

Prof. zw. dr hab. Renata Siemieńska-Żochowska  
Instytut Filozofii i Socjologii  
Akademia Pedagogiki Specjalnej

14 czerwca 2020

**Recenzja rozprawy doktorskiej mgr Kamili Pietrzak**  
pod tytułem: „**Konsekwencje różnic w strukturze płci zespołów zadaniowych**  
– rekomendacje dla zarządzania zasobami ludzkimi”  
wykonanej pod kierunkiem prof. zw. dr hab. Grażyny Wieczorkowskiej-Wierzbińskiej,  
Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski, Katedra Psychologii i Socjologii Zarządzania.  
Promotor pomocniczy: dr Anna Kuźmińska

(Praca w dziedzinie nauk społecznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości)

Pisząc o swojej pracy mgr Pietrzak stwierdza „Celem rozprawy doktorskiej mającej charakter empiryczny jest próba naukowej odpowiedzi na pytanie biznesu, czy przy tworzeniu zespołów zadaniowych należy brać pod uwagę strukturę płci zespołu (płeć lidera i stopień feminizacji). Zarówno badania ilościowe, jak i analiza 12 eksperymentalnych studiów przypadków kilkugodzinnej pracy sztucznie stworzonych zespołów zadaniowych nie zakończyły się wykryciem ważnego wpływu płci lidera (choć parę różnic było istotne statystycznie)”.

Przechodząc do scharakteryzowania zawartości przedstawionej do recenzji dysertacji należy podkreślić, że istotną część pracy stanowi omówienie literatury przedmiotu. Efektywność biznesu, warunki jakie powinny być spełnione przez jego organizację, sposób zarządzania przyciągają uwagę ze zrozumiałych powodów wielu badaczy zajmujących się psychologią zarządzania, socjologów, szkoleniowców. Odpowiedni sposób zarządzania, umiejętność wczesnego wykrywania zagrożeń dla funkcjonowania przedsiębiorstwa, obniżenia się jego wydajności czy nieumiejętność uzyskania maksymalnych efektów poprzez stworzenie optymalnych rozwiązań to problemy przed którymi stają menadżerowie. Ważne jest zatem kim są menadżerowie, jakie reprezentują cechy, a jakie powinni, jacy są członkowie kierowanych przez nich zespołów, a jakimi być powinni, w jaki sposób powinny układać się relacje między menadżerami a osobami wchodzącymi w skład zespołów przez nich kierowanych, jak powinny kształtować się relacje pomiędzy osobami wchodzącymi w skład poszczególnych zespołów. Jak pokazuje autorka pracy, która prezentując

dotychczasowy dorobek w tej dziedzinie dokonywała selekcji referowanych publikacji, ponieważ jest ich bardzo wiele. Prezentacja dotychczasowych publikacji zajmuje mniej więcej jedną trzecią dysertacji. Mgr Pietrzak omawia je według wyróżnionych przez siebie grup tematycznych. Wymienię je w porządku w jakim autorka je przedstawia. I sekcja jest poświęcona charakterystyce zespołów zadaniowych (projektowych) i funkcjonalnych, klimatowi pracy zespołowej oraz teorii dysfunkcji pracy zespołowej Lencioniego (Zasadność tej teorii testuje w części empirycznej swej pracy o czym będzie mowa później). W sekcji II części przeglądowej referuje proponowane w literaturze przedmiotu style działania i typy przywódcze; w sumie kilkanaście rodzajów. Kolejna sekcja poświęcona jest konsekwencjom wzrostu liczby kobiet wśród menadżerów i pracowników w przedsiębiorstwach. Wyniki badań przedstawiane w tej części pracy ściśle wiążą się z podejmowanymi eksperymentami przez autorkę, opisywanymi w części empirycznej pracy. Autorka w części przeglądowej stara się znaleźć odpowiedź na pytanie czy płeć pracownika ma znaczenie i jakie? Wchodzenie kobiet na masową skalę na rynek pracy w ostatnich dziesiątkach lat stworzyło nową sytuację. Co więcej, kobiety szukające pracy są często lepiej wykształcone niż mężczyźni. Od początku lat osiemdziesiątych ubiegłego wieku stanowią ponad połowę studiujących i absolwentów wyższych uczelni w wielu krajach. Pomimo to stają się pracownikami na podrzędnych pozycjach i nieporównanie rzadziej docierają do wyższych stanowisk w firmach. Wiele badań zwłaszcza z zakresu psychologii stara się zgłębić typ różnic osobowościowych i kulturowych pomiędzy kobietami i mężczyznami. Z tego punktu widzenia ustalić bardziej deficyty kobiet niż ich atuty w zarządzaniu przedsiębiorstwami odnosząc je do istniejących modelowych wzorów cech i sposobów postępowania ukształtowanych wcześniej przez mężczyzn, którzy kreowali firmy i wypracowywali sposoby zarządzania nimi.

Mgr Pietrzak omawia eksponowane w literaturze dotyczące sposobów zarządzania różnice między kobietami i mężczyznami między innymi w typie wspólnotowości, koncentracji na statusie bądź łączności, emocjonalności, komunikacji, sposobach wywierania wpływu. Zwraca uwagę na dużą rolę stereotypów w percepcji tychże różnic. Pokazuje też faktycznie istniejące różnice w sytuacji kobiet mężczyzn na rynku pracy, które można rozważać jako skutek istniejących, ukształtowanych w przeszłości wyobrażeń na ten temat jak i reakcję na obserwowane w rzeczywistości różnice.

W kolejnej części pracy prezentuje opinie na temat pożądanej struktury płci zespołów zadaniowych i oceny funkcjonowania istniejących. Pokazuje czynniki, wśród których przekonania na temat zasadności kreowania homogenicznych bądź zróżnicowanych płciowo zespołów odgrywają niewątpliwie istotną rolę. Dotyczy to zarówno odpowiedzi na pytanie czy lepszy jest szef mężczyzna czy kobieta, czy lepsi są mężczyźni czy kobiety z punktu widzenia efektywności, szybkości wykonywania zadań. Autorka wskazuje tu istotną rolę stereotypów poprzez pryzmat, których są postrzegani i oceniani kobiety i mężczyźni odnotowując, że nowsze badania pokazują zmniejszanie

się wpływu stereotypów na opinię, iż szefem może być tylko mężczyzna na rzecz oceny, że może nim być zarówno kobieta jak i mężczyzna. Badanie wpływu płci na funkcjonowanie przedsiębiorstw jest bardziej złożone niż często się je traktuje. Obecnie zgodnie z opinią wielu badaczy należy rozpatrywać płćć nie jako czynnik działający w „izolacji”, ale w powiązaniu z innymi (np. pochodzeniem społecznym, etnicznym). To podejście określane mianem *intersectional approach*, uważane jest za bardziej obiecujące, na co warto by było zwrócić uwagę w pracy.

Przegląd piśmiennictwa na temat sposobów zarządzania pokazuje, że mgr Pietrzak zna liczne publikacje z tego zakresu. Jest czytana w literaturze anglojęzycznej, zna też polskie badania, które podążają śladami wypracowanymi w krajach anglosaskich. Są to godne podkreślenia zalety pracy mgr Pietrzak. Nie mniej jako socjolog prowadzący badania nad przemianami społecznymi w Polsce, ale również zaangażowany w porównawcze badania międzykulturowe odczuwam niedosyt z powodu prawie całkowitego pominięcia roli kultury i struktury społecznej w konkretnie istniejącym otoczeniu firm. Innymi słowy, na kontekst.. Odnosi się wrażenie czytając niniejszy przegląd, że przedsiębiorstwa funkcjonują w próżni, gdy w rzeczywistości mniej lub bardziej ich efektywność zależy od wyżej wymienionego kontekstu. Dlatego rozmaite narzędzia badawcze wypracowane w krajach anglosaskich mogą nie sprawdzać się w różnych krajach, wymagają weryfikacji, zastąpienia innymi, które mierzą to co jest warunkiem efektywności w konkretnych warunkach. Firmy o czym trzeba pamiętać też różnią się ze względu na siłę ich związków ze światem zewnętrznym. Inna jest sytuacja w firmach będących oddziałami korporacji międzynarodowych, inna w firmach głównie operujących na rynkach lokalnych. Inna w dużych, inna w małych firmach. Na przykład badania nad liczbą kobiet na stanowiskach menadżerskich na uniwersytetach we Francji i Niemczech pokazały, że liczba kobiet na stanowiskach decydenckich była wyższa we Francji niż Niemczech, co autorka tekstu (Le Fevre) uzasadniała większym konserwatyzmem społeczeństwa niemieckiego w kwestiach równości płci, bowiem liczby kobiet wśród absolwentów kształtowały się podobnie w obu krajach w porównywanych okresach. Dlatego oczekiwałabym przekroczenia w przyszłości „zakłętego kręgu” koncepcji w zakresie badań w tej dziedzinie.

Inną kwestią jest wpływ zmiany sytuacji na rynku pracy oraz w orientacjach politycznych danego społeczeństwa, a także w sytuacji określonego przedsiębiorstwa na oceny formułowane przez badanych menadżerów i współpracowników. Załamanie gospodarcze, związany z tym ogólny wzrost niepewności na rynku pracy, pogorszenie sytuacji w danym sektorze gospodarki, czy konkretnym przedsiębiorstwie powodują zmiany w nastawieniu do przedsiębiorstwa, w którym jest się zatrudnionym. Utrata zaufania do menadżerów jak postąpią w tej sytuacji, kto będzie zwolniony, przesunięty do innej pracy, jakie kryteria będą zastosowane itd. powodują spadek zaufania, zmiany

w sposobie komunikowania się, które nie dadzą się wyjaśnić poprzez badanie tylko wewnętrznych relacji w zespole.

Warto by było również wskazać na odmienność pozycji poszczególnych działów w przedsiębiorstwie nie tylko wynikające ze specyfiki zadań. Są działy kluczowe i marginalne, w których praca nie stanowi kanału awansu w ramach przedsiębiorstwa co również może nie pozostawać bez wpływu na jakość relacji w danym zespole. Niejednokrotnie też podkreśla się odmienną „wartość” pewnych stanowisk menadżerskich z punktu widzenia możliwości wykonania zadań przypisanych temu stanowisku. Stanowiska te określa się mianem *glass cliff*, gdyż prowadzą do zwolnienia, przesunięcia na niższe stanowisko z powodu niskiej efektywności działania. Mówi się o nich, że produkują prekariuszy. Jak wskazują badacze, tego rodzaju stanowiska relatywnie często są oferowane kobietom. Świadomość otrzymania takiego stanowiska, z którym wiązany jest brak możliwości osiągnięcia sukcesu, może wpływać na wyniki stosowanych ogólnych miar sukcesu, sposób oceny współpracowników, obwiniając ich za niewłaściwe funkcjonowanie powodujące brak efektywności.

Drugą część pracy stanowi część empiryczna. Jak podkreśla autorka jej celem było sprawdzenie wpływu struktury płci zespołu (płci lidera i stopnia sfeminizowania zespołu) na otwartość komunikacyjną i poziom zaangażowania. Jest to próba naukowej odpowiedzi na pytanie biznesu, czy przy tworzeniu zespołów zadaniowych należy brać pod uwagę strukturę płci zespołu (płeć lidera i stopień feminizacji). Badanie empiryczne składa się z badania ilościowego, w którym wzięło udział ponad 3000 pracowników będących członkami 512 zespołów oraz analizy 12 eksperymentalnych studiów przypadków kilkugodzinnej pracy sztucznie stworzonych zespołów zadaniowych. Opisując bardziej szczegółowo, w części empirycznej mgr Pietrzak przedstawia wyniki analiz 4 badań, na które składają się:

1. badanie ankietowe 1: 636 pracowników będących członkami 87 zespołów z różnych polskich firm;
2. Badanie ankietowe 2: 1763 pracowników polskiego banku będących członkami 266 zespołów w 2018 roku;
3. Badanie ankietowe 3: 1519 pracowników tego samego banku będących członkami 199 zespołów rok później;
4. Badanie eksperymentalne – dwanaście studiów przypadków kilkugodzinnej pracy sztucznie stworzonych zespołów zadaniowych (N=62).

Są to więc badania, które objęły dużą liczbę osób. Populacje objęte badaniami wyraźnie różniły się. O ile badania ankietowe wymienione w p. 1 objęły pracowników różnych przedsiębiorstw, to dwa pozostałe były skupione na pracownikach tego samego banku. Przy czym drugie badanie w banku było powtórzeniem zrealizowanego wcześniej. W tym przypadku część osób objętych badaniem uczestniczyła w

poprzednim badaniu. Fakt ten należy podkreślić, gdyż autorka pracy dokonując takiego wyboru zdawała sobie sprawę, że w pierwszych badaniach w grę wchodziły różnego typu czynniki wynikające ze specyfiki firm, zadań prze nie realizowanych, które nie były kontrolowane w badaniu. Porównanie wyników badań w banku zwróciło jej uwagę na zmiany jakie zaszły w porównywanych ocenach. Jak sama autorka pisze powodem mogły być zwolnienia pracowników w międzyczasie. Część personelu została zastąpiona nowymi pracownikami. Mgr Pietrzak proponuje pewne wyjaśnienia, ale faktycznie zmiany i reakcje na nie w ramach przedsiębiorstwa jak i w jego zewnętrznym otoczeniu powinny wejść do scenariusza przyszłych badań. Jest to / i będzie ważne w obecnie istniejącej destabilizacji ekonomicznej doświadczanej w Polsce, ale i w innych krajach. Nie wiemy też jak będą na nie reagować kobiety i mężczyźni zajmujący określone pozycje w strukturze przedsiębiorstw. W jaki sposób „wyczuwane”, zapowiadane i realizowane zmiany będą wpływać na zachowania, gotowość do określonych działań pracowników i liderów zespołów.

W dalszych badaniach warto by wyselekcjonować rodzaje i konkretne firmy, których sytuacja zostanie scharakteryzowana jako „kontekst sytuacyjny” dla zachowań osób zatrudnionych firm włączonych do badania.

Jak stwierdza autorka podsumowując wyniki tej części swoich badań empirycznych, przeprowadzone przez nią analizy statystyczne danych nie zakończyły się wykryciem ważnego wpływu płci lidera (choć parę różnic było istotne statystycznie). Jej zdaniem „nieistotny wpływ drugiej składowej struktury płci zespołu zadaniowego: stopnia feminizacji wymaga replikacji, ponieważ w badanych zespołach pracowników zmienna ta była splątana (*confounded*) z płcią lidera. Zespoły homogeniczne płciowo miały lidera tej samej płci. Rozwiązaniem tego metodologicznego problemu może być przeprowadzenie w przyszłości badań eksperymentalnych”.

Szczegółowo omawiając wyniki swych badań podkreśla m. innymi, że „zarówno mężczyźni, jak i kobiety, znajdując się na stanowisku lidera spostrzegają OTWARTOŚĆ KOMUNIKACYJNĄ jako wyższą, a POZIOM ZANGAZOWANIA jako niższy, niż oceniają to członkowie zespołów. Nie zyskała też potwierdzenia hipoteza, że kobiety komunikują się sprawniej niż mężczyźni i że POZIOM OTWARTOŚCI KOMUNIKACYJNEJ będzie wyższy w zespołach kierowanych przez kobiety i tych, w których jest więcej kobiet. Związek między oceną POZIOMU OTWARTOŚCI KOMUNIKACYJNEJ, a STOPNIEM FEMINIZACJI nie był istotny statystycznie.”

Kolejną częścią badań empirycznych przedstawionych w pracy to badania eksperymentalne nad wyłanianiem się liderów nieformalnych, stylem działania liderów i efektywnością pracy zespołów przez nich kierowanych z próbą ustalenia roli płci zarówno w przypadku liderów jak i członków zespołów. To zadanie badawcze składało się z 12 eksperymentalnych studiów przypadków kilkugodzinnej pracy zespołowej, w

których rolę szefa zespołu zadaniowego powierzano na przemian kobietom i mężczyznom. Skład zespołów zadaniowych, tam, gdy było to możliwe, był ustalany przez badaczy i to oni, na podstawie wcześniejszych pomiarów SSA (Sondażu Stylów Aktywności), wyznaczali lidera formalnego. Celem była obserwacja stylu sprawowania władzy przez kobiety i mężczyzn oraz ocena poziomu OTWARTOŚCI KOMUNIKACYJNEJ i ZANGAZOWANIA członków zespołów w zależności od płci.

W badaniu uczestniczyły 62 osoby, głównie studenci Wydziału Zarządzania UW, pracujący etatowo lub dorywczo. Zespoły zadaniowe były najczęściej heterogeniczne płciowo. Kobiety stanowiły nie mniej niż 40% i nie więcej niż 80% członków zespołu. Scenariusz eksperymentu został bardzo dokładnie opracowany i w pracy doktorskiej znajduje się szczegółowy jego opis, a nagrany przebieg pozwala prześledzić jego przebieg. Podsumowując wyniki eksperymentu mgr Pietrzak pisze „Na podstawie poczynionych obserwacji, możemy potwierdzić, że preferowany styl kierowania jest różny, ponieważ w dwóch grupach, gdzie liderem formalnym była kobieta, wystąpiło przywództwo współdzielone. Taka sytuacja nie miała miejsca, gdy liderem był wyznaczony mężczyzna. Kobiety częściej (trzykrotnie) przejawiały styl demokratyczny niż mężczyźni (dwukrotnie). Większa liczba mężczyzn niż kobiet przejawiała styl autorytarno-demokratyczny (trzech mężczyzn liderów formalnych, jedna liderka formalna i jedna liderka nieformalna). W tym kontekście dziwi nieco finalna konkluzja dotycząca eksperymentów, gdy autorka kategorycznie stwierdza: „badanie nie potwierdziło wpływu płci lidera na jego styl zarządzania”.

Mam też wątpliwości do braku dystansu do obserwacji podsumowanej, że zgodnie ze stereotypami kobiety dbały o dobrą atmosferę w zespole bez względu na pełnioną rolę. Z opisu eksperymentu wynikało, że bywało różnie.

Pobocznym celem metodologicznym z punktu widzenia celu pracy doktorskiej, ale bardzo ważne poznawczo, było sprawdzenie biznesowego narzędzia diagnostycznego opartego na bardzo popularnej teorii 5 dysfunkcji zespołowych, która nigdy wcześniej nie została poddana weryfikacji naukowej. Analiza narzędzia DPZ zbudowanego w oparciu o teorię pięciu dysfunkcji pracy zespołowej Lencioniego przez firmę doradczą wykazała jednoczynnikowość tego narzędzia w badaniach opisanych przez mgr Pietrzak. Osiągane wyniki na wszystkich wymiarach (braku zaufania; otwartości komunikacyjnej; zaangażowania członków zespołu w pracę; poczucia odpowiedzialności członków zespołu za wynik; koncentracji na osiągnięciu celu) były bardzo wysoko skorelowane ze sobą. W związku z tym, jak pisze autorka nie ma żadnego powodu do twierdzenia, że tych dysfunkcji jest 5. Negatywna ocena na jednym wymiarze automatycznie powoduje przepisanie negatywnych ocen na pozornie niezależnych wymiarach np. grubiański szef jest oceniany jako mało skuteczny biznesowo.

Oceniając pracę doktorską mgr Pietrzak należy podkreślić ogrom włożonej pracy w realizację badania i jego staranne opracowanie. Wykonane analizy statystyczne zapewniały zasadność formułowanych wniosków. Aczkolwiek można weryfikować w kolejno podejmowanych badaniach czy niewielkie zależności deklaracji i zachowań od płci respondentów nie nabierają znaczenia w pewnych warunkach. Myślę tu o różnych sytuacjach firm, typach zadań itd. Rozumiem, że autorka przekreślając je zaprotestowała przeciw nieuzasadnionemu, automatycznie przypisywanemu nadmiernemu znaczeniu płci. Sytuacji, gdy stereotypy utrudniają ocenę rzeczywistych relacji. Udowodniona potrzeba weryfikacji tych zależności na pewno zasługuje na podkreślenie.

Praca w pełni spełnia wymogi stawiane pracom doktorskim. Może być podstawą dopuszczenia mgr Kamili Pietrzak do dalszych etapów przewodu doktorskiego.