

ŁUKASZ BUDZICZ

Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu
Instytut Psychologii

Niski udział kobiet wśród menedżerów wysokiego szczebla – konkurujące modele wyjaśniające

Wprowadzenie

Współcześnie kobiety stanowią znaczącą część siły roboczej. Według najnowszych danych (Cheung, Halpern 2010), w Stanach Zjednoczonych 45% wszystkich pracowników stanowią kobiety, natomiast na stanowiskach kierowniczych jest ich 40% (Eagly, Carli 2007). Niestety, rozkład płci w puli najwyższych stanowisk dowodzi, że kobiety są wyraźnie niedoreprezentowane. W grupie 1000 największych amerykańskich spółek tylko w 24 (2,4%) dyrektorem generalnym jest kobieta (oraz ok. 6% stanowisk w ścisłych zarządach tych spółek; ibidem). W Polsce rozkład wyników jest podobny. Spośród 182 dużych spółek notowanych na warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych głównego prezesa kobietę posiada 11 firm (6%; wyliczenie własne).

Psychologowie, socjologowie i ekonomiści poświęcają wiele czasu i uwagi próbom wyjaśnienia tego zjawiska. Temat ma duże znaczenie praktyczne, jest naukowo złożony i, co wymaga szczególnego podkreślenia, kontrowersyjny. W literaturze przedmiotu istnieją dwie najbardziej wpływowe teorie wyjaśniające ten stan rzeczy. Jedna – społeczno-kulturowa – przyczyn braku dostępu kobiet do najwyższych stanowisk upatruje w dyskryminacji, stereotypach płciowych, wzorcach kulturowych i odmiennych sposobach socjalizacji kobiet i mężczyzn. Druga – ewolucyjna – zwraca uwagę przede wszystkim na historię ewolucyjną człowieka i to, jak różne presje selekcyjne odmiennie kształtowały fenotyp psychologiczny kobiet i mężczyzn w zakresie motywacji do dążenia do wysokiego statusu, skłonności do podejmowania ryzyka i cenionych war-

tości. Stanowiska te są po części komplementarne, a po części wykluczające się nawzajem.

Najbardziej znaczącą przedstawicielką pierwszego podejścia jest psycholog społeczna Alice Eagly (np. Eagly, Carli 2007). W moim przekonaniu wyznawanie go jest swego rodzaju polityczną poprawnością. Specjalne wydanie flagowego czasopisma psychologicznego „American Psychologist” (z kwietnia 2010 roku), poświęcone (nie)różnorodności wśród przywódców, było zdominowane przez popleczników Eagly. W literaturze w języku polskim przykładem tego podejścia jest książka Lindy Brannon (2002, rozdz. 13). Z kolei stanowisko ewolucyjne prezentują tacy badacze, jak David Geary (1998), Kingsley Browne (2002) czy Linda Mealey (2000). Polski czytelnik może się z nim szerzej zapoznać poprzez książki Anne Campbell (2004), Stevena Pinkera (2005, rozdz. 18) i Susan Pinker (2009).

Analizę głównych tez zwolenników jednego i drugiego podejścia, wskazanie ich słabości i próbę syntezy poprzedzi hipoteza, że ogromne zróżnicowanie liczebności kobiet i mężczyzn na wysokich stanowiskach kierowniczych wynika z tego, iż kobiety są przeciętnie gorszymi menedżerami. Warto sprawdzić, co mówią na ten temat systematyczne badania.

1. Skuteczność kobiet na stanowiskach kierowniczych

Na pytanie: „Czy kobiety są dobrymi szefami?” każdy może mieć gotową odpowiedź, a nawet podeprzeć ją anegdotycznymi przykładami. Metoda naukowa polega jednak na tym, że pytania empiryczne są weryfikowane na drodze empirycznej, a postawione wyżej pytanie jest bez wątpienia empirycznie weryfikowalne. Skuteczność przywództwa można badać na dwa sposoby. Pierwszym z nich są eksperymenty laboratoryjne, w których arbitralnie przydzielamy kobiecie lub mężczyźnie przywództwo grupy i oceniamy jakość pracy grupy na podstawie pewnych względnie obiektywnych kryteriów (np. stopnia wykonania jakiegoś zadania). Drugą metodą są badania terenowe, w których mierzy się różnice kobiet i mężczyzn menedżerów na podstawie obiektywnych (np. wielkość zysków) lub subiektywnych wskaźników (np. satysfakcja współpracowników z pracy z określonym menedżerem).

Tego typu badań w literaturze są setki. Badania w różnych kontekstach i różnych grupach dają jednak różne wyniki. Dlatego przeprowadza się metaanalizy, aby wykazać, jaki ogólny wniosek wyływa z opublikowanych badań. W ten sposób zmniejsza się ryzyko wyciągania nietrafnych wniosków w oparciu o jedną metodę, niereprezentatywną próbę lub błędy metodologiczne. W dalszej części wszędzie tam, gdzie to możliwe, będę opierał się na wynikach metaanaliz.

Na podstawie przeglądu 76 badań obejmujących łącznie tysiące uczestników stwierdzono, że różnica w wielkości efektu skuteczności przywództwa w zależności od płci wynosi $d = -0,02$ (w przypadku wielkości efektów będą stosował arbitralnie podział: liczby dodatnie oznaczają wyższy wynik mężczyzn, a ujemne – wyższy wynik kobiet; „d” oznacza statystykę „d Cohena”, tj. różnicę średnich dwóch grup podzieloną przez wielkość odchylenia standardowego całości danych; por. Coe 2002). Oznacza to, że nie ma żadnego znaczącego efektu, badania empiryczne nie wskazują, aby generalnie kobiety były mniej skutecznymi przywódcami (Eagly i in. 1995).

Szczegółowa analiza rodzajów badań ujawnia, że różnice między płciami są zwykle niewielkie. Przykładowo, nie znaleziono znaczącej różnicy między badaniem laboratoryjnym ($d = 0,07$) a dotyczącym rzeczywistych menedżerów ($d = -0,03$). Kobiety minimalnie lepiej kierowały w organizacjach komercyjnych, edukacyjnych i rządowych (odpowiednio: $d = -0,07$, $d = -0,11$, $d = -0,15$), a mężczyźni w wojsku ($d = 0,42$). Mężczyźni nieco lepiej wypadali jako menedżerowie liniowi (tj. bezpośrednio nadzorujący prace szeregowych pracowników: $d = 0,19$), natomiast kobiety były nieznacznie lepszymi menedżerami średniego szczebla ($d = -0,18$). Warto odnotować, że kobiety były oceniane jako lepsi menedżerowie (lub kierownicy grupy powołanej do eksperymentu), gdy ich oceny dokonywali podwładni ($d = -0,12$) lub zewnętrzni sędziowie ($d = -0,19$), natomiast mężczyźni przodowali, gdy ich pracę oceniali współpracownicy ($d = 0,25$) lub przełożeni ($d = 0,14$). Generalnie metaanaliza (Eagly i in. 1995) nie daje podstaw do uznania przedstawicieli jednej z płci za potencjalnie lepszy materiał na menedżera, na ogół bowiem wykazywała brak różnic lub bardzo niewielkie różnice.

Poważnym ograniczeniem przytoczonej metaanalizy jest to, że – siłą rzeczy – nie przedstawia wyników badań nad skutecznością przywódców najwyższego szczebla. Organizacje niechętnie pozwalają badać swoich dyrektorów, i takie badania bardzo rzadko mają miejsce. A jest to o tyle poznawczo ważne, że kobiety w bardzo niewielkim stopniu są dyskryminowane, jeśli chodzi o dostęp do stanowisk kierowniczych. Szczególnie interesujące jest to, jak sobie radzą tam, gdzie jest ich najmniej. Pewne wyjaśnienie przynosi analiza korelacyjna przeprowadzona przez Hemę A. Krishnan i Daewoo Park (2005). Wykazały one, że w największych amerykańskich korporacjach występowała umiarkowana korelacja ($r = 0,15$) pomiędzy procentowym udziałem kobiet w zarządach spółek a ich rentownością.

Ważnym uzupełnieniem tych rozważań są badania dotyczące stylu przywództwa. Kobiety i mężczyźni różnią się nieznacznie w tym zakresie. Kobiety nieco częściej przyjmują demokratyczny (partycypacyjny) styl sprawowania władzy ($d = -0,22$), a mężczyźni autokratyczny (Eagly, Johnson 1990). Zaskakujące jest to, że w badaniach prowadzonych w organizacjach nie znaleziono

różnicy pomiędzy płciami w zakresie orientacji na zadania a orientacji na ludzi. Takie różnice pojawiały się jedynie w badaniach laboratoryjnych. Może to świadczyć o tym, że sytuacje eksperymentalne wyzwają w badanych zachowania zgodne z płcią albo też kobiety, które są menedżerami w organizacjach, mają podobny styl przewodzenia jak mężczyźni.

Psychologowie organizacji wyróżniają jeszcze inną typologię sposobów zarządzania ludźmi, która zakłada istnienie trzech stylów: transformacyjnego, transakcyjnego i nieingerującego. Przywódcy transformacyjni komunikują swoją postawą wartości organizacji, wzbudzają optymizm i zaangażowanie w cele, stymulują intelektualnie oraz dbają o indywidualny rozwój pracowników. Przywódcy transakcyjni budują relację z pracownikami w oparciu o wymianę – za realizację celów organizacji przyznają nagrody, poza tym wychwytyją i korygują błędy. Przywódcy nieingerujący unikają brania odpowiedzialności, nie wykazują zainteresowania problemami i odkładają je na później (por. Chmiel 2003, ss. 321-323). Przegląd 45 badań (Eagly i in. 2003) wskazuje, że kobiety minimalnie częściej wykazywały zarówno transformacyjny ($d = -0,10$), jak i transakcyjny styl przywództwa ($d = -0,13$), natomiast mężczyźni częściej cechowali się stylem nieingerującym ($d = 0,16$). Ponadto kobiety częściej dbały o indywidualne traktowanie i rozwój pracowników ($d = -0,19$), zaś mężczyźni częściej zarządzali przez krytykę, tj. profilaktyczne poszukiwanie błędów ($d = 0,12$) i naprawianie ich, gdy się pojawią ($d = 0,27$).

Menedżerowie bardzo często angażują się w negocjacje, zarówno z wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi podmiotami. Warto zaznaczyć, że żadna z metaanaliz nie wykazała, że kobiety i mężczyźni różnią się pod względem umiejętności negocjacyjnych (Walters i in. 1998), co wykazano także, przeprowadzając eksperymenty psychologiczne (Stuhlmacher, Walters 1999). Brak fundamentalnych różnic w skuteczności przywództwa w zależności od płci wydaje się więc być empirycznie dobrze udokumentowany. Spory zaczynają się, gdy dyskusja dotyczy przyczyn niskiego udziału kobiet na szczytach organizacji.

2. Perspektywa społeczno-kulturowa

Zdaniem części badaczy (bardzo często badaczek), przyczyn niedostatecznej reprezentacji kobiet należy poszukiwać w czynnikach społeczno-kulturowych. Mężczyźni, którzy zdobyli władzę, niechętnie dzielą się nią z kobietami. W społeczeństwie pokutuje stereotyp, że kobiety nie nadają się do zarządzania. Jego skutki są takie, że kobiety obniżają swoje ambicje, a osoby oceniające potencjalne kandydatki na menedżerów nieświadomie kierują się ich płcią przy ocenie. Mężczyźni od najwcześniejszych lat są zachęceni do rywalizacji i osiągnięć, natomiast kobiety mają być przede wszystkim układne i wchodzić w harmonijne relacje społeczne. Efekt wywierają również role związane

z płcią – znacznie częściej to kobiety zajmują się dzieckiem, przez co muszą sobie robić dłuższe przerwy w karierze, lub pracując, nie mogą poświęcać tyle czasu organizacji, ile mężczyźni. Alice Eagly i Linda Carli (2007) proponują zastąpienie metafory „szklanego sufitu” metaforą „labiryntu”. Wskazują, że nieproporcjonalnie dużo kobiet na każdym etapie kariery jest eliminowana lub wycofuje się z wyścigu o wysokie stanowiska.

Dobrze udokumentowanym faktem jest to, że bycie menedżerem kobietą często wiąże się z istotnymi kompromisami w życiu osobistym. W pewnym badaniu uczestniczyło ponad 1000 menedżerów (w tym 223 kobiet) wszystkich szczebli z największych amerykańskich korporacji. Średnia wieku badanych kobiet wynosiła 34 lata, a mężczyzn 37 lat. Kobiety były znacznie rzadziej zamężne niż ich koleżki na podobnych stanowiskach (45% vs. 86%), a także znacznie rzadziej miały dzieci (20% vs. 62%) (Stroh 1992). Podobne różnice można zaobserwować w przypadku prawników i prawniczek prestiżowych kancelarii (Browne 1998) oraz naukowców (Cheung, Halpern 2010).

Efektom nierówności w opiece nad dziećmi jest to, że kobiety znacznie częściej podejmują zajęcia na niepełny etat (Mealey 2000, s. 348; Lubinski, Benbow 2006). A. Eagly i L. Carli (2007) zwracają uwagę na to, że ograniczenia związane z macierzyństwem mogą być bardziej paradoksalne, np. mające dzieci kobiety menedżerowie mogą być rzadziej proszone o podejmowanie się dodatkowych zadań, gdyż ich przełożeni nie chcą zajmować im czasu, który mogłyby poświęcić swoim pociechom. Tym samym kobiety mogą mieć mniejsze możliwości wykazania się. Wydaje się też, że firmy mogą z tego powodu nie chcieć powierzać kobietom najwyższych stanowisk dyrektorskich, na których najtrudniej zastąpić daną osobę.

Twierdzenie, że kobiety, starając się o stanowiska menedżerskie, padają ofiarą stereotypów związanych z płcią, spotyka umiarkowane poparcie w badaniach. Przeprowadzono wiele eksperymentów, w których badanym prezentowano CV kandydata do pracy, dokonując manipulacji płcią. Niektórzy badani oceniali rzekomo CV kobiet, inni mężczyzn, w rzeczywistości jednak były one takie same. Heather Davison i Michael Burke (2000) przeprowadzili metaanalizę takich badań. Wykazali, że ogólny efekt związany z płcią był praktycznie zerowy (średnia korelacja na poziomie $r = 0,07$), tak więc badani nie faworyzowali mężczyzn. Jeśli jednak oceniane CV dotyczyło zawodów typowo kobiecych lub typowo męskich, dała się zauważyć umiarkowana korelacja na korzyść osób o płci pasującej do danego zawodu. Nie znaleziono natomiast efektu „zmowy mężczyzn” – mężczyźni w porównaniu do kobiet wcale nie oceniali korzystniej CV innych mężczyzn, wprost przeciwnie – metaanaliza dowiodła, że to kobiety nieznacznie faworyzowały mężczyzn. Jednak co najważniejsze, wykazano, że im więcej informacji o kandydacie badani posiadali, tym efekt płci był mniejszy.

Osobną grupę stanowią badania, w których ocenia się menedżerów na podstawie opisów, manipulując eksperymentalnie pomiędzy grupami płci opisywanej osoby (Eagly i in. 2003). Wykazano minimalny ($d = 0,05$) efekt faworyzowania mężczyzn. Szczególnie faworyzowano mężczyzn autokratycznie zarządzających w stosunku do zarządzających w ten sposób kobiet ($d = 0,30$). Nieznacznie faworyzowano także mężczyzn wykazujących zorientowany na zadanie styl zarządzania ($d = 0,08$). Jednakże nie stwierdzono faworyzowania osobników jednej z płci, gdy prezentowano styl demokratyczno-partycypacyjny lub styl zorientowany na ludzi. Metaanaliza wykazała również, że kobiety minimalnie lepiej oceniały menedżerów mężczyzn niż mężczyźni. Na podstawie tych wyników A. Eagly i L. Carli (2007) wysunęły hipotezę, że kobiety są podwójnie związane: są negatywnie oceniane przez podwładnych za zachowania typowo męskie (autokratyczne), natomiast mężczyźni, którzy są „kobięcy” tj. zorientowani na ludzi i demokratyczni, nie są oceniani gorzej. Wyniki zdają się potwierdzać tę teorię, choć warto zaznaczyć, że poziom sukcesów kobiet menedżerów jest do pewnego stopnia skorelowany z przyjmowaniem zachowań „męskich”, takich jak asertywność, dominacja i skłonność do rywalizacji (Wong 1985, za: Browne 1998).

Na korzyść stanowiska społeczno-kulturowego zauważmy, że kobiety istotnie zdają się być mniej pewne swoich zdolności przywódczych w porównaniu do mężczyzn. W badaniu Paula Daviesa i in. (2005) kobietom i mężczyznom prezentowano materiały filmowe przedstawiające reklamy neutralne lub oparte na stereotypach płci (np. dziewczyna ciesząca się, że kupiła sobie nowy żel na trądzik). Następnie badani oceniali, jak chętnie przyjęliby rolę lidera w pewnym zadaniu. Rodzaj reklam nie wpływał na gotowość do przeprowadzenia mężczyzn, jednakże kobiety oglądające reklamy stereotypowo przedstawiające ich płć były mniej skore do przyjęcia tej roli wobec grupy kontrolnej (ok. 1 pkt na 7-punktowej skali). W innym, klasycznym już, badaniu Edwina Mergaree (1969) za pomocą metod kwestionariuszowych zmierzono skłonność do dominacji, a następnie utworzono pary, w skład których zawsze wchodziła jedna dominująca i jedna niedominująca osoba. Pary były tej samej płci lub mieszane. Badani po pewnym czasie interakcji mieli wybrać spośród siebie lidera do następnego zadania. W przypadku par jednej płci liderem częściej zostawał dominujący mężczyzna (69%) lub dominująca kobieta (72%). W przypadku pary dominujący mężczyzna – niedominująca kobieta liderem był znacznie częściej mężczyzna (89%). Jednak gdy parę tworzyli dominująca kobieta i niedominujący mężczyzna, to mężczyzna w 78% przypadków był de-sygnowany na lidera!

Zdaniem Wendy Wood i Alice Eagly (2002), powyższe obserwacje można wytłumaczyć w ramach teorii biospołecznej. Wychodzi ona z założenia, że kobiety i mężczyźni różnią się do pewnego stopnia anatomicznie, np. w zakresie

siły fizycznej i zdolności do porodu, z czego z kolei wywodzą się uniwersalne różnice w podziale pracy w tradycyjnych społecznościach (np. mężczyźni na ogół polują na duże zwierzęta, kobiety zajmują się przygotowywaniem posiłków). W toku historii różnice te przekładały się na nierówny dostęp przedstawicieli obydwu płci do zasobów i władzy. Kultura konsekwentnie socjalizuje młodych mężczyzn i kobiety do spełniania swojej roli płciowej – w przypadku mężczyzn jest to przede wszystkim rywalizacja, agresywność, asertywność oraz dążenie do sukcesów i wysokiego statusu, a w przypadku kobiet – tworzenie harmonijnych relacji społecznych, zajmowanie się dziećmi i domem, a także uległość wobec mężczyzn. Badaczki zakładają, że kobiety i mężczyźni mają podobny psychologiczny potencjał do bycia osobami asertywnymi, dążącymi do sukcesów i rywalizującymi, natomiast obserwowalne różnice to wynik oddziaływań społecznych, a nie wrodzonych różnic biologicznych.

3. Perspektywa ewolucyjna

W ciągu ostatnich 20 lat daje się zauważyć znaczący wzrost znaczenia perspektywy ewolucyjnej w psychologii i naukach zajmujących się zachowaniem człowieka (Buss 2005; Dunbar, Barrett 2007). Jej podstawowym założeniem jest to, że dobór naturalny kształtuje nie tylko fenotyp anatomiczny i fizjologiczny, ale również psychologiczny. Zwierzęta, a także ludzie, posiadają gatunkowo specyficzne adaptacje psychologiczne, które w toku doboru naturalnego zostały wyselekcjonowane, gdyż zwiększały sukces reprodukcyjny. Co ważne, takie adaptacje podlegają zmianom znacznie wolniejszym niż środowisko, w którym żyjemy. Przykładowo, ludzie miewają fobie dotyczące pajaków, węży, wysokości czy otwartych przestrzeni, choć współcześnie nieporównywalnie większym zagrożeniem są samochody, broń palna czy gniazdka elektryczne, ale lęków przed nimi raczej się nie spotyka (Öhman, Mineka 2001).

W dziedzinie różnic międzypłciowych psychologowie ewolucyjni zwracają uwagę na to, że kobiety i mężczyźni rozwiązywali do pewnego stopnia różne problemy adaptacyjne, np. mężczyźni częściej polowali i badania systematyczne wykazują wyższy poziom umiejętności rotacji mentalnych u mężczyzn, nawet jeśli dziś w ogóle nie polują (Voyer i in. 1995). Należy podkreślić, że psychologia ewolucyjna nie zakłada, że różnice międzypłciowe są zero-jedynkowe, lecz to, że średnie wartości cech mogą się mniej lub bardziej różnić.

Jedną z różnic międzypłciowych jest dążenie do statusu społecznego. Status w toku naszej historii naturalnej odgrywał całkiem inną rolę u mężczyzn niż u kobiet. Mężczyźni o wysokim statusie mieli dużo większy dostęp seksualny do kobiet (Low 1990; Betzig 1992). Jest to związane z tym, że mężczyźni, którzy posiadali dostęp do zasobów lub potrafili je zdobywać, mogli znacząco zwiększyć szanse swoich dzieci na przeżycie (np. w grupach łowiecko-zbie-

rackich Ache 42% dzieci bez ojca nie dożywa 15. roku życia, dla porównania umiera tylko 20% dzieci wychowywanych z ojcem; za: Campbell 2004, s. 74), dlatego kobiety pragnęły takich mężczyzn jako partnerów. Mężczyźni dążyli więc do zdobycia wysokiej pozycji społecznej, aby wzbudzić zainteresowanie atrakcyjniejszych kobiet i/lub większej ich liczby (liczba partnerów nie przekładała się na sukces reprodukcyjny kobiet, ale przekłada się na sukces mężczyzn).

Współcześnie kobiety wciąż oczekują, by ich długoterminowy partner był społecznie poważany i dobrze sytuowany (Gangestad i in. 2007). David Buss (1989) przebadał przedstawicieli 37 kultur i we wszystkich kobiety większą wagę niż mężczyźni przykładali do przedsiębiorczości i dobrych perspektyw finansowych potencjalnego partnera. Zdaniem niektórych feministek (np. Eagly, Wood 1999), ma to związek z tym, że kobiety mają zwykle mniejszy dostęp do zasobów, więc ich oczekiwania są raczej odzwierciedleniem ich sytuacji społeczno-ekonomicznej. Takie wyjaśnienie jest jednak problematyczne w świetle badań, które wykazują, że kobiety bardzo dobrze sytuowane są zainteresowane partnerami jeszcze lepiej sytuowanymi od siebie (np. Ellis 1992). Jest więc wysoce prawdopodobne, że dobór naturalny kształtował specyficzne adaptacje u mężczyzn związane z dążeniem do statusu, np. agresywność i skłonność do rywalizacji. U kobiet te adaptacje nie są tak wyraźne, gdyż ich sukces reprodukcyjny w niewielkim stopniu wiązał się z ich własnym statusem (Campbell 2004, ss. 116-121), ponadto kobiety ze względu na ciążę, laktację i opiekę nad dziećmi miały ograniczone możliwości, aby walczyć o pozycję społeczną.

Różnice te ujawniają się w badaniach preferencji zawodowych. Przykładowo mężczyźni poszukujący pracy większą wagę niż kobiety przykładają do zarobków (0,42), a mniejszą do dobrej atmosfery ($d = -0,37$) i elastycznych godzin pracy ($d = -0,16$), co stwierdzono, badając preferencje 2 tysięcy młodych ludzi szukających doradztwa w wyborze kariery (Gati i in. 1995). Gdy jednak porównać, dla jak wielu osób dany aspekt pracy jest „bardzo ważny”, wtedy różnice międzyplciowe są jeszcze wyraźniejsze. Dużo więcej mężczyzn niż kobiet przywiązuje wielką wagę do zarobków (30% vs. 17%), prestiżu (12% vs. 8%) i możliwości awansu (31% vs. 22%). Mężczyźni preferują zazwyczaj te branże, które wiążą się z potencjalnie wyższymi zarobkami (np. praca w biznesie, firmach technologicznych), natomiast kobiety wyrażają większe zainteresowanie pracą w ośrodkach kultury i organizacjach pomagających innym (ibidem).

Warto wspomnieć o badaniu Davida Lubinskiego i Camilli Benbow (2006), którzy śledzili przez 35 lat losy ponad 1,5 tysiąca wybitnie utalentowanych matematycznie kobiet i mężczyzn. Przedstawiciele obydwu płci mieli podobną liczbę możliwości edukacyjnych i zawodowych, byli jednakowo wspierani przez rodzinę i nie różnili się osiągnięciami w młodym wieku. Jednakże w do-

rośnym życiu dla mężczyzn większe znaczenie miało zarobienie dużych pieniędzy (0,36), wynalezienie lub odkrycie czegoś ($d = 0,21$) oraz odnoszenie sukcesów w pracy ($d = 0,21$). Kobiety podkreślały, że ważne jest dla nich życie blisko krewnych i rodziców ($d = -0,27$), posiadanie bogatego życia duchowego ($d = -0,21$) oraz bliskich przyjaciół ($d = -0,32$). Największa różnica dotyczyła preferowanego trybu pracy – kobiety znacznie częściej wolały pracę w niepełnym wymiarze godzin ($d = -0,76$), natomiast mężczyźni w pełnym ($d = 0,71$) (Benbow i in. 2000). Prawie dwukrotnie więcej mężczyzn (40% vs. 20%) wyrażało chęć pracy ponad 60 godzin w tygodniu (Lubinski, Benbow 2006). Kobiety zatem nie tylko mniej pracują, ale i deklarują, że wolą utrzymywać zdrową równowagę między pracą a życiem osobistym.

Linda Mealey (2000) zwraca uwagę, że mężczyźni przyciągają zawody o wysokim prestiżu. W Stanach Zjednoczonych zawód lekarza cieszy się wysokim prestiżem i wysoki odsetek lekarzy stanowią mężczyźni. Takiego społecznego poważania nie mają lekarze w Chinach i tam częściej wykonują ten zawód kobiety (ibidem, s. 348). Badaczka zauważa, że zawód psychologa klinicznego stracił nimb zawodu elitarnego, gdy dostęp do niego stał się względnie otwarty i coraz więcej kobiet zaczęło go wykonywać (ibidem, s. 349). Te różnice można wyjaśnić tym, że zawody męskie są postrzegane jako prestiżowe lub tym, że bardziej przyciągają one mężczyzn. Drugie wytłumaczenie wydaje się bardziej prawdopodobne, jeśli weźmiemy pod uwagę, że to mężczyźni dominują w zawodach mało prestiżowych, choć przyzwoicie opłacanych, np. takśówkarzy, pracowników wysypisk śmieci czy rybaków (Pinker 2009, s. 266).

Mężczyźni dla wysokiej pozycji społecznej są również gotowi ryzykować życiem. Najbardziej ryzykowne zawody są zdominowane przez mężczyzn (ibidem, s. 266). Ulegają oni 90% wszystkich śmiertelnych wypadków w miejscu pracy (Browne 1998). Metaanaliza 150 badań (Byrnes i in. 1999) również wyraźnie wskazuje na to, że mężczyźni chętniej ryzykują, a różnice ujawniają w prawie wszystkich badanych kategoriach. Można wnioskować, że dobór naturalny wykształcił w kobietach większą awersję do ryzyka, gdyż zdrowie i życie matki miało większe znaczenie dla przetrwania jej dzieci niż zdrowie i życie ojca (Campbell 2004, ss. 89, 115). Wyniki tych badań mają o tyle znaczenie, że w toku historii naturalnej rywalizacja o pozycję społeczną wiązała się z ryzykiem, można więc przypuszczać, że różnice te wciąż ujawniają się w przeciętnych zachowaniach kobiet i mężczyzn w korporacjach (nawet jeśli rywalizacja w korporacji nie wiąże się już z zagrożeniem życia lub zdrowia). Może to też wyjaśniać, dlaczego w badaniu Edwina Megargee (1969) dominujące kobiety w parze z niedominującym mężczyzną przyjmują postawę bardziej uległą.

Istnieją również uniwersalne (międzykulturowo stałe) różnice między kobietami a mężczyznami w zakresie deklarowanych istotnych życiowych war-

tości. Dla kobiet większe znaczenie mają harmonijne relacje z innymi ludźmi ($d = -0,36$), dążenie do dobrostanu wszystkich ludzi (tzw. uniwersalizm; $d = -0,25$) oraz bezpieczeństwo osobiste ($d = -0,20$). Dla mężczyzn ważniejsze są władza nad innymi ($d = 0,29$) i osiągnięcia ($d = 0,24$) (Schwartz, Rubel 2005). Kobiety wolą pracować w organizacjach pożytku publicznego i rzeczywiście częściej znajdują tam zatrudnienie (Brannon 2002, s. 406), a także wyrażają większą satysfakcję z pracy, w której mogą realizować swoje wartości (Pinker 2009, s. 97). Uzdolnione matematycznie młode kobiety chętniej niż mężczyźni wybierały karierę w służbie zdrowia lub naukach społecznych (Lubinski, Benbow 2006).

Choć przytoczone badania dotyczyły przede wszystkim różnic międzypłciowych w ogólnej populacji, a nie populacji menedżerów wysokiego szczebla, mogą rzucać światło na to, czemu mniej kobiet decyduje się ubiegać o wysokie stanowiska. Awans na stanowisko dyrektora wymaga wielu lat intensywnej pracy, kosztuje dużo stresu i wymaga poważnych poświęceń w życiu prywatnym. Prawdopodobnie kobiety mają porównywalne z mężczyznami kompetencje, by sprawować takie funkcje, ale bycie na szczycie drabiny organizacyjnej ma dla nich na ogół mniejsze znaczenie. Wolą one raczej życie bardziej zrównoważone pomiędzy aktywnością zawodową i pozazawodową, być może również wolą budować relacje ze współpracownikami oparte na współpracy, a nie rywalizacji (Pinker 2009, rozdz. 3, 6, 8). Menedżerki w największych amerykańskich korporacjach tak samo często jak ich koledzy dostawały propozycje awansu, jednak częściej je odrzucały (Stroh 1992). Susan Pinker (2009, ss. 80-111) przytacza liczne anegdotyczne historie kobiet, które pomimo bardzo dobrych zarobków i perspektyw porzucały pracę, aby poświęcić życie poświęcone ważniejszym w ich odczuciu wartościom.

Podsumowanie

Niewątpliwą słabością stanowiska feministyczno-społecznego jest odrzucanie wpływów biologicznych. Takie myślenie ma bardzo długą tradycję w naukach humanistycznych i społecznych (Pinker 2005), ale wydaje się, że jest już całkowicie nie do obrony. Kobiety różnią się od mężczyzn nie tylko anatomicznie, ale również psychologicznie, czasami są to różnice duże, czasami niewielkie (Hyde 2005). Znaczna część tych różnic jest wynikiem wrodzonych czynników. Świadczy o tym przede wszystkim ich uniwersalność, tj. występowanie we wszystkich kulturach (Brown 1991, za: ibidem), spójny wzór niektórych zachowań wyłaniający się z porównań międzygatunkowych, a także korelacja pomiędzy ilością niektórych hormonów a wzorem męskich lub kobiecych zachowań niezależnie od rzeczywistej płci biologicznej (Pinker 2005, ss. 490-497). Koronnym dowodem na to są przypadki chłopców, którzy wskutek wypadków

lub chorób deformujących narządy płciowe mieli chirurgicznie kształtowane pochwy i byli wychowywani jako dziewczynki, jednakże ujawniali tożsamość i zachowania typowo męskie (Colapinto 2000, za: ibidem; Reiner, Gearhart 2004). Za ortodoksyjnym odrzucaniem wpływów biologicznych stoi prawdopodobnie błąd naturalizmu, tj. założenie, że jakiegokolwiek wrodzone różnice oznaczają przyzwolenie na dyskryminację i gorsze traktowanie. Takie rozumowanie jest jednak niesłuszne, gdyż decyzja o tym, by nie dyskryminować osób określonej płci, rasy lub religii, jest decyzją moralną, a nie deklaracją identityczności (przypomnijmy jednak, że badania nie ujawniają różnic w skuteczności przywództwa).

Wiara we wpływ socjalizacji również wydaje się być mocno przesadzona. Metaanaliza Hugh Lyttona i Davida Romneya (1991) oparta na 172 badaniach z udziałem 28 tys. dzieci wykazała, że rodzice traktują bardzo podobnie dzieci obydwu płci. Nie wykazano przy tym, by rodzice znacznie częściej zachęcali chłopców do osiągnięć (wielkość efektu $d = 0,01$), w tym osiągnięć z matematyki ($d = 0,04$).

Niewątpliwie jednak, nawet jeśli za mniejszą reprezentacją kobiet na wysokich stanowiskach odpowiadają motywacja i wartości kobiet, nie wyklucza to wpływu dyskryminacji i uprzedzeń. W XIX wieku w skład zarządów amerykańskich spółek, rządu, parlamentu i stowarzyszeń naukowców wchodził prawie wyłącznie biali mężczyźni. Dziś ich udział jest mniejszy, choć ciągle znaczący. Z pewnością jednak od XIX wieku ani nie zwiększył się wrodzony potencjał kobiet, ani nie zmalał mężczyzn. Choć nie wydaje się rozsądne postulować, aby każdy możliwy zawód był wykonywany przez kobiety i mężczyzn w proporcji 50 : 50, warto jednak zastanowić się, czy reprezentacja kobiet na stanowiskach dyrektorskich na poziomie 5% lub mniejszym jest czymś pożądanym. Czy można ją tylko wytłumaczyć różnicami w motywacji? Nie sądzę.

Wydaje się, że kobiety menedżerki, urzeczywistniając ważne dla siebie wartości, mogą pozytywnie wpływać na organizacje i społeczeństwo, np. dbając o bardziej harmonijne relacje międzyludzkie, zmniejszając nierówności społeczne oraz niwelując zagrożenia środowiska wynikające z niezrównoważonego rozwoju, dlatego warto wspierać większy ich udział w zarządzaniu. Natomiast otwartą kwestią pozostaje, czy parytety są dobrym rozwiązaniem.

Aby projektować rozsądne działania, należy przede wszystkim przeprowadzić badania bez ideologicznych założeń, szczególnie takich, które nie znajdują oparcia w rzeczywistości. Postulowałbym, po pierwsze, rozpoczęcie badań od pytania, ile kobiet – biorąc pod uwagę wszystkie koszty społeczne i psychologiczne – rzeczywiście chce się znajdować na szczytach drabiny korporacyjnej, i na tej podstawie szacować prawdziwą wielkość dyskryminacji. Po drugie, styl zarządzania kobiet ma pewne niewątpliwe zalety. Być może czasami to te zalety są – paradoksalnie – przeszkodą do awansu. Może rady

nadzorcze spółek w jakimś stopniu dyskryminują menedżerki, gdyż te dbają o bardziej sprawiedliwy rozdział zysku między akcjonariuszy a pracowników? Z badań wartości wynika, że zaletą dyrektora mężczyzny jest to, że łatwiej go motywować, zwłaszcza dobrami materialnymi i władzą. Prawdopodobnie to, co motywowałoby najbardziej kobiety, często stoi w sprzeczności z interesem akcjonariuszy.

Warto również dociekać, czy szerszy kontekst społeczno-ekonomiczny nie premiuje sposobu zarządzania mężczyzn. Jeśli konkurencja w gospodarce ma charakter gier zero-jedynkowych („wyliminuj przeciwnika lub zgiń”), niewykluczone, że kobiety gorzej czują się na takich stanowiskach i nie chcą o nie zabiegać. Gdyby tak było, to samo wprowadzenie parytetów nie wystarczy, natomiast jeśli tak rzeczywiście jest, parytety tym bardziej nie pomogą.

Jestem przekonany, że wyjaśnienie niskiej reprezentacji kobiet na szczytach korporacyjnej władzy wymaga uwzględnienia interakcji wrodzonych średnich różnic międzypłciowych, mechanizmów dyskryminacji i szerszego kontekstu społeczno-ekonomicznego. Tylko na podstawie takiej rzetelnej wiedzy bez ideologicznych założeń wstępnych można budować skuteczne programy zmiany rzeczywistości.

Literatura

- Benbow, C., Lubinski, D., Shea, D., Eftekhari-Sanjani, H. (2000). Sex Differences in Mathematical Reasoning Ability at Age 13: Their Status 20 Years Later. *Psychological Science*, 11(6).
- Betzig, L. (1992). Roman polygyny. *Ethology and Sociobiology*, 13(5-6), 309-349.
- Brannon, L. (2002). *Psychologia rodzaju*. Tłum. M. Kacmajor. Gdańsk: GWP.
- Browne, K. (1998). An Evolutionary Account of Women's Workplace Status. *Managerial and Decision Economics*, 19(7/8), 427-440.
- Browne, K. (2002). *Biology at work: Rethinking sexual equality*. New Brunswick: Rutgers University Press.
- Buss, D. M. (red.) (2005). *The Handbook of Evolutionary Psychology*. New York: John Wiley and Sons.
- Buss, D. M. (1989). Sex differences in human mate preferences: Evolutionary hypotheses tested in 37 cultures. *Behavioral and Brain Sciences*, 12(1), 1-49.
- Byrnes, J., Miller, D., Schafer, W. (1999). Gender differences in risk taking: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 125(3), 367-383.
- Campbell, A. (2004). *Jej niezależny umysł. Psychologia ewolucyjna kobiet*. Tłum. J. Kantor-Martynuska. Kraków: Wydawnictwo Literackie.
- Cheung, F., Halpern, D. (2010). Women at the top: Powerful leaders define success as work + family in a culture of gender. *American Psychologist*, 65(3), 182-193.
- Chmiel, N. (2003). *Psychologia pracy i organizacji*. Gdańsk: GWP.
- Coe, R. (2002). It's the Effect Size, Stupid. What effect size is and why it is important. <http://www.leeds.ac.uk/educol/documents/00002182.htm> (24.03.2011).

- Davies, P., Spencer, S., Steele, C. (2005). Clearing the Air: Identity Safety Moderates the Effects of Stereotype Threat on Women's Leadership Aspirations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88(2), 276-287.
- Davison, H., Burke, M. (2000). Sex discrimination in simulated employment contexts: A meta-analytic investigation. *Journal of Vocational Behavior*, 56(2), 225-248.
- Dunbar, R., Barrett, L. (2007). *The Oxford Handbook of Evolutionary Psychology*. Oxford: Oxford University Press.
- Eagly, A., Carli, L. (2007). Women and the Labyrinth of Leadership. *Harvard Business Review*, 85(9), 63-71.
- Eagly, A., Johannesen-Schmidt, M., Engen, M. van (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569-591.
- Eagly, A. H., Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2), 233-256.
- Eagly, A., Karau, S., Makhijani, M. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 117(1), 125-145.
- Eagly, A. H., Makhijani, M. G., Klonsky, B. G. (1992). Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 111(1), 3-22.
- Eagly, A. H., Wood, W. (1999). The origins of sex differences in human behavior: Evolved dispositions versus social roles. *American Psychologist*, 54, 408-423.
- Ellis, B. (1992). The evolution of sexual attraction: evaluative mechanisms in women. W: J. Barkow, L. Cosmides, J. Tooby (red.). *The Adapted Mind: evolutionary psychology and the generation of culture*. Oxford: Oxford University Press.
- Gangestad, S., Garver-Apgar, C., Simpson, J., Cousins, A. (2007). Changes in women's mate preferences across the ovulatory cycle. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(1), 151-163.
- Gati, I., Osipow, S., Givon, M. (1995). Gender differences in career decision making: The content and structure of preferences. *Journal of Counseling Psychology*, 42(2), 204-216.
- Geary, D. (1998). *Male, female: The evolution of human sex differences*. Washington: American Psychological Association.
- Hyde, J. (2005). The Gender Similarities Hypothesis. *American Psychologist*, 60(6), 581-592.
- Krishnan, H. A., Park, D. (2005). A few good women – on top management teams. *Journal of Business Research*, 58(12), 1712-1720.
- Low, B. (1990). Reproductive life in Nineteenth Century Sweden: An Evolutionary Perspective on Demographic Phenomena. *Ethology and Sociobiology*, 11, 411-448.
- Lubinski, D., Benbow, C. (2006). Study of Mathematically Precocious Youth After 35 Years: Uncovering Antecedents for the Development of Math-Science Expertise. *Perspectives on Psychological Science*, 1(4), 316-345.
- Lytton, H., Romney, D. (1991). Parents' differential socialization of boys and girls: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 109(2), 267-296.
- Mealey, L. (2000). *Sex Differences, Developmental and Evolutionary Strategies*. San Diego: Academic Press.

- Megargee, E. (1969). Influence of sex roles on the manifestation of leadership. *Journal of Applied Psychology*, 53(5), 377-382.
- Öhman, A., Mineka, S. (2001). Fears, phobias, and preparedness: Toward an evolved module of fear and fear learning. *Psychological Review*, 108(3), 483-522.
- Pinker, S. (2005). *Tabula Rasa. Spory o naturę ludzką*. Tłum. A. Nowak. Gdańsk: GWP.
- Pinker, S. (2009). *Paradoks ptci*. Tłum. E. Smoleńska. Warszawa: Wydawnictwo Czarna Owca.
- Reiner, W., Gearhart, J. (2004). Discordant Sexual Identity in Some Genetic Males with Cloacal Exstrophy Assigned to Female Sex at Birth. *New England Journal of Medicine*, 350(4), 333-341.
- Schwartz, S., Rubel, T. (2005). Sex differences in value priorities: Cross-cultural and multithreshold studies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89(6), 1010-1028.
- Stroh, L. (1992). All the Right Staff: A Comparison of Female and Male Managers' Career Progression. *Journal of Applied Psychology*, 77(3), 251-260.
- Stuhlmacher, A., Walters, A. (1999). Gender differences in negotiation outcome: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 52(3), 653-677.
- Voyer, D., Voyer, S., Bryden, M. (1995). Magnitude of sex differences in spatial abilities: A meta-analysis and consideration of critical variables. *Psychological Bulletin*, 117(2), 250-270.
- Walters, A., Stuhlmacher, A., Meyer, L. (1998). Gender and negotiator competitiveness: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 76(1), 1-29.
- Wood, W., Eagly, A. (2002). A cross-cultural analysis of the behavior of women and men: Implications for the origins of sex differences. *Psychological Bulletin*, 128(5), 699-727.