. defining the situation of women through its comparison with the situation of men. Women have generally worse than men access to employment, occupations and positions, therefore the actions are needed equalising their chances or correcting inequality, i.e. positive actions – promoting women within these areas of employment where gender related disproportions are most evident. Espousing the actions correcting inequality (quotas and parities, positive actions) signifies attempts at reaching actual equality; they are recommended not obligatory solution, which results in different approach of particular Member States to their implementation (Boruta 1996:127). This concerns also the microeconomic level, i.e. the situation in companies and equalisation of chances policy implemented by them – employers and social partners (employers' organizations and trade unions) are encouraged to promotion and implementation of positive actions, pointed out to economic benefits derived from appliance of equality policy.

In the Community legislation and UN conventions, gender equality is treated as a synonym of non-discrimination both at the stage of the access to employment, as well as working conditions. Women and men have equal right to employment and its worthy performance, however, as their maternal functions are exclusive attributes of women, the working environment should take this into account and adjust to diversified *inter alia* in respect to sex labour resources. Equal treatment based on uniformity and creation of equal chances for all has been evolving towards perception and appreciation of differences and diversity of labour resources. According to R.R. Thomas Jr. (2006:5), and also G. Kirton and A. Grene (2005:124–125), most employers and society mistakenly associate diversity policy with a synonym of affirmative action. This means giving a particular group (e.g. women) privileges that another (e.g. men) do not have, which is justified with

the past discrimination and present inequality, as well as attempts at actual equality.

Equal treatment refers to egalitarianism and aims at treating all people in the same way and offering them the same chances (equality of opportunity) or benefits (equality of outcome). Whereas **diversity policy** is based on acceptance of differences and taking full advantage (maximisation) of people's potential and talents without discriminating or preferential treatment of any group, in order to gain the value added by a company or organization (Kirton, Green 2005:116). Comparison of the approach based on equality and diversity contains Table 1. Individual approach to a person in the context of functioning of the entire organizations is essential in case of the approach based on diversity. According to M. Durska, diversity management does not mean: "granting preferences or equalising chances (...), but accepting the fact that broadly understood diversity increases the quality of the whole organization" (Durska 2009:8). Thus, diversity policy constitutes the source of new opportunities in the competitive market.

R.R. Thomas Jr. defines diversity as "the mix of differences, similarities, and tensions that can exist among the elements of collective mixture" (Thomas Jr. 2006:101). R.R. Thomas Jr. (2006) as well as other authors (e.g. D.A. Thomas, R.J. Ely 2005) point out the significant changes in the approach to company management generated by diversity of labour resources, customers, local communities, including

wide-spread economic activity of women and their increasing on a large scale economic independence.

D.A. Thomas and R.J. Ely (2005:142–156) define and describe changes in the approach to equality and diversity in a form of three paradigms. The first one – **fairness paradigm** – is based on the belief that representatives of minorities or groups discriminated against should be allowed in organizations; there should be created conditions for assimilation (adjustment to the norms obligatory in organizations) of disparate employees. Organization should prevent discrimination and aim at establishment of demographic balance through affirmative actions and promoting equal chances for everyone. The appliance of this paradigm increases numerical diversity of the personnel, but not labour efficiency, as it does not create conditions for individual skill development – we are all the same and receive the same treatment irrespective of gender or skin colour, all exceptions from this norm (assimilation) are not comprehended. The second one – **diversity paradigm** – accepts cultural differences between people and appreciates values hidden in them, which was used in the expansion of American companies into the international markets, e.g. in the European branches companies employed Europeans, in Asian ones – Asians, in African ones – Afro-Americans. It facilitated a growth in competitiveness, but also resulted in creation of specified categories of people with particular abilities or talents, i.e. "pigeonholing", which negated assimilation and prevention of discrimination. It also dis-

Table 1. Equality vs. diversity

Approach	Principle/Rule	Strategy	Method	Effect
Liberal	Fair treatment	Equal chances	Declarations of law observance and applying equality policy in recruitment	Equal chances
	Positive action	Aiding people from group discriminated against	Monitoring of the situation, special training, equality in management	Equal chances
	Strong positive action	Preferences for particular groups	Policy favouring reconciliation of family and work responsibilities, facilities for the disabled, punishing cases of harassment	Move towards equality of outcome
Radical	Positive discrimination	Proportional representation	Preferential selection process, quotas	Equality of outcome
Diversity policy	Maximisation of the potential of individuals	The use of diversity to create value added	Defining the vision, carrying out audit, formulating business goals, communication and responsibility, changing culture	Equality means profit adequate to the organizational objectives

Source: Own elaboration based on Kirton, Green 2005, p. 116.

turbed the development process of these employees, limited their career chances, and in longer perspective – company development. The third one – **integration paradigm** – promotes equal chances, appreciates values hidden in differences and shows how to use these difference in order to ensure effective company development. Employees have a feeling of belonging to a team and contribution of their own individual and unique skills, life experience or knowledge. According to this paradigm, one of the important elements of diversity management is giving all employees equally high assignments and expecting equally high results. Another significant element of this approach is a broad flow of information, ideas and constructive critique from employees to managerial staff, facilitated by relative egalitarian organizational structure (flattened and non-bureaucratic).

The issues of diversity policy are widely analysed on the European ground. For example R. Kandola and J. Fullerton approach diversity and management of diverse teams in the following way: the diversity consists of visible and non-visible differences which will include factors such as sex, age, background, race, disability and work style. It is founded on the promise that harnessing these differences will create a productive environment in which everybody feels valued, where their talents are being utilized and in which organizational goals are met (after: Kirton, Green 2005:124).

Since 2003, the European Commission has been promoting diversity policy among employers through studies and publication of good practices (European Commission 2005; 2008). One of the important initiatives of the European Commission is the Diversity Charter – assertion of the intention to implement diversity policy in the place of work by companies operating on the territory of a particular Community Member State. Hitherto, governments of eight countries – France, Germany, Austria, Belgium, Italy,

Spain, Sweden and **Poland – adopted Diversity Charter** promoting it among employers (in Poland – the ceremonial signing of the Charter by 14 companies was celebrated in February 2012 in the presence of the Government Plenipotentiary for Equal Treatment)².

Gender in business: Poland in the background of the European Union countries

The analysis on available statistical data indicates that women comprise 45% among the total number of the employed in Poland and this indicator is equal to the European average (LFS 2012:150; Eurostat 2011). Employed women are better educated than employed men (data for Poland are presented in table 2), nevertheless, they evidently less often hold managerial positions, including the ones at the top level.

While among the total number of managers, the share of women is at the level of 39% (LFS 2012:150), than at the top executive levels, on corporate boards, there are usually no women (Lisowska 2010:7). The similar situation is observed in most European Union countries, which is illustrated by Figure 1 worked out on the basis of the data coming from the largest stock market companies. Poland reaches the level similar to the Community average – women constitute 12% of board and supervisory boards of the largest stock market companies, while the European average is 14%. The relatively lowest indicators are observed in the countries such as Malta (3%), Cyprus (4%), Hungary (5%), Portugal (6%), while the relatively highest – in France (22%), Sweden (25%), Finland (27%) and Latvia (26%).

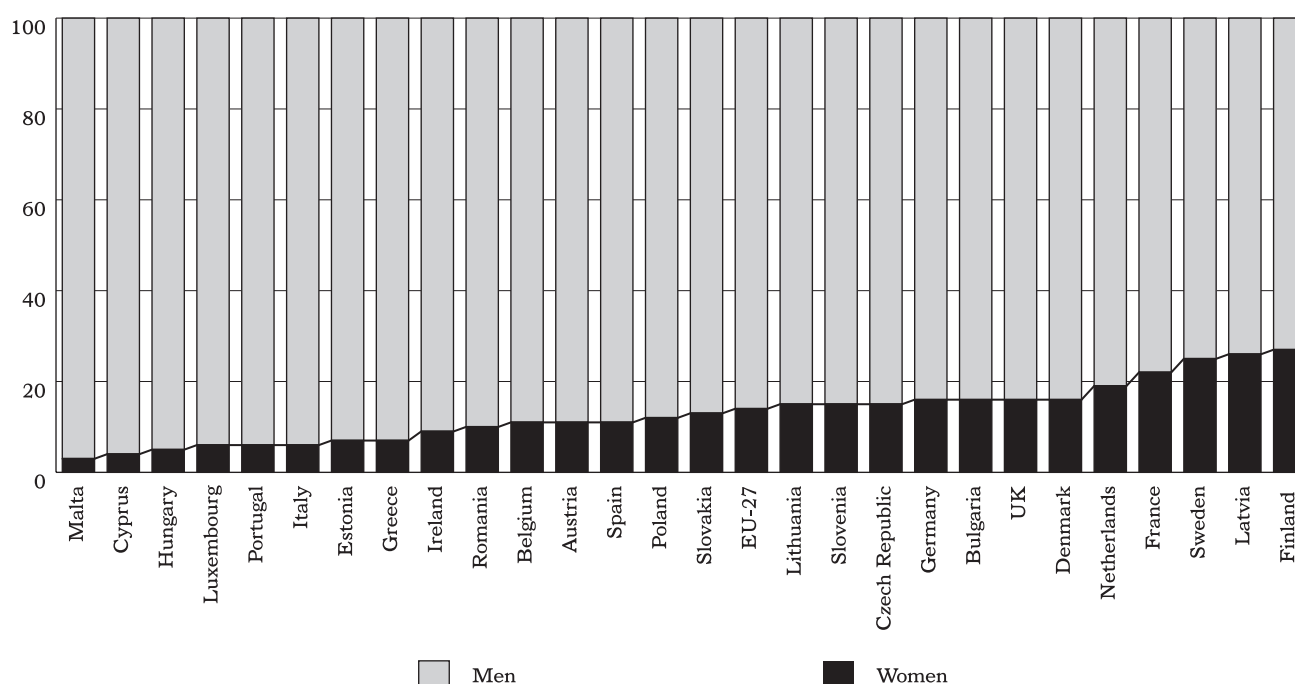
Worth reflection is the example of Norway where quotas were legally introduced into business in 2003, setting the target at 40% women on boards of public

Table 2. Structure of employed women and men by level of education, the first quarter of 2012, in %

Level of education	Total	Men	Women
Tertiary	30.1	23.8	37.9
Post-secondary and vocational secondary	27.8	27.9	27.6
General secondary	8.5	7.2	10.1
Basic vocational	26.9	33.6	18.8
Other	6.7	7.5	5.6
Total employment in thous. (N=100)	15 981	8 765	7 216

Source: Own calculation based on the LFS (LFS, 2012:149).

Figure 1. The share of women and men on boards of the largest stock market companies, January 2012 (in %)



Source: own elaboration based on: Women in economic decision-making in the EU: Progress report, European Commission, Luxembourg 2012, p. 9.

companies. Initially, the companies were allowed to reach the target on a voluntary basis; however when the assumed goal had not been achieved after a few years, on 1st January 2006, the law became obligatory and imposed penalty in a form of dissolving a company by a court order in case it does not meet the statutory requirements. This step turned out to be very effective and currently Norway has the highest (42%) rate of female participation in the boards of stock market companies (Women... 2012:17).

In Poland, in 2009 the Warsaw Stock Exchange (GPW) initiated studies targeted at recognition of the situation in stock market companies in respect to representation of women on managerial positions, including top executive ones. The research was repeated in 2010 and 2011. Its results indicate the following regularities (Adamska, Jarosz, Lisowska 2009; Lisowska 2010):

- the higher executive positions are the lower percentages of women
- the larger a company is (more employed workers) the lower share of women on top executive positions.
- the company's branch differentiates the share of women in the executive suite (in the finance-banking sector there are more women on top managerial positions than in industrial-construction sector)
- companies with a high share of women among the employed (feminised) characterise higher share of women holding executive positions than masculinised companies.
- if a company to equalisation of chances and promoting women for managerial positions and has implemented respective programmes targeted at achievement of these goals the percentage shares of women among directors of departments and sections are higher, however it does not affect the share of women on Boards and Supervisory Boards.

In 2010, the Supervisory Board of the Warsaw Stock Exchange adopted the resolution recommending balanced participation of women and men on the boards and supervisor boards³. The resolution was replaced in 2011 by the recommendation obligating stock market companies to publish annually on their website the information on the number of women and men on the Board and Supervisory Board for the last two years⁴. The actions of the WSE comply with the recommendations of the European Commission and the appeal voiced by the European Commissioner for Justice Viviane Reding for stock market companies to sign voluntarily the document "Women on corporate board – obligation for Europe". It obligates the signatories to increase the share of women on corporate boards to 30% un-

til 2015, then to 40% by 2020. Hitherto, only 24 companies of the Community member States signed this document. At the same time, the data show that only slight progress was observed in respect to gender balance on corporate bodies of the largest stock market companies in the entire EU in the period of 2010–2012 – between 11.8% in 2010 r. do 13.7% in January 2012 r. (in Poland: respectively 11.6 and 11.8%). In addition, the share of women among the company presidents actually decreased – z 3,4% w 2010 r. to 3.2% in 2012. Then, the public opinion survey commissioned by the European Commission in the fourth quarter of 2011⁵ shows that 88% of the Europeans (89% of the Poles) fully agree with the opinion that having the same competences women should be equally represented at the top executive positions in business. Most Europeans (75%) and Poles (72%) are in favour of adoption of the regulations obliging companies to balance their Board in respect to gender. Such regulations have already been introduced in a few European countries: Belgium, France, Spain, the Netherlands, Norway and Italy. There are needed further actions encouraging other EU countries to implement the appropriate legislation, therefore the European Commission began social consultations concerning, i.a. quotas in business, which are to be carried out until end of 2012⁶.

It is indicated, that though liquidation of “glass ceiling” in management is facilitated by mentoring programmes, it turns out that although mentoring is necessary, it is not sufficient in promoting women to the top executive positions. The studies of the Catalyst organization (2008) indicate that gifted with high potential women need something more than well-meaning mentors (Carter, Silva 2010). The survey carried out among over 4 thousand full-time employed women and men who in the years 1996–2007 completed the best MBA courses all over the world. The main findings indicate that after graduation women earn 4600 dollars less than men, they hold lower managerial positions and are much less satisfied with the performed work than men in similar situation and with the same education. It is so even though more women than men in the surveyed group were being aided by mentors. The explanation of the reason for this was obtained through in-depth interviews with 40 women and men. It turns out that mentoring is effective when it assumes a form of sponsoring, i.e. it is not limited to advising, but uses the mentor’s position in order to actually promote the mentee’s advance to a higher or the top

executive position. Compared to men, women are rarely sponsored (Ibarra, Carter, Silva 2010). Traditional mentors offer psychological and social support enabling personal and professional development and assistance in career including counselling and coaching; whereas sponsors facilitate the actual advance of their mentees (see table 3).

Table 3. Differences between mentoring and sponsoring

Mentors	Sponsors
• Can hold any level in the hierarchy • Provide emotional support, feedback on how to improve, and other advice • Serve as role models • Help the mentees obtain knowledge concerning company power struggles • Try to increase the sense of competence and self-worth of their mentees • Focus on mentees’ personal and professional development	• Must be senior managers with influence • Provide their protégés with links to other managers who may help their career • Make sure that their protégés are considered as candidates for important projects and challenging assignments • Protect their protégés from negative publicity or harmful contacts with senior executives • Fight for promotion of their protégés

Source: H. Ibarra, N.M. Carter, Ch. Silva, Why Men Still Get More Promotions than Women, “Harvard Business Review”, September 2010: <http://www.mccarthymentoring.com/articles/whymen.pdf> (downloaded on 29.04.2012), p. 6.

Diversity pays

The figures presented above indicate that women are evidently underrepresented in top executive suites. At the same time, the findings of increasingly more studies indicate that companies where women are strongly represented in management have better financial results. Each year, the research team of the Cranfield University analyse 100 largest companies listed on the London Stock Exchange and publish the female FTSE index, which shows that the companies with women CEOs enjoy better profitability than those with no women on Boards (Gender Index... 2007:32). Then, the pioneering research carried out in the years 1980–1998 by Roy Adler from Pepperdine University, among the largest American companies proves positive correlation between the percentage of women in the executive suite and profitability of companies (Adler 2001:5). The studies conducted in 2010 (Women Matter 2010:6–7) and

studies carried out in Poland among stock market companies (Lisowska 2010) lead to similar conclusions. Companies with at least 30-percent share of women on Board and Supervisory Board more often noted a nominal increase in both net proceeds from sales and value of assets in 2009 as compared to 2008 than companies without women on the board/supervisory board or companies with less than 30% of women on boards.

Economic benefits of equality policy were also confirmed in the research carried out by the European Commission in 2005 among almost 800 companies from 25 countries (European Commission 2005:20–22). In reference to these studies and the report of 2012, the European Commission undertakes actions targeted at increasing the participation of women on Boards and Supervisory Boards.

Patriarchy vs. diversity

According to Adrienne Rich, patriarchy is a system where men by force, direct pressure, or through ritual, tradition, law, language, customs, etiquette, education and the division of labour determine the roles for women; it is a system where a woman is subordinate to a man (Rich 1976:40–41). In this system of male domination, the role of women is limited to responsibilities mainly embraced by the private sphere, whereas access to the public sphere is limited by law and customs, as well as the acceptance of men who wield power and make decisions.

The studies and analyses carried out by G. Hofstede and G.J. Hofstede (2007) lead to conclusion that contemporary world's societies may be divided into masculine and feminine; at the base of this division lie cultural differences. The Authors define masculinity as different expectations and standards for men and women, stating that social roles related to gender are clearly defined, men are expected to be assertive, tough, and focused on achievement of material success, while women are supposed to be modest, tender, considerate of the quality of life. According to their definition, femininity means pursuing maintenance of one standard for all, social roles of both sexes intertwine, modesty, tenderness and consideration of the quality of life is expected from both men and women (Hofstede 2007:133). The mentioned studies lead to conclusion that in the wealthier feminine countries women are more often met among CEOs, whereas inevi-

table ageing process of the wealthier countries not only opens opportunities for broader occupational activation of women, but also results in appreciation of the values connected with femininity (Hofstede 2007:172). Therefore, patriarchy loses to demography and challenges of global capitalism based on knowledge and co-operation, i.e. competition and co-operation (Bengtsson, Kock 2000) and diversity of labour resources regarding sex, age, skin colour, and nationality.

Conclusion

Over the last hundred years, there have been accomplished visible and beneficial to women changes related to equalization of their chances in the labour market. Thanks to feminist movements of the first and second wave women gained access to education and the right to vote, there was accomplished progress in women's access to the labour market, to business and managerial positions.

The data for Poland show that contemporary women are better educated than men and have qualifications adequate for managerial positions at the top executive level – become owners of company or hold positions of presidents and general directors. There are increasingly more studies proving that gender diversity is profitable for companies, as it generates higher effectiveness due to higher efficiency and greater creativity of diversified teams. Facing radical demographic changes resulting with the lower number of successive generations entering the labour market, it is essential to take advantage of the potential of increasingly higher educated women and to treat them as the labour force resource equal to men (and not subordinate).

Patriarchy as a social system where women play inferior roles to men is exhausting its significance and ceases to be justified, i.e. it does not facilitate socio-economic development or welfare of societies. It is being replaced with partnership of women and men both at work and in family. Transformation of patriarchy into partnership is a longstanding process, therefore, in order to accelerate it, there are implemented solutions in a form of quotas in politics and business which are actions of interim character – implemented for a determined period in order to achieve faster the goal which is obtaining gender balance in decision-making bodies.

- ¹ Equal Rights Amendment (ERA): „1. Equality of rights under the law shall not be denied or abridged by the United States or by any state on account of sex. 2. The Congress shall have the power to enforce, by appropriate legislation, the provisions of this article. 3. This amendment shall take effect two years after the date of ratification”. (Ciechomska 1996:185; Ślęcka 1999:151). In 1972, the amendment was passed by the Senate with the majority of votes, but in order to be included in the constitution it needed acceptance of two thirds of states. The struggle for its ratification lasted the whole decade of 1972–1984 and ended in failure, the antifeminist crusade of Phyllis Schlafly “Stop ERA” did this case a great disservice.
- ² The contents of the Polish Diversity Charter was elaborated by the Forum for Responsible Business. It includes the statement that diversity is a fundamental value of the contemporary society, while equal treatment policy and diversity management brings considerable profits. A company signing the Charter obliges, i.a. to implement equal treatment policy and diversity management in the work place and to monitor and annual reports of the undertaken actions. The full text is available on: www.kartaroznorodnosci.pl/public/files/TEKST%20Karty_A4%20POL-1329400752.pdf.
- ³ Resolution No. 17/1249/2010 of the Supervisory Board of the Warsaw Stock Exchange S.A. of 19 May 2010 on adoption of the changes in “Good Practices of Companies listed on the Warsaw Stock Exchange”.
- ⁴ Resolution No. 20/1287/2011 of the Supervisory Board of the Warsaw Stock Exchange S.A. of 19 October 2011 on adoption of the changes in “Good Practices of Companies listed on the Warsaw Stock Exchange ” (chapter II, point 1, sub-point 2a).
- ⁵ 26856 people were surveyed in the entire EU-27, while in Poland – 1000. The survey was carried out with the use of the face-to-face interview method. Materials were presented at the conference “European Business World – is there a chance for women?” organized by the European Commission Representation in Poland, 9 March 2012 in Warsaw.
- ⁶ From: http://ec.europa.eu/justice/newsroom/gender-equality/news/120305_en.htm; http://ec.europa.eu/justice/newsroom/gender-equality/opinion/120528_en.htm

Literature

- Adamska L.B. Jarosz, Lisowska E. (2009), *Kobiety w spółkach rynku kapitałowego*, w: *Kobiety dla Polski, Polska dla kobiet. 20 lat transformacji 1989–2009*, Fundacja Feminoteka, Warszawa
- Adler R. (2001), *Women in the Executive Suite Correlate to High Profits*, www.equalpay.nu/docs/en/adler_web.pdf
- BAEL (2012), *Aktywność ekonomiczna ludności Polski*, I kw. 2012, seria: *Informacje i opracowania statystyczne*, GUS, Warszawa
- Bengtsson M., Kock S. (2000), *Coopetition' in Business Networks – to Cooperate and Compete Simultaneously*, „Industrial Marketing Management” No. 29, http://crrm.u-3mrs.fr/web/IMG/pdf/Coopetition_in_Business_Networks_to_Cooperate_and_Compete_Simultaneously.pdf (12.09.2012)
- Boruta I. (1996), *Równość kobiet i mężczyzn w pracy w świetle prawa wspólnoty europejskiej. Implikacje dla Polski*, Wydawnictwa Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź
- Carter N.M., Silva Ch. (2010), *Udział kobiet w zarządzaniu: brak postępów*, „Harvard Business Review Polska”, April
- Catalyst Census (2010), *Fortune 500 Women Board Directors*, www.catalyst.org
- Ciechomska M. (1996), *Od matriarchatu do feminizmu*, Wyd. Brama, Poznań
- Durska M. (2009), *Diversity management: key concepts*, „Women & Business”, No. 1–4, pp. 8–12
- European Commission (2005), *The Business Case for Diversity. Good Practices in the Workplace*
- Directorate General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, Luxembourg; http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/pdf/pubst/stud/busicase_en.pdf
- European Commission (2008), *Continuing the Diversity Journey–Business Practices, Perspectives and Benefits*, Directorate General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities Luxembourg; http://ec.europa.eu/employment_social/publications/booklets/fundamental_rights/pdf/ke7005617_en.pdf
- European Commission (2010), *More women in senior positions. Key to economic stability and economic growth*, Directorate General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities Luxembourg, January
- Eurostat (2011), *Employment by sex, age groups and nationality*, 3rd quarter
- Friedan B. (1963), *The Feminine Mystique*, Norton, New York
- Hofstede G., Hofstede G.J. (2007), *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa
- Ibarra H., Carter N.M., Silva Ch. (2010), *Why Men Still Get More Promotions than Women*, „Harvard Business Review”, September 2010, <http://www.mccarthymentoring.com/articles/whymen.pdf> (dostęp: 29.04.2012), s. 6.
- Kandola R., Fullerton J. (1998), *Managing the Mosaic: Diversity in Action*, Institute of Personnel and Development, London
- Kirton G., Greene A.M. (2005), *The Dynamics of Managing Diversity. A Critical Approach*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford
- Kurzynowski A. (1979), *Aktywizacja zawodowa kobiet zamężnych w Polsce Ludowej. Geneza – czynniki rozwoju – perspektywy*, Książka i Wiedza, Warszawa
- Lisowska E. (2010), *Women in stock market companies versus company profitability*, „Women & Business”, No. 1–4, pp. 3–12
- Lisowska E. (2008), *Równouprawnienie kobiet i mężczyzn w społeczeństwie*, SGH, Warszawa
- Gender Index. Przewodnik dobrych praktyk. Firma Równych szans* (2007), EQUAL, UNDP, Warszawa
- Rich A. (1976), *Of woman born: Motherhood as experience and institution*, Norton, New York
- Sękalska D. (1982), *Kobieta wyzwolona*, Krajowa Agencja Wydawnicza, Warszawa
- Sokół Z. (1995), *Walka kobiet o wstęp na uniwersytety w Polsce*, „Pełnym Głosem”, No. 3, pp. 81–91
- Siemieńska R. (1996), *Kobiety: nowe wyzwania. Starcie przeszłości z teraźniejszością*, Instytut Socjologii UW, Warszawa

Slany K. (2011), *Rodzina w refleksji feministyczno-genderowej*, in: *Gender w społeczeństwie polskim*, eds. K. Slana, J. Struzik, K. Wojnicka, Nomos, Kraków

Ślęczka K (1999), *Feminizm, Ideologie i koncepcje społeczne współczesnego feminizmu*, Wyd. „Książnica”, Katowice

Thomas D.A., Ely R.J. (2005), *Różnice mają znaczenie. Nowy paradygmat zarządzania różnorodnością*, w: *Kobiety i biznes*, tłum. J. Krzemień-Rusche, E. Borówka, Wyd. Helion, Gliwice (*Harvard Business Review on Women in Business*, Harvard School Publ. 2005)

Thomas R.R. Jr. (2006), *Building on the promise of diversity. How we can move to the next level in our workplace, our communities, and our society*, American Management Association (AMACOM), New York

Walczevska S. (1999), *Damy, rycerze i feministki. Kobiety dyskurs emancypacyjny w Polsce*, Wyd. eFKa, Kraków

Women in economic decision-making in the EU: Progress report (2012), European Commission, Luxembourg

Women Matter (2010), *Women at the top of corporations: Making it happen*, McKinsey&Company, http://www.mckinsey.com/locations/swiss/news_publications/pdf/women_matter_2010_4.pdf

Elżbieta Kolasińska
Gdansk University

Depreciation of women's competence in Polish organizations

Introduction

The issues concerning depreciation of women's competences and attitudes of mistrust of their skills constitute the subject of the academic discourse and practices of occupational life. Appreciation of women's competences, among other things, is one of the challenges of the contemporary époque – diversity, multiculturalism and heterogeneity of organization. When analysing determinants of depreciation of women's competences, we must, *inter alia*, consider: the employers' attitudes towards women, their sex, motives, goals, stereotypes, organizational culture and many others. Rational, responsible recruitment is directed at evaluation of competences and personal predispositions of female and male candidates aspiring to unoccupied positions in organizations. The not merit-related reasons cannot influence the choice, and neither can sex. Polish organizations prefer men, who are beneficiaries of the top positions at work, whereas women are discriminated against because of their sex. Employers trust men's competences, while competences of women fuel mistrust, particularly on the highest positions in organizational structures. The main thesis of the article constitutes the following statement: dysfunctional depreciation of women's competences is determined by socio-cultural factors, which are transmitted onto the activities in the occupational and organizational sphere. Simultaneously, gender stereotypes strengthen and consolidate lack of trust in women's competences.

The article attempts to answer the following question: how should we build trust in competences of women?

Competent or incompetent women?

Competences comprise valuable capital, for both an individual and organization. They provide resources that may be developed, enriched and supplemented. They do not wear down; on the contrary, their value increases. "Competence, understood as the concept broader than qualifications, embrace within its scope the total of permanent attributes of a human, creating causative-effective relation with the achieved high or over average effects of work, which have their measurable dimension" (Pocztowski 2003:155). Ch. Woodruffe accentuated a behavioural dimension of competences. He classified competences into two categories: firstly, the competences focused on a person, related to the attributes of individuals and their behaviour, secondly competence directed at work connected to the fields of work in which an individual jest competent (Woodruffe 1991:32). In reference to his classification, competences are related with personality predispositions and skills adequate to a performed occupational role. If everyone in organization is appreciated for competences then the problem should not exist. However, depreciation of women's competences is a universal phenomenon. Men depreciate women's competences, but women do this to other women. The solidarity of women is a high ideal, which does not translate into the practice of organizational life.

When analysing the determinants of women's competences depreciation we may divide them into internal and external. In the first group belongs auto-depreciation, which manifests in disownment

of women's competences by women themselves. Among the second group, we include discrimination practices applied by various "social actors". The reasons for depreciation of women's competences may be analysed from the perspective of multiple points of view. One of them is patriarchal organizational order, which facilitates this phenomenon. Another one constitutes the stereotype, rooted in the Polish society, that women's competences are lower than men's. Therefore, they should not hold responsible positions involving power, decision-making and supervising other people. Men are convinced that they are more intelligent than women; they even assess their fathers as more intelligent than their mothers. Such perception destroys occupational perspectives of women, reducing their confidence in their own potential (Vinnicombe, Colwill 1999:27). Gender influences assessment of competences and analysis of individualistic predispositions. Such opinions of some men are propitious for undermining competences of women. Simultaneously they develop a belief that women are less talented than men. Obviously, the process of transformation of patriarchal social relations in real societies certainly proceeds in a different ways and at different pace depending on their political, economic and cultural specifics (Malinowska 2009:11). Among determinants conducive to depreciation of the Polish women's competences may be counted stereotypes, which place them mainly in family roles, and not in roles related to management of organizations and holding top positions. Such situation causes discrimination against women already at the recruitment stage. According to H. Domański, discrimination "is defined as maintaining inequalities between men and women (in respect to pay, professional status, positions), even when representatives of both sexes do not differ as regards various objective indicators, which could lower the position of women" (Domański 1995:89). Organizational world attributes men with a privileged status, whereas women are placed at the lowest levels in the hierarchic structure. Therefore, the employers with a stereotypical approach towards the role of a woman subscribe to the patriarchal model. The hermetic world of organization creates barriers to women's access, and leaves free entries to men. "Therefore, the kind of performed job defines the person's position in the contemporary society. It is determined by the universal mechanism of socio-occupational structuralization, which consists in shaping relatively permanent relations between education and occupational qualifi-

cations, on the one side, and income and social appreciation, on the other" (Janicka 1995:89). "Most scientists studying the phenomenon of femininity in Poland indicates a mix of inconsistent opinions and attitudes towards the role, status and identity of women, which are the effect selective assessments of actions undertaken by women and their social roles. There is lack of consistent vision as regards the most appropriate direction of feminine roles modernization" (Giza-Poleszczuk 2000:44-74). Patriarchal semantics and rooted in the social awareness stereotype of occupational roles of women effectively consolidate traditional patterns. R.M. Kanter (1977) analysed the phenomenon of "tokenism" which means lessening the status of these employees who are relatively fewer in a particular place of work. According to the Author, women are subject to tokenism, particularly in branches, occupations and institutions dominated by men (Renzetti, Curran 2008:313). Regarding the definition of *tokenism* used by the Author, we may conclude that competences of women have a symbolic meaning in the situations which require to prove that there are women in the male-dominated branches and occupations". If a woman and a man with the same competences, occupational experience and personal predispositions aspire to a free position, and then following the stereotypes concerning women's work, the employer usually chooses a man. As a result of such situation women often undertake less prestigious jobs and lower paid jobs, inadequate to the possessed competences, which brings forth the phenomenon of depreciation of their competences, as they perform work below their skills and ambitions (Kolasińska 2011:98). "If male employees tend to discriminate women, they avoid the employers who hire or in any way promote women, or simply are women. Therefore, the employers who want to have male employees men are forced to pay them some kind of compensation bonus in their enterprises" (Kalinowska-Nawrotek 2005:22). R. Korzec pointed out the following characteristic phenomena confirming the existence of discrimination in the labour market: horizontal occupational segregation targeted at economic activity of women limited to a few areas (education, services, medicine), while in case of men it is evenly spread vertical occupational segregation meaning disproportional division of women and men in the executive suite, and a higher level of female than male unemployment" (Korzec 2000:251-263). According to P. Bourdieu, gender segregation is created by "habitus" acquired

in the course of social life and implying the ways of acting on “reproduced symbolic fields” (Bourdieu 2001:115–116). Thus, referring to him, the awareness of individuals, i.e. their “habitus” impose the fields of symbolic reproduction. Some men, but also some women, follow the rule that a competent employee is a male employee. Male world of organization creates a reality in accordance with the belief that women possess lower competences. There are two worlds in the Polish organizations: male and female. The male world includes beneficiaries of prestigious jobs and privileges, while the world of women create “social actresses” who get job offers below their competences and ambitions. “Inequality in the labour market derives in particular from stereotypes in choosing education path, training and occupational orientation. To eliminate inequality in the planning period the following actions are anticipated:

- intensification of efforts targeted at overcoming obstacles hindering women’s access to decision-making and managerial positions;
- facilitate women’s career in the hitherto atypical for them sectors in order to entire or even partial reduction of occupational segregation and
- propagating the presence of men in traditionally feminized branches.” (Kryńska, Arendt 2007:38).

The significant reason conducive to the phenomenon of depreciation of women is national culture together with organizational culture. Culture of a particular country implies the organization management style, methods of conducting business, professed values and propagated models, which, *inter alia* shape model of occupational roles performed by women and men. It is worth to remind here the selected “cultural codes” according to G. Hofstede: “power distance”, “uncertainty avoidance” „individualism/collectivism”, “masculinity/femininity”. As regards the Author’s conception, dimension “power distance” characterises the attitude of a particular society towards equality and inequality. Asymmetry of competences in relations with superiors, hierarchization and hiding emotions reveals “high power distance”. Then, “low power distance” is conducive to informal relationships and development of an organization based on egalitarian principles and diversity management. The dimension “uncertainty avoidance” is related to the intensity of its avoidance. In cultures with “high level of uncertainty avoidance” implementation of novel solutions and innovations and non-standard proceedings is easier. On the

other hand, cultures with “high level of uncertainty avoidance” characterise principality, formalization of social relations and schematised functioning. In turn, “collectivism-individualism” means focusing on cooperation or individual performance, which imply, *inter alia* the character of work in an organization and beyond. Finally, the dimension “masculinity – femininity” divides societies into those where social roles related to gender are clearly defined, i.e. there are expected assertiveness, toughness and focusing on material success from men, whereas from women – modesty, tenderness and care of life quality and those where social roles of both sexes intertwine (Hofstede 2007:140). There is also worth to refer to R. Gesteland (2000), who analysed international cultures from the point of view of business behaviours and economic relations. The Author specified pro-transactional and pro-partnership cultures, ceremonial and non-ceremonial cultures, monochronic and polychronic cultures, expressive and reserved cultures”. The culture sphere and organization sphere penetrate and determine each other. Awareness of relations between these areas allows understanding positives and negatives of heterogeneity and multiculturalism. Cultural determinants imply organizational functioning, dominant role models, or adopted ethical organizational standards reflect cultural norms of a particular country. In the Polish society, consolidated stereotypes of feminine roles do not provide models how to be a competent boss or manager. The vision of a woman as the Mother-Pole anchored in the Polish culture is not propitious for taking responsible organizational roles by women. However, attributing women roles mainly to family ones presents an archaic approach, which is destructive to both women and Polish organization. The female style of managing organizations significantly differs from the male one. However, it is still worth to apply in order to promote diversity. A competent woman will cope brilliantly with managing an organization. Appreciation of women’s competences also confirms modernity of an organization. Modern organizations are the ones targeted at equality, diversity and appreciation of the employees’ competences.

Instead of presenting successive discourses concerning depreciation of women’s competences, it is better to move on to effective action and change the *status quo* through development of right attitudes and reducing inequalities. The Ministry of Labour and Social Policy launched a project “Gender mainstreaming as a tool of labour market changes in”,

carried out by the Department of Economic Analyses and Forecasts and financed with the means of the General Programme PROGRESS for employment and social solidarity. Gender mainstreaming means systematic implementation of the perspectives sensitive of gender-related issues into the mainstream of political, economic, social activities. The gender mainstreaming policy is a current that will be conducive to reduction of depreciation of women's competences in organizational structures. Promoting equality norms and appreciation of women's competences is only a half way to success. The great significance gains implementation of international models and cultural diversity. According to R.W. Griffin, the ideal model of multicultural organization characterise the following attributes: pluralism, full structural integration, lack of prejudices or discrimination, lack of gap in organizational identification and low level of intergroup conflicts (Griffin 1996:723).

The experience of Scandinavian countries may be indicated here. The last *Global Gender Gap Report* (2011), concerning gender equality in the following areas: economy, education, power, health, and the top positions were taken by Norway, Finland, and Sweden. The first place belongs to Iceland, whereas Poland took 42 place among 135 countries included in the survey. Poland did not score well in the economy sphere, where the principles of equality between women and men, i.e. remuneration, participation and access to higher positions (*Global Gender...* 2011:8–11). Norway enjoys the highest percentage share (42%) of women on boards of stock market companies (*Progress Report Women*, 2012:17–18). International models are worth implementation in the Polish conditions in order to harmonize management of the Polish organizations with the standards adopted in other countries. Diversity of competences is embedded in advanced management of organizations in the turbulent internal and external environments. Therefore, appreciation of heterogenic competences of women and men is not only a noble ideal, but also the indispensable practice of action. Diversity management in organization means recognition of differences between employees, as well as building management style, organizational culture and friendly atmosphere at work on the base of these differences. Employees' competences are appreciated, while their dignity – protected. Diversity and competence uniqueness are mainly advantages and not a vice.

Developing trust to women's competences

Developing trust in women in Polish organizations is a long-standing and multidimensional process. Gender became a determinant of trust in competences. Men are granted trust and appreciated for competences. Female competences foster distrust. Development of trust in women's competences gains a particular meaning in building social awareness and propagating the principle of equal chances in organizational and economic life. Trust in competences regardless of sex facilitates positive social relations, shapes culture organizational and image of "institutions with principles". It is the key to effectiveness, competitiveness and reputation of organization. R. Hardin states that trust is, similarly to knowledge, a cognitive category because it is evoked by the expected motivation from other people. Then, being a cognitive notion, trust cannot be a matter of choice (Hardin 2009:25). The less formal regulations and more trust are there, the more involvement and effective efforts. Awareness of the individuals that respecting formal and informal rules will results in considerable effects is the most effective form of trust building (Kolasieńska 2011). The relation between trust and rules is inversely proportional: the more we follow the rules in human relationships the less we trust each other and *vice versa*" (Fukuyama 1997:256).

There is no proverbial "golden mean" how to develop trust in competences of women. However, some actions facilitate development of trust on the plane: organization – women. Among these actions are relations based on the fundament of equality and appreciation of competences irrespective of sex. We must not forget about reduction of stereotypes concerning women's competences. Women want to be valued for their competences. According to Fukuyama the satisfaction we draw from contacts with the others during work, arises from the basic human pursuit of appreciation. Each person wants his or her value appreciated (Fukuyama 1997:16). Women want employers to trust in their competences and appreciate them for their effects in work. However, building trust in women's competences in organizations will bring considerable benefits, only if it is a complex practice, based not only on formal norms but also on informal ones.

The fact that men manage most of Polish organizations does not mean that reality cannot be changed. Some employers do not want to make a step

towards women, while women cannot accept lack of trust in their competences. Such pattern cannot be consolidated. According to Giddens, the bases of trust, be it in particular institutions, people and systems, or the more generalized ones, have direct connection with psychical security of individuals and groups (Giddens 2007:28). Trust is a significant value in individual and organizational dimension. It constitutes a core of subjective treatment of employees in organization and translates into their well-being. S. Covey and R. Merrill specify the following waves of trust, including: trust in oneself, trust in others, organizational trust, trust in markets, and social trust (Covey, Merrill 2008:32–36). A dichotomy trust in/distrust of women's competences shapes particular actions on the side of various "social actors". Trust builds and strengthens social relations in organization, increases labour effectiveness, shapes culture interaction and teaches to respect dignity. Distrust, inter alia, facilitates dysfunctional hostility, disavowing of skills, discriminative practices and lowering work efficiency. Trust in women's competences presents valuable assets for an organization, which should be developed because they translate into other resources, such as the organization's reputation, development of a positive image, gaining new employees and customers.

A woman as the boss – an idea or reality?

In the Polish reality, women holding intermediate and top positions in organizations are still a rarity. The most often fair sex takes occupational roles placed at the lowest level of management. A female supervisor is often poorly perceived by men, as well as women. Men depreciate her competences and do not trust in her style of executing power. Women perceive her as a careerist who instead of looking after her family enters the area intended for men. Male monopoly of power is so strong, while solidarity of women so weak that even women favour men. Women are somehow anchored on the lowest positions; irrational determinants deprive them of promotions. Women who do not "toe the line" or aspire to executive suites do not pose a threat to men. Gender relations' models are strongly "rooted" in systems of cultural values and their norms. Social actors – collective or individual – are socially embedded, as in their functioning they take into consideration behaviours of other actors and act according to

the mental vision of the world they acquired in their life (Morawski, 2001:31). The status of women in organizations is a derivative of various cultural determinants. Occupational roles of women reflect traditional approach of our society towards the fair sex in organizational structures. The highest top executive level is reserved for men, while the lowest is the women's sphere. Male world comprise decision-makers endowed with power and privileges, while feminine world consists of subordinates deprived of power and privileges. The division between these two worlds is a solid line, which consolidates male domination and subordination of women. According to L. Brannon the main determinant of discrimination is a gender role associated with a particular occupation – in case of a "male" job, male candidates are favoured, while women are granted lesser chances (Brannon 2002:402). There is a stereotype that male world of power and responsible managerial roles is ruled with tough laws, therefore, as women are such "delicate creatures" they cannot hold top positions in organizations. P. Bourdieu wrote in the book *Male domination* that androcentrism is constantly legalised by practices, which it instigates itself, because dispositions for practical actions resulting from incorporation of the prejudices inscribed into the order of things condemn women to the endless confirmation of these prejudices. The same dispositions that incline men to entrust women with worse jobs, insignificant and unappreciated, excuse them from behaviours threatening their honour (Bourdieu 2004:45, 125–126). Women who are supervisors must constantly prove their competences and fight against distrust. If they hold positions on a par with men, they earn less. "Lower earnings of women are a generally known phenomenon" (Domański 2002:37). According to G. Becker (1971), employers discriminate women and offer them jobs when they can pay them lower wages as compared to men. R. Siemieńska stated: "if an occupation loses its attractiveness, men leave it" (2005:3–39). Referring to the Author's conclusion, men apply a rational calculation whether a given job includes prestige, lucrative earnings and privileges adequate to their competences. Referring to J. Coleman's *rational choice theory* (1988) men pursue maximisation of profits respective to the performed occupational role and minimisation of costs. Women are not paid adequately to their competences and skills. Simultaneously, women experience the phenomenon of the so-called *glass ceiling*, which became popular term for the barriers faced by women

moving upward the positions hierarchy. For women promotion to managerial position is decidedly more difficult, their career usually stop at lower levels (Renzetti, Curran 2008:304). A. Titkow wrote: “this notion symbolises a perspective of promotion with its simultaneous unavailability” (2003:376). Gender segregation in occupational structure refers to do the level of domination of one sex in a particular occupation – a significant dominance of men or women. The generally accepted segregation indicator is dissimilarity index, called segregation index (Renzetti, Curran 2008:313).

Systemic counteracting depreciation women's competences is the to step towards indispensable changes. The best practices of gender equality may constitute the normative model for all “individual and institutional social actors”. U. Beck concluded that equality of men and women could not be implemented in institutional structures that assume gender inequality (Beck 2002:169–170). Ideological support of the change in the situation of women without any practical actions is either manifestation of populism or hypocrisy. Declarations do not bring or change anything; only practical actions are conducive to a change in the *status quo*. M. Fuszara (2000) concluded that “its worth to remember that quotas (both normative and voluntary) are the mean to reach the goal (which is the mentioned actual equalisation of chances of women and men), and not the goal itself. Pseudo equality or declared equal chances of women and men in organizations comprise a dysfunctional practice, which is counted among “pretended actions, i.e. such actions that because of their real course or direct goal are different than they seem” (Lutyński 1990:105). Employers may undertake ostentatious “pretended actions” showing equal treatment of all employees for marketing or medial purposes. Image creation and public relations do not mean just retouching of vision; building reputation requires time and efforts. Credibility cannot be achieved in one day. If operations of a particular institution do not meet social interests, the best public relations will not manage to hide the truth (Goban-Klas 1997:35).

Non-standard organizational structures and dysfunctional practices towards women result in their exclusion from top positions. According to Z. Bauman, transformation of some organizational forms and hybridisation of structure reveals a grim face of early-modern ruthlessness and lack of compassion for those who cannot attempt initiative because of lack of means (Bauman 2000:377). Determination

of women in their struggle against men for evident rights not always guarantees because of deficit of capital, both material and non-material.

Conclusion

When analysing a discourse of equal chances and practical actions, we do conclude that it remains only a declared idea, not a reality. Reducing depreciation of women's competences requires change in mentality, permanent education and redefinition of feminine roles. And such should be the approach towards the canon of the obligatory in Poland education system, socialization to occupational roles and practices applied in the labour market. “The arrangement where women take lower social position does not crystallise within family but in the labour market, where women concentrate around less exposed positions yielding to men the places at the top level of power hierarchy, they are evidently less paid than men and have lesser, as compared to men, promotion opportunities” (Domański 1999:14). If the education system and social awareness do not change, then all declarations will be only a noble ideology not applicable in practice. Changing social perception is only the beginning of transformations, the next step are changes in education system, from the early learning to adult education. The necessary actions involve changes in the Polish education system and effective socialization of women to occupational roles at the highest level of management. Moreover, it is also important to carry out a thorough analysis on actions of “social individual and institutional actors”, who either consciously or subconsciously depreciate competences of women in organizational life.

Development of trust in women's competences is a long-distance process, particularly in the Polish institutional conditions dominated by men. However, some actions are propitious to construction of trust in competences of women. Firstly, they are principles of *fair play* in socio-organizational life obligatory for all, secondly, shaping organizational and national cultures on the base of equality, thirdly, reducing gender stereotypes in evaluation of competences. The next action establishing trust in women's competences is propagating transparent organizational policy and ethical norms. Other actions comprise, *inter alia*, propagating the principle of diversity in recruitment and humanitarian treatment of all employees regardless of sex. Neither modern organizations nor

civilised society can be developed without the trust in women's competences. However, legislative solutions constitute only formal guarantees, which will prove insufficient when they are not respected. Future belongs to organization whose strategy reflects the formula: equality, trust, and diversity.

Literature

- Bauman Z., 2000, *Ponowoczesność jako źródło cierpień*, Wyd. Sic!, Warszawa
- Becker G.S., 1971, *The Economics of Discrimination*, University of Chicago Press, Chicago
- Bourdieu P., 2004, *Męska dominacja*, translator L. Kopciwicz, Oficyna Naukowa, Warszawa
- Bourdieu P., Wacquant L., 2001, *Zaproszenie do socjologii refleksyjnej*, Oficyna Naukowa, Warszawa
- Brannon L., 2002, *Psychologia rodzaju. Kobiety i mężczyźni: podobni czy różni*, translator M. Kacmajor, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk
- Coleman J.S., 1988, *Social Capital in the Creation of Human Capital*, „American Journal of Sociology”, No. 94
- Covey S., Merrill R., 2009, *Szybkość zaufania. Jak dzięki zaufaniu przyspieszyć sukces w biznesie*, Rebis, Poznań
- Domański H., 2002, *Zadowolony niewolnik? Studium o nierównościach między mężczyznami i kobietami w Polsce*, IFiS PAN, Warszawa
- Fukuyama F., 1997, *Zaufanie, kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, translator A.L. Śliwa, PWN, Warszawa
- Fuszara M., 2000, *Niedokończona demokracja*, „Przegląd Socjologiczny”, Vol. 49, No. 1
- Gesteland R.R., 2000, *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, translator H. Malarecka-Simbierowicz, PWN, Warszawa
- Giddens A., 2003, *Stanowienie społeczeństwa. Zarys teorii strukturyzacji*, translator S. Amsterdamski, Poznań
- Giza-Poleszczuk A., 2000, *Być kobietą, być mężczyzną – czyli o przemianach tożsamości związanej z płcią we współczesnej Polsce*, [in:] *Między rynkiem a etatem: społeczne negocjowanie polskiej rzeczywistości*, ed. M. Marody, Scholar, Warszawa
- Goban-Klas T., 1997, *Public relations, czyli promocja reputacji. Pojęcia, definicje, uwarunkowania*, Business Press, Warszawa
- Griffin R.W., 1996, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa
- Hardin R., 2009, *Zaufanie*, translator A. Gruba, Wydawnictwo Sic!, Warszawa
- Hausman R., Tyson L.D., Zahidi S., 2011, *The Global Gender Gap Report*, World Economic Forum, Geneva
- Hofstede G., 2007, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, translator M. Durska, PWE, Warszawa
- Janicka E., 1995, *Kobiety i mężczyźni w strukturze społeczno-zawodowej: podobieństwa i różnice*, [in:] *Co to znaczy być kobietą w Polsce*, ed. A. Titkow, H. Domański, IFiS PAN, Warszawa
- Kalinowska-Nawrotek B., 2005, *Dyskryminacja kobiet na polskim rynku pracy*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań
- Kolasińska E., 2011, *Rola przywództwa w warunkach kryzysu*, „Prakseologia”, No. 151
- Kolasińska E., 2011, *Kompetencje, rynek pracy a struktura społeczna*, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Sociologica” No. 38
- Korzec R., 2000, *The Glass Ceiling in law firms: a form of sex-based discrimination*, „Journal of Employment Discrimination Law”, Vol. 2, Issue 3
- Kryńska E., Arendt Ł., 2007, *Rynek pracy – wyzwania strategiczne na potrzeby aktualizacji Strategii Rozwoju Kraju 2007–2015*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa
- Lutyński J., 1990, *Działania pozorne*, [in:], *Nauka i polskie problemy: komentarz socjologa*, PIW, Warszawa
- Malinowska E. (ed), 2009, *Wprowadzenie. O odtwarzaniu i przemijaniu patriarchalnego porządku społecznego w Polsce*, „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Sociologica”, No. 34
- Morawski W., 2001, *Socjologia ekonomiczna. Problemy. Teoria. Empiria*, PWN, Warszawa
- Pocztowski A., 2003, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa
- Progress Report, 2012, *Women in economic decision – making in the EU*, European Commission, Luxembourg
- Putnam R.D., 2008, *Samotna gra w kręgle. Upadek i odrodzenie wspólnot lokalnych w Stanach Zjednoczonych*, translator P. Sadura, S. Szymański, WaiP, Warszawa
- Renzetti C.M., Curran D.J., 2008, *Kobiety, mężczyźni i społeczeństwo*, translator A. Gromkowska-Melosik, PWN, Warszawa
- Siemieńska R., 2005, *Winners and Losers: Gender Contracts in the New Political and Economic Situation*, „International Journal of Sociology”, Vol. 35, No. 1
- Vinnicombe S., Colwill N.L., 1999, *Kobiety w zarządzaniu*, Astrum, Wrocław
- Woodruffe Ch., 1991, *Competent by any Other Name*, „Personnel Management”, No. 23