

Uniwersytet Warszawski
Wydział Zarządzania

mgr Kamila Pietrzak

**Konsekwencje różnic w strukturze płci zespołów
zadaniowych**
– rekomendacje dla zarządzania zasobami ludzkimi

Praca doktorska
w dziedzinie nauk społecznych
w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości

Praca wykonana pod kierunkiem
prof. zw. dr hab. Grażyny Wieczorkowskiej-Wierzbińskiej
Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski
Katedra Psychologii i Socjologii Zarządzania
Promotor pomocniczy: dr Anna Kuźmińska

Warszawa, 2020

Profesor Grażynie Wieczorkowskiej-Wierzbińskiej dziękuję za opiekę nad doktoratem, poświęcony czas, przewodnictwo, inspirację, która pozwalały mi rozwijać się i przekraczać swoje granice.

Doktor Annie Kuźmińskiej za pomoc badaniach, życzliwość i niezmierną cierpliwość w analizach.

Mamie, za ustawiczną pomoc i wsparcie, które pozwoliły mi zachować pogodę ducha.

Oświadczenie kierującego pracą

Oświadczam, że niniejsza praca została przygotowana pod moim kierunkiem i stwierdzam, że spełnia ona warunki do przedstawienia jej w postępowaniu o nadanie stopnia doktora.

Data

Podpis kierującego pracą

Oświadczenie autora pracy

Świadoma odpowiedzialności prawnej oświadczam, że niniejsza praca dyplomowa została napisana przeze mnie samodzielnie i nie zawiera treści uzyskanych w sposób niezgodny z obowiązującymi przepisami. Oświadczam również, że przedstawiona praca nie była wcześniej przedmiotem procedur związanych z uzyskaniem tytułu zawodowego w wyższej uczelni. Oświadczam ponadto, że niniejsza wersja pracy jest identyczna z załączoną wersją elektroniczną.

Data

Podpis autora pracy

Zgoda autora pracy

Wyrażam zgodę na udostępnianie mojej rozprawy doktorskiej dla celów naukowobadawczych.

Data

Podpis autora pracy

Streszczenie

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, w których wzięło udział **ponad 3000 pracowników** będących członkami 512 zespołów 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). **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.

Słowa kluczowe

Płeć lidera, feminizacja zespołu, dysfunkcje pracy zespołowej Lencioniego, komunikacja, zaangażowanie

Tytuł pracy w języku angielskim

Consequences of the team's gender structure: level of feminization and leader's gender – recommendations for Human Resource Management

Streszczenie w j. angielskim

The aim of the doctoral dissertation, which is empirical in nature, is to try to answer the business question scientifically whether the team's gender structure (leader's gender and degree of feminization) should be taken into account when creating task teams. Neither the quantitative research, with participation of 3,000 employees as members of 512 teams, nor the analysis of 12 experimental case studies of several hours of work of artificially created task teams found evidence of a significant impact of the leader sex (although a few differences were statistically significant). The insignificant influence of the second component of the team's gender structure: the degree of feminization requires replication, because in the examined employee teams this variable was confounded with the gender of the leader. Homogeneous teams had the same sex leader. The solution of this methodological problem may be to conduct experimental research in the future.

Słowa kluczowe w j. angielskim

Leader's gender, team composition, dysfunctions of a team by Lencioni, communication, engagement

Spis treści

1	WPROWADZENIE	8
1.1	USTALENIA TERMINOLOGICZNE.....	9
1.2	STRUKTURA PRACY	9
1.2.1	Przegląd literatury.....	9
1.2.2	Część empiryczna.....	10
1.2.3	Część uzupełniająca.....	11
1.2.4	Ogólne uwagi o pracy.....	11
2	CZĘŚĆ 1. PRZEGLĄD LITERATURY	12
2.1	SEKCJA 1. ZESPOŁY ZADANIOWE (PROJEKTOWE) I FUNKCJONALNE	12
2.1.1	Charakterystyka zespołów zadaniowych.....	13
2.1.2	Klimat pracy zespołowej.....	14
2.1.3	Teoria dysfunkcji pracy zespołowej Lencioniego	15
2.2	SEKCJA 2. STYLE PRZYWÓDCZE	16
2.2.1	Styl autokratyczny, demokratyczny i leseferyczny	17
2.2.2	Styl transformacyjny i transakcyjny.....	18
2.2.3	Przywództwo współdzielone	18
2.2.4	Przywództwo naturalne	18
2.2.5	Przywództwo służebne	19
2.2.6	Przywództwo plemienne	19
2.2.7	Ewolucyjny model przywództwa (Hersheya i Blancharda).....	19
2.2.8	Model Fiedlera	20
2.2.9	Model ścieżki do celu Evansa i House'a.....	21
2.2.10	Model przywództwa – uczestnictwa Vrooma i Yettona	21
2.2.11	Kulturowe uwarunkowania stylu przywództwa	21
2.3	SEKCJA 3. CZY PŁEĆ PRACOWNIKA MA ZNACZENIE?	23
2.3.1	Różnice w typie wspólnotowości?	24
2.3.2	Różnice w koncentracji na statusie vs łączności?	24
2.3.3	Różnice w emocjonalności?	24
2.3.4	Różnice w komunikacji?	25
2.3.5	Różnice w sposobach wywierania wpływu?	25
2.3.6	Parę przykładów różnic w sferze percepcji, szans awansu i zarobków.....	26
2.3.7	Przykład rozbieżności między egalitaryzmem płciowym w deklaracjach i rzeczywistości	32
2.3.8	Wzmacnianie roli kobiet na rynku zawodowym i edukacyjnym	36
2.3.9	Różnice w wykształceniu i aktywności zawodowej	37
2.4	SEKCJA 4. BUDOWANIE STRUKTURY PŁCI ZESPOŁU ZADANIOWEGO	39
2.4.1	Preferencje dotyczące płci współpracownika.....	39
2.4.2	Wpływ homogeniczności płciowej zespołu zadaniowego	42
2.4.3	Preferencje dotyczące płci szefa.....	47

2.5	SEKCJA 5. PYTANIA I HIPOTEZY BADAWCZE.....	58
2.5.1	Otwartość komunikacyjna w zespołach zadaniowych	58
2.5.2	Poziom zaangażowania	61
2.5.3	Różnice w spostrzeganiu między przełożonymi i podwładnymi.....	62
3	CZĘŚĆ EMPIRYCZNA.....	66
3.1	CELE PRACY	66
3.2	ZADANIE BADAWCZE 1. TEST WŁASNOŚCI PSYCHOMETRYCZNYCH ORYGINALNEGO NARZĘDZIA DPZ.....	66
3.2.1	Procedura i narzędzia pomiaru	67
3.2.2	Próba	67
3.2.3	Schemat analizy.....	68
3.2.4	Test modelu jednoczynnikowego	69
3.2.5	Przygotowanie danych do dalszych analiz	71
3.3	ZADANIE BADAWCZE 2	76
3.3.1	Hipotezy.....	76
3.3.2	Problem analizy danych zagnieżdżonych	78
3.3.3	Schemat analizy danych.....	78
3.3.4	Zmienne wyjaśniane i ich operacjonalizacja.....	79
3.3.5	Wyniki testowania hipotez	82
3.3.6	Dyskusja i interpretacja otrzymanych wyników	90
3.4	ZADANIE BADAWCZE 3. EKSPERYMENTALNE STUDIA PRZYPADKÓW – BADANIE JAKOŚCIOWE	94
3.4.1	Cel badania.....	94
3.4.2	Próba	95
3.4.3	Procedura TEZ	95
3.4.4	Przebieg badania	96
3.4.5	Wnioski z 12 studiów przypadków.....	99
4	OGRANICZENIA I KIERUNKI PRZYSZŁYCH BADAŃ	110
5	PODSUMOWANIE.....	112
6	REKOMENDACJE DLA ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI	114
7	CZĘŚĆ UZUPEŁNIAJĄCA	116
7.1	ZAŁĄCZNIK 1. ZAŁOŻENIA PROJEKTU GLOBE	116
7.2	ZAŁĄCZNIK 2. KRĘGI KULTUROWE W PROJEKCIE GLOBE.....	117
7.3	ZAŁĄCZNIK 3. SPOSÓB POMIARU STOPNIA EGALITARYZMU WZGLĘDEM PŁCI	118
7.4	ZAŁĄCZNIK 4. CZĘŚĆ EMPIRYCZNA AMOS	119
7.5	ZAŁĄCZNIK 5. PYTANIA DPZ – PODZIELONE NA OBSZARY PRZEZ FIRMĘ DORADCZĄ 124	
7.6	ZAŁĄCZNIK 6. ANALIZA RZETELNOŚCI.....	127
7.7	ZAŁĄCZNIK 7. PYTANIA DPZ – 3 WSKAŹNIKI	128
7.8	ZAŁĄCZNIK 8. NAGRANIA VIDEO Z BADAŃ.....	129

7.9	ZAŁĄCZNIK 9. EKSPERYMENTALNE STUDIA PRZYPADKÓW. OPIS GRUP A – L....	130
7.9.1	Grupa A.....	130
7.9.2	Grupa B.....	132
7.9.3	Grupa C.....	134
7.9.4	Grupa D.....	139
7.9.5	Grupa E.....	143
7.9.6	Grupa F.....	147
7.9.7	Grupa G.....	149
7.9.8	Grupa H.....	153
7.9.9	Grupa I.....	157
7.9.10	Grupa J.....	160
7.9.11	Grupa K.....	164
7.9.12	Grupa L.....	169
7.10	ZAŁĄCZNIK 10. INSTRUKCJA DLA EKSPERYMENTATORA	174
7.10.1	Spis treści.....	174
7.10.2	Wstęp.....	174
7.10.3	Zadanie 1. Wybór CV, zestaw nr 1, Młodszy specjalista HR.....	175
7.10.4	Zadanie 1. Wybór CV, zestaw 1, Młodszy pracownik HR.....	176
7.10.5	Zadanie 2. Układanie i szukanie książek, zestaw 1 (od okna)	177
7.10.6	Zadanie 3. Wybór CV, zestaw nr 2, Kierownik Projektu.....	179
7.10.7	Zadanie 4. Układanie i szukanie książek, zestaw 2 (szafka)	180
7.10.8	Zadanie 5. Wybór CV, zestaw nr 3, Przedstawiciel handlowy	181
7.10.9	Podział pieniędzy	182
7.10.10	Ankieta po badaniu	182
7.11	ZAŁĄCZNIK 11. PRZYKŁADOWA ANKIETA PO BADANIU.....	184
7.12	ZAŁĄCZNIK 12. OGŁOSZENIA REKRUTACYJNE.....	189
8	BIBLIOGRAFIA	191
9	SPIS RYSUNKÓW.....	206
10	SPIS TABEL	208

1 Wprowadzenie

Celem pracy jest sprawdzenie jak nauka może odpowiedzieć na pytanie biznesu, czy przy tworzeniu zespołów zadaniowych – oprócz kwalifikacji merytorycznych i cech psychologicznych, takich jak temperament czy styl pracy – należy brać pod uwagę strukturę płci zespołu zadaniowego: płeć lidera i stopień feminizacji (proporcję kobiet wśród członków zespołu). Odpowiedzi na to pytanie poszukiwano zarówno w literaturze jak i w analizach 4 badań empirycznych.

Praca zespołowa może być cennym i unikatowym źródłem przewagi konkurencyjnej organizacji, trudnym do skopiowania w krótkim czasie przez konkurencję. Coraz więcej zadań w firmach wymaga dobrej współpracy specjalistów. Wzrasta poziom złożoności zadań, np. lawinowo rośnie liczba informacji wymagających analizy przed podjęciem decyzji, wymagana jest wiedza ekspercka z różnych dziedzin.

Zebranie grupy ekspertów nie oznacza jeszcze, że grupa stanie się zespołem i wyznaczone zadania zostaną zrealizowane. Aby zostać członkiem zespołu zadaniowego trzeba posiadać odpowiednie kompetencje merytoryczne i doświadczenie zawodowe. Wybór kierownika zespołu jest zadaniem trudniejszym, ponieważ skuteczne kierowanie jest własnością relacyjną: idealny lider dla grupy A, może nie „pociągnąć” grupy B. Samo doświadczenie i kompetencje zawodowe nie są gwarancją dokonania właściwego wyboru.

Przedmiotem mojego zainteresowania uczyniłam tylko jedną cechę lidera i członków zespołu, której nie sposób zignorować i jest ona natychmiast zauważalna - płeć.

Nie możemy być pewni, że informacja o płci kandydata uruchamiająca w sposób automatyczny stereotypy płciowe nie wpływa na nasze decyzje. Trzeba jednak pamiętać, że w badaniach¹ (Australia, N=888, w tym 38% mężczyzn, 1995 r.) wykazano, że stereotypy płciowe mają zarówno warianty pozytywne, jak i negatywne.

Pozytywny stereotyp kobiecości zawiera w sobie takie cechy jak: cierpliwość, wrażliwość, oddanie, odpowiedzialność, umiejętność docenienia innych. **Negatywny stereotyp kobiecości** zawiera w sobie takie cechy jak: bojaźliwość, bycie słabym, potrzeba aprobaty, zależność, nerwowość. **Pozytywny stereotyp męskości** zawiera w sobie takie cechy jak: siła, pewność siebie, stanowczość, energiczność, opiekuńczość. **Negatywny stereotyp męskości** zawiera w sobie takie cechy jak: agresywność, despotyczność, sarkazm, gwałtowność, poczucie wyższości. Można to podsumować parafrazując tytuł konferencji zorganizowanej przed laty przed prof. Siemieńską *„Płeć może być i atutem (gdy aktywizuje pozytywną wersję stereotypu) i balastem (gdy aktywizuje wersję negatywną)”*².

Z bardzo wielu badań opisujących różnice między kobietami i mężczyznami moją uwagę zwróciły te, które mogą mieć bezpośrednie implikacje dla pracy zespołowej. W literaturze dużo jest badań porównujących zarządzające kobiety i zarządzających

¹ Ricciardelli i Williams, 1995

² Konferencja pt. „Płeć w nauce – przeszkoda czy atut? Kariery naukowe a życie prywatne”, 01.06.2010 r., Warszawa.

mężczyzn zarówno w biznesie, jak i w polityce³. Można też znaleźć informacje na temat wpływu zróżnicowania płci zespołu zadaniowego na jego efektywność. Najczęściej jednak w badaniach nie uwzględnia się interakcji między płcią lidera, a stopniem feminizacji składu zespołu. Właśnie do tej kategorii będzie można zaliczyć badania przedstawione w rozprawie doktorskiej.

Pobocznym problemem badawczym rozprawy jest problem metodologiczny. Dotyczy własności psychometrycznych popularnego narzędzia biznesowego i wartości wykorzystywanej w biznesie teorii dysfunkcji pracy zespołowej Lencionego⁴.

1.1 Ustalenia terminologiczne

Termin: STOPIEŃ FEMINIZACJI/MASKULINIZACJI ZESPOŁU oznacza proporcję kobiet/mężczyzn. W części analiz mówię też o homogeniczności/heterogeniczności płciowej, które to terminy nie różnicują zespołów złożonych z samych kobiet i z samych mężczyzn, określając je jako homogeniczne płciowo.

Termin: STRUKTURA PŁCI ZESPOŁU – oznacza łącznie płeć lidera i stopień feminizacji zespołu.

Tak jak to jest wyjaśnione w sekcji przeglądu literatury poświęconej pracy zespołowej, ze względu na zróżnicowany materiał empiryczny, zarówno przegląd literatury jak i część empiryczna będzie dotyczyć **szerokiej klasy zespołów**, obejmujących zarówno **zespoły zadaniowe (projektowe), jak i funkcjonalne**.

Przywództwo i zarządzanie nie są synonimami. Jednakże, z punktu widzenia tematu rozprawy, te różnice nie są istotne, więc terminy: LIDERZY, MENADŻEROWIE, SZELOWIE, KIEROWNICY są używane zamiennie. Używam też terminu: PODWŁADNY, PODWŁADNA, aby wskazać, że chodzi o członka zespołu, a nie lidera.

1.2 Struktura pracy

Rozprawa, która ma charakter empiryczny, składa się z 3 części:

1. Przeglądu literatury zakończonego postawieniem pytań badawczych i hipotez;
2. Części empirycznej prezentującej wyniki testowania hipotez na 4 zbiorach danych;
3. Części uzupełniającej.

1.2.1 Przegląd literatury

Celem części przeglądowej rozprawy jest omówienie literatury dotyczącej wpływu płci lidera i stopnia feminizacji zespołu na funkcjonowanie zespołów, z ukierunkowaniem na zagadnienia poddawane analizie w części empirycznej.

Przegląd literatury składa się z **5 sekcji**, których **objętość jest wyznaczona liczbą badań**, które zostały dotychczas opisane w literaturze. Z tego powodu poszczególne

³ Np. Siemieńska, 2003; Budrowska, Duch i Titkow, 2003

⁴ Lencioni, 2016

sekcje są różnej długości. Najbardziej rozbudowana jest część poświęcona stylom przywódczym, ponieważ temat związku płci lidera ze stylem zarządzania jest popularnym zagadnieniem badawczym.

Sekcja 1 zatytułowana „**Zespoły zadaniowe (projektowe) i funkcjonalne**” pokazuje, jak ważna stała się praca zespołowa w organizacjach XXI wieku. Nie każda grupa staje się zespołem, nie każdy zespół jest efektywny. W tej sekcji omówione są wymiary, na których możemy oceniać zespoły pracowników. Zebrano informacje na temat badań klimatu pracy zespołowej i bardzo popularnej w biznesie teorii 5 dysfunkcji pracy zespołowej Lencioniego⁵.

W **sekcji 2 „Style przywódcze”** przedstawiono 5 wyróżnianych w literaturze stylów: autokratyczny, demokratyczny, leseferyczny, transformacyjny i transakcyjny oraz 4 typy przywództwa: współdzielonego, naturalnego, służebnego i plemiennego. Przedstawiono także teorię sytuacyjnych i kulturowych uwarunkowań stylu przywództwa. Informacje te mogą posłużyć do szukania różnic płciowych w preferowaniu różnych sposobów przewodzenia.

W **sekcji 3**, zatytułowanej „**Czy płeć pracownika ma znaczenie?**”, podaję przykłady różnic płciowych w sferze percepcji, szans awansu i zarobków. Omawiam różnice w wykształceniu i aktywności zawodowej kobiet i mężczyzn, przykład rozbieżności między egalitaryzmem płciowym w deklaracjach i rzeczywistości. W tej sekcji omawiam też teorie: (1) równych szans; (2) merytokracji; (3) szczególnego wkładu; (4) wartości alternatywnych postulujące wzmocnienie roli kobiet na rynku zawodowym.

W **sekcji 4**, zatytułowanej „**Budowanie struktury płci zespołu zadaniowego**”, przedstawiam wyniki badań dotyczące zarówno płci współpracownika jak i szefa. Omawiam też wpływ homogeniczności płciowej zespołu zadaniowego.

W **sekcji 5**, zatytułowanej „**Pytania i hipotezy badawcze**”, omawiam wybrane wymiary, dla których będę testować wpływ struktury płci.

Wpływu struktury płci zespołu zadaniowego będę szukać w trzech aspektach:

1. różnic w percepcji między przełożonym a podwładnymi;
2. poziomu otwartości komunikacyjnej w zespole;
3. poziomu zaangażowania członków zespołu.

1.2.2 Część empiryczna

W części empirycznej przedstawiono wyniki **analiz 4 badań**:

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;

⁵ Lencioni, 2016

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).

Zgodnie z zaleceniami promotora objętość dwóch pierwszych części rozprawy doktorskiej nie przekracza 115 stron.

1.2.3 Część uzupełniająca

Trzecia część pracy zawiera materiały uzupełniające. Nie są one niezbędne dla śledzenia toku wyводу, ale są konieczne dla osób chcących poznać rozkłady zmiennych, szczegóły przeprowadzonych analiz, czy też replikować przeprowadzone analizy na innych danych (szczegółowy opis procedur badawczych).

1.2.4 Ogólne uwagi o pracy

Aby zadbać o przejrzystość wyводу, zgodnie z zaleceniem promotora:

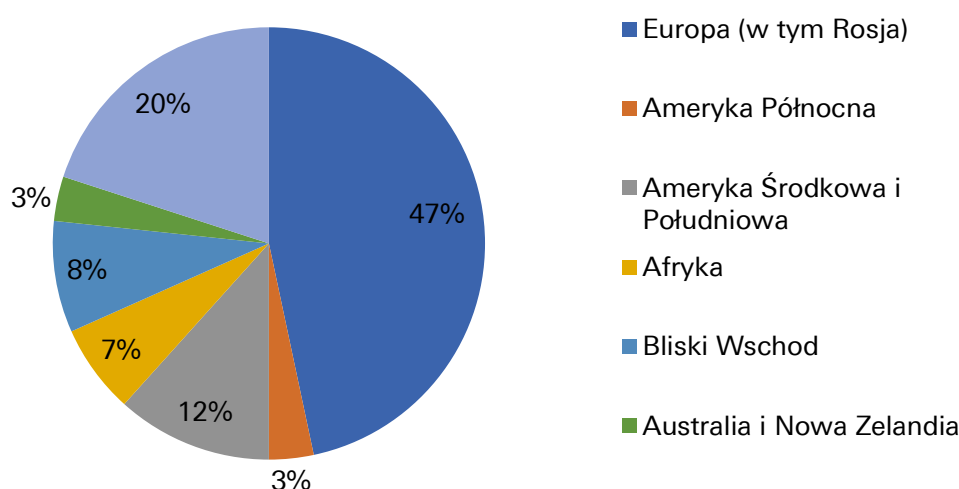
- nazwiska cytowanych autorów znajdują się w **przypisach dolnych**, co skraca całość tekstu o ok 20%;
- najważniejsze pojęcia zostały wyróżnione poprzez użycie **KAPITALIKÓW** lub **wytluszczenie**;
- starałam się zwrócić uwagę czytelnika na główne wyniki badań podkreślając charakter badań (np. korelacyjne, terenowe, eksperymentalne), wielkość próby, rok i kraj niż nazwisko autora badań;
- nowe wątki oddzielone są w stylu amerykańskim przy pomocy zostawiania wolnych linii, zamiast stosowania jednolitej interlinii z użyciem wcięcia.

2 Część 1. Przegląd literatury

Praca zespołowa jest jednym z ważniejszych wyzwań w organizacjach XXI wieku. Według raportu z 2019 roku, 31% firm w badanych 60 krajach pochodzących ze wszystkich kontynentów (patrz Rysunek 1) działa całkowicie lub prawie całkowicie w oparciu o model zespołowy. W kolejnych 65%, praca zespołowa stanowi pewien element struktury wychodzącej poza hierarchię pionową⁶.

W organizacjach pracę zespołową realizują zarówno zespoły zadaniowe i funkcjonalne.

Rysunek 1. Udział krajów z poszczególnych regionów świata w badaniu (łącznie 60 krajów).



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Deloitte Global Human Capital Trends (2019).

2.1 Sekcja 1. Zespoły zadaniowe (projektowe) i funkcjonalne

Tak jak pojęcie organizacji, tak też pojęcia zespołu zadaniowego, funkcjonalnego, są pojęciami naturalnymi⁷. Mają nieostre granice; desygnaty tych pojęć różnią się na wymiarze typowości. Prototypem organizacji może być np. transnarodowa korporacja, zaś organizacja zrzeszająca filatelistów jest dużo mniej typowym egzemplarzem tej kategorii⁸.

Podobnie jest z podziałem na zespoły zadaniowe i funkcjonalne.

Typowy **zespół zadaniowy** (projektowy) to zespół powołany na określony czas w celu realizacji projektu⁹.

⁶ Deloitte, 2019

⁷ Wieczorkowska, Król, Wierzbiński, 2016

⁸ Wierzbiński, Król, Kuźmińska, 2014

⁹ Trocki, 2012

Typowy **zespół funkcjonalny** jest zespołem stałym, realizującym określone funkcje w organizacji, np. sprzedaży, administracji, spraw personalnych¹⁰.

Z punktu widzenia pracownika najważniejszą różnicą jest czas trwania zespołu, który powinien być wystarczająco długi, aby pozwolić na nawiązanie relacji społecznych. Powinien on czuć większą stabilność zatrudnienia będąc częścią zespołu funkcjonalnego niż zadaniowego. W praktyce zespoły zadaniowe (gdy projekty są powtarzalne) mogą trwać latami, zaś zespoły funkcjonalne mogą być rozwiązywane dużo szybciej np. w związku z reorganizacją. W literaturze podkreśla się, że zespoły funkcjonalne „...mogą istnieć stale lub być powoływane do obsługi podejmowanych przedsięwzięć”¹¹.

Chociaż w zatwierdzonym podczas otwierania przewodu doktorskiego tytule rozprawy doktorskiej pojawił się – ze względu na moje 14 letnie już doświadczenie w kierowaniu zespołami projektowymi – termin „zespoły zadaniowe”, zarówno przegląd literatury, jak i część empiryczna, będzie dotyczyć szerokiej klasy zespołów, obejmujących zarówno zespoły zadaniowe (projektowe) jak i funkcjonalne.

W sytuacji, kiedy prezentowana myśl nie ma zastosowania do zespołów funkcjonalnych, ale forma „zespoły zadaniowe” jest używana, przedstawiam istniejące różnice. Zabieg ten ma miejsce w celu zachowania zgodności z tytułem pracy.

2.1.1 Charakterystyka zespołów zadaniowych

Zespoły zadaniowe są opisywane w literaturze przedmiotu¹² pod kątem następujących charakterystyk:

1. **typ projektu** (wyznaczający stopień zależności członków zespołu), który może być:
 - addytywny - co oznacza, że wykonanie jego jest uzależnione od wysiłku wszystkich osób;
 - koniunktywny, wynik zależy od tego, jak dobrze pracuje najsłabszy jej członek;
 - dysjunktywny, którego wynik zależy od pracy najsprawniejszego członka grupy;
 - kompensacyjny (gdzie wyniki członków zespołu są uśrednianie);
 - dyskrecjonalny (gdy członkowie zespołu pracują niezależnie, a potem razem decydują, które z rozwiązań jest najlepsze);
2. **struktura zadań** – projekt nasycony zadaniami indywidualnymi (daje się łatwo podzielić) *vs* grupowymi;
3. **cel** – nastawiony przede wszystkim na ilość (np. liczba wykonanych działań) lub na jakość (np. rozwiązanie konkretnego problemu);
4. **stopień przewidywalności otoczenia** (np. niski, średni, lub wysoki);

¹⁰ Mikuła, 2006

¹¹ Mikuła, 2006, s.98

¹² Trzy pierwsze wymiary pochodzą z modelu: Steiner, 1972.

5. **czas trwania projektu i stopień znajomości członków** przed rozpoczęciem projektu;
6. **typ kierownictwa** (np. zhierarchizowane, nieformalne); **liczba procedur** (np. duża, mała), **normy grupowe** (np. silne, słabe);
7. **stopień zaangażowania emocjonalnego członków zespołu** (np. duże, średnie, małe).

Zarówno zespoły zadaniowe, jak i funkcjonalne, można oceniać mierząc klimat pracy zespołowej.

2.1.2 Klimat pracy zespołowej

Klimat organizacji definiowany jest jako: „*charakterystyczna atmosfera w organizacji w danym momencie, która odzwierciedla sposób, w jaki jej członkowie postrzegają, doświadczają i reagują na kontekst organizacyjny*”¹³. Możemy też mówić o klimacie pracy zespołowej dopuszczając w rozważaniach niezgodność obu klimatów (możemy dobrze się czuć w zespole zadaniowym, ale źle w instytucji lub odwrotnie).

Przykładowo, model oceny klimatu organizacyjnego M. Pattersona¹⁴ obejmuje aż 17 wyodrębnionych w badaniach ankietowych (6869 pracowników z 55 firm produkcyjnych w Wielkiej Brytanii) elementów:

1. Autonomia, która dotyczy sposobu zaprojektowania pracy zapewniającego odpowiednią swobodę działania.
2. Integracja, która odnosi się do zakresu współpracy między działami organizacji.
3. Włączenie pracowników w procesy informacyjno-decyzyjne.
4. Wsparcie pracowników ze strony przełożonych.
5. Dostępność szkoleń, które pozwalają pracownikom na rozwój.
6. Komfort pracy, określający stopień, w jakim organizacja troszczy się o pracowników.
7. Stopień sformalizowania wyznaczany przez liczbę reguł i procedur organizacyjnych.
8. Tradycja dotycząca stopnia, w jakim przyjęte wcześniej sposoby działania są cenione w organizacji.
9. Innowacyjność i elastyczność wyznaczająca wsparcie dla nowych pomysłów.
10. Koncentracja na otoczeniu zewnętrznym, określająca stopień w jakim organizacja odpowiada na potrzeby klientów i rynku.
11. Refleksywność odnosząca się do dokonywanego w organizacji przeglądu i analizy celów, strategii, procesów.
12. Przejrzystość celów organizacyjnych.
13. Nastawienie na efektywność.

¹³ Rollinson, 2005

¹⁴ Patterson i in., 2005

14. Zaangażowanie wyznaczone przez oceny wysiłku wkładanego przez pracowników w realizację celów.
15. Dostępność informacji zwrotnej.
16. Presja na wyniki, która dotyczy wywieranego na pracowników nacisku na realizację celów.
17. Nastawienie na jakość pracy, produktów, procedur w organizacji.

W literaturze podkreśla się, że klimat pracy zespołowej wynika z:

- postrzegania zasad i procesów organizacyjnych¹⁵;
- oceny spójności postaw i wartości pracowników¹⁶.

Klimat pracy zespołowej tworzy kapitał intelektualny organizacji i jest podstawą delegowania uprawnień (ang. *empowerment*) zespołowi w zakresie samosterowności: niezależnego rozwiązywania problemów, odpowiedzialności za rezultaty pracy, dzielenia się informacjami, wewnętrznej kontroli, realizacji celów zgodnych z wizją organizacji¹⁷.

Ocena klimatu pracy zespołowej koreluje z wynikami osiąganymi przez zespół i jego satysfakcją z pracy. Im wyższa, tym wyższe wyniki i wyższa satysfakcja z pracy¹⁸.

Wykazano np., że jakość tworzonego przez informatyków oprogramowania była tym wyższa, im większa była zgodność wysokich oczekiwań pracowników dotyczących klimatu pracy zespołów IT z jego oceną¹⁹.

2.1.3 Teoria dysfunkcji pracy zespołowej Lencioniego

Praktycy biznesu do oceny klimatu pracy zespołowej wykorzystują teorię dysfunkcji pracy zespołowej Lencioniego, której założenia są bardzo proste²⁰. Za główną przyczynę niskiej efektywności zespołu uznaje się brak zaufania. W ślad za nim idzie obawa przed wypowiedaniem własnego zdania; brak zaangażowania; i w konsekwencji unikanie odpowiedzialności za wynik. To z kolei oznacza brak zorientowania na osiągnięcie celu. Zdaniem Lencioniego zaufanie jest „kamieniem węgielnym”, które prowadzi do budowy klimatu wspierającego efektywną pracę zespołu. Podsumowując, dobry klimat pracy zespołowej wynika z:

- wysokiego poziomu zaufania;
- otwartości komunikacyjnej;
- zaangażowania członków zespołu w pracę;
- poczucia odpowiedzialności za wynik;
- koncentracji na osiągnięciu celu.

¹⁵ Andersen, West, 1998

¹⁶ Lin i Liu, 2012

¹⁷ Krawczyk-Bryłka, 2013, za: Blanchard, 2007

¹⁸ Gil, Rico, Alcover i Barrasa, 2005

¹⁹ Acuña, Gomez i Juristo, 2008

²⁰ Lencioni, 2016

Zaufanie daje poczucie komfortu i bezpieczeństwa. Kiedy ufamy, że inni wykonują swoje zadania i można na nich polegać, każdy może się skupić na własnej pracy, bez potrzeby kontrolowania innych. Zaufanie jest fundamentem, na którym budowane jest środowisko sprzyjające efektywnej pracy zespołowej. Kiedy go brakuje uczestnicy obawiają się prosić o pomoc, pokazać słabości, czy nawet dzielić się swoimi opiniami. W rezultacie, przepływ wiedzy i informacji jest ograniczony, co może wpływać na efekty pracy. Stąd, z punktu widzenia efektywności pracy zespołu kluczowe jest, aby jego członkowie ufali sobie nawzajem i ufali liderowi.

Osobista i zbiorowa odpowiedzialność jest kolejnym czynnikiem wspierającym efektywność zespołu²¹. Oznacza, że członkowie zespołu czują się odpowiedzialni nie tylko za wykonanie swoich zadań indywidualnych, ale też za zbiorowy wynik i motywowanie się do wysiłku. Prowadzi to do ustalenia wysokich standardów pracy wewnątrz grupy.

Ostatnim, wg Lencioniego, warunkiem efektywnej pracy zespołowej jest postawa zorientowana na osiągnięcie celu. Jeśli uczestnicy nie przywiązują wagi do rezultatów swojej pracy, jest mało prawdopodobne, aby zespół wykonał zadania dla zrealizowania których został powołany.

Teoria Lencioniego jest bardzo popularna. W latach 2002-2019 sprzedano 3,3 miliona egzemplarzy jego książki²². Autor jest rozchwytywanym mówcą motywacyjnym i doradcą biznesowym. Niestety, **teoria dysfunkcji nie została poddana naukowej weryfikacji**. Moje poszukiwania naukowych publikacji odwołujących się do teorii Lencioniego zakończyły się fiaskiem. W wyszukiwarce Scopus, pojawiają się jedynie 2 teksty z wystąpien konferencyjnych²³:

- Pane, M. M., Siregar, C., Ruman, Y. S. i Rumeser, J. A. A. (2018). The application of the Lencioni model in online learning: A case study in higher education. Paper presented at the ACM International Conference Proceeding Series, 49-53. doi:10.1145/3231848.3231858. Pobrano 28.12.2019 z www.scopus.com
- Uy, E. i Ioannou, N. (2008). Growing and sustaining an offshore scrum engagement. Paper presented at the Proceedings - Agile 2008 Conference, 345-350. doi:10.1109/Agile.2008.71. Pobrano 28.12.2019 z www.scopus.com

2.2 Sekcja 2. Style przywódcze

Przywódstwo to kierowanie grupą i wpływanie na jej członków, celem wykonania postawionych zadań²⁴. Przywódca ma zazwyczaj więcej władzy niż podwładni, przy czym podział władzy zależy od stylu kierowania.

²¹ Katzenbach i Smith, 2001

²² <https://www.fivebehaviors.com/About.aspx>

²³ Polecenie ze Scopus: Show results for: (TITLE-ABS-KEY („The Five Dysfunctions of a Team” by AND lencioni) AND TITLE-ABS-KEY (team) OR TITLE-ABS-KEY (business)) AND PUBYEAR > 2002

²⁴ Stoner, Freeman i Gilbert, 2011

W literaturze spotykamy się z różnorodną nomenklaturą stylów kierowania, a także ich odmienną klasyfikacją. Przywództwo nie jest tożsame z kierowaniem. Dobry kierownik jest sprawnym planistą i organizatorem. Dobry przywódca potrafi wzbudzać wśród podwładnych entuzjazm, motywację i zaangażowanie. Na potrzeby omówienia stylów przywódczych, będę stosowała zamiennie określenie przywództwo i kierowanie, pamiętając o tej różnicy.

W następnym części skrótowo omówię najczęściej występujące w literaturze style przywódcze.

Można wyróżnić dwie podstawowe funkcje przywódcze²⁵:

- związane z zadaniami (rozwiązywanie problemów);
- związane z funkcjami społecznymi (podtrzymujące trwałość grupy, rozstrzyganie sporów międzyludzkich, motywowanie).

Z funkcjami przywódczymi wiąże się podział stylów przywództwa na styl zorientowany na zadania i styl zorientowany na ludzi. Kierownicy stosujący styl zorientowany na zadania ściśle nadzorują pracowników i sposób pracy; relacje międzyludzkie stoją na drugim miejscu. Kierownicy o stylu zorientowanym na pracowników budują relacje oparte na wzajemnym zaufaniu i szacunku, dzielą się władzą z podwładnymi poprzez wspólne podejmowanie decyzji. Kierownicy mogą stosować styl mieszany, zazwyczaj z przewagą orientacji na ludzi albo na zadania.

2.2.1 Styl autokratyczny, demokratyczny i leseferyczny

Jeden z powszechniejszych klasyfikacji stylów kierowania wiąże się z badaniami prowadzonymi przez Lewina, Lipitta i White'a²⁶. W swoich eksperymentach badali wpływ 3 stylów kierowania: autokratycznego, demokratycznego i nieingerującego²⁷:

- **Styl autokratyczny** – oznacza definiowanie i wyznaczanie celów przez kierownika, który utrzymuje dystans w stosunku do pracowników. Bezpośredni nadzór sprzyja ilości wykonywanej pracy, jednak w sytuacji nieobecności kierownika, efektywność spada. Ten styl nie sprzyja kreatywności ani wysokiej jakości.
- **Styl demokratyczny** – w którym podwładni uczestniczą w definiowaniu celów i podejmowaniu decyzji; ważne są relacje interpersonalne. Sprzyja on innowacyjności.
- **Styl nieingerujący (leseferyczny)** – kierownik nie kontroluje wykonywania zadań ani w nich nie uczestniczy. Zespół samodzielnie planuje prace i podejmuje decyzje. Dość często wyłania się przywódca nieformalny. Negatywna odmiana stylu oznacza brak zainteresowania zadaniami, podwładnymi, dążenie do „świętego” spokoju. Pozytywna odmiana oznacza oddanie władzy, ponieważ stopień dojrzałości zespołu i specyfika zadań tego wymagają.

²⁵ Stoner, Freeman i Gilbert, 2011

²⁶ Blanchard, Zigarmi i Nelson, 1993

²⁷ Kostera i Kownacki, 1995

Efektywność stylu kierowania zależy od kultury organizacji, w której lider działa, ale też od typu zadań i kwalifikacji grupy. Kierownik autokrata może uzyskiwać dobre wyniki w sytuacji, gdy zadania są proste i powtarzalne, niewymagające szczególnie wysokich kwalifikacji.

Zespoły skupiające wysoko wykwalifikowane jednostki zazwyczaj osiągają lepsze wyniki pod przywódcą o stylu demokratycznym, szczególnie jeśli wyznaczone cele wymagają kreatywności.

2.2.2 Styl transformacyjny i transakcyjny

W literaturze występuje podział na przywództwo transformacyjne i transakcyjne²⁸.

Lider transformacyjny wyznacza wysokie standardy zachowania, zdobywa zaufanie współpracowników, dla których jest jednocześnie mentorem i wzorem do naśladowania. To umożliwia pracownikom rozwój. Definiuje cele i opracowuje plany ich osiągnięcia. Jest zorientowany na innowacje.

Lider transakcyjny zarządza swoim zespołem, wyjaśniając obowiązki, kontrolując wyniki pracy, nagradzając za osiągnięcie cele i korygując, gdy istnieje potrzeba.

2.2.3 Przywództwo współdzielone

Pojawiające się nowe style kierowania związane są z rozpowszechnieniem pracy zespołowej.

Rola tradycyjnego kierownika opierała się na kilku założeniach²⁹:

- istotne informacje posiada jedynie kierownik;
- członkowie zespołu mają jasno określone zadania;
- kierownik jest dostępny dla swoich podwładnych i odpowiada za przepływ informacji;
- kierownik ponosi pełnię odpowiedzialności za wynik pracy.

Promowanie pracy zespołowej wykreowało nowy typ przywódcy. Pracownicy przejmują część odpowiedzialności, zwiększa się ich udział w komunikacji. Przywódca z kolei zamienia nadzór nad pracami zespołu na koordynację. Odpowiada również za rozwiązywanie problemów, wspieranie prac i wysiłków członków zespołu oraz wyrażanie uznania lub dezaprobaty. Powstała więc koncepcja przywództwa współdzielonego (ang. *Shared leadership*), która oznacza nadanie władzy jednostkom do przejmowania funkcji zarządczych i podejmowania decyzji w ich sferze wiedzy eksperckiej.

2.2.4 Przywództwo naturalne

W koncepcji przywództwa naturalnego, według Golemana, Boyatzisa i McKee, za najważniejszą kompetencję lidera uważana jest inteligencja emocjonalna. Rozumiana jest ona jako umiejętność kierowania emocjami i wzbudzania w podwładnych

²⁸ Bass, 1998

²⁹ Holpp, 2001

pozytywnych emocji, w celu lepszego efektu wspólnych działań. Lider powinien umieć wzbudzać w zespole entuzjazm i motywację: „*Kiedy ludzie dobrze się czują, dają z siebie wszystko*” („*When people feel good, they work at their best*”)³⁰. Podstawowym zadaniem lidera jest więc umiejętność stworzenia emocjonalnej więzi z członkami zespołu. Najważniejsze kompetencje lidera to: samoświadomość (w tym pewność siebie), zarządzanie sobą (samokontrola, umiejętność dostosowania się), świadomość społeczna (m.in. empatia), zarządzanie relacjami (w tym konfliktami).

2.2.5 Przywództwo służebne

Koncepcja przywództwa służebnego jest przywoływana z uwagi na rozwój zwinnych koncepcji zarządzania. Zgodnie ze słowami Roberta K. Greenleafa „*Przywódca-sługa jest przede wszystkim sługą... Zaczyna się od naturalnego uczucia, że ktoś chce służyć, służyć najpierw. Wtedy świadomy wybór skłania do dążenia do przywództwa*” (ang. „*The servant-leader is servant first... It begins with the natural feeling that one wants to serve, to serve first. Then conscious choice brings one to aspire to lead*”)³¹.

Przywódca służebny stawia potrzeby innych na pierwszym miejscu, dzieli się władzą, dba o dobro swoich podwładnych, pomaga im się rozwijać i osiągać jak najlepsze wyniki. Dla przywódcy tradycyjnego władza jest wartością samą w sobie lub sposobem zdobycia dóbr materialnych.

Style przywództwa obejmują skalę od „czystego” lidera –sługi do lidera, dla którego władza jest jedyną wartością³². W XXI wieku idea przywództwa służebnego wykorzystywana jest przez techniki zwinne zarządzania projektami, np. Scrum. Scrum Master oferuje pomoc i wsparcie dla zespołu, współdziała, a nie rządzi.

2.2.6 Przywództwo plemiennie

Teoria przywództwa plemiennego opiera się na uznaniu roli relacji społecznych dla skutecznego działania³³. Rolą przywódcy jest ich budowanie. Interakcje międzyludzkie są twórcze; przynależność do grupy zapewnia jednostce poczucie bezpieczeństwa.

Sytuacyjne style przywództwa

W szeregu badań wykazano³⁴, że skuteczność stylu przywództwa zależy od sytuacji określonej przez rodzaj zadań, cech i oczekiwań podwładnych, zachowań kolegów, kultury organizacji.

2.2.7 Ewolucyjny model przywództwa (Hersheya i Blancharda)

Model³⁵ uzależnia preferowany styl kierowania od stopnia dojrzałości podwładnych. Bierze przy tym pod uwagę umiejętność stawiania celów, zdolności, poziom doświadczenia i stopień motywacji. Teoria ta zwraca uwagę przede wszystkim na

³⁰ Goleman, Boyatzis i McKee, s. 14

³¹ Greenleaf, (b.d.)

³² Tudzierz, 2019

³³ Logan, King, Fischer-Wright, 2013

³⁴ Stoner, Freeman i Gilbert, 2011

³⁵ Mączyński, 1996

dynamikę stylu przywództwa. Odpowiedni dobór stylu do zdolności i motywacji pracowników w danym momencie warunkuje jakość ich pracy i własnego rozwoju.

Koncepcja ta została oparta na badaniach (USA, 1973–1976, N=2 000), następnie zrewidowana po 25 latach³⁶. Zakładając ciągły rozwój pracowników, kierownik może przejść od stylu zorientowanego na zadania do stylu zorientowanego na relacje. W fazie 1 pracownicy uczą się regulaminów i procedur obowiązujących w organizacji. Kierownik może stosować styl zorientowany na zadania. W fazie 2 pracownicy wciąż nie są samodzielni, ale poznali już siebie i kierownika, który może wprowadzić zmiany do swojego stylu kierowania. Powinien być wciąż zorientowany na zadania, ale zwracać uwagę na stosunki w zespole. W fazie 3 pracownicy zaczynają się czuć pewnie w swojej pracy i nadzór nie jest tak potrzebny, jak troska o stosunki w zespole. Faza 4 oznacza wysoką samodzielność i motywację pracowników, którzy nie potrzebują ani instrukcji, ani wsparcia ze strony przełożonego. Odpowiedni styl przywódczy będzie kładł nacisk zarówno na zadania, jak na relacje. Model ewolucyjny przywództwa wspiera rozwój pracowników.

2.2.8 Model Fiedlera

Niestety większość kierowników nie potrafi elastycznie dostosowywać swojego sposobu kierowania do grupy i sytuacji. Aby zachować efektywność zespołu, rekomenduje się dobranie kierownika do sytuacji albo zmianę sytuacji tak, aby to ją dopasować do stylu kierującego³⁷.

Sytuację określają trzy zmienne:

- stosunki między przywódcą a podwładnymi (sympatia, szacunek);
- stopień ustrukturalizowania zadań (zadania wykonywane zgodnie z procedurami *vs* prace innowacyjne);
- pozycja władcza przywódcy (determinowana przez związany z nią autorytet i władzę).

Styl przywództwa określany jest przez relację, w jakim stopniu kierownik zorientowany jest na ludzi, a w jakim na zadania.

Stosunek do najmniej lubianego pracownika określa styl przywódcy. Jeżeli opisuje tego pracownika względnie pozytywnie – jest przywódcą zorientowanym na stosunki międzyludzkie. Jeżeli opis jest negatywny – bardziej zwraca uwagę na zadania niż relacje.

Efektywność pracy zapewnia dostosowanie stylu przywództwa do sytuacji. W tym wypadku bierze się pod uwagę dobór np. autokratycznego lidera do zespołu wykonującego wysoce ustrukturalizowane zadania niż oczekuje, iż lider zmieni swój styl.

³⁶ Blanchard, Zigarmi i Nelson, 1993

³⁷ Stoner, Freeman i Gilbert, 2011

2.2.9 Model ścieżki do celu Evansa i House'a

Model oparty jest na teorii oczekiwań (teorii motywacji) uznającej, że ludzie, spośród puli możliwych zachowań, dokonują wyboru w oparciu o oczekiwane korzyści³⁸.

Kierownicy mogą wywierać wpływ na podwładnych poprzez nagrody. Kierownik zorientowany na zadania dokładnie określa poziom wydajności, czas wykonania, od czego zależne są awanse i premie. Kierownik zorientowany na relacje dostosowuje nagrody do poszczególnych pracowników, oferując wsparcie i możliwość uzyskania awansu.

2.2.10 Model przywództwa – uczestnictwa Vrooma i Yettona

Model zakłada, że styl kierowania powinien być dostosowany do struktury zadań, które mogą być w różnym stopniu zrutynizowane i niezrutynizowane³⁹. Zakłada się, że przywódca potrafi dostosować swój styl kierowania do sytuacji.

Model zbudowany jest ze zbioru reguł, które pozwalają określać zalecany stopień uczestniczenia podwładnych w podejmowaniu decyzji w zależności od sytuacji⁴⁰.

Po 20 latach od pierwszej publikacji, badacze podtrzymali swoje ustalenia, zachowując 5 różnych stylów przywództwa, ale zwiększając liczbę zmiennych sytuacyjnych z 7 do 12.

2.2.11 Kulturowe uwarunkowania stylu przywództwa

2.2.11.1 Wpływ kultury organizacyjnej

Styl przywództwa związany jest z kulturą organizacji, wynika z niej i jednocześnie na nią wpływa. Jedną z prób systematyzacji kultury organizacyjnej, wyodrębniła 4 główne typy kultury⁴¹:

- kulturę hierarchii;
- kulturę klanu;
- kulturę adhokracji;
- kulturę rynku.

Według badaczy, większość organizacji albo ma jeden wyraźny typ kultury, albo występują w różnym stopniu wszystkie wymienione typy.

Z kulturą organizacyjną silnie związany jest określony typ przywództwa: jeśli w firmie dominuje **kultura hierarchiczna**, szefowie, którzy odnoszą największe sukcesy reprezentują właśnie taki typ przywództwa. Hierarchiczny typ przywództwa oznacza sprawne zarządzanie, wyznaczanie zadań, motywowanie podwładnych.

³⁸ Ibidem.

³⁹ Robbins i DeCenzo, 2002

⁴⁰ Vroom i Jago, 2007

⁴¹ Cameron, Quinn, 2003

W sytuacji, gdy dominuje **kultura klanu** (związana z rozwojem pracy zespołowej, kreowaniem przyjaznej atmosfery pracy, wspieraniem zaangażowania pracowników), stylem preferowanym jest lider – mentor, doradca, potrafiący budować zespół.

W **kulturze adhokracji**, liderzy to wizjonerzy, osoby przedsiębiorcze, wspierające innowacyjność w organizacji.

W **kulturze rynku**, liczą się wyniki w kontekście uzyskiwania silnej pozycji konkurencyjnej. Przywódca będzie silnie zorientowany na cel. Uzna też, że rywalizacja jest skutecznym narzędziem motywowania pracowników.

2.2.11.2 Różnice międzykulturowe

Styl kierowania zależy nie tylko od osoby kierującej i dojrzałości podwładnych, ale jest zdeterminowany kulturowo/geograficznie. Osoby, które wspięły się na najwyższe szczeble struktury organizacyjnej, mają szczególnie wpływ na kulturę organizacji. Kultura w dużym stopniu jest sumą wartości i przekonań wpływowych liderów w przeszłości⁴².

Skuteczne przywództwo obejmuje pewne cechy uniwersalne, do których mogą dochodzić cechy specyficzne, zależne od kontekstu kulturowego. Jest to w szczególności styl komunikacji przywódców oraz sposób podejmowania decyzji. To, co w jednej kulturze bądź regionie geograficznym będzie uznawane za silną stronę lidera, w innym może być postrzegane jako słabość⁴³.

Różnice ze względu na styl komunikacji⁴⁴:

- **Lider bezpośredni** – jest zorientowany na zadania, reaguje na bieżąco na niepożądane zachowania członków zespołu. Nie cechuje się szczególną wrażliwością w relacjach interpersonalnych. Jest bezpośredni i konkretny. Takiego lidera oczekują pracownicy np. w Azji Północno-Wschodniej, Holandii.
- **Lider dyplomatyczny** – dba o przyjazną atmosferę. Potrafi prowadzić merytoryczne dyskusje w empatyczny sposób. Sprawdza reakcje słuchaczy w trakcie negocjacji. Zbytnią bezpośredniość jest odbierana jako surowość. Takiego miłego lidera cenią w większości krajów Ameryki Łacińskiej, Szwecji, Kanadzie.

Różnice ze względu na styl podejmowania decyzji⁴⁵:

- **Lider dopasowany** – przed podjęciem decyzji zbiera opinie wszystkich interesariuszy, co często wydłuża proces podejmowania decyzji. Jest rozważny, skoncentrowany na unikaniu zagrożeń. Jest ceniony w Chinach, Korei Płd. i Japonii, Indonezji, Tajlandii, ZEA i w znacznej części Ameryki Łacińskiej (Meksyk, Brazylia, Kolumbia, Chile).

⁴² Sanger, Chamorro-Premuzic, b.d.

⁴³ Ibidem

⁴⁴ Ibidem

⁴⁵ Ibidem

- Lider **oportunistyczny** – wykazuje się inicjatywą i elastycznością w osiąganiu celów, chętnie podejmuje ryzyko. Jest ceniony w krajach germańskich i Skandynawii (Niemcy, Holandia, Dania, Norwegia), a także w krajach będących pod wpływem kultury brytyjskiej: w Wielkiej Brytanii, USA, Australii, Nowej Zelandii, Indiach, Singapurze, Malezji, Hongkongu.

2.3 Sekcja 3. Czy płeć pracownika ma znaczenie?

Czy chcemy tego czy nie, ludzkie sądy są oparte na wykorzystywaniu uogólnień, które nazywane są stereotypami. Płeć osoby jest rozpoznawana automatycznie średnio w ciągu $\frac{1}{4}$ sekundy od czasu ekspozycji fotografii⁴⁶. To oznacza, że prawie każda ocena pracownika może być zniekształcona pod wpływem stereotypów płciowych.

Przykładem może być stereotypowy sąd mówiący, że mężczyźni są wyżsi od kobiet. Jest on prawdziwy na poziomie średnich. Średni wzrost mężczyzn jest istotnie wyższy niż średni wzrost kobiet, co nie znaczy, że każdy mężczyzna jest wyższy od dowolnej kobiety.

Myśląc stereotypowo przeceniamy różnice międzygrupowe, nie doceniając zróżnicowania wewnątrz grupy. Możemy powiedzieć, że stereotyp to „*swoisty poznawczy efekt kategoryzacji ludzi, który przypisuje poszczególnym jednostkom – członkom danej kategorii – określone, odpowiednio wyselekcjonowane cechy osobowości lub zachowań*”⁴⁷.

Stereotypy płci zawierają uogólnienia i często ewaluacje⁴⁸.

Stereotypy dotyczą nie tylko cech obserwowalnych takich jak wzrost lub waga. Odnoszą się także do cech nieobserwowalnych, takich jak przypisywane kobietom: emocjonalność, uczuciowość, atrakcyjność, wrażliwość, podporządkowanie albo przypisywanych mężczyznom jak: przebojowość, agresywność, racjonalność, brak wrażliwości interpersonalnej⁴⁹. W przypadku cech obserwowalnych szybko widzimy niezgodność ze stereotypem.

Aktywizacja np. stereotypu emocjonalnej kobiety może tak wpływać na jej spostrzeżenie, że nie sposób będzie temu zaprzeczyć.

Stereotypy mogą być deskryptywne i preskryptywne⁵⁰. Stereotypy deskryptywne (opisowe) wskazują, jacy są członkowie danej grupy, natomiast preskryptywne (powinnościowe) określają, jacy powinni być członkowie danej grupy. Aspekt preskryptywny szczególnie widoczny jest w procesie socjalizacji, który wskazuje oczekiwania społeczne wobec dziewczynek i chłopców.

Literatura dotycząca stereotypów płciowych jest bogata. Ograniczę się tutaj do paru przykładów, które przybliżę w następnych podrozdziałach.

⁴⁶ Carbon, Faerber, Augustin, Mitterer i Hutzler, 2018

⁴⁷ Chlewiński, 1992, s.11

⁴⁸ Miluska, Boski, 1999

⁴⁹ Williams i Best, 1982

⁵⁰ Fiske, 1993

2.3.1 Różnice w typie wspólnotowości?

Wspólnotowość diadyczna⁵¹ przejawia się w:

- mniej rozległych kontaktach, ale głębszych; do interakcji w różnych kontekstach (praca, hobby, dom) wybierane są te same osoby;
- silniejszym zaangażowaniu w związki (np. przejawianiem w nich więcej pomocności, ale i agresji);
- opisywaniem siebie w sposób podkreślający relacje z pojedynczymi osobami (np. jestem przyjaciółką szefowej);
- silniejszym przeżywaniem zdarzeń w relacjach z pojedynczymi osobami i lepszym ich zapamiętywaniem.

Wspólnotowość plemienna przejawia się w:

- bardziej rozległych, ale też bardziej powierzchownych (do interakcji w różnych kontekstach (praca, hobby, dom) wybierane są różne osoby);
- słabszym zaangażowaniem w związki (np. kierowaniem pomocności i agresji do osób obcych albo osób luźno związanych);
- opisywaniem siebie w sposób podkreślający relacje z grupą/ludźmi w ogóle (np. jestem członkiem firmowej drużyny koszykarskiej);
- silniejszym przeżywaniem zdarzeń o charakterze grupowym i lepszym ich zapamiętywaniem.

Nastawienie na wspólnotowość diadyczną sprzyja związkom z bliskim kręgiem rodziny, znajomych i przyjaciół; nastawienie na wspólnotowość plemienną spaja społeczeństwo.

2.3.2 Różnice w koncentracji na statusie vs łączności?

Męska koncentracja na statusie⁵² przejawia się w: silniejszej potrzebie władzy, nastawieniu na niezależność, wartości: szacunek partnera, języku sprawozdania (monolog), posługiwaniu się językiem jak narzędziem prezentowania wiedzy i umiejętności, negocjowania i utrzymywania statusu w hierarchii, nastawienie na proponowanie rozwiązań⁵³.

Kobieca koncentracja na poczuciu łączności przejawia się w: potrzebie intymności, nastawieniu na bliskość, wartości: bycie lubianą przez partnera, posługiwaniem się językiem jako narzędziu nawiązywania i podtrzymania relacji, dialogu, unikania konfliktów, aktywnego słuchania).

2.3.3 Różnice w emocjonalności?

Opisano stereotyp męskiej aekspresywności⁵⁴, który zakłada, że mężczyźni przeżywają węższy zakres emocji, redukują ich natężenie, a nawet tłumią, mają trudności w ich

⁵¹ Baumeister i Sommer, 1997

⁵² Tannen, 1999

⁵³ Wojciszke, 2010

⁵⁴ Shields, 2005

wyrażaniu, kłopoty z wrażliwością, odsłanianiem się i rozumieniem uczuć innych⁵⁵. Opisywani są jednak jako **bardziej emocjonalni** w zakresie wyrażania agresji⁵⁶. Kobiety uznawane są za bardziej emocjonalne w zakresie przeżywania smutku, przygnębienia i lęku⁵⁷. Opisywane są też jako bardziej ekspresyjne⁵⁸.

2.3.4 Różnice w komunikacji?

Komunikowanie się jest kluczową umiejętnością w życiu zawodowym. Niektórzy badacze⁵⁹ uważają, że sposób mówienia kobiet pozbawiony jest stanowczości i władczości, co wpływa na ich postrzeganie przez otoczenie. Jednak przeglądy badań nad sposobem komunikacji kobiet i mężczyzn nie potwierdzają istnienia charakterystycznego stylu komunikowania się związanego tylko z jedną płcią⁶⁰. Sposób mówienia – nieśmiały lub pewny siebie – może bardziej odzwierciedlać stosunki władzy w pracy. Jest to zgodne z badaniami wskazującymi na podobne zachowania kobiet i mężczyzn na stanowiskach kierowniczych⁶¹.

W badaniu nad stylem komunikacji, poproszono uczestników o ocenę kandydatów ubiegających się o pracę⁶². Różnice między kandydatami dotyczyły tylko sposobu mówienia: jeden był pełen wahania się i pauz, drugi bardziej zdecydowany. Styl mówienia był ważniejszy dla oceniających kobiet niż mężczyzn. Kobiety lepiej oceniały kandydatki mówiące stanowczo. Mężczyźni korzystniej oceniali kandydatki wahające się, niezdecydowane; gorzej oceniali kobiety o bardziej asertywnym stylu komunikacji.

2.3.5 Różnice w sposobach wywierania wpływu?

Kobiety preferują pośrednie i bezradnościowe strategie wpływu⁶³, wykorzystujące zasoby osobiste np. komplementy, pochwały. Mężczyźni preferują bezpośrednie strategie wpływu (np. polecenia, żądania, nagradzanie, karanie, posługiwanie się siłą i władzą, przemoc, zastraszanie, groźby, itp.) wykorzystujące kompetencje i konkretne zasoby (np. pieniądze, dobra materialne, siłę fizyczną).

Kobiety lub osoby dysponujące mniejszą władzą, preferują pośrednie i jednostronne strategie wywierania wpływu: wycofywanie się, manipulację emocjami, dawanie pozornej swobody, metodę faktów dokonanych.

Mężczyźni lub osoby dysponujące większą władzą stosują bezpośrednio i dwustronne strategie wywierania wpływu: perswazję, przekonywanie, omawianie, dyskutowanie⁶⁴.

⁵⁵ O'Neil, 1981; Fischer, 1993

⁵⁶ Shields, 1995

⁵⁷ Ibidem

⁵⁸ Fischer, 1993

⁵⁹ Lakoff, 1975

⁶⁰ Aries, 1996

⁶¹ Eagly i Johnson, 1990

⁶² Brannon (2002) za Wileya, Eskilson (1985)

⁶³ Johnson, 1976

⁶⁴ Falbo, Peplau, 1980

Mężczyźni apelują do norm: np. mam prawo do tego świadczenia, należy mi się pomoc, kobiety do „dobrego serca”, przedstawiając np. swoją trudną sytuację rodzinną⁶⁵.

Opisane powyżej różnice mają charakter stereotypowy, ponieważ nie doceniają różnic wewnątrzgrupowych, a zarówno kobiety, jak i mężczyźni różnią się między sobą.

Stereotypy płci oznaczają przypisanie kobietom i mężczyznom odrębnych i różnie wartościowanych społecznie ról oraz kompetencji. Niestereotypowe zachowania np. gdy mężczyzna pełni rolę „kobieca” mogą być oceniane negatywnie (jako niezgodne z oczekiwanymi, czy też obniżające pozycję społeczną) lub w oparciu o odmienne standardy (np. nadmiernie obniżone, gdy mężczyzna chce zostać dyrektorem w sfeminizowanej branży)⁶⁶.

To ostatnie zjawisko nazywane jest szklaną windą. Termin „szklana winda”⁶⁷ określa wsparcie, a nawet presję ze strony otoczenia zdominowanego przez kobiety na awans nielicznych mężczyzn pracujących w zawodach tradycyjnie uznawanych za żeńskie, jak pielęgniarstwo czy nauczanie. Przykładem⁶⁸ jest wybór na dyrektora biura HR zatrudniającego same kobiety w firmie konsultingowej należącej do Wielkiej Czwórki, nie posiadającego wystarczających kompetencji mężczyzny. Przeszkody do pokonania w drodze na szczyt opisywane są metaforycznie jako pagórki dla mężczyzn, a labirynt dla kobiet⁶⁹.

Dynamiczne, zdecydowane działanie jest cenione u mężczyzn; u kobiet jest uważane za niecierpliwość (Polska, 2002)⁷⁰. Wyjaśnia to teoria spójności z rolą (*Role Congruity Theory of Prejudice*⁷¹) mówiąca, że postrzegana rozbieżność między tradycyjną rolą kobiety, a rolą przywódcy może sprawić, że ocenianie zachowań przywódczych kobiet będzie oceniane bardziej krytycznie, niż takie samo zachowanie mężczyzn. Jest to przejaw działania stereotypu płci mówiącego, że mężczyźni są bardziej zdecydowani, dominujący, analityczni, a kobiety bardziej ciepłe i wspierające.

Od lat siedemdziesiątych ubiegłego stulecia pojawiło się dużo badań pokazujących nierówne traktowanie kobiet i mężczyzn na rynku pracy. Bardziej szczegółowo temat omówiony jest w następujących podrozdziałach.

2.3.6 Parę przykładów różnic w sferze percepcji, szans awansu i zarobków.

Klasyczne już badania przeprowadzone w latach 70. pokazały, że liderzy są postrzegani jako osoby odznaczające się cechami i postawami częściej uznawanymi jako męskie niż kobiece⁷².

⁶⁵ Weimann, 1985

⁶⁶ Roszak, 2012

⁶⁷ Williams, 1992

⁶⁸ Informacja ustna od pracownika HR proszącego o utajnienie nazwy firmy

⁶⁹ Carli i Eagly, 2016

⁷⁰ Budrowska, Duch i Titkow, 2003

⁷¹ Eagly i Karau, 2002

⁷² Schein, 1975

Pożądanee cechy lidera są kojarzone ze stereotypowymi cechami mężczyzn. Są oni postrzegani jako lepsi przywódcy, chociaż przegląd badań⁷³ nie wykazał żadnej różnicy w skuteczności przywództwa szefów i szefowych.

Badania pokazują tendencję do oceniania kobiet w roli liderów bardziej krytycznie niż takie samo zachowanie mężczyzn. Różnica nie jest jednak duża⁷⁴. Kobiety w kadrze zarządzającej są oceniane gorzej w środowisku zdominowanym przez mężczyzn i w ocenie dokonywanej przez mężczyzn.

Sukcesy zawodowe mężczyzn są postrzegane jako wynik ich umiejętności i inteligencji, podczas gdy sukcesy kobiet są częściej tłumaczone szczęściem^{75,76}.

Duża liczba badań była prowadzona w szkołach biznesu w latach 1950 – 60, kiedy mężczyźni stanowili większość uczniów. Uczyli się jak przewodzić mężczyznom, ale nie kobietom⁷⁷. Mężczyźni częściej też zostawali menedżerami wysokiego szczebla i zarządzali w taki sposób, w jaki sami byli uczeni. Potwierdziły to badania przeprowadzone w Australii (próba 842 osób; 66% stanowiły kobiety, 34 % mężczyźni; 72% badanych stanowili menadżerowie wyższego szczebla)⁷⁸. Na pytanie dotyczące czynników utrudniających awanse kobiet, uzyskano następujące odpowiedzi:

- Szefowie (menedżerowie wysokiego szczebla) są bardziej skłonni awansować osobę o stylu podobnym do nich samych (90% zgody⁷⁹).
- Szefowe zaniżają swoje kwalifikacje i zdolności (79% zgody).
- Cześć liderów nie docenia perspektywy, którą mogą wnieść kobiety do zespołu (78% zgody).

Analizując wyniki rekrutacji pracowników (Wielka Brytania, 2006 r., badania terenowe⁸⁰) wykazano silną preferencję pracodawców wobec zatrudniania mężczyzn w męskich zawodach np. inżynier i kobiet w kobiecych np. sekretarka. W przypadku prac wykonywanych równie często przez obie płcie (np. stażyści, księgowi) preferowano kobiety. Podczas rekrutacji przerwy w nauce były surowiej oceniane, jeśli dotyczyły kobiet⁸¹ (USA, N=82, 20 mężczyzn, 62 kobiety).

Opisane zostało zjawisko „szklanego sufitu” oznaczające niewidzialne bariery, które uniemożliwiają kobietom osiągnięcie wysokich stanowisk w organizacjach⁸². Nadal w odpowiedziach na pytanie „Czy kobieta wykonująca ten sam zawód i mająca takie samo jak mężczyzna wykształcenie ma w porównaniu z mężczyzną: ...?” dominuje odpowiedź: „Mniejsze szanse na awans”. W ogólnopolskich przeprowadzanych przez CBOS badaniach na próbie reprezentatywnej, w 2018 r. wybierało ją 49% kobiet i 34%

⁷³ Eagly i Carli, 2007

⁷⁴ Eagly, Makhijani i Klonsky, 1992

⁷⁵ Deaux i Emswiller, 1974

⁷⁶ Kirchmeyer, 1998

⁷⁷ Woudstra, 2016

⁷⁸ Sanders, Hrdlicka, Hellicar, Cottrell, Knox, 2011

⁷⁹ procent respondentów, którzy wybrali odpowiedź „zgadzam się” lub „zdecydowanie zgadzam się”

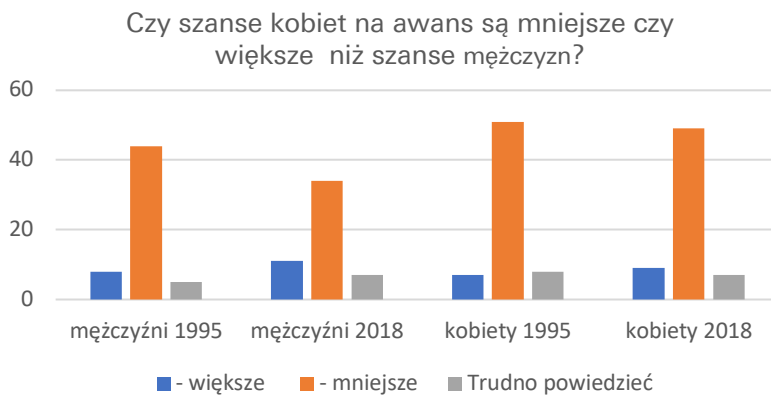
⁸⁰ Riach i Rich, 2006

⁸¹ Halim, Heilman, 2013

⁸² Budrowska, Duch, Titkow, 2003

mężczyzn. W ciągu 23 lat⁸³ (Tabela 1, Rysunek 2) zmieniły się dużo bardziej oceny mężczyzn (spadek o 10%) niż oceny kobiet (spadek o 2%).

Rysunek 2. Ocena szans na awans kobiet i mężczyzn



Źródło: Opracowanie własne na podstawie CBOS, 2018.

Tabela 1. Odpowiedzi na pytanie: „Czy kobieta wykonująca ten sam zawód i mająca takie samo jak mężczyzna wykształcenie ma w porównaniu z mężczyzną szanse na awans zawodowy?”

Szanse kobiet na awans zawodowy	Odpowiedzi mężczyzn					Odpowiedzi kobiet				
	1995	1998	2006	2013	2018	1995	1998	2006	2013	2018
Większe	8	9	9	12	11	7	7	8	7	9
Mniejsze	44	41	48	49	34	51	54	59	63	49
Trudno powiedzieć	5	7	8	3	7	8	5	8	7	7

Źródło: CBOS, 2018. *Kobiety i mężczyźni na rynku pracy, raport z badania, październik 2018, str. 7*

Gdy działalność firmy przynosi zyski, zarządzające kobiety otrzymują niższe nagrody niż mężczyźni. Gdy wynik ekonomiczny jest słaby, zarządzający mężczyźni są karani dotkliwiej niż kobiety⁸⁴.

Wiele badań poświęcono nierównościom płacowym. W 2014 roku obliczono⁸⁵, że na każdego zarobionego przez mężczyzn dolara kobiety za tę samą pracę otrzymują 77 centów. Obliczenia te są kwestionowane, ponieważ „jeśli pracodawcy rzeczywiście mogliby mieć tę samą pracę wykonaną za 77 centów zamiast za dolara dzięki zatrudnieniu

⁸³ CBOS, 2013

⁸⁴ Kulich, Ryan i Haslam, 2007

⁸⁵ Zimbardo i Coulombe, 2015

kobiet, to zatrudnialiby je, a akcjonariusze z radością przyjęliby dodatkowe zyski”⁸⁶. Wskaźnik „77 centów” uśrednia zarobki zatrudnionych na pełnym etacie kobiet i mężczyzn nie uwzględniając tego, że mężczyźni:

- pracują w lepiej płatnych zawodach, na przykład inżynierskich;
- pracują więcej godzin tygodniowo (w Wielkiej Brytanii do późna pracuje 18% mężczyzn i tylko 6% kobiet⁸⁷).

Według danych GUS za 2016 rok wskaźnik zróżnicowania wynagrodzeń kobiet i mężczyzn w Polsce (GPG – *Gender Pay Gap*) wyniósł 7,2%⁸⁸. Oznacza to, że kobiety za godzinę pracy zarabiały średnio o 7,2% mniej od mężczyzn. Badanie objęło firmy zatrudniające powyżej 9 osób, zatrudnione w pełnym i niepełnym wymiarze czasu pracy; wysokość wynagrodzeń prezentowana była w przeliczeniu na pełny wymiar czasu pracy.

Należy przy tym zwrócić uwagę na różnice w wynagrodzeniu brutto. W 2016 roku przeciętne wynagrodzenie brutto mężczyzn było o 18,5% wyższe niż wynagrodzenie brutto kobiet; godzinowe wynagrodzenie brutto mężczyzn było o 12,1 % wyższe niż kobiet⁸⁹.

W badaniu „*Women in Business 2020*” analizowano dane z 32 państw, wśród 10 tysięcy średnich i dużych firm (w tym 200 w Polsce)⁹⁰. Polska zajęła trzecie miejsce na świecie pod względem odsetka kobiet na stanowiskach wyższej kadry kierowniczej (prezes, zarząd, szef działu) i pierwsze miejsce wśród krajów Unii Europejskiej (Rysunek 4). Kobiety w Polsce zajmują 38% najwyższych stanowisk. W porównaniu z zeszłorocznym badaniem jest to wzrost o 3 punkty procentowe. Wynik ten jest powyżej średniej dla wszystkich krajów biorących udział w badaniu, która wynosi 29%, a w przypadku państw należących do Unii Europejskiej jest to 30%.

⁸⁶ The Economist, 2014

⁸⁷ OECD, 2014

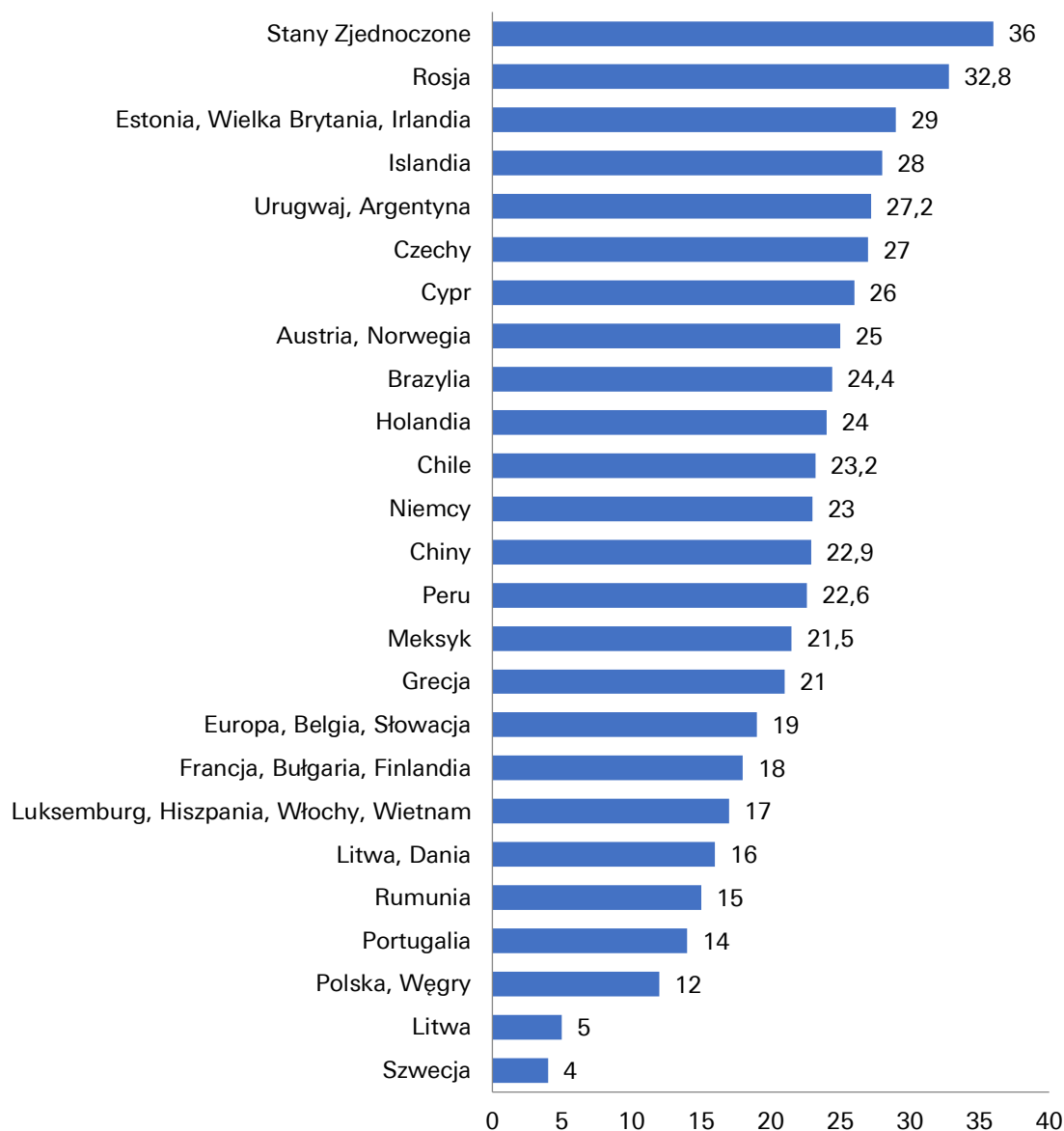
⁸⁸ GUS, 2018

⁸⁹ Różnice pomiędzy zaprezentowanymi wskaźnikami GPG a przeciętnymi stawkami godzinowymi wynagrodzeń wynikają z zastosowanej metodologii (zatrudnieni w grupach sekcji PKD 2007 od B do S z wyłączeniem O; tylko w jednostkach o liczbie pracujących powyżej 9 osób) oraz wykorzystywanych do uogólniania mnożników w dwóch różnych postaciach (mnożnik krajowy na potrzeby wyliczenia przeciętnych wynagrodzeń brutto oraz przeciętnych stawek godzinowych wynagrodzeń brutto, mnożnik europejski na potrzeby wyliczenia wskaźnika GPG zgodnie z wymogami Eurostatu).

⁹⁰ Grant Thornton, 2020

Rysunek 3 przedstawia lukę płacową w różnych krajach w 2016 roku.

Rysunek 3. Średnia różnica w roku 2016 w płacach (luka) mężczyzn i kobiet w 38 krajach.



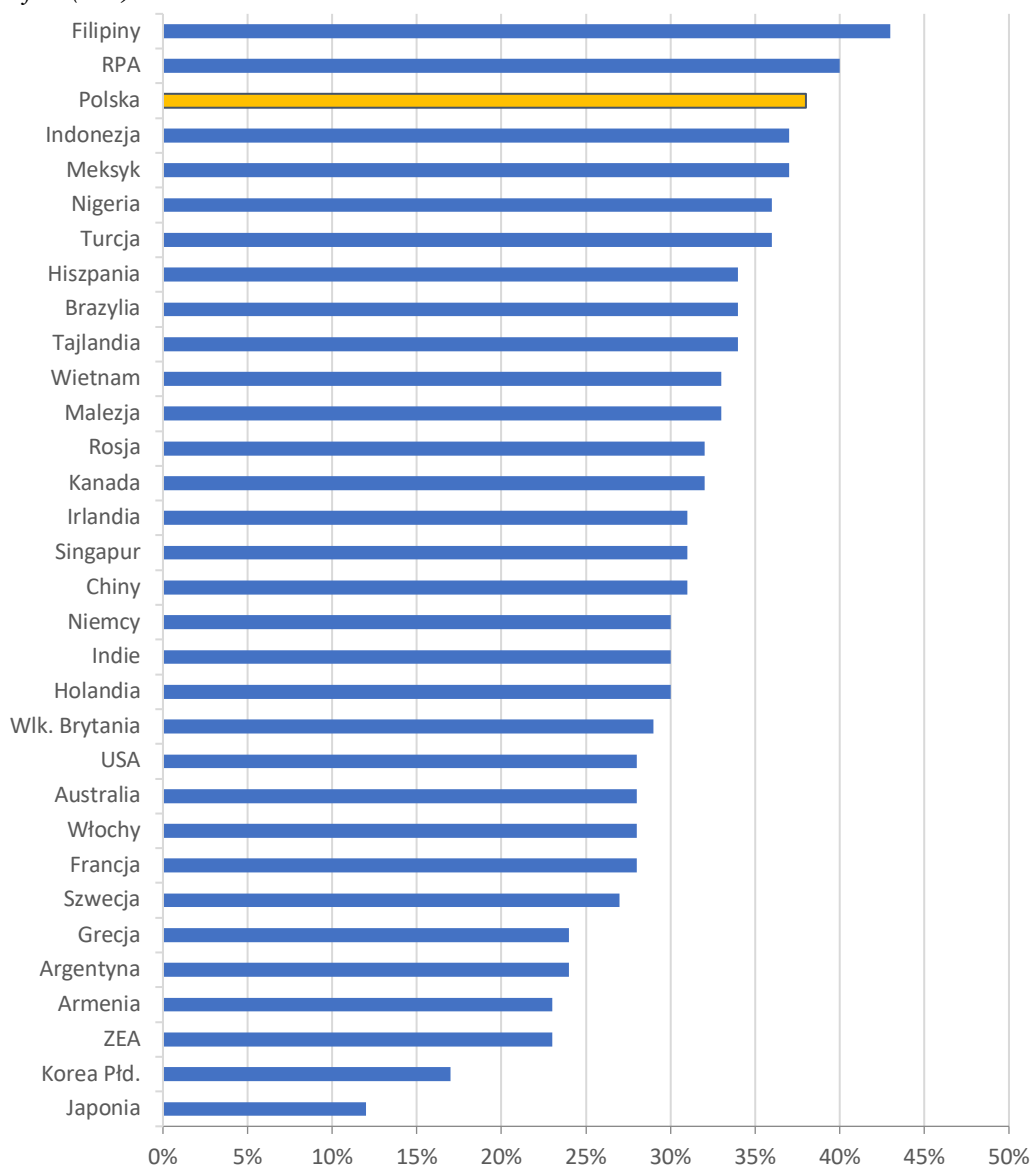
Źródło: Opracowanie własne, na podstawie Bierema, 2016 (na podstawie Międzynarodowej Organizacji Pracy (International Labour Organization, 2014b))

Tylko 13% wśród średnich i dużych firm w Polsce nie zatrudnia ani jednej kobiety na najwyższych stanowiskach (w zarządzie lub na stanowisku szefa pionu)⁹¹. Globalna średnia to 34%; dla porównania w Japonii całkowicie męski skład najwyższego kierownictwa występuje w 67% firm. W Polsce kobiety na stanowiskach kierowniczych pełnią rolę głównie dyrektorów finansowych (46%), dyrektorów HR (25% to kobiety), szefów controlling (21%) dyrektorów marketingu (17%)⁹².

⁹¹ Grant Thornton, 2017

⁹² Ibidem

Rysunek 4. Odsetek kobiet w wyższej kadrze kierowniczej (zarząd, szefowie działów) firm w poszczególnych krajach (w %).



Źródło: Grant Thornton, 2020

Najwyższe stanowiska w firmie: prezesa zarządu lub dyrektora zarządzającego kobiety obejmują rzadko. Tylko 8% tych stanowisk piastują kobiety⁹³.

Niewiele jest kobiet wśród ekspertów ekonomicznych. Stanowią średnio 25% cytowanych ekspertów w mediach ekonomicznych i 21% wśród osób występujących na największych konferencjach biznesowych w Polsce w 2019 roku⁹⁴. Kobiety częściej wypowiadają się na tematy związane z zarządzaniem, makroekonomią i HR, a rzadziej mówią o nieruchomościach, technologiach i podatkach.

⁹³ Ibidem

⁹⁴ Grant Thorton, 2020

2.3.7 Przykład rozbieżności między egalitaryzmem płciowym w deklaracjach i rzeczywistości

W dobie globalizacji zespoły zadaniowe są bardzo często złożone z osób socjalizowanych w różnych kulturach, które często odmiennie definiują role społeczne kobiet i mężczyzn.

Warto przyrzeć się bliżej wymiarowi „męskość-kobiecość” wprowadzonemu przez Geerta Hofstede do badań 116 tysięcy pracowników IBM w 53 krajach⁹⁵. Oprócz wymiaru MAS (*masculinity*) kraje były opisywane na wymiarze:

1. hierarchiczności – określającym preferowany dystans dzielący rządzących od rządzonych
2. kolektywizmu – indywidualizmu – określający relacje jednostki i grupy
3. unikania niepewności – określający stopień tolerancji niepewności.

Czwarty wymiar MAS, czyli kobiecość–męskość, określany jest poprzez porównanie dominujących wartości stereotypowo przypisywanych kobiecie lub mężczyźnie. Kultury „kobiece” nastawione są na współpracę, dobre relacje, rozwój sztuki, bezpieczeństwo socjalne. Ubezpieczenia zdrowotne oraz urlopy macierzyńskie powszechne np. w „kobiecej” Norwegii, są bardzo ograniczone w kulturze męskiej USA. Akceptację wojen łączy się z męskim typem kultury⁹⁶.

Dążenie do równouprawnienia kobiet przyjmuje różne postacie w obu kulturach. W męskim typie kultury celem jest zrównanie praw, wynagrodzeń, zmianę wyrażeń językowych identyfikujących płeć np. zastąpienie *chairman* – *chairperson*. W kulturach kobiecych dąży się do humanizacji całego społeczeństwa, inwestowania w kulturę, sztukę, edukację zamiast w uzbrojenie⁹⁷. Najbardziej kobieca kultura spośród wszystkich krajów według Hofstede panuje w Szwecji. Holandia została również zaklasyfikowana jako kultura kobieca mimo niskiego wskaźnika zatrudnienia kobiet i niskiego udziału w piastowaniu stanowisk kierowniczych w latach 80. Inni badacze nazywają kultury skandynawskie i holenderską egalitarnymi, gdzie zasadą jest znoszenie różnic płciowych, a nie pozytywne wyróżnianie cech i wartości kobiecych⁹⁸. W ramach projektu Globe⁹⁹ (dokładny opis projektu w części uzupełniającej) badacze podzielili kraje uczestniczące w badaniu (62 kraje) na 10 kręgów kulturowych¹⁰⁰¹⁰¹¹⁰².

⁹⁵ Hofstede, 1980

⁹⁶ Hofstede, 1991

⁹⁷ Miluska i Boski, 1999

⁹⁸ Taki pogląd głosi Boski w: „Męskość – kobiecość w perspektywie indywidualnej i kulturowej”.

⁹⁹ Globe, 2004

¹⁰⁰ Załącznik 1. Założenia projektu Globe, strona 116

¹⁰¹ Załącznik 2. Kręgi kulturowe w Projekcie Globe, strona 117

¹⁰² Załącznik 3. Sposób pomiaru stopnia egalitaryzmu względem płci, strona 118

Poniżej przykład dla Europy, z wyłączeniem obszaru anglosaskiego:

Tabela 2. Lista krajów z wybranych kręgów kulturowych Projektu Globe.

Europa Wschodnia	Europa Germańska	Europa Łacińska	Europa Nordycka
Albania	Austria	Francja	Dania
Gruzja	Niemcy	Izrael	Finlandia
Grecja	Holandia	Włochy	Szwecja
Węgry	Szwajcaria	Portugalia	
Kazachstan		Hiszpania	
Polska			
Rosja			
Słowenia			

Źródło: Projekt GLOBE, 2004.

W badaniu porównywano realne praktyki (*practices*) z idealnymi wartościami (*values*). W wymiarze idealnym („*Should Be*”) wyznaczono oczekiwania społeczeństwa odnośnie do wartości, do których społeczeństwo zmierza. W wymiarze realnym („*As Is*”) określono, jak te wartości są realizowane.

Tabela 3. Średnie wyniki w wymiarze równouprawnienia płci dla wybranych kręgów kulturowych w wymiarze realnym i idealnym.

Średnia dla grupy wymiar realny (praktyka)		Średnia dla grupy wymiar idealny (wartości)	
Europa Wschodnia	3,84	Europa Germańska	4,91
Europa Nordycka	3,71	Europa Nordycka	4,82
Średnia	3,36	Europa Łacińska	4,77
Europa Łacińska	3,36	Średnia	4,49
Europa Germańska	3,14	Europa Wschodnia	4,46

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Projektu Globe, 2004.

Dane, które zawiera Tabela 3 pokazują, że równouprawnienie w wymiarze realnym jest najwyższe w Europie Wschodniej: ma to odzwierciedlenie w zajmowaniu stanowisk kierowniczych przez kobiety oraz w płacach. Dla przykładu różnica między średnim wynagrodzeniem kobiet i mężczyzn w Polsce w 2016 wyniosła 12%, a w Niemczech

dwukrotnie więcej – 23%¹⁰³. Jednocześnie mieszkańcy z krajów germańskich w wymiarze idealnym – deklarowanych wartości, osiągają najwyższe wyniki w wymiarze równouprawnienia, podczas gdy mieszkańcy krajów Europy Wschodniej – najniższe. Oznacza to, że luka pomiędzy praktyką a deklarowanym celem kulturowym jest największa pomiędzy Europą Wschodnią a Germańską; najmniejsza jest dla Europy Nordyckiej.

Do pomiaru stopnia uprzedzeń dotyczących płci został **skonstruowany Indeks norm społecznych** (*The Gender Social Norms Index*). Obejmuje on cztery wymiary – integralność polityczną, edukacyjną, ekonomiczną i fizyczną. Został zbudowany na podstawie odpowiedzi na siedem pytań z *World Values Survey*¹⁰⁴ i określa stopień stronniczości, kierowanie się uprzedzeniami przez respondentów. Raport wykorzystuje dane *The World Values Survey* z fali 5 (2005–2008) i 6 (2010–2014) dotyczące postrzegania płci; badania objęły 75 krajów.

Wymiar uprzedzeń politycznych został zbudowany w oparciu o ustosunkowanie się do stwierdzeń:

- „*Mężczyźni są lepszymi politycznymi przywódcami niż kobiety.*”
- „*Kobiety mają te same prawa co mężczyźni.*”

Wymiar uprzedzeń edukacyjnych został określony poprzez pytanie:

- „*Uniwersytet jest ważniejszy dla mężczyzny niż kobiety.*”

Wymiar uprzedzeń ekonomicznych:

- „*Mężczyźni są lepszymi przywódcami biznesowymi niż kobiety.*”
- „*Mężczyźni powinni mieć większe prawo do pracy niż kobiety.*”

Wymiar uprzedzeń fizycznych:

- „*Pełnomocnik ds. przemocy partnerów intymnych.*”
- „*Pełnomocnik ds. praw reprodukcyjnych.*”

Tylko 14% kobiet i 10% mężczyzn na świecie nie ma żadnych uprzedzeń na tle płci¹⁰⁵.

W poszczególnych krajach obserwujemy różne trendy. Przykładowo:

- w Polsce odsetek kobiet bez uprzedzeń na tle płci spadł z 23,4% do 21 %, z kolei odsetek mężczyzn bez uprzedzeń wzrósł (z 14,4% do 19, 5%);
- w Szwecji przy wysokim udziale osób bez uprzedzeń, obserwujemy trend malejący w przypadku kobiet i mężczyzn;

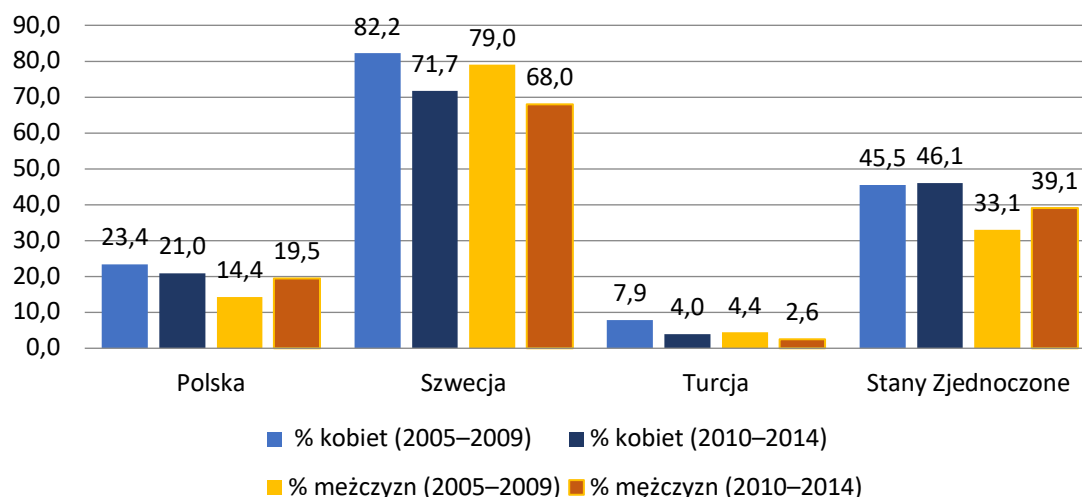
¹⁰³ Bierema, 2016

¹⁰⁴ The World Values Survey, 2014

¹⁰⁵ United Nations Development Programme, 2020 za: Mukhopadhyay, Rivera and Tapia 2019

- w Turcji przy bardzo niskim udziale osób bez uprzedzeń, obserwujemy trend malejący w przypadku kobiet i mężczyzn.
- W USA obserwujemy zwiększającą się liczbę kobiet i mężczyzn bez uprzedzeń (Rysunek 5)

Rysunek 5. Odsetek kobiet i mężczyzn bez uprzedzeń płciowych w poszczególnych krajach.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie United Nations Development Programme, 2020.

Świat nie wydaje się być na dobrej drodze do osiągnięcia równości płci. Wskaźnik nierówności płci (*GII – Gender Inequality Index*¹⁰⁶) w raporcie rozwoju społecznego pokazuje, że ogólny postęp w zakresie nierówności płci spowalnia w ostatnich latach. Biorąc pod uwagę obecne trendy, zajęłoby 257 lat, aby zlikwidować różnicę płci w możliwościach ekonomicznych. W dziedzinie dostępu do władzy istnieje tendencja malejąca: liczba kobiet szefów rządów jest dziś niższa niż pięć lat temu, w 2014 roku kobiet na takich stanowiskach było 15, w 2019 tylko 10 w 193 krajach¹⁰⁷.

Powstało wiele programów mających za zadanie wyrównanie sytuacji kobiet i mężczyzn. Część z nich okazała się bardzo efektywna: dla przykładu od uchwalenia ustawy o równych płacach w USA w 1963 r. zarobki kobiet wzrosły o 44%, podczas gdy mężczyzn o 6%¹⁰⁸. W 1960 roku tylko 4% mężatek zarabiała więcej od mężów, w 2011 roku było to już 23% zamężnych kobiet. Ustawy na szczeblach państwowych i ponadnarodowych promują walkę z dyskryminacją na tle płci.

¹⁰⁶ Indeks Nierówności Płci (GII - Gender Inequality Index) umożliwia pomiar stopnia deprecjacji kapitału ludzkiego spowodowanej nierównością płci. Celem zastosowania GII jest monitorowanie ubytku w osiągnięciach człowieka w stosunku do potencjalnego postępu w czterech dziedzinach:

- zdrowia - umieralność kobiet przy porodzie oraz płodność nieletnich;
- edukacji - dostępu do edukacji (uczestnictwo kobiet i mężczyzn w edukacji na poziomie średnim i wyższym);
- rynku pracy - aktywność ekonomiczna;
- władzy - udział kobiet i mężczyzn w parlamencie.

¹⁰⁷ United Nations Development Programme, 2020 za UN Women i IPU, 2019

¹⁰⁸ Zimbardo i Coulombe, 2015

2.3.8 Wzmacnianie roli kobiet na rynku zawodowym i edukacyjnym

Poniżej przedstawię 4 teorie, które leżą u podstaw podejmowania działań mających na celu wzmacnianie roli kobiet na rynku zawodowym i edukacyjnym. Są to:

1. Teoria równych szans.
2. Teoria merytokracji.
3. Teoria szczególnego wkładu.
4. Teoria wartości alternatywnych.

Dwie pierwsze postulują zwiększenie liczby kobiet na stanowiskach kierowniczych. Teoria równych szans wywodzi swoje propozycje ze uwagi na sprawiedliwość społeczną lub konieczność maksymalnego wykorzystania dostępnych zasobów ludzkich. **Teoria merytokracji** podkreśla, że większy udział kobiet w zarządzaniu oznacza pełniejsze wykorzystanie dostępnych zdolności umożliwiając zdobywanie przewagi konkurencyjnej.

Zwolennicy teorii równych szans oraz merytokracji podkreślają wspólne cechy kobiet i mężczyzn – co pozwala na ich zastępowalność.

Teoria szczególnego wkładu podkreśla, że dzięki odmienności doświadczenia, wartości i zachowań, kobiety mogą wnieść dodatkowe kwalifikacje do zarządzania. Podkreśla się lepsze kompetencje kobiet w zakresie komunikacji i pracy zespołowej¹⁰⁹. Sprzyja to powstawaniu nowych typów przywództwa takich jak np. „korporacyjny przedsiębiorca”. Nie traktując władzy jako sposobu na zaspokajanie żądzy dominacji, kobiety mogą bardziej promować demokratyczne podejmowanie decyzji w organizacji¹¹⁰. Teoria szczególnego wkładu, inaczej niż dwie pierwsze teorie, zamiast zastępowalności podkreśla **komplementarność kompetencji**, co może sugerować podział zadań według płci, przykładowo, obejmowaniem przez kobiety stanowisk związanych z komunikacją¹¹¹. Oznacza to, że wcale nie trzeba stosować jednolitego zbioru kryteriów do rekrutacji, oceny i promowania kobiet i mężczyzn.

Teoria wartości alternatywnych, podobnie jak teoria szczególnego wkładu, zakłada, że kobiety i mężczyźni znacząco się od siebie różnią np. w sferze wartości. Kobiety w procesie socjalizacji częściej uczą się wrażliwości i opiekuńczości, tj. cech szczególnie ważnych w życiu prywatnym. Z kolei socjalizacja chłopców kładzie nacisk na wartości sprzyjające życiu publicznemu: rywalizacji i podejmowaniu ryzyka.

Wg tej teorii przyczyną mniej licznej reprezentacji kobiet wśród kierownictwa jest niechęć kobiet do dostosowania się do wymagań i wartości obecnych w świecie biznesu i polityki. Z tych samych przyczyn kobiety mogą preferować „kobiece” zawody, np. pielęgniarka, nauczyciel. Stąd, zgodnie z nurtem tej teorii uważa się, że kobiety mają

¹⁰⁹ Kanter, 1983

¹¹⁰ Grant, 1998

¹¹¹ Alvesson i Billing, 2003

lepsze warunki pracy w organizacjach alternatywnych odrzucających tradycyjne zarządzanie¹¹².

Sytuacja kobiet na rynku pracy zmienia się bardzo dynamicznie. Dane dotyczące różnic szybko się dezaktualizują, dlatego starałam się – gdzie tylko to było możliwe – podawać rok i kraj, w którym przeprowadzono badania.

2.3.9 Różnice w wykształceniu i aktywności zawodowej

Badania pokazują rosnącą siłę kobiet na rynku zawodowym i edukacyjnym:

- np. w USA wg danych z roku 2014¹¹³, kobiety zdobywały więcej niż mężczyźni tytułów naukowych: licencjatów i magistrów od 1982 roku, doktorów od 2006 roku. Kobiety stanowią wśród licencjatów 57,3%, wśród magistrów 59,9%, wśród doktorów 51,4%.
- zwiększył się udział kobiet na rynku pracy (47% wszystkich pracujących w 2012 r. stanowiły kobiety, w porównaniu do 38% w 1983 r.)^{114,115}.
- W Unii Europejskiej, według danych z 2018 r., 30,8% kobiet i 26,5% mężczyzn ma wykształcenie wyższe¹¹⁶. W Polsce ta różnica jest jeszcze większa – co trzecia kobieta (35,3%) i co piąty mężczyzna (24,5%) legitymuje się posiadaniem wykształcenia wyższego.

Zapowiedź skoku edukacyjnego kobiet można było już zauważyć w latach 1998-1999 (próby reprezentatywne w *International Social Survey Program*). We wszystkich 31 krajach biorących udział w badaniu, wykształcenie koreluje¹¹⁷ istotnie i ujemnie z wiekiem (młodszy więcej lat spędzają w różnego rodzaju szkołach niż starsi), ale tylko w części tych krajów stwierdzono istotny efekt płci i również tylko w części, istotny efekt interakcji płci z wykształceniem. W 4 krajach: **Izrael, Irlandia, Szwecja i Łotwa** zanotowano **istotnie wyższy poziom wykształcenia u kobiet** niż u mężczyzn. Tylko na Łotwie interakcja wieku i płci była istotna statystycznie. Brak różnic w poziomie wykształcenia u starszych kobiet i mężczyzn przechodzi w dominację edukacyjną młodszych kobiet.

W 6 krajach: **Japonii, Czechach, Węgrzech, Holandii, Włoszech, Austrii, mężczyźni są istotnie lepiej wykształceni niż kobiety**, przy czym w trzech pierwszych występuje istotna interakcja. Dominacja edukacyjna starszych mężczyzn znika w młodszych pokoleniach.

W 7 krajach **Australii, Rosji, Bułgarii, Polsce, Słowacji, Słowenii, Niemczech Wschodnich**¹¹⁸ i w mniejszym stopniu **Niemczech Zachodnich, nie ma efektu głównego płci**. Istotna jest natomiast interakcja wieku i płci. Dominacja edukacyjna

¹¹² Ferguson, 1984

¹¹³ Bierema, 2016 za Catalyst 2014

¹¹⁴ U.S. Department of Education, 2012

¹¹⁵ Haines, Deaux, i Lofaro, 2016

¹¹⁶ Eurostat, 2018

¹¹⁷ Za: Wierzbiński, 2009

¹¹⁸ Mimo zjednoczenia Niemiec podział z przeszłości był uwzględniony w badaniu.

starszych mężczyzn zamienia się w dominację edukacyjną kobiet w młodszych pokoleniach.

W pozostałych 14 krajach nie stwierdzono międzypłciowych różnic edukacyjnych.

Konsekwencją skoku edukacyjnego są zmiany struktury płci kadry menedżerskiej w ostatnich dziesięcioleciach:

- Przykładowo, w USA liczba mężczyzn na wszystkich stanowiskach kierowniczych (dane ze spisu powszechnego w USA) zmniejszyła się z 75% w 1980 r., do 60% w 2010 r.
- 57% wśród nowo powstałych stanowisk kierowniczych między 1980 r., a 2010 r. objęły kobiety (2,6 z 4,5 miliona stanowisk). Większość kierowników w nieruchomościach, zasobach ludzkich, administracji medycznej to kobiety¹¹⁹.
- Średni procent najwyższych menedżerskich stanowisk obsadzonych przez kobiety wynosi 25% (badanie 10 tysięcy średnich i dużych firm przeprowadzonym w 36 krajach w 2017 roku)¹²⁰. Największy jest w Rosji – 47%, w Indonezji – 46% i w **Polsce** – 40%. Najmniejszy w Japonii – 7%.
- Średni udział kobiet w składzie ścisłych zarządów firm kształtował się na poziomie 20% w 2014 roku. Odpowiednio w USA – 19%, Kanadzie – 17%, RPA – 17%, w krajach Ameryki Łacińskiej – 7%, Azji i Pacyfiku – 9,4%, w **Polsce** 12%¹²¹.
- W ciągu dwóch lat 2014 – 2016 nastąpił wzrost o 10% liczby kobiet wśród przedsiębiorców z 57 krajów (*Women's Total Entrepreneurial Activity*). Polska z 30,3 % firm zarządzanych przez kobiety - przedsiębiorców była na 7 miejscu na świecie i na 2 miejscu w Europie (po Rosji)¹²². Udział procentowy firm prowadzonych przez kobiety-przedsiębiorców jest większy krajach rozwijających się niż w rozwiniętych. Największy odsetek firm prowadzonych przez kobiety-przedsiębiorców jest w Ghanie (46,4%), Ugandzie (33,8%) i Wietnamie (31,3%).

Wzrost poziomu wykształcenia i kwalifikacji kobiet, powinien spowodować ich większe zainteresowanie obejmowaniem stanowisk kierowniczych i dyrektorskich w organizacjach¹²³.

¹¹⁹ Scarborough, 2018

¹²⁰ Grant Thornton International, 2017

¹²¹ Deloitte, 2015

¹²² Mastercard Index of Women Entrepreneurs 2018

¹²³ Turkowska-Kucharska, 2015

2.4 Sekcja 4. Budowanie struktury płci zespołu zadaniowego

2.4.1 Preferencje dotyczące płci współpracownika

Badanie przeprowadzone w Polsce na próbach reprezentatywnych w latach 1998, 2006 i 2013 pokazuje **stabilność preferencji dotyczących płci współpracowników** (Tabela 4). Dla ponad 40% osób płeć współpracowników nie ma znaczenia.

W ciągu 15 lat zmalała liczba mężczyzn, którzy chcą pracować z mężczyznami o 6%, na korzyść tych, którzy odpowiedzieli, że płeć nie ma znaczenia.

Wśród kobiet o 7% wzrosła liczba preferujących zespoły heterogeniczne płciowo. Mniej więcej co piąta osoba chciałaby pracować w mieszanym zespole. Prawie jedna czwarta ankietowanych wolałaby pracować z mężczyznami, a o połowę mniejsza grupa z kobietami.

Tabela 4. Preferencje dotyczące płci współpracowników.

Wolałbym współpracować z:	Odpowiedzi w procentach*								
	ogółu badanych			mężczyzn			kobiet		
	1998	2006	2013	1998	2006	2013	1998	2006	2013
kobietami	12	11	12	9	10	10	17	12	14
mężczyznami	28	25	24	31	25	25	24	25	23
zarówno z kobietami, jak i z mężczyznami	18	19	21	18	16	18	18	22	25
jest mi to obojętne, nie ma to dla mnie znaczenia	39	43	41	40	48	45	38	38	37

*Pominięto odpowiedzi „trudno powiedzieć”

Źródło: CBOS, 2013. *Kobieta pracująca, raport z badania, marzec 2013, s.9.*

W badaniu jakościowym¹²⁴ przeprowadzonym w Polsce wśród menadżerów i polityków, niektórzy mężczyźni deklarowali, że wolą pracować z kobietami z uwagi na ich solidność, a także dlatego, że jest: „dużo przyjemniej, łatwiej, weselej (...) mniej konfliktowo”. Kobiety również uważały, że one same mają dużo dobrych cech jako pracownicy: „są ambitne w dobry sposób, cierpliwe, lojalne, poukładane”. Podkreśla się, że kobiety jako pracownicy są lojalne, uporządkowane, cierpliwe, ambitne: „Kobieta

¹²⁴ Budrowska, Duch, Titkow, 2003, s. 70

myśli znacznie bardziej perspektywicznie, długoterminowo, ceni stabilność pracy, atmosferę w pracy (...) niż rywalizację i szybkie robienie kariery”. Respondent nr 41¹²⁵.

W badaniach jakościowych możemy napotkać interesujące uzasadnienie, dlaczego niektóre kobiety wolą pracować z mężczyznami, i to zarówno w zespole jak i w relacji przełożony-podwładny. Przywołuję za prowadzącą wywiady kilka wypowiedzi kobiet o współpracy z mężczyznami¹²⁶:

„(...) Kobiety nie tylko wymagają więcej od siebie, wymagają też więcej od innych kobiet, są bardziej krytyczne niż mężczyźni. Panowie przy kobietach bardziej się hamują – uważają bardziej na pewne sformułowania, aby kobiety nie urazić.” Caroline, 34 lata.

„Wolę pracować z mężczyznami i wolę, aby szefem był mężczyzna. Myślę też, że mężczyzna patrzy tak ogólnie. Kobiety natomiast mają tak, że jeśli cokolwiek się nie spodoba w drugiej kobiecie czysto ogólnie - to już na polu zawodowym to się odbija.” Paulina, 28 lat.

„Mam wrażenie, że w pracy z mężczyznami jest bardziej konkretnie, jest mniejsza rywalizacja i myślę, że mężczyźni bardziej skupiają się na wykonaniu zadania, nie rozpraszając innymi sprawami. Mam wrażenie, że dla moich współpracowników to też jakieś urozmaicenie, że mają jedną kobietę w zespole i ja mogę dzięki temu też czerpać jakieś korzyści. Na przykład bardziej liczyć na pomoc z ich strony. Ja jestem zadowolona z tego układu.” Asia, 28 lat.

„Czasem kobiety uznają inne kobiety za zbyt emocjonalne, drobiazgowo, skłonne zawracać z wybranej ścieżki strategii z błahego powodu. Czytając między wierszami, a także czerpiąc z własnych doświadczeń i obserwacji, zdarza się, że kobiety uważają, że łatwiej im wpływać na mężczyzn i uzyskiwać pożądane decyzje, niż na inne kobiety. „Ja zakładam, że większość takich wysokich stanowisk to są mężczyźni, w związku z tym kobietom jest lepiej (...) załatwiać sprawy.” Respondent nr 8¹²⁷.

Mężczyźni dostrzegają, że kobiety czasem wykorzystują swoją atrakcyjność, kobiecość, aby uzyskać swój cel:

„Dużo trudniej, przypuszczam, odmawia się kobiecie. One mogą również i w formie żartobliwej, i lekkiej tego rodzaju argumentację stosować, i ja to słyszałem, że pani wójt głęboko zaglądając staroście w oczy wymusza na nim określoną decyzję, i choć on nie chciał jej podjąć, właściwie już ją podejmuje, chociaż wie, że dla powiatu nie jest ona korzystna, ale podejmuje ją, bo nie umie jej odmówić. W porządku, jest skuteczna dla siebie, dla społeczności, którą reprezentuje. Potrafią to robić.” Respondent nr 6¹²⁸.

W badaniach przeprowadzonych wśród menedżerów i polityków, pojawiały się wypowiedzi mężczyzn, którzy preferowali kobiety w roli podwładnych:

„bo jest dużo przyjemniej, łatwiej, weselej (...) mniej konfliktowo: Kobiety starają się zawsze znaleźć takie wyjście, które zadowoli wszystkich (...). Mężczyzna nie lubi zmieniać

¹²⁵ Ibidem

¹²⁶ Król, 2019; Standaryzowane wywiady pogłębione z 15 kobietami pracującymi w Warszawie i okolicach przeprowadzonych w latach 2018–2019

¹²⁷ Budrowska, Duch, Titkow, 2003, s. 53

¹²⁸ Budrowska, Duch i Titkow, 2003, s. 53

decyzji, natomiast kobieta, jeżeli dłużej zastanowi się i przyjdzie się do niej po raz drugi, jeszcze raz zreferuje, nawet używając tych samych argumentów i spokojnie przekona, to ona powie: „wiesz. O.K. masz rację, to nie było tak”. Respondent nr 6.

Kobiety są cenione za skrupulatność w działaniach finansowych:

„Kobiety bardzo dobrze się sprawdzają, ponieważ są odporne na pracę monotonną, nużącą. Mężczyźni szybciej się męczą takimi pracami i szukają ciekawszych rzeczy, ale ktoś tę pracę musi wykonywać. (...) Zdarzało mi się mieć podwładnych mężczyzn. Ich zaletą jest to, że są bardziej konkretni. Nie muszę wielokrotnie przypominać, czego należy wymagać. Wystarczy wyjaśnienie sprawy i mogę zapomnieć o tym”. Respondent nr 20.

Jeśli w pracy mężczyźni lepiej traktują mężczyzn niż kobiety, a kobiety wykazują kobiecą solidarność, to możemy mówić o **faworyzacji grupy własnej**¹²⁹.

Ilustracją są wyniki niemieckich badań wyższej kadry menadżerskiej w bankach w latach 1994—2010. Wykazano w nich to, że istnieje większe prawdopodobieństwo wybrania kobiety do zarządu, jeśli stanowisko CEO piastuje kobieta¹³⁰. To też oznacza, że brak kobiet zwiększa szanse na wybór dla mężczyzn.

Defaworyzacja grupy własnej oznacza zachowanie odwrotne do opisanego powyżej. Kobiety lepiej traktują mężczyzn niż inne kobiety. Mężczyźni faworyzują kobiety.

Przejawem defaworyzacji grupy własnej jest opisywany w literaturze **syndrom „Królowej Pszczół”**¹³¹, który określa postawę kobiety, która osiągnęła wysokie stanowisko i bardziej krytycznie ocenia swoje podwładne niż podwładnych. Efekt „Królowej Pszczół” jest ciągle badany. Bywa zarówno potwierdzany jak i kwestionowany.

Poniżej prezentuję kilka badań, mających za przedmiot wspomniane powyżej zjawiska.

Analizy danych szwajcarskich, pochodzących od 222 kobiet (w tym 87 menadżerów) z sektora publicznego (52%) i prywatnego (48%) i albańskich, pochodzących od 156 kobiet, w tym 57 menadżerów zatrudnionych w sektorze publicznym, wykazały, że kobiety w organizacji zdominowanej przez mężczyzn utrudniają życie kobietom od nich młodszym i na niższych stanowiskach, ale nie kobietom o podobnym statusie¹³².

Norweskie badania¹³³ analizujące szanse awansu pracowników umysłowych (N=4000) pokazały, że prawdopodobieństwo awansu w ciągu roku jest znacząco mniejsze w grupie kobiet niż w grupie mężczyzn. Prawdopodobieństwo awansu kobiety zależy dodatnio od liczby kobiet na kolejnym stopniu hierarchii i ujemnie od liczby kobiet na tym samym szczeblu hierarchii.

Analizy danych z 8,3 miliona organizacji w 5600 brazylijskich gminach (sektor publiczny) pokazały, że efekt „Królowej Pszczół” może być mitem i należy go raczej

¹²⁹ Zjawisko to zostało zademonstrowane po raz pierwszy w badaniach eksperymentalnych Tajfela i od tego czasu dobrze przebadane patrz: Tajfel i Turner, 1979

¹³⁰ Berger, Kick i Schaeck, 2014

¹³¹ Blau, DeVaro, 2007

¹³² Faniko, Ellemers, Derks, i Lorenzi-Cioldi, 2017

¹³³ Kunze i Miller, 2017

zastąpić określeniem „*Regal Leader*” – królewski lider¹³⁴. Gdy porównywano zarządzanie w gminach zarządzanych przez kobiety i mężczyzn stwierdzono, że powoływanie kobiet na wysokie stanowiska jest efektem władzy bezpośredniej kobiety – burmistrza (*command*), natomiast na szczeble niższe jest rezultatem naśladownictwa jej stylu – roli wzorcowej. Podobnego wpływu kobiet na najwyższych stanowiskach, na wspieranie kobiet na niższych, nie zaobserwowano w firmach prywatnych.

2.4.2 Wpływ homogeniczności płciowej zespołu zadaniowego

Proporcje płci w zespołach bywają różne w zależności od charakteru pracy lub szczebla władzy. Wśród nauczycieli, pielęgniarek dominują kobiety. Wyższe stanowiska w rządach i administracji częściej piastują mężczyźni. Przedstawiciele obu płci muszą ze sobą współpracować i tworzyć efektywne zespoły. Przenikanie kobiet do środowisk zdominowanych przez mężczyzn i *vice versa* jest przedmiotem wielu badań.

W literaturze możemy znaleźć badania (wybrane przybliżone są poniżej) dotyczące wpływu stopnia feminizacji zespołu na różnych wymiarach efektywności zespołowej, jak również wpływ struktury płci zespołu na wyniki osiągnięte na tych wymiarach.

Badanie nad strukturą płci zespołów trzyosobowych przyjmującą 4 wartości: (1) sami mężczyźni, (2) same kobiety, (3) tylko jedna kobieta, (4) dwie kobiety, pokazało, że grupy **heterogeniczne są skuteczniejsze w rozwiązywaniu problemów**¹³⁵. Z kolei **bardziej oryginalne produkty są rezultatem pracy grup homogenicznych płciowo**¹³⁶.

Metaanalizy wyników badań, w których uczestniczyło 2 tysiące osób pracujących w 567 zespołach wykazały¹³⁷, że **homogeniczne zespoły pracują lepiej**, gdy zadania są dobrze zdefiniowane, wymagają prostej reakcji i niewielkiej potrzeby analizowania danych. Trudność zadania została zoperacjonalizowana przez zależność od poziomu niepewności bodźca, wymagań przetwarzania i złożoności odpowiedzi w zadaniu. Na przykład, rozwiązywanie łamigłówek uznano za niski poziom trudności, pisanie opowiadań to poziom średni, a gry biznesowe - wysoki poziom trudności.

W badaniu kwartetów smyczkowych¹³⁸, które muszą ściśle ze sobą współpracować wykazano, że zespoły **homogeniczne były bardziej stabilne** niż heterogeniczne.

W badaniach porównawczych grup żeńskich i męskich wykazano, że płeć nie różnicuje spostrzegania efektywności grupy¹³⁹.

Gdy analizowano dynamikę grupy pod kątem komunikacji interpersonalnej (rodzaj wypowiedzianych stwierdzeń i ich proporcja w czasie) nie stwierdzono różnicy między grupami homogenicznymi (męskimi i żeńskimi), które jednak różniły się od płciowo heterogenicznych¹⁴⁰.

¹³⁴ Arvate, Galilea i Todescat, 2018

¹³⁵ Hoffman i Maier, 1961

¹³⁶ Kent i McGrath, 1969

¹³⁷ Bowers, Pharmer i Salas, 2000

¹³⁸ Murnighan i Conlon, 1991

¹³⁹ Wheelan, 1996

¹⁴⁰ Verdi i Wheelan, 1996

Większość badań nad dynamiką rozwoju grupy prowadzona jest na zespołach, które spotykają się ze sobą na krótko¹⁴¹ i wtedy obserwuje się różnice między komunikacją mężczyzn i kobiet w grupie. Gdy badania trwają dłużej¹⁴² — po 30–60 minutach różnice płciowe w komunikacji zanikają¹⁴³.

Szczególnie interesujące są badania zespołów pracujących w ekstremalnych warunkach np. ekspedycji polarnych. Płeć została uznana za statystycznie znaczący predyktor dobrej adaptacji do warunków polarnych¹⁴⁴. W pierwszych ekspedycjach polarnych i kosmicznych brali udział głównie mężczyźni.

Wyniki badań ekspedycji polarnych wykazały, że:

- grupy wyprawowe homogeniczne i heterogeniczne płciowo funkcjonują w odmienny sposób¹⁴⁵;
- obecność kobiety w mieszanym płciowo zespole zmienia dynamikę grupy.

Analiza wywiadów jakościowych pokazała¹⁴⁶, że włączanie kobiet do wypraw polarnych ma pozytywny wpływ na ogólny klimat grupy poprzez redukcję ilości negatywnych zachowań. Uważa się¹⁴⁷, że kobiety i mężczyźni razem funkcjonują lepiej, o ile nie dochodzi do molestowania seksualnego. Trzeba jednak dodać, że podczas wypraw polarnych obecność kobiet może zwiększać współzawodnictwo, frustrację i poziom napięcia seksualnego.

Mężczyźni twierdzą, że obecność kobiety w zespole:

- zmniejsza nastawienie na rywalizację i zwiększa nastawienie na współpracę;
- wprowadza większy porządek i „cywilizowaną” atmosferę;
- zwiększa szanse otrzymania wsparcia emocjonalnego.

Natomiast kobiety czują, że ciągle muszą udowadniać innym swoje kompetencje¹⁴⁸. Kobiety w takich ekspedycjach przyjmują bardziej opiekuńczo-wspierającą rolę i są mniej dominujące, martwią się o członków grupy.

Gdy badano opinie mężczyzn podczas symulacji misji kosmicznej, badani przypisywali kobietom następujące atrybuty: bezstronna, przyjmująca rolę rozjemcy, łagodząca pojawiające się napięcie¹⁴⁹.

Ekspedycje żeńskie i mieszane płciowo są nastawione na duży poziom współpracy, z dużą liczbą wspierających związków i przejawów troski o wzajemne dobro członków grupy¹⁵⁰.

¹⁴¹ godzina i mniej

¹⁴² cztery do sześciu godzin

¹⁴³ Wheelan i Verdi, 1992

¹⁴⁴ Grant i in., 2007

¹⁴⁵ Sandal, Leon i Palinkas, 2006; za Leon, 2005

¹⁴⁶ Sandal, Leon i Palinkas, 2006; za Rosnet, 2004

¹⁴⁷ Anthes, 2010

¹⁴⁸ Kahn i Leon, 1994

¹⁴⁹ Atlis, Leon, Sandal i Infante, 2004

¹⁵⁰ Sandal, Leon i Palinkas, 2006

Uważa się, że grupy męskie odznaczają się wysokim poziomem współzawodnictwa oraz małą skłonnością do zwierzania się i dzielenia obawami z innymi członkami grupy.

Są jednak badania pokazujące, że męskie ekspedycje były w przeważającej mierze współpracujące oraz odznaczały się wyraźną troską o swoje wzajemne dobro¹⁵¹.

Badania żeńskiej ekspedycji na Biegun Południowy wykazały, że kobiety w większym stopniu niż mężczyźni koncentrowały się na emocjonalnym funkcjonowaniu członków zespołu¹⁵².

Metaanaliza przeprowadzona na grach biznesowych, w celu zbadania wpływu struktury płci na wyniki zespołów, wykazała, że **najsłabiej radziły sobie zespoły złożone z samych kobiet**. Wypadły one gorzej niż zespoły mieszane i złożone wyłącznie z mężczyzn¹⁵³. Zespoły te inwestowały znacząco więcej w ochronę środowiska i sprawy socjalne, niż było to optymalne dla maksymalizacji zysku.

Na danych¹⁵⁴ z lat 1987–2007 sprawdzano wpływ płci kandydata na zatrudnienie do komisji egzaminacyjnej w Hiszpanii i wykazano, że każda kolejna kandydatka miała mniejszą szansę na bycie wybraną, jeśli komisja w znaczącym stopniu składała się już z kobiet. Obecność kolejnej kobiety w składzie komisji obniżało prawdopodobieństwo zatrudnienia kandydatki płci żeńskiej o 2,8% i jednocześnie o 3,9% zwiększało prawdopodobieństwo zatrudnienia kandydata płci męskiej.

W badaniach ankietowych 822 mężczyzn¹⁵⁵ wykazano, że¹⁵⁶:

- mężczyźni pracujący w strukturach mieszanych (20-70% kobiet) zgłaszają znacznie niższą satysfakcję z pracy i poczucie własnej wartości oraz większy stopień odczuć depresyjnych związanych z pracą niż mężczyźni w grupach homogenicznych (mniej niż 5% lub więcej niż 70% kobiet);
- mężczyźni w męskim środowisku pracy (<5% kobiet) byli znacznie bardziej usatysfakcjonowani niż mężczyźni w otoczeniu mieszanym (5–19% kobiet). Ta grupa mężczyzn była najmniej zadowolona ze wszystkich grup wyróżnionych ze względu na stopień feminizacji.

Opracowując wyniki badań ankietowych zebranych w USA w 1973 roku, pochodzących od 438 kobiet, autorzy przeanalizowali ogólne zadowolenie z pracy (zadowolenie z pracy, depresję zawodową, poczucie własnej wartości w kontekście zawodowym)

¹⁵¹ Leon, Sandal i Larsen, 2011

¹⁵² Kahn i Leon, 1994

¹⁵³ Hoogendoorn, Oosterbeek. i van Praag, 2013, za Apesteguią, Azmat i Iriberry, 2012.

¹⁵⁴ Bagues, i Esteve-Volart, 2010

¹⁵⁵ W Badaniu Jakości Zatrudnienia, w którym zbadano wpływ struktury płci na zadowolenie z pracy i na poczucie własnej wartości porównywano 4 kategorie zespołów: wszyscy mężczyźni (mniej niż 5 % kobiet); przeważnie mężczyźni (5-19 %); mieszany (20-70% kobiet); przeważnie kobiety (więcej niż 70 % kobiet).

¹⁵⁶ Wharton i Baron, 1987

w zależności od struktury płci w zespołach¹⁵⁷. Zostały wyciągnięte następujące wnioski¹⁵⁸:

- **najwyższy poziom satysfakcji** z pracy jest osiągany w **grupach homogenicznych**, z przewagą mężczyzn (gdy > 80% mężczyzn) lub kobiet (gdy >95% kobiet);
- **najwyższy poziom depresji** związanej z pracą i najniższe poczucie własnej wartości występuje w grupie z **przewagą kobiet** (71–84% kobiet).

Orkiestry symfoniczne przez długie lata pozostawały enklawami męskimi. W końcu otworzyły drzwi przed kobietami-muzykami. Okazało się, że efektywność oraz zadowolenie z pracy spadły¹⁵⁹. Jednakże, kiedy proporcja kobiet w zespole osiągnęła 40%, sytuacja uległa zmianie. Uczestnicy okazywali więcej sympatii kolegom i jednocześnie wzrósł poziom satysfakcji z pracy i wyniki zespołu.

Podobne wyniki badacze uzyskiwali w innych obszarach niż zespoły muzyczne. Po przekroczeniu w grupie masy krytycznej, cały zespół wykonywał zadania lepiej. Właściwość tą nazwano „zbiorową inteligencją”¹⁶⁰.

Zespół ekonomistów wykazał dodatnie korelacje między liczbą pracujących kobiet, a wynikami finansowymi fabryk¹⁶¹.

Stopień feminizacji zarządów firm z listy Fortune 500 jest dodatnio skorelowany wynikami operacjonalizowanymi przez ROI (zwrot z inwestycji) i ROS (zwrot ze sprzedaży)¹⁶².

Jednym z elementów sprzyjających lepszej efektywności zespołów jest „wzajemne monitorowanie”, intensywniejsze w zespołach heterogenicznych¹⁶³.

W badaniach laboratoryjnych pokazano, że zespoły heterogeniczne płciowo są bardziej wspaniałomyślne i egalitarne od zespołów homogenicznych¹⁶⁴.

¹⁵⁷ W badaniach przeprowadzonych na danych zebranych od stycznia do lutego 1973 r. przez Instytut Badań Społecznych Uniwersytetu Michigan, autorzy przeanalizowali ogólne zadowolenie z pracy (zadowolenie z pracy, depresję zawodową, poczucie własnej wartości w kontekście zawodowym) w zależności od struktury płci w zespołach.

¹⁵⁸ Wharton i Baron, 1991. Autorzy wyodrębnili następujące rodzaje struktur zespołów: kobiece (gdy >95% kobiet), zdominowane przez kobiety (85-95% kobiet), z przewagą kobiet (71-84%); mieszane (20-70% kobiet), zdominowane przez mężczyzn (<20% kobiet)

¹⁵⁹ Marcus, 2014

¹⁶⁰ Woolley, Chabris, Pantalano, Hashmi i Malone, 2010

¹⁶¹ Hellerstein, Neumark i Troske, 2002

¹⁶² Miller i Triana, 2009, s. 6

¹⁶³ Adams i Ferreira, 2009

¹⁶⁴ Dufwenberg i Muren, 2006

Analiza wpływu ustawy ustalającej 40% parytet dla kobiet w randze dyrektorów w Norwegii w 2006 wykazała, że ¹⁶⁵:

1. W ciągu 2 lat firmy musiały wymienić przeciętnie 30% zarządzających, ponieważ w 2006 roku kobiety stanowiły 9% dyrektorów.
2. Wymiana miała negatywny wpływ na wartość firm i zyski.

Nie ma konsensusu odnośnie przyczyny tego faktu. Rozważana jest hipoteza o nadmiernym pośpiechu we wprowadzaniu zmian.

Stwierdzono, że firmy kierowane przez zarząd zróżnicowany pod względem płci są ściślej kontrolowane. W przypadkach firm zarządzanych dobrze, tak skrupulatny monitoring może być kontrproduktywny¹⁶⁶.

Wyniki badań spółek publicznych¹⁶⁷ z różnych branż w Kanadzie, Ameryce Łacińskiej, Wielkiej Brytanii i Stanach Zjednoczonych (N = 366, 2015) wykazały, że:

- firmy prowadzone przez najbardziej zróżnicowane płciowo kierownictwo¹⁶⁸ mają o 15% większą szansę na przychody finansowe wyższe niż mediana branży;
- w Wielkiej Brytanii większa różnorodność płci w zespole kierowniczym wyższego szczebla odpowiadała najwyższemu wzrostowi wydajności; na każde 10% wzrostu różnorodności płci zysk operacyjny przed opodatkowaniem wzrastał o 3,5%.

Badanie przeprowadzone w Danii (N= 7261 pracowników, 469 zespołów; 2015r.) w firmie zajmującej się takimi usługami jak: sprzątanie, catering, zarządzanie nieruchomościami, bezpieczeństwo i zarządzanie obiektami¹⁶⁹, wykazało, że różnorodność sprzyja wyższym zyskom. Autorzy dokonali klasyfikacji istniejących zespołów na 3 kategorie w zależności od procentu członków zespołu będących tej samej płci, pochodzących z tego samego kraju i z tej samej generacji (X, Y i Baby boomers). Gdy proporcje przekraczały w którejś z tych 3 kategorii 85% zespół uznawano za niezróżnicowany. Za zespoły zróżnicowane uznano te, w których nie więcej niż 70% członków zespołu jest: (1) tej samej płci; (2) pochodzi z tego samego kraju i (3) jest z tej samej generacji. Pozostałe określono jako średnio zróżnicowane. Przeprowadzone analizy wykazały, że ok. ¼ zespołów badanej organizacji jest zróżnicowana i zespoły te generują średnio 3,7% wyższe przychody dla organizacji niż zespoły niezróżnicowane.

¹⁶⁵ Hoogendoorn, Oosterbeek. i van Praag, 2013, za Ahern, i Dittmar, 2010. The changing of the boards: The value effect of a massive exogenous shock. Unpublished working paper.

¹⁶⁶ Adams, B i Ferreira, D. (2009)

¹⁶⁷ Hunt, Layton i Prince, 2015

¹⁶⁸ Związek między stopniem zróżnicowania kierownictwa a wynikiem finansowym został mierzony za pomocą znormalizowanego wskaźnika Herfindahla-Hirschmana (HHI), narzędzia używanego przez ekonomistów do określenia poziomu zagęszczenia w danej branży i konkurencyjności w ramach rynków i sektorów przemysłu¹⁶⁸. Dostosowany wskaźnik pozwolił na odróżnienie firmy, która ma np. dwóch członków zarządu i obaj to mężczyźni od organizacji, w której w dwuosobowym zarządzie jest mężczyzna i kobieta. HHI=1 oznaczało organizację, w której najwyższe kierownictwo składa się z osób tej samej płci i rasy. Wzrost HHI oznaczał spadek w poziomie zróżnicowania, niższy indeks oznaczał większe zróżnicowanie. Znormalizowanie oznacza, że N (liczba grup etnicznych) wynosiło zawsze 7168, nawet jeśli grupa etniczna nie była reprezentowana w kierownictwie (udział =0)

¹⁶⁹ PWC, 2015

Jeśli **usuniemy płeć jako czynnik różnorodności**, i będziemy mieć zróżnicowane tylko pochodzenie etniczne i wiek, wówczas **różnica w przychodach spadnie** do 1,5%.

Niektórzy¹⁷⁰ twierdzą, że brak jest empirycznych dowodów, że zróżnicowana struktura zespołów pod względem płci prowadzi do lepszych wyników.

2.4.3 Preferencje dotyczące płci szefa

W tej sekcji zestawione zostały wybrane wyniki badań szukających różnic między zarządzającymi kobietami i mężczyznami.

Przykładem są wyniki pokazujące, że firmy, w których kobiety promowane na najwyższe funkcje zarządzające, przynosiły od 18% do 69% zysków więcej, niż mediana firm z listy FORTUNE 500 w swoich branżach. Wskaźnik promocji kobiet uwzględniał liczbę kobiet i ich staż w zarządzie firmy. Analizowano dane z lat: 1980–1998 dotyczące 215 firm z listy FORTUNE 500. Rentowność firmy oceniano na 3 wymiarach dotyczących zysków, aktywów i kapitału własnego. Dwadzieścia pięć firm, o najwyższych wartościach wskaźnika promocji kobiet, uzyskało wyższe wyniki rentowości na wymiarach niż mediana firm z tej samej branży.

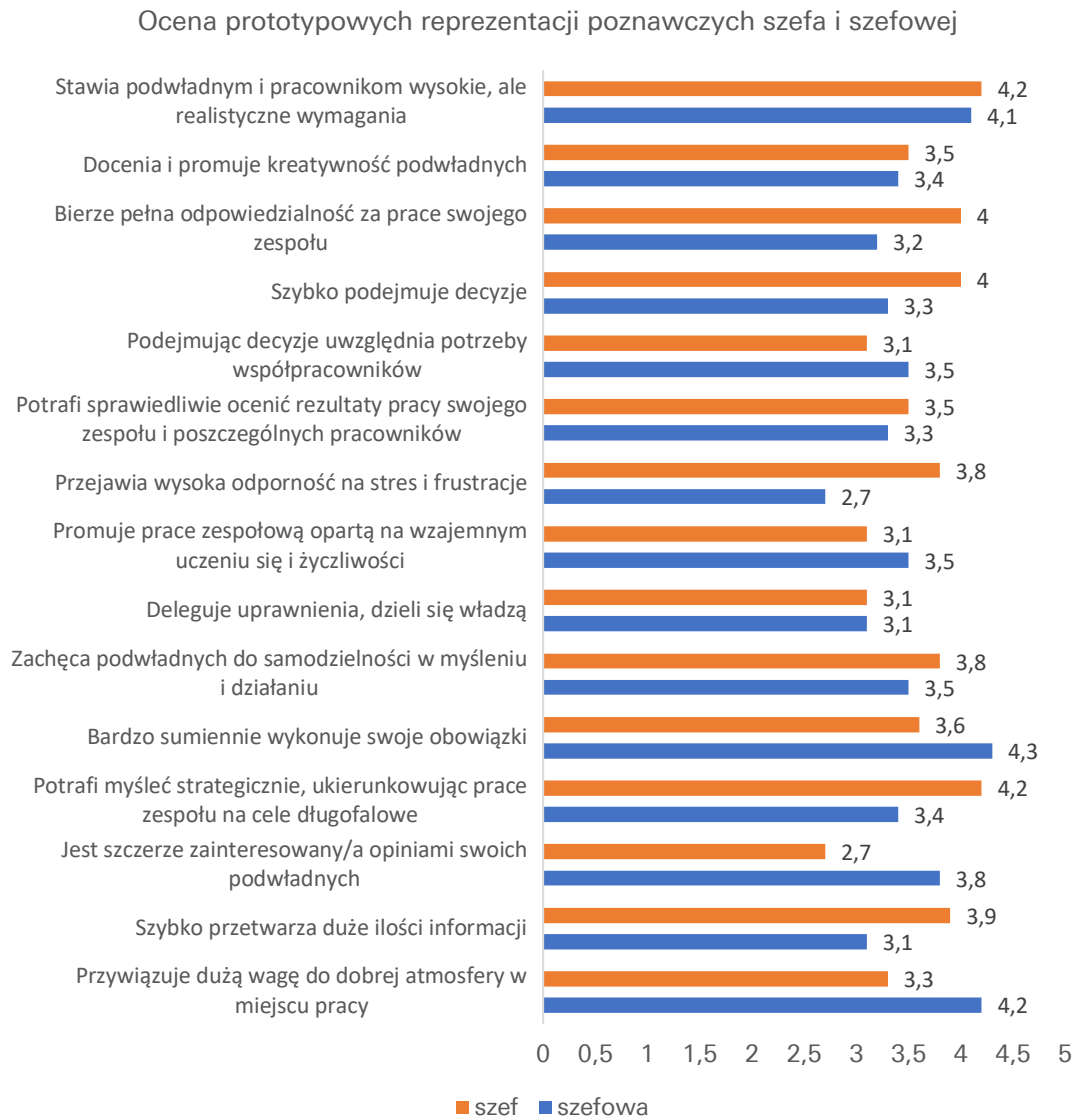
Ilościowa analiza przekazów medialnych na podstawie słów kluczowych z zasobów Systemu Newspoint monitorującego ponad 10 tys. polskich i 130 tys. obcojęzycznych portali internetowych¹⁷¹, polskie i zagraniczne social media wykazała, że częściej podejmowany jest temat szefa – mężczyzny (80% wszystkich publikacji). O szefowych było więcej publikacji o zabarwieniu negatywnym (30% odpowiedzi; dla mężczyzn 20%).

Różnice płciowe w sprawowaniu funkcji kierowniczych możemy badać pytając o ocenę konkretnych menadżerów, a potem porównywać ich opinie grupując wyniki kobiet i mężczyzn. Możemy też pytać o oceny „uśrednionej” kobiety pełniącej funkcję lidera, czyli **prototypowej szefowej**, „uśrednionego” mężczyzny pełniącego funkcję lidera, czyli **prototypowego szefa**.

¹⁷⁰ Hoogendoorn, Oosterbeek. i van Praag, 2013

¹⁷¹ Analizowano wpisy zamieszczone m.in. Facebook, Twitter, YouTube, Google+, NK, Golden Line, Instagram, Pinterest, od 1 grudnia 2015 do 31 czerwca 2016. Realizator badania: Newspoint.

Rysunek 6. Różnice w spostrzeganiu przez menedżerów kompetencji prototypowej szefowej i prototypowego szefa w percepcji (ocena w skali od 1 do 5).



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Moczydłowska, J.M., 2017.

Ten drugi sposób został wykorzystany w badaniach, w których wzięło udział 45 menedżerów wysokiego szczebla w Polsce¹⁷² (w tym 18 kobiet). Badani mieli ocenić w skali od 1 do 5 kompetencje menedżerskie prototypowej szefowej i prototypowego szefa. Różnice przedstawia Rysunek 6.

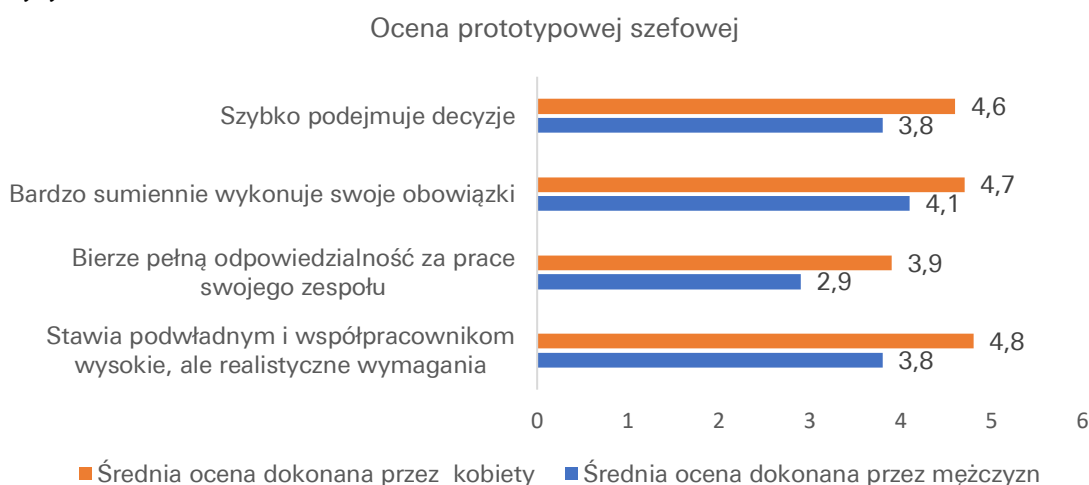
¹⁷² Moczydłowska, J.M. (2017)

Wyniki wskazują na to, że:

- prototypową szefową wyróżnia dbanie o dobrą atmosferę w pracy, sumiennosc i podatność na stres;
- prototypowego szefa wyróżnia szybkość podejmowania decyzji, branie pełnej odpowiedzialności za prace całego zespołu i strategicznie myślenie.

Tak jak pokazuje to Rysunek 7 badane kobiety wyżej niż mężczyźni oceniają prototypową szefową pod względem: SZYBKOŚCI DECYZJI, SUMIENNOŚCI, BRANIA ODPOWIEDZIALNOŚCI, STAWIANIA WYSOKICH, ALE REALISTYCZNYCH WYMAGAŃ.

Rysunek 7. Kobiety wyżej niż mężczyźni oceniają prototypową szefową (przedstawione na rysunku różnice są istotne statystycznie).



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Moczyłowska, J.M., 2017.

W literaturze opisywane są kobiece i męskiego style przywództwa¹⁷³.

„Męski” styl jest opisywany jako autorytarny, nakazowy, oparty ma hierarchii służbowej, zorientowany na planowanie i wykonanie zadań, a nie na relacje międzyludzkie. W zespołach kierowanych w taki sposób występuje rywalizacja, czasem intensywna, a nawet agresja. „Męski” lider szybko podejmuje decyzje, nie boi się odpowiedzialności ani ryzyka. Potrafi nagradzać sukcesy, choć jako narzędzie motywacyjne częściej grozi karą niż obiecuje nagrodę. Nie pozwala na podważanie swojego autorytetu ani próby rywalizacji z nim.

W „kobięcym” stylu zarządzania ważna jest komunikacja, relacje międzyludzkie, współpraca w zespole. „Kobięcy” lider opiera motywację częściej na „marchewce” niż na „kiju”. Wykazuje więcej niż lider „męski” empatii i wrażliwości. Jest ostrożniejszy w podejmowaniu ryzyka, łatwiej przyjmuje krytykę. Pozostawia więcej niż lider „męski” swobody swoim pracownikom. Może ulegać emocjom, co z kolei pociąga za sobą ryzyko błędnych decyzji.

¹⁷³ Cholewka, 2015

Uważa się też, że kobiety przewodząc częściej stosują styl demokratyczny niż autorytarny.

Ten pogląd ilustruje wypowiedź jednego z respondentów (Respondent 26) w badaniu przeprowadzonym w Polsce w roku 2002 (wywiady pogłębione z 41 respondentami)¹⁷⁴,

„Kobiety sprawują władzę mniej autorytarnie. Są bardziej otwarte na bliższy kontakt z personelem nawet swoim bardzo bliskim. Nie przywiązują tak dużej wagi do funkcji, stanowiska, które posiadają. Nie starają się pokazywać, że ta funkcja decyduje o tym, że tu, że ta funkcja decyduje o tym, że tu drzwi nie można otworzyć, albo nie można usiąść z sekretarką, czy z asystentem. Kobiety częściej tak robią, że rozmawiają bardziej prywatnie. Nie wymagają takiego, jak powiedział ostatnio jeden kolega, szacunku do siebie”.

Brak jest powszechnej zgody, że styl zarządzania rzeczywiście zależy od płci. Część badaczy jest przekonana, że jest to cecha indywidualna, osobowościowa, co przybliżyć prezentując wyniki wybranych analiz poniżej.

Metaanaliza¹⁷⁵ przeprowadzona w latach 90. nie potwierdziła tezy, że styl zorientowany na relacje preferują kobiety, a styl zorientowany na zadania mężczyźni. Stwierdzono natomiast, że kobiety częściej niż mężczyźni preferują partycypacyjny styl przywództwa i częściej niż oni wybierają przywództwo demokratyczne.

W kolejnych amerykańskich badaniach ujawniono następujące różnice w preferencjach przywódczych kobiet i mężczyzn¹⁷⁶. W porównaniu z mężczyznami kobiety lokowały się:

- wyżej na 4 wymiarach przywództwa transformacyjnego: wpływu, inspiracji, indywidualnego podejścia i nagradzania;
- niżej na 2 wymiarach przywództwa transakcyjnego: aktywne i pasywne zarządzanie przez wyjątki;
- niżej na wymiarach stylu leseferycznego.

Według autorów świadczy to o tym, że mężczyźni liderzy bardziej niż kobiety przywiązują wagę do problemów i błędów popełnianych przez swoich podwładnych. Nie ingerują, dopóki problem nie stanie się poważny; pozostają nieobecni i niezaangażowani w sytuacjach kryzysowych.

Kolejna metaanaliza preferencji stylu transformacyjnego, transakcyjnego i leseferycznego przez obie płcie pokazała, że kobiety częściej niż mężczyźni przejawiają transformacyjny styl przywództwa.

W analizach danych z niemieckich firm z lat 1993–2012¹⁷⁷ wykazano związek obecności kobiet w zarządach, z istnieniem programów wspierających opiekę nad dziećmi w miejscu pracy i programów mentoringowych wspierających rozwój młodych pracowników – kobiet. Brak jest takiego powiązania w przypadku wsparcia dla urlopów

¹⁷⁴ Budrowska, Duch i Titkow, 2003

¹⁷⁵ Eagly i Johnson, 1990

¹⁷⁶ Eagly i Johannesen-Schmidt, 2001

¹⁷⁷ Gagliarducci i Paserman, 2015

rodzicielskich. Te same badania wykazały negatywny związek pomiędzy typem przywództwem, a wynikami firmy, skalą działalności, inwestycji, obrotem. Im bardziej kobiecy styl przywództwa, tym słabsze wyniki, węższy zakres działalności, mniejszy obrót i inwestycje. W konsekwencji najprawdopodobniej niższe płace pracowników bez względu na ich płeć.

Badacze postawili prowokujące pytanie: *Czy kobiety chcą przewodzić, w kontekście potencjalnie różnej motywacji i odmiennych dominujących wartości wyznawanych przez obie płcie?* Badania nad wpływem różnic płciowych na motywacje i wartości, które następnie przekładają się na udział kobiet w zarządzaniu na wyższych szczeblach struktury organizacyjnej wykazały, że kobiety menadżerowie różnią się od mężczyzn menadżerów w 9 z 10 motywów i skal wartości¹⁷⁸. Jednocześnie dowiedziono, że różnice między kobietami menadżerami (*senior managers*), a pracownicami na szeregowych stanowiskach są mniejsze, niż między mężczyznami liderami, a mężczyznami w rolach nie kierowniczych.

Pewne cechy charakterystyczne dla płci w populacji, mogą stać się bardziej widoczne wśród menadżerów wysokiego szczebla. Kwestionariusz Motywów Wartości i Preferencji (Hogana i Hogana MVPI)^{179,180} wypełniło ponad 7 tysięcy osób (w tym 60,1% mężczyzn). Stwierdzono, że kluczowe różnice między płciami pogłębiają się na wyższych poziomach władzy w organizacji. Mężczyźni osiągnęli wyższe niż kobiety wyniki w handlu, władzy, uznaniu i nauce. Kobiety zanotowały wyższe oceny niż mężczyźni pod względem altruizmu, afiliacji, estetyki, hedonizmu i bezpieczeństwa. Wnioski z analizy pokazały, że kobiety menadżerowie pozostają wierne wartościom i preferencjom typowym dla ich roli płciowej, które różnią się od wartości mężczyzn menadżerów. Znalazły one sposób na pogodzenie swoich motywów i wartości z kulturą biznesową i skutecznym poruszaniem się w świecie biznesu.

Menadżerowie obu płci poproszeni o wymienienie najważniejszych cech przywódcy, zgodnie wymienili cztery¹⁸¹:

- rozwiązywanie problemów;
- wywieranie wpływu;
- budowanie zespołu;
- networking.

Samooceny własnych kompetencji zależały od płci menadżera (Rysunek 8). Kobiety nie doceniały swoich możliwości, nawet jeśli były uważane za równie skuteczne w dostarczaniu wartości dla organizacji co mężczyźni. Pojawiło się pytanie, co jest tego przyczyną.

Szefowie są spostrzegane jako lepsze od szefów w zakresie: mentoringu, wspierania, nagradzania, konsultowania i budowania zespołu. **Szefowie** są spostrzegani jako lepsi

¹⁷⁸ Davies, Broekema, Nordling i Furnham, 2017

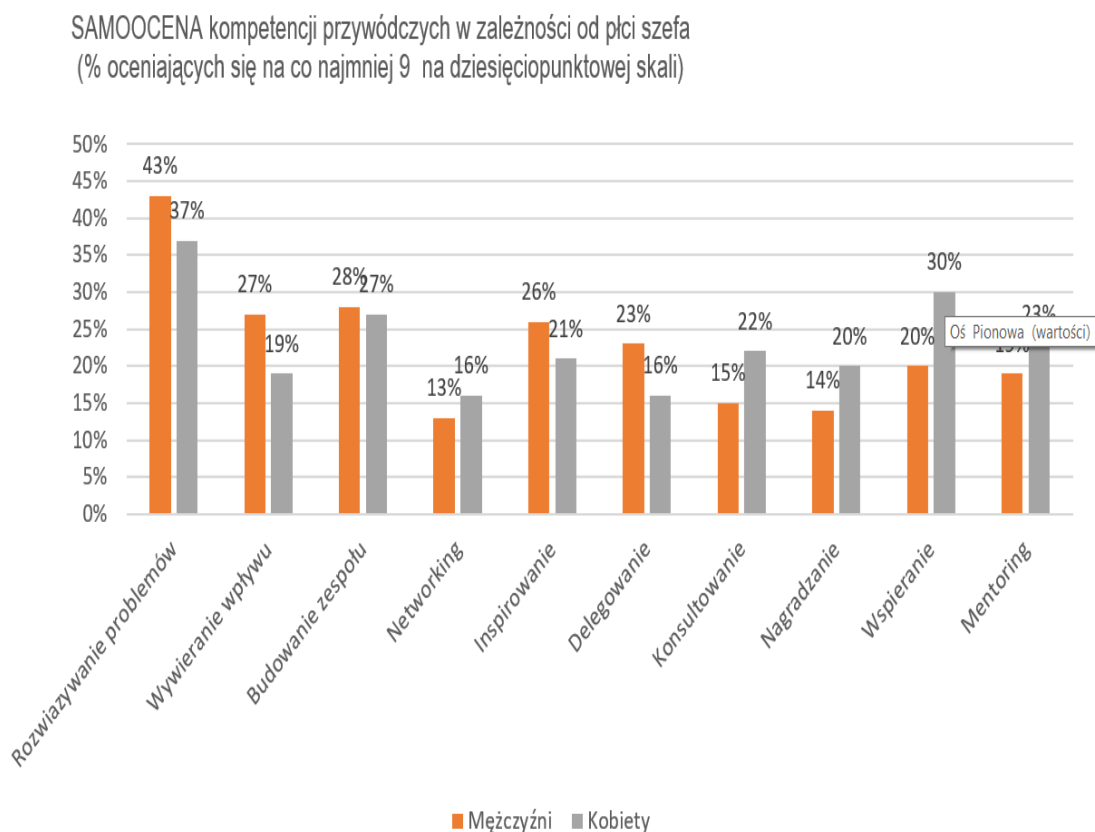
¹⁷⁹ Hogan i Hogan, 2010

¹⁸⁰ Test bada wartości i preferencje zawodowe, które odnoszą się do motywacji do pracy i powiązane są z sukcesem zawodowym i dopasowaniem organizacyjnym.

¹⁸¹ Sanders, Hrdlicka, Hellicar, Cottrell, Knox, 2011

od szefowych w zakresie rozwiązywania problemów, delegowania, inspirowania i networkingu.

Rysunek 8. Różnice w samoocenie kompetencji przywódczych szefów i szefowych.

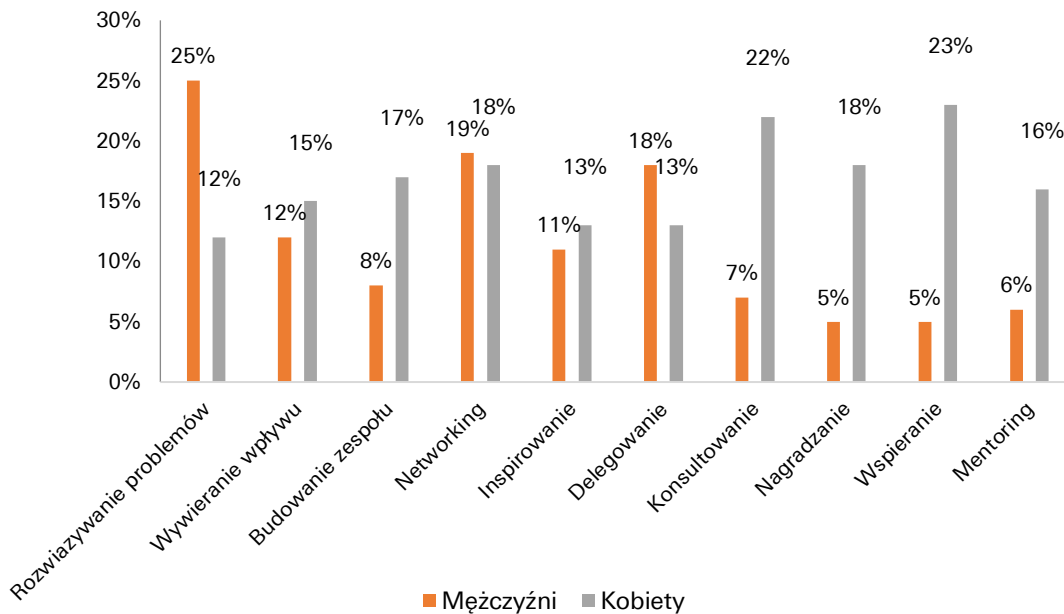


Szefowe oceniają się wyżej niż szefowie na 4 wymiarach: NETWORKING, KONSULTOWANIE, NAGRADZANIE, WSPIERANIE, MENTORING.

Źródło: Sanders, Hrdlicka, Hellicar, Cottrell i Knox, 2011, (n=842).

Tylko w oczach mężczyzn (Rysunek 9) szefowe są lepsze od szefów w zakresie wywierania wpływu.

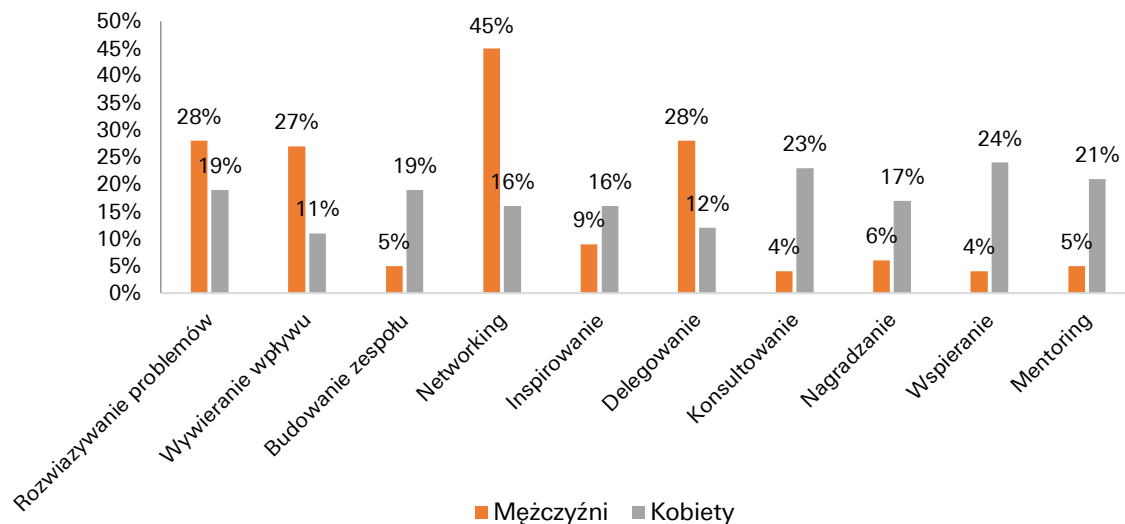
Rysunek 9. Ocena kompetencji przez mężczyzn, w kolejności najbardziej cenionych przez organizacje atrybutów lidera.



Źródło: Sanders, Hrdlicka, Hellicar, Cottrell i Knox, 2011, Gender Parity Survey (n=842).

Tylko w oczach kobiet (Rysunek 10) szefowie są lepsi od szefowych w zakresie wywierania wpływu.

Rysunek 10. Ocena kompetencji przez kobiety, w kolejności najbardziej cenionych przez organizacje atrybutów lidera.



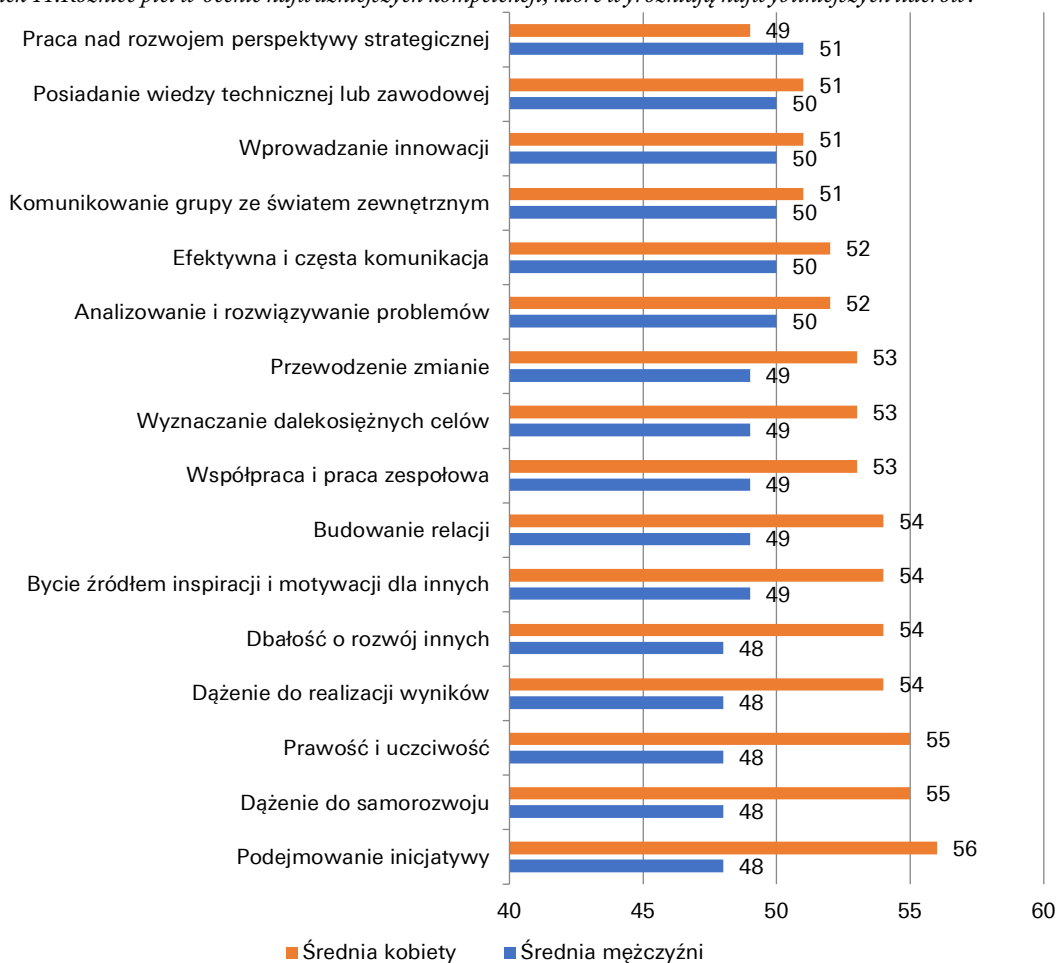
Źródło: Sanders, Hrdlicka, Hellicar, Cottrell i Knox, 2011, Gender Parity Survey (n=842).

Zarówno w oczach kobiet i mężczyzn szefowe są oceniane wyżej niż szefowie pod względem kompetencji w zakresie konsultowania, nagradzania, wspierania i mentoringu.

W najważniejszym moim zdaniem przeprowadzonym w roku 2011 badaniu 7280 liderów (w tym 64% mężczyzn) porównano poziom kompetencji (wymiary przybliżone

poniżej) kobiet i mężczyzn¹⁸². Byli oni **oceniani przez swoich przełożonych, podwładnych** oraz osoby **na podobnych stanowiskach**. Ocena dotyczyła ogólnej skuteczności lidera oraz jego oceny na 16 wymiarach. W tabeli poniżej możemy zobaczyć, że kobiety osiągnęły istotnie lepsze oceny niż mężczyźni w 12 wymiarach na 16 obecnych. Minimalna różnica dotyczyła trzech kompetencji. Jedynie na wymiarze rozwoju perspektywy strategicznej, oceny mężczyzn były wyższe niż kobiet.

Rysunek 11. Różnice płci w ocenie najważniejszych kompetencji, które wyróżniają najwybitniejszych liderów.



Źródło: Folkman i Zenger, 2012.

Dane europejskie pochodzące z roku 2018 (N = 52 716, w tym 52 139 podwładnych, 66% mężczyzn, 577 kierowników, 75% mężczyzn)¹⁸³. Wskazują na to, że kobiety na stanowiskach kierowniczych nie różnią się od mężczyzn pod względem cech przywódczych, takich jak decyzyjność, asertywność, umiejętność strategicznego myślenia.

Kobięcy styl jest postrzegany jako mniej efektywny¹⁸⁴, co może wpływać na sposób w jaki traktowane są zarządzające kobiety.

¹⁸² Folkman i Zenger, 2012

¹⁸³ Wille, Wiernik, Vergauwe, Vrijdags i Trbovic, w druku

¹⁸⁴ Appelbaum, Audet i Miller, 2003

Wewnętrzną przeszkodą w osiągnięciu przez kobiety wyższych stanowisk jest lęk przed sukcesem¹⁸⁵, który może spowodować zmniejszenie czasu dla rodziny.

Czynnikami szczególnie zniechęcającymi kobiety do zakładania własnych firm jest brak wiary w siebie. W krajach takich jak np. Belgia, Niemcy czy Wielka Brytania, mimo sprzyjających systemów prawnych i dobrego dostępu do zasobów, odsetek kobiet wśród właścicieli firm jest ciągle niski¹⁸⁶.

We włoskim badaniu 55 studentów i 75 studentek wykazano większy optymizm w przewidywaniu własnych wyników u mężczyzn niż kobiet¹⁸⁷.

W polskim badaniu ankietowym ponad tysiąca kobiet i mężczyzn stwierdzono w 2017 r. różnice w poziomie aspiracji kobiet i mężczyzn¹⁸⁸. Spośród badanych osób 45% kobiet w porównaniu do 60% mężczyzn posiadało przygotowany plan rozwoju kariery.

Niższa samoocena zawodowa kobiet¹⁸⁹ może się przejawiać w uznaniu mniejszego wynagrodzenia za sprawiedliwe. Badanie eksperymentalne pokazało, że zarówno mężczyźni jak i kobiety, oczekiwali niższego wynagrodzenia za wykonanie zadań zaklasyfikowanych jako kobiece i dodatkowo uznali uzyskaną zapłatę za bardziej sprawiedliwą niż osoby przydzielone do wykonywania „męskich” zadań¹⁹⁰.

W badaniach polskich prób reprezentatywnych, prowadzonych od 1992 roku, pytano respondentów, czy woleliby mieć szefową czy szefa. W ciągu 21 lat (1992–2013) coraz więcej mężczyzn (wzrost o 16%) i kobiet (wzrost o 21%) stwierdza, że płeć przełożonego **nie ma** znaczenia. Mający preferencje względem płci szefa mężczyźni i kobiety wskazują nadal na szefa prawie 4 razy częściej niż na szefową (Tabela 5 i Rysunek 12).

Tabela 5. Preferencje dotyczące płci przełożonego.

Wolałbym mieć w pracy:	Odpowiedzi mężczyzn					Odpowiedzi kobiet				
	1992	1998	2003	2006	2013	1992	1998	2003	2006	2013
szefową	11%	7%	13%	8%	9%	14%	12%	11%	9%	10%
szefa	48%	43%	33%	41%	38%	46%	40%	40%	37%	35%
wszystko jedno	36%	47%	49%	49%	52%	33%	42%	42%	49%	54%
trudno powiedzieć	4%	3%	5%	2%	1%	7%	5%	7%	4%	1%

Źródło: CBOS, 2013. *Kobieta pracująca, raport z badania, marzec 2013 s.11.*

¹⁸⁵ Horner, 1978

¹⁸⁶ Mastercard Index of Women Entrepreneurs, 2018

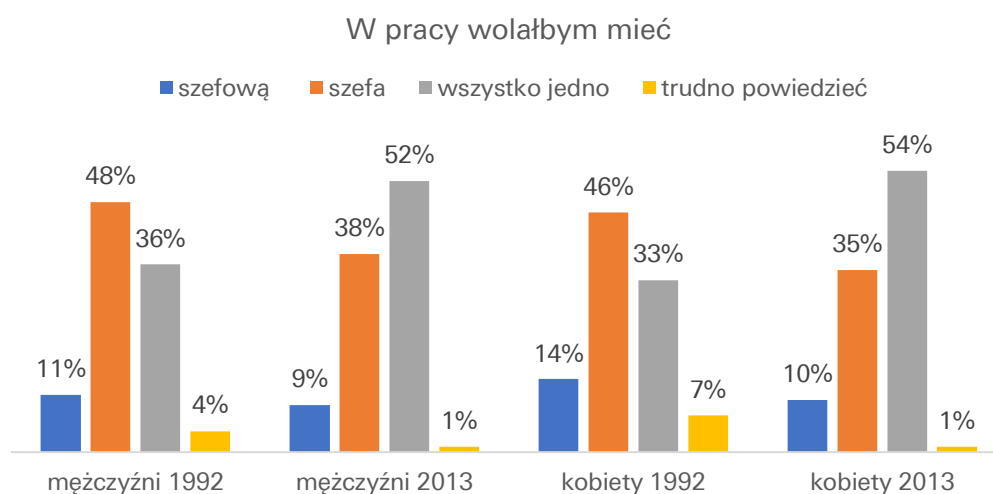
¹⁸⁷ Badanie przeprowadzone na grupie 130 studentów: 55 mężczyzn i 75 kobiet na Uniwersytecie Purdue

¹⁸⁸ Hays, 2018

¹⁸⁹ Jacklin i Maccoby, 1974

¹⁹⁰ Major i Forcey, 1985

Rysunek 12. Preferencje dotyczące płci przełożonego 1992–2013 w Polsce.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie CBOS, 2013.

Odpowiedzi na to samo pytanie w 1953 i 2017 roku w USA przedstawia Tabela 6. Możliwy do zaobserwowania jest trend rosnący liczby respondentów bez preferencji płci przełożonego. W przeciwieństwie do Polski, w USA dla większej liczby mężczyzn niż kobiet płeć przełożonego nie ma znaczenia (dla 68% mężczyzn *vs* dla 44% kobiet; Tabela 6, Rysunek 13). Znaczące jest, iż po raz pierwszy w USA w 2017 r. więcej kobiet zadeklarowało, że wola mieć szefową niż szefa (28% *vs* 27%).

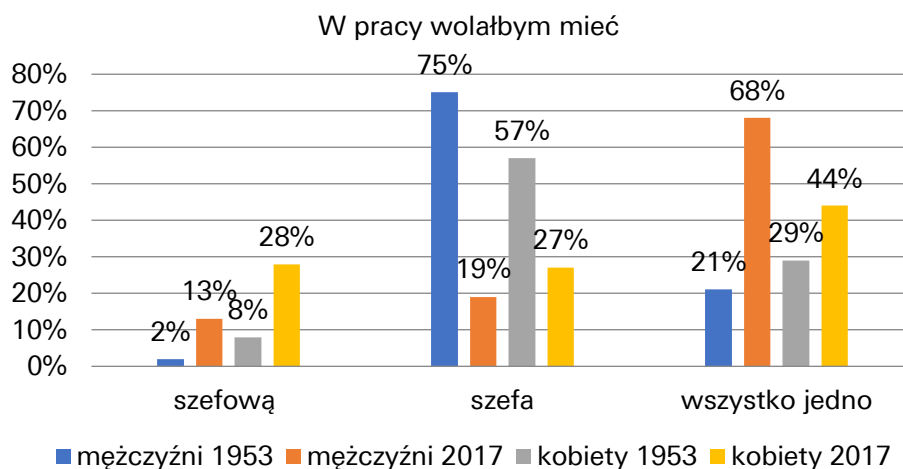
Tabela 6. Preferencje dotyczące płci przełożonego w 1953 r. i 2017 r. w USA.

Wolałbym mieć w pracy	Odpowiedzi mężczyzn		Odpowiedzi kobiet	
	1953	2017	1953	2017
szefową	2%	13%	8%	28%
szefa	75%	19%	57%	27%
wszystko jedno	21%*	68%	29%	44%

*Dane nie sumują się do 100%, przyczyną były braki danych.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Gallup, 2017.

Rysunek 13. Preferencje dotyczące płci przełożonego w 2017 r. w USA.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Gallup 2017. Badanie zostało przeprowadzone w listopadzie 2017 r. na N = 1 082 w USA.

Zarówno kobiety jak i mężczyźni uważają, że ich styl zarządzania jest odmienny (kobiety lepiej współpracują, natomiast mężczyźni bardziej efektywnie przekonują do swoich idei), ale równie skuteczny w dostarczaniu dobrych wyników¹⁹¹ (Australia; N=842, 66% mężczyzn; 2011). Nie stwierdzono różnic między płciami w trafności podejmowanych decyzji handlowych, zarządzaniu sytuacjami wysokiego ryzyka i skuteczności w przeprowadzaniu zmian organizacyjnych. Kobiety sądzą, że ich styl zarządzania ma negatywny wpływ na ich awans zawodowy. Mężczyźni zaprzeczają, aby taki wpływ istniał. Oceniając poziom efektywnej pracy w zespole:

- ok. 1/3 kobiet i mężczyzn stwierdziła, że kobiety są efektywniejsze;
- 35% kobiet uznało, że kobiety są efektywniejsze, 2%, że mężczyźni są efektywniejsi, 63% nie uznało przewagi żadnej płci;
- 27% mężczyzn zgodziło się, że kobiety efektywniej pracują w zespole, 6% było zdania, że mężczyźni są efektywniejsi, neutralnych pozostało 67%.

Ważne jest również, jak podwładni postrzegają swoich menedżerów.

W badaniu¹⁹² 800 polskich pracowników w roku 2016 porównującym postrzeganie liderów stwierdzono jedynie, że kobiety częściej niż mężczyźni:

- uważały, że liderzy nie traktowali podwładnych sprawiedliwie;
- zwracały uwagę na sposób komunikacji przełożonych, w szczególności unikanie dialogu oraz wspólne dyskusje na temat obaw dotyczących zmian.

¹⁹¹ Sanders, Hrdlicka, Hellicar, Cottrell i Knox, 2011

¹⁹² Kinowska, 2017

Badanie przeprowadzone w Polsce w 2019 roku na próbie 8 320 osób (22% mężczyzn)¹⁹³, wykazało (Tabela 7), że:

- zespoły sfeminizowane (składające się w większości z kobiet) są kierowane częściej przez szefową (73% przypadków) niż przez szefa (32%);
- zespoły zmaskulinizowane (składające się w większości z mężczyzn) są kierowane o wiele rzadziej przez szefową (11% przypadków) niż przez szefa (47%)¹⁹⁴.

Tabela 7. Jakiej płci są członkowie zespołu, w którym pracujesz.

	Przełożonym jest kobieta	Przełożonym jest mężczyzna
Zespół stanowią w większości kobiety	73%	32%
Zespół stanowią w większości mężczyźni	11%	47%
Zespół składa się z równej liczby kobiet i mężczyzn	16%	21%

Źródło: Raport Hays Poland, 2019.

Podsumowując, najwięcej badań dotyczy „wpływu” płci lidera. Mało jest badań dotyczących wpływu homogeniczności płciowej zespołu.

Badania wpływu interakcji płci lidera ze stopniem feminizacji zespołu nie udało mi się znaleźć.

2.5 Sekcja 5. Pytania i hipotezy badawcze

Wpływu struktury płci zespołu zadaniowego będę szukać w trzech aspektach:

- różnic w percepcji między przełożonym, a podwładnymi;
- poziomu otwartości komunikacyjnej w zespole;
- poziomu zaangażowania członków zespołu.

2.5.1 Otwartość komunikacyjna w zespołach zadaniowych

Otwarta komunikacja jest filarem owocnej współpracy. Oznacza dzielenie się opiniami i komentarzami, nawet jeśli są niezgodne z poglądami pozostałych członków zespołu. Oznacza również przyjmowanie uwag od innych. Dobra komunikacja pozwala utrzymywać poziom konfliktu, który sprzyja generowaniu oryginalnych pomysłów, a jednocześnie nie osiąga poziomu destruktywnego. Jeśli członkowie grupy nie boją się dzielić pomysłami i opiniami, pozwala to unikać jednego z rodzajów ryzyka pracy zespołowej, mianowicie przyjmowania pierwszego zgłoszonego pomysłu, aby za wszelką cenę uniknąć konfliktu. Zespoły z wysokim poziomem zaufania i płynną

¹⁹³ Hays Poland, 2019. Badanie przeprowadzone w okresie kwiecień-maj 2019 na próbie 8 320 osób, 22% mężczyzn, 78% kobiet.

¹⁹⁴ Wyliczenia dokonane zostały traktując liczbę szefowych jako 100 % i szefów jako 100%.

komunikacją, mogą wypracowywać lepsze pomysły, ponieważ nie boją się otwartej dyskusji i różnych opinii.

Analizy oparte na badaniach polskich prób reprezentatywnych w 1998 roku i 2002 roku¹⁹⁵, wykazały, że delikatność i wrażliwość kobiet (wg 86% mężczyzn i 85% kobiet)¹⁹⁶ jest w środowisku zawodowym uważana za przeszkodę. Z tego powodu komunikacja z mężczyznami jest prostsza. Przy kobietach trzeba bardziej uważać na słowa i formę wypowiedzi, właśnie z uwagi na ich wrażliwość.

Badania ankietowe, z udziałem menedżerów z 201 firm z Norwegii wykazały:¹⁹⁷

- pozytywny związek pomiędzy liczbą kobiet w zarządach i słabszym nasileniem konfliktów;
- brak związku pomiędzy liczbą kobiet w zarządach, a otwartością komunikacyjną.

Badacze wiążą mniejszą ilość konfliktów z większą wrażliwością kobiet na relacje i samopoczucie innych. To powoduje, że częściej akceptują one stanowiska innych i przyczyniają się do rozwiązania zadania i ograniczenia konfliktu. Zmniejszeniu nasilenia konfliktów sprzyja również większa skłonność kobiet do przywództwa partycypacyjnego.¹⁹⁸

Jednym z elementów komunikacji jest udzielanie informacji zwrotnej (*feedback*). W badaniach prowadzonych przez Instytut Gallupa na 27 milionach pracowników w 195 krajach zauważono, że szefowe nie tylko wspierają rozwój pracowników, ale również regularnie sprawdzają ich postępy wspólnie z nimi¹⁹⁹. Podwładni kobiet 1,3 razy częściej się zgadzali się zdecydowanie ze stwierdzeniem, że w ciągu ostatnich 6. miesięcy byli pytani o swoje postępy w realizacji planu rozwoju²⁰⁰. W tych samych badaniach okazało się, że osoby raportujące do szefowych, częściej otrzymują wyrazy uznania za wykonaną pracę.

Siedemdziesiąt jeden procent z 528 respondentów w Polsce²⁰¹ uznało, że partnerska i otwarta komunikacja jest warunkiem koniecznym do sukcesu biznesowego firmy. Odpowiadając na pytanie, kto powinien ponosić odpowiedzialność za sprawny przepływ informacji, 67% respondentów wskazało menedżerów i kierowników działów; w większych organizacjach specjalistę ds. komunikacji wewnętrznej. Respondenci podkreślali wagę spotkań bezpośrednich dla efektywnej komunikacji. Nowoczesne kanały przekazu są ważne, jednak nie zapewniają otrzymania odpowiedniej informacji zwrotnej²⁰².

¹⁹⁵ Titkow, 2007; badanie z 1998 r. N= 1002 osoby, badanie z 2002 N= 1038.

¹⁹⁶ Titkow, 2007

¹⁹⁷ Nielsen i Huse, 2010

¹⁹⁸ Eagly i Johnson, 1990

¹⁹⁹ Miller i Adkins, 2016

²⁰⁰ Raport Gallupa z 2015 State Of The American Manager Report pokazał wyniki z 4 dekad badań, w których wzięło udział 27 milionów pracowników w 195 krajach.

²⁰¹ Emplo, 2017, s. 14 Badanie przeprowadzono w maju 2017 r, metodą wywiadów on line (CAWI) na grupie 528 osób w wieku 20-65 lat

²⁰² Ibidem

Badanie przeprowadzone w Polsce w 2017 r. na grupie 120 osób obejmujące menadżerów i właścicieli średnich i dużych firm pokazało, że²⁰³:

- w oczach mężczyzn **najważniejsze kompetencje kobiet to skuteczne komunikowanie się** (59%), dbałość o współpracę i pracę zespołową, jasne formułowanie oczekiwań i stymulowanie dyskusji;
- w oczach kobiet mężczyźni mają słabsze tzw. kompetencje miękkie, w tym komunikowanie się (39%);
- na pytanie o przyczynę, dlaczego pracownicy preferują szefów nad szefowe 38% respondentów wskazało, że „mężczyźni są bardziej stanowczy, konkretni”, 6% twierdziło, że z mężczyznami „łatwiej się dogadać”;
- przy rekrutacji kobiet na wysokie stanowiska, np. do zarządu, 42% mężczyzn obawia się, że obowiązki rodzinne będą przeszkodą dla kobiet w realizowaniu zadań zawodowych; 31% obawia się wolniejszego podejmowania decyzji, nastawionego bardziej na negocjacje.

W literaturze pojawiają się różne lepiej lub gorzej udokumentowane hipotezy dotyczące różnic w komunikacji, z których kilka przykładowo zamieszczam poniżej.

W jednym z opracowań²⁰⁴ można przeczytać, że kobiety:

- cenią długofalowe relacje i takie starają się budować w swoim środowisku pracy;
- budują wspólnotę szukając podobieństw i minimalizując różnice;
- częściej niż mężczyźni:
 - przyznają się do niewiedzy;
 - wyrażają aprobatę, entuzjazm;
 - podają więcej szczegółów;
 - zadają więcej pytań;
 - wykazują się większą wrażliwością na potrzeby podwładnych.

Kobiety i mężczyźni w inny sposób podejmują decyzje. Mężczyźni zaproszenie do rozmowy traktują jako prośbę o podjęcie przez nich decyzji, kobiety oczekują najpierw dyskusji²⁰⁵. Kobiety częściej „zmiękczejają” krytykę, dziękują i przepraszają.²⁰⁶

Na sposób komunikacji kobiet i mężczyzn ma również stosunek do statusu i hierarchii. Miejsce w hierarchii jest ważniejsze dla mężczyzn niż dla kobiet²⁰⁷. Trzeba jednak podkreślić, że brakuje porządnie przeprowadzonych badań naukowych weryfikujących hipotezy wyprowadzone z obserwacji kobiet i mężczyzn w środowisku zawodowym.

W badaniach jakościowych podkreśla się różnice w sposobie komunikacji mężczyzn i kobiet. Przykładem może być następująca wypowiedź mężczyzny z długim stażem pracy:

²⁰³ Fundacja Liderów Biznesu, 2017; badanie przeprowadzone przez Kantar Millward Brown

²⁰⁴ Czyżewska, 2018

²⁰⁵ Tannen, 1999

²⁰⁶ Tannen, 1994

²⁰⁷ Tannen, 1999

„O ile mężczyznom podaje się polecenia w formie czystej, to w stosunku do kobiet ta forma czysta polecenia nie zawsze jest najwłaściwsza (...) jest to gra psychologiczna, która niejako polega na tym, że jak np. podwładną poprosi się, zamiast wydać polecenie, to się większy sukces odniesie (...), bo kobiety, tak jak ustrój, są wrażliwe (*30)”²⁰⁸.

Unikanie konfliktów może być przejawem deficytów w kompetencjach komunikacyjnych.

W badaniach²⁰⁹ zespołów w trzech międzynarodowych firmach zlokalizowanych w Chinach stwierdzono, że podwładni postrzegają szefów jako częściej unikających konfliktów niż szefowe.

Powyższe wyniki badań skłaniają do postawienia hipotezy mówiącej, że bardziej sfeminizowane zespoły kierowane przez kobiety powinny oceniać otwartość komunikacyjną wyżej niż mniej sfeminizowane zespoły kierowane przez mężczyzn.

2.5.2 Poziom zaangażowania

Zaangażowanie w pracę jest korzystne zarówno dla pracownika jak i organizacji. Zaangażowanie dodaje pracownikowi energii, wiąże się postrzeganiem pracy jako wartościowej, która może być źródłem satysfakcji. Zaangażowanie w wypełnianie powierzonych zadań staje się „ukierunkowaną energią”²¹⁰, co może łączyć się z lojalnością, kreatywnością i efektywnością²¹¹. Badaczom nie udało się jak dotąd ustalić uniwersalnego sposobu pomiaru zaangażowania w pracę²¹².

Badanie (Polska, 2013r. N=142, 82 kobiety, 60 mężczyzn) własności psychometrycznych kwestionariusza zaangażowania w pracę UWES²¹³ (*Utrecht Work Engagement Scale*) wykazało, że wszystkie 3 podskale: WIGOR, ZAABSORBOWANIE, ODDANIE SIĘ PRACY były bardzo wysoko skorelowane.

Analiza wyników²¹⁴ 199 badań w 152 organizacjach, 44 branżach i 26 krajach w 2006 roku, w których brało udział prawie milion pracowników wykazała, że organizacje, w których większość stanowili zaangażowani pracownicy miały o:

- 16% większą rentowność,
- 18% większą produktywność,
- 37% mniej dni absencji w pracy,
- 60% mniej defektów jakościowych,

niż te firmy, w których dominowali pracownicy niezaangażowani.

²⁰⁸ Budrowska, Duch i Titkow, 2003, s. 69

²⁰⁹ Yang i Li, 2018 w badaniu uczestniczyło 17 szefowych i 69 ich podwładnych oraz 42 szefów z 176 podwładnymi

²¹⁰ Wieczorkowska, 2007, s.6

²¹¹ Żak, 2017

²¹² Kulikowski i Madej, 2013

²¹³ Schaufeli i Baker, 2003

²¹⁴ Harter, Schmidt, Killham i Asplund, 2006

Badania Gallupa na 27 milionach pracowników ze 195 krajów w roku 2015²¹⁵ także wykazały powiązanie pomiędzy zaangażowaniem pracowników, a wskaźnikami efektywności, takimi jak: absencja w pracy, obroty, wydajność i zysk.

W badaniach sprawdzających związek płci pracownika z poziomem jego zaangażowania wykazano, że:

1. Bardziej zaangażowanymi pracownikami w firmie są kobiety. Aż 11% więcej kobiet (68% vs 57%) niż mężczyźni deklaruje, że zawsze lub prawie zawsze angażuje się w wykonywane zadania (Polska, 2015 r.)²¹⁶.
2. Więcej o 6% jest zaangażowanych pracowników wśród kobiet niż wśród mężczyzn (35% vs 29%)²¹⁷ (USA, 2015 r.).
3. Udział kobiet w zespołach pracowniczych i wśród kadry zarządzającej wpływa pozytywnie na zaangażowanie pracowników²¹⁸.
4. Szefowie są skuteczniejsi w budowaniu zaangażowania w pracownikach niż szefowie. Podwładni szefów mieli średnio o 6% wyższy poziom zaangażowania niż podwładni szefów.
 - 4.1. Podwładni szefów mieli najwyższy poziom zaangażowania.
 - 4.2. Podwładni szefów mieli najniższy poziom zaangażowania (USA, 2015 r.).
5. Kobiety z pokolenia Y²¹⁹ były najbardziej zaangażowane w aktywność zawodową. Kobiety z pokolenia Baby Boomers najmniej. (Polska, 2018 r., N=142, 72 mężczyzn, 70 kobiet)²²⁰.

Powyższe wyniki badań skłaniają do postawienia hipotezy mówiącej, że bardziej sfeminizowane zespoły kierowane przez kobiety powinny oceniać swój poziom zaangażowania wyżej niż mniej sfeminizowane zespoły kierowane przez mężczyzn.

2.5.3 Różnice w spostrzeganiu między przełożonymi i podwładnymi

Zdecydowana większość z nas wierzy, że oceniając zachowania własne i innych osób, stosuje te same standardy²²¹. Jesteśmy przekonani, że mierzymy innych tą samą miarą, co siebie. Liczne badania²²² nie pozostawiają wątpliwości, że tak nie jest. Większość z nas nie zdaje sobie sprawy z posiadania podwójnych standardów. Tłumaczy się to izolacją reprezentacji poznawczych – poukładaniem różnych informacji w „osobnych szufladkach, które nie są otwierane równocześnie”²²³. Nie odczuwamy dysonansu (rozbieżności), ponieważ w różnych sytuacjach aktywizujemy odmienne standardy.

²¹⁵ Gallup, 2015

²¹⁶ Prawo.pl, 2015

²¹⁷ Gallup, 2015

²¹⁸ Miller i Adkins, 2016

²¹⁹ Baby Boomers-osoby urodzone w latach 1943-1964, pokolenie X- osoby urodzone w latach 1965-1979, pokolenie Y- w latach 1980-1989, pokolenie Z – urodzone po 1990 roku.

²²⁰ Lipińska-Grobelny i Ciesielska, 2018

²²¹ na podstawie: Wieczorkowska-Wierzińska i Kuźmińska, 2012. W: Klincewicz i Grzywacz (red.)

²²² (por. przegląd w: Wieczorkowska-Wierzińska 2011: 142–150)

²²³ Aronson i Wieczorkowska 2001

Nie zdajemy sobie także sprawy z tego, że w roli przełożonego zaczynamy inaczej spostrzegać naszych partnerów. Gdy wywieramy wpływ na podwładnych, zaczynamy bezwiednie sądzić²²⁴, że to dzięki naszym zdolnościom kierowania innymi (a nie ich wysiłkowi) udało się osiągnąć sukces. Zaczynamy uważać się za sprawców, zaś naszych pracowników za biernych wykonawców rozkazów. Im dłużej trwa taka zależność, tym lepiej myślimy o sobie, a coraz gorzej o innych.

W ostatnich latach przeprowadzono szereg badań eksperymentalnych, w których porównywano różnice w postrzeganiu sytuacji przez podwładnych i przełożonych. Istotne jest, że w takich badaniach „urodzony” przywódca może się znaleźć zarówno w grupie z wysoką, jak i niską władzą, bo przydział do warunków eksperymentalnych jest losowy. W ten sposób unikamy typowego w sytuacjach naturalnych splątania zmiennej SPRAWOWANIE WŁADZY z innymi różnicami indywidualnymi, takimi jak: INTELIGENCJA, PEWNOŚĆ SIEBIE, ZAMIŁOWANIE DO RYZYKA.

W różnych cytowanych w dalszej części tekstu badaniach, zmienną POZIOM WŁADZY manipuluje się, dzieląc losowo uczestników na dwie grupy, w sposób zależny od wykonywanego w danym eksperymencie zadania:

1. Osoby proszone są o przywołanie z pamięci zdarzenia, w czasie którego czuli, że mają dużą (Grupa 1) *vs* niewielką władzę (Grupa 2) nad innymi osobami.
2. W czasie rozgrywania gry, osoby z Grupy 1 mają większy wpływ na wyniki partnera niż osoby z Grupy 2.
3. Uczestnicy badania rozwiązują łamigłówki polegające na wyszukiwaniu słów związanych (Grupa 1) lub niezwiązanych z władzą (Grupa 2). W wielu wcześniejszych badaniach pokazano, że jest to skuteczny sposób aktywizacji kategorii interpretacyjnej.

We wszystkich badaniach, zaktywizowana sytuacyjnie, w przedstawiony sposób władza, wpłynęła istotnie na sposób oceny zachowań własnych oraz innych osób.

Ze względów stylistycznych, cytując wyniki z tych badań, będziemy Grupę 1 (z sytuacyjnie wzbudzonym poczuciem władzy) nazywać także (zamiennie) przełożonymi, zwierzchnikami lub osobami w pozycji nadrzędnej. Osoby z Grupy 2 określane będą jako podwładni, podporządkowani, osoby w pozycji podrzędnej.

W badaniach²²⁵ wykazano trafność **konceptji metamorficznych efektów sprawowania władzy**. Stwierdza się w nich m.in.: to, że przełożeni przetwarzają informacje w sposób bardziej powierzchowny, automatyczny i bardziej abstrakcyjny (stosowanie heurystyk, steorytypizacja) niż podwładni, którzy charakteryzowali się analitycznym, starannym przetwarzaniem informacji na niższym poziomie abstrakcji (poszukiwanie informacji zindywidualizowanych, mniejszym ryzykiem wykorzystywania stereotypów).

Poniżej prezentuję parę przykładów badań ilustrujących różnice między spostrzeganiem tego samego obiektu przez przełożonych i podwładnych.

²²⁴ Kipnis, 1972

²²⁵ Keltner, Gruenfeld i Anderson, 2003

1. Przełożeni są mniej zainteresowani indywidualnymi informacjami o poszczególnych osobach. Częściej opierają się w ich ocenie na informacjach związanych z przynależnością podwładnych do różnych kategorii, takich jak grupa etniczna, płeć czy zawód²²⁶. W konsekwencji padają ofiarą myślenia stereotypowego. Podwładni, którym zależy na trafnym przewidywaniu zachowania, preferencji i decyzji swoich szefów, interesują się wszelkimi informacjami na ich temat, które mogą być przydatne.
2. Poziom abstrakcji można sprawdzić pytając badanych, jaką widzą literę na rysunku przedstawiającym „H” złożone z małych literek „A”²²⁷. Podporządkowani znacząco częściej odpowiadają, że widzą „A”, co pokazuje, że skupiają uwagę na szczegółach. Zwierzchnicy, od których należy oczekiwać przyjęcia bardziej ogólnej perspektywy, widzą „H”.
3. Pokazano, że sprawujący władzę mają problemy ze zmianą perspektywy²²⁸. Badani byli proszeni o narysowanie na swoim własnym czole litery „E” w taki sposób, aby była widoczna dla drugiego uczestnika. Jeśli myślimy o osobie, która będzie na nas patrzeć, narysujemy literę odwróconą i w ten sposób znacząco częściej zachowywały się osoby z sytuacyjnie zaktywizowaną pozycją podrzędną.
4. Wykazano, że nadzorowanie wykonywania zadań prowadzi do wzrostu nieufności kierownika w stosunku do pracownika²²⁹. Zaczynamy podwładnego traktować jako osobę wymagającą nadzoru. Efekt przejawia się podczas stosowania silnych technik wywierania wpływu (przymus) i zanika, gdy nasze oddziaływanie ma charakter przekonywania innych do naszego punktu widzenia, czy np. okazywania im sympatii²³⁰.
5. Osoby, u których aktywizowano posiadanie władzy, wskazywały na mniejsze prawdopodobieństwo poważnej choroby lub ulegnięcia wypadkowi niż osoby z drugiej grupy²³¹. Wyżej oceniali też swoje szanse na wygraną, ukończenie studiów i inne pozytywne wydarzenia. Byli jednocześnie mniej ostrożni podczas negocjacji, ujawniając drugiej stronie informacje, które powinni zatrzymać dla siebie. Równocześnie zwierzchnicy minimalizowali możliwość wystąpienia negatywnych konsekwencji swoich zachowań, np. jako mniej ryzykowne oceniali angażowanie się w przygodny seks bez zabezpieczenia niż osoby z Grupy 2.

Jeżeli zmiany w percepcji udaje się uzyskać, przydzielając władzę na kilkanaście minut w laboratorium, to łatwo można sobie wyobrazić konsekwencje przebywania w pozycji nadrzędnej przez wiele lat, dzień po dniu. Wskazuje to na istotność prowadzenia badań różnic w percepcji między przełożonymi i podwładnymi, samoocenami, a ocenami pracowników.

²²⁶ Fiske, 1993

²²⁷ Cisłak i Wiśniewska-Juszczak, 2008

²²⁸ Galinsky, Magee, Inesi i Gruenfeld, 2006

²²⁹ Strickland, 1958

²³⁰ Kipnis, 1976

²³¹ Anderson i Galinsky 2006

W wyniku porównania, jak widzą się sami pracownicy i jak są spostrzegani przez swoich współpracowników (Polska, N=4000, 2019r.) okazało się, że²³²:

- samooceny na wymiarze elastyczności nie zależą od płci i są wyższe od ocen dokonywanych przez współpracowników;
- samooceny na wymiarze punktowości²³³ nie zależą od płci i są niższe od ocen dokonywanych przez współpracowników;
- w obu przypadkach, wielkość zniekształcenia (przecenianie własnej elastyczności, niedocenywanie własnej punktowości) była istotnie większa dla mężczyzn niż dla kobiet.

Powyższe wyniki badań dają podstawę do sformułowania hipotezy zakładającej, że oceny szefowych i członków zespołu są bardziej zgodne, niż analogiczne oceny szefów z ocenami członków ich zespołów.

²³² Karczewski, 2019

²³³ Punktowość stylu działania wiąże się z precyzją planowania przed rozpoczęciem działania, unikaniem wielozadaniowości etc....Wieczorkowska- Wierzbńska, 2011

3 Część empiryczna

3.1 Cele pracy

Kwestia płci w zarządzaniu częściej prezentowana jest w publikacjach dedykowanych niż w podręcznikach zarządzania. Także badania nad wpływem płci są częściej inicjowane w ramach tzw. *women* lub *gender studies*, niż w ramach nauk o zarządzaniu. To zdaniem niektórych²³⁴ skutkuje tzw. gettoizacją przedmiotową, ponieważ grono odbiorców takich badań pozostaje niewielkie i homogeniczne pod względem postaw, a wyniki badań nie wchodzą do wiedzy o zarządzaniu. Rozpoczynając badania chciałam, aby były one pozbawione ideologicznych kontekstów.

Przegląd literatury zaowocował zidentyfikowaniem problemu badawczego i pobocznego celu metodologicznego:

1. Problem badawczy dotyczy wpływu płci lidera i stopnia sfeminizowania zespołu na poziom OTWARTOŚCI KOMUNIKACYJNEJ i ZAANGAŻOWANIA w zespole.
2. Problem metodologiczny dotyczy własności psychometrycznych popularnego biznesowego narzędzia diagnostycznego do oceny pracy zespołu – DPZ.

Część empiryczna składa się z 3 zadań badawczych:

1. **Zadanie badawcze 1** realizuje metodologiczny cel pracy – empiryczne sprawdzenie własności psychometrycznych biznesowego narzędzia do diagnozy pracy zespołowej DPZ, opartego na bardzo popularnej teorii 5 dysfunkcji pracy zespołowej Lencioniego.
2. **Zadanie badawcze 2** składa się z analiz 3 badań ilościowych, w których uczestniczyło łącznie 3357 pracowników różnych firm. Jednocześnie stanowi próbę rozwiązania problemu badawczego rozprawy doktorskiej.
3. **Zadanie badawcze 3** bazuje na analizach 12 eksperymentalnych studiów przypadków, w których rolę szefa zespołu zadaniowego powierzano na przemian kobietom i mężczyznom.

Część empiryczna pracy podzielona jest na sekcje poświęcone odrębnym zadaniom badawczym.

3.2 Zadanie badawcze 1. Test własności psychometrycznych oryginalnego narzędzia DPZ

Narzędzie DPZ oparte na opisanej w części teoretycznej teorii Lencioniego służy do pomiaru 5 dysfunkcji pracy zespołowej polegających na braku:

1. zaufania;
2. otwartości komunikacyjnej;
3. zaangażowania członków zespołu w pracę;
4. poczucia odpowiedzialności członków zespołu za wynik;

²³⁴ Wawrowski, 2015

5. koncentracji na osiągnięciu celu.

W tym modelu zakłada się konieczność analizy 5 czynników. Teoria zakłada ich podrzędność. Bez zaufania wg Lencionego niemożliwa jest otwartość komunikacyjna; bez otwartości niemożliwe jest zaangażowanie; bez zaangażowania zorientowanie na wyniki; bez poczucia odpowiedzialności za wyniki niemożliwa jest koncentracja na celu.

Niemniej jednak firma, która wprowadziła na rynek narzędzie diagnostyczne **DPZ** generuje informacje na temat 5 osobnych wymiarów, za pomocą których diagnozuje występowanie dysfunkcji w pracy zespołów. Pierwszym zadaniem badawczym – metodologicznym – było przetestowanie własności psychometrycznych narzędzia biznesowego DPZ. Jego celem było sprawdzenie, czy stosowane przez firmę praktyki diagnozy są uzasadnione z punktu widzenia metodologicznego.

3.2.1 Procedura i narzędzia pomiaru

We wszystkich badaniach pracownicy oceniali swoje zespoły zadaniowe za pomocą kwestionariusza DPZ, dostępnego na platformie internetowej. Test DPZ to narzędzie wykorzystywane przez menedżerów do badania percepcji dysfunkcji zespołowych.

Pytania zostały umieszczone w załączniku (40 pytań).

Badanie DPZ składało się z dwóch faz:

- Faza 1 – lider zespołu był proszony o wypełnienie kwestionariusza DPZ i zaproszenie członków swojego zespołu do badania. Żeby zapewnić kompletność i aktualność danych o istniejących zespołach, każdy z liderów wpisywał na platformę imiona i nazwiska członków swoich zespołów.
- Faza 2 – na pytania kwestionariusza DPZ odpowiadali członkowie zespołu.

3.2.2 Próba

W badaniu 1 uczestniczyło **636 pracowników** pracujących w 87 stałych zespołach i zatrudnionych w różnych firmach w Polsce.

W badaniu 2 wzięło udział **1763 pracowników** będących członkami 226 stałych zespołów jednego z banków w Polsce.

Badanie 3 to kontynuacja badania 2. Uczestniczyło w nim **1519 członków i liderów** 199 stałych zespołów tego samego banku, który był badany w 2018 roku.

Opisana w poprzedniej sekcji forma organizacji badania okazała się efektywna, ponieważ **stopa zwrotu** była **bardzo wysoka: 98%** w badaniu 1, **97%** w badaniu 2 i **98%** w badaniu 3. Oznacza to, że prawie wszyscy członkowie zespołów ocenili swoje zespoły. Tak wysoka stopa zwrotu wynika zapewne z faktu, że nie pytano o satysfakcję z pracy i samoocenę, a jedynie o ocenę zespołu. Tylko liderzy zespołów mogli być zmotywowani do zawyżania ocen zespołu, którym kierują, ponieważ niskie oceny podważałaby ich kwalifikacje menadżerskie.

Porównanie listy pracowników i zespołów biorących udział w badaniu 2018 r. i 2019 r. wykazało, że w ciągu roku dokonano dużych zmian organizacyjnych na poziomie:

- **zespołów:** zlikwidowano 49 zespołów/oddziałów działających w określonej lokalizacji, np.: 7 w Warszawie, 4 w Poznaniu, 1 w Radomiu, natomiast utworzono 16 nowych zespołów, np.: 3 nowe oddziały w Katowicach, 1 w Krakowie, 1 w Poznaniu. W sumie zmniejszyła się liczba zespołów/oddziałów: w 2018 r. było 226 zespołów, w 2019 r. już tylko 199;
- **pracowników:** ze wszystkich zatrudnionych w 2018 r., po roku pozostało zaledwie 56% pracowników (reszta odeszła lub została zwolniona); w 2019 r. zostało zatrudnionych 541 nowych osób;
- **liderów:** tylko 58% (131 z 226) liderów prowadziło te same zespoły w 2018 r. i 2019 r.

Zamykanie, przenoszenie i otwieranie nowych oddziałów nie jest czymś rzadkim w sektorze finansowym, ponieważ takie decyzje są podejmowane na podstawie analizy rentowności. Koszty zmian w przypadku banku są nieporównywalnie mniejsze niż w przypadku sektora przemysłowego. Jednak w analizach finansowych rzadko uwzględnia się koszty ponoszone przez pracowników, którzy muszą się przystosowywać do ciągłych zmian.

Ponieważ obiektem analizy są w pracy zespoły, aby porównywać oceny dokonane przez tych samych pracowników po roku musimy być pewni, że oceniali oni ten sam zespół. Warunek nie byłby spełniony, gdyby pracownik został przeniesiony do innego zespołu lub gdyby skład zespołu został w ciągu roku zmieniony diametralnie. Do porównania zakwalifikowano więc tylko tych pracowników, którzy w obu latach mieli tego samego lidera. W rezultacie pozwoliło to na wyodrębnienie 145 zespołów składających się z 648 pracowników.

3.2.3 Schemat analizy

Analiza wykazała, że odpowiedzi na wszystkie 40 pytań są ze sobą silnie skorelowane.

Istnieje więc podejrzenie, że pytania w rzeczywistości mierzą jeden konstrukt, a nie 5, jak zakłada Lencioni.

Tabela 8. Korelacje pomiędzy wymiarami funkcjonowania zespołu wykonana na danych z Badania 1.

N=691 (p<0,001)	Komunikacja	Zaangażowanie	Odpowiedzialność	Cel
Zaufanie	0,821**	0,776**	0,810**	0,676**
Komunikacja		0,839**	0,810**	0,755**
Zaangażowanie			0,862**	0,781**
Odpowiedzialność				0,761**

** Korelacja istotna na poziomie 0.001 (dwustronnie).

Źródło: Opracowanie z badań własnych.

Aby zweryfikować hipotezę, przeprowadzono za pomocą modelowania strukturalnego konfirmacyjną analizę czynnikową dwóch modeli:

- modelu pięcioczynnikowego, zgodnego z teorią Lencioniego;
- modelu jednoczynnikowego.

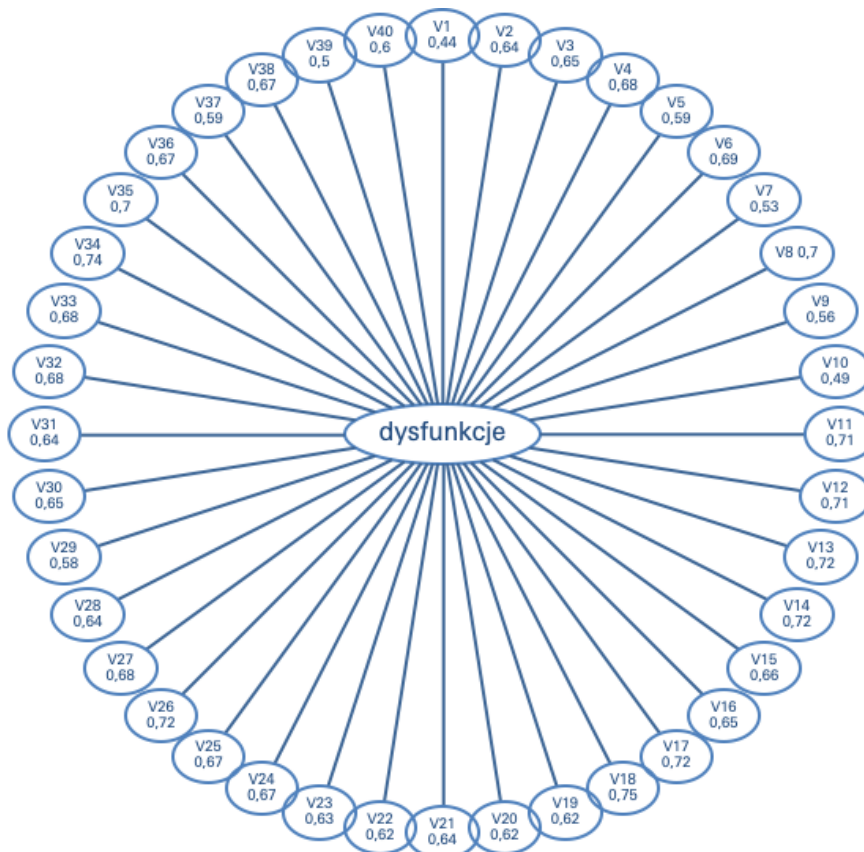
Aby ocenić statystyki ogólnego dopasowania proponowanych modeli badawczych, model oceniono za pomocą wskaźników:

- RMSEA (*The Root Means Square Error of Approximation*), przy kryterium akceptacji $< 0,08$;
- CFI (*The Confirmatory Fit Index*), przy kryterium akceptacji $> 0,95$ ^{235 236}.

3.2.4 Test modelu jednoczynnikowego

W przypadku braku założenia o niezależności czynników (model jednoczynnikowy), model spełnia kryteria dopasowania (RMSEA = 0,080, CFI = 0,803)²³⁷, co jest oczywiste przy tak wysokiej korelacji pomiędzy wszystkimi pytaniami.

Rysunek 14. Model jednoczynnikowy, itemy wraz z ładunkami.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie grafiki z programu R.

²³⁵ Byrne, 1992

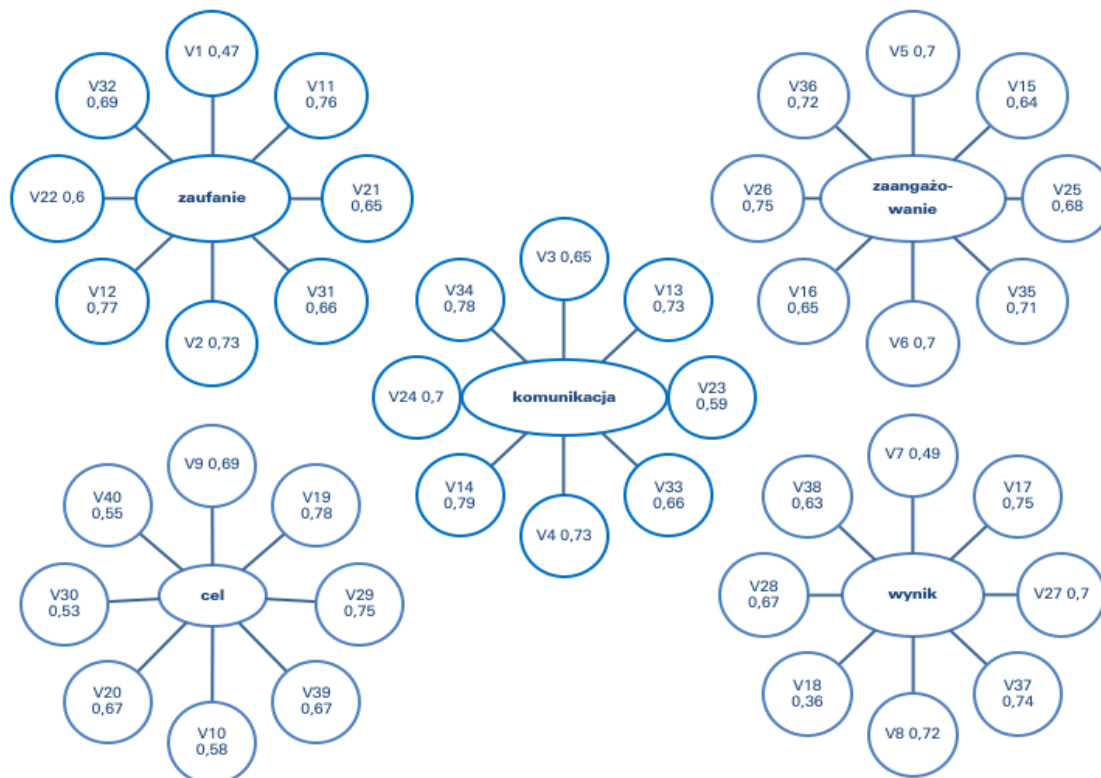
²³⁶ Hu, Bentler, Kano, 1992

²³⁷ Wyliczenia wykonane w programie R przez dr K. Nowaka.

3.2.4.1 Test modelu pięcioczynnikowego

Jeśli wymusimy niezależność 5 czynników (dysfunkcji pracy zespołowej), to otrzymujemy model niespełniający przyjętych warunków dopasowania (RMSEA = 0,111, CFI = 0,625).

Rysunek 15. Model pięcioczynnikowy, itemy wraz z ładunkami.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie grafiki z programu R.

Struktura czynnikowa może być przetestowana w inny sposób. Szczegółowa analiza znajduje się w części uzupełniającej^{238 239 240}.

Test własności psychometrycznych pokazał, że wbrew założeniom firmy doradczej, narzędzie ma strukturę jednoczynnikową.

Problem z otrzymaną strukturą danych może wynikać z co najmniej kilku przyczyn:

- obecności fałszywych respondentów odpowiadających na pytania w sposób niezróżnicowany;
- stylu odpowiadania respondentów;
- charakterystyki samego narzędzia.

²³⁸ Załącznik 4. Część empiryczna AMOS, strona 119

²³⁹ Załącznik 6. Analiza rzetelności, strona 127

²⁴⁰ Załącznik 5. Pytania DPZ – podzielone na obszary przez firmę doradczą, strona 124

3.2.5 Przygotowanie danych do dalszych analiz

W kolejnym kroku przystąpiono do prac nad analizą pozyskanych danych od podstaw i budową wskaźników²⁴¹. Procedura uwzględniła również czyszczenie zbioru danych z braku różnicowania i zniekształcającego wpływu stylu odpowiadania. Tabela 9 zawiera zebrane dane dla 3 badań.

Tabela 9. Liczba respondentów w badaniu 1, 2, 3.

Respondenci	Badanie 1		Badanie 2		Badanie 3	
	Liczba	%	Liczba	%	Liczba	%
Kobiety	260	36%	1216	69%	1072	70%
Mężczyźni	463	64%	547	31%	447	30%
Razem respondentów	723		1763		1519	
Zespoły kierowane przez kobiety	22	25%	149	66%	111	66%
Zespoły kierowane przez mężczyzn	65	75%	77	34%	58	34%
Razem zespołów	87		226		199	
Razem zespołów po odrzuceniu <5 osób	70		169		169	

Źródło: Opracowanie z badań własnych.

3.2.5.1 Problemy z pomiarem kwestionariuszowym – konsekwencje indywidualnych stylów odpowiadania

Analiza danych kwestionariuszowych wymaga rozwiązania dwóch możliwych zniekształceń wynikających z efektu potakiwania (*Acquiescence Response Style*)²⁴² i potrzeby aprobaty społecznej (udzielania odpowiedzi, którzy przedstawiają nas w lepszym świetle niż jest w rzeczywistości).

Na odpowiedzi respondenta może wpływać tendencja do potakiwania (*Acquiescence Response Style*) lub wręcz przeciwnie do zaprzeczania (*Disacquiescence Response Style*)²⁴³. Niektórzy posługują się tylko skrajnymi wartościami skali odpowiedzi (*Extreme Response Style*), co może być interpretowane jako brak tolerancji dla wieloznaczności lub przejaw słabiej wyartykułowanych struktur poznawczych. Skrajne odpowiedzi dotyczą ważnych, angażujących emocjonalnie obiektów. Nieuwzględnienie różnic w stylu odpowiadania może prowadzić do zniekształconych wniosków. Zostało to pokazane w badaniach porównawczych polskich i niemieckich nastolatków²⁴⁴,

²⁴¹ Załącznik 7. Pytania DPZ – 3 wskaźniki, strona 128

²⁴² Wieczorkowska, Wierziński. i Kuźminska, 2014

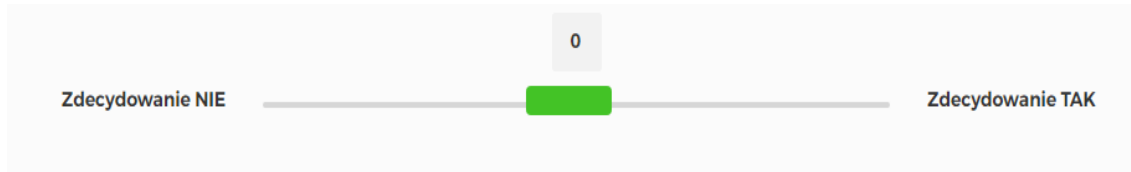
²⁴³ Harzing, 2006

²⁴⁴ Wieczorkowska, 1993

porównaniach odpowiedzi Włochów i Japończyków w sondażach ISSP²⁴⁵, w badaniach marketingowych²⁴⁶.

Technika DPZ dotyczy oceny zespołów zadaniowych. Respondenci odpowiadali na pytania ankiety przez Internet za pomocą „suwaka” (Rysunek 16), którego krańce były

Rysunek 16. Skala odpowiedzi i technika wyboru - suwak.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów ze strony firmy doradczej.

opisane od „zdecydowanie NIE” do „zdecydowanie TAK”. Chociaż sugerowałyby to ciągłość uzyskanych pomiarów, to efektem pomiaru były liczby całkowite z przedziału od -5 do 5.

We wszystkich badaniach, dla każdego respondenta, policzono średnią z odpowiedzi na 40 pytań i odchylenie standardowe, które zostały przedstawione poniżej. Średnia blisko 5 oznacza, że zdaniem respondenta prawie wszystkie 40 opisów pasują do ocenianego zespołu. Czy to jest możliwe? Odchylenia standardowe pokazują, że jest duże zróżnicowanie *Response Style* w sposobie wykorzystania tej jedenastostopniowej skali odpowiedzi. Widzimy, że średnie ogólne bardzo się różnią – dla niektórych respondentów średnia wynosi blisko 0, dla innych blisko 5.

Tabela 10. Średnia i odchylenie standardowe w badaniu 1,2,3.

Badanie 1		Badanie 2		Badanie 3	
liderzy	pracownicy	liderzy	pracownicy	liderzy	pracownicy
M=2,54	M=2,31	M=3,11	M=2,71	M=3,43	M=2,89
s=1,68	s=1,68	s=1,52	s=1,63	s=1,30	s=1,54

Źródło: Opracowanie z badań własnych.

Dziwimy się takiemu zróżnicowaniu, zapominając, że odpowiedzi respondentów na pytania są zawsze wynikiem transformacji wewnętrznej oceny na skalę odpowiedzi przygotowaną przez badacza. Aby odpowiedzieć na pytanie zamknięte, respondent musi transponować swoją „prywatną” ocenę na skalę odpowiedzi dostarczoną przez badacza np.: dwu-, trzy-, pięcio-, siedmio-...-punktową (Rysunek 17).

Czy odpowiadającym na pytania zamknięte jest wszystko jedno, jaką skalę odpowiedzi przygotował dla nich badacz? Najprawdopodobniej tak nie jest. W badaniach²⁴⁷, których przedmiotem było to zjawisko, proszono badanych, aby ułożyli 6 możliwych skal odpowiedzi dla konkretnego pytania, rozpoczynając od najbardziej preferowanej

²⁴⁵ Wieczorkowska, Wierzbiński i Kuźmińska, 2013

²⁴⁶ Baumgartner, Steenkamp, 2001

²⁴⁷ Wierzbiński, Król i Kuźmińska i 2014

(ranga 1) do najmniej preferowanej (ranga 6). Zgodnie z przewidywaniami, nawet przy tak homogenicznej próbie, jak studenci UW, były bardzo różne preferencje. Skalę siedmiostopniową z odpowiedzią środkową i dostępną odpowiedzią TRUDNO POWIEDZIEĆ – jako najbardziej preferowaną – wybrało blisko 35% badanych, a jako najmniej preferowaną ponad 26%. Skalę dwustopniową jako najbardziej preferowaną wybrało prawie 16%, jako najmniej preferowaną ponad 48%. Preferencje odnośnie do skali odpowiedzi mogą zależeć od typu pytania, ale mogą też być cechą respondenta i przez to w niewielkim stopniu zależne od tego, jaki obiekt jest aktualnie oceniany. Mówimy wtedy o STYLU odpowiadania na pytania (*response style*)²⁴⁸.

Rysunek 17. Przykłady skal odpowiedzi dla pytań zamkniętych. Odpowiedź beztreściowa „trudno powiedzieć” powinna być umieszczona na końcu skali, ale później często jest przekodowywana na wartość środkową.

1	2	3	4	5	6	
zdecydowanie się zgadzam	zgadzam się	raczej się zgadzam	raczej się nie zgadzam	nie zgadzam się	zdecydowanie się nie zgadzam	trudno powiedzieć

1	2	3	4	
zdecydowanie się zgadzam	zgadzam się	nie zgadzam się	zdecydowanie się nie zgadzam	trudno powiedzieć

1	2	
zgadzam się	nie zgadzam się	trudno powiedzieć

1	2
zgadzam się	nie zgadzam się

Źródło: Wierziński, Król, Kuźmińska, 2014.

Transformacja wewnętrznej opinii w skalę z tylko dwiema odpowiedziami może być najtrudniejsza. Są dobrze przyjmowane przez respondentów skłonnych do dychotomicznego postrzegania świata (co może, ale nie musi wiązać się z niższym poziomem wykształcenia) oraz tych, którzy uważają pytanie za mało istotne.

Pytania dychotomiczne są źle odbierane przez „złożonych poznawczo” respondentów, którzy czują się przymuszeni do wyboru między dwoma skrajnościami nie oddającymi w pełni ich poglądów. Wtedy najczęściej zniechęcają się do odpowiadania na tak sformułowane pytania. Często badacze umieszczają na skali odpowiedzi punkt środkowy („Trochę się zgadzam i trochę nie zgadzam”, „Ani się zgadzam, ani nie zgadzam”, itp.), który umożliwia ucieczkę przed zajęciem stanowiska. W badaniach²⁴⁹ pokazano, że nie zmniejsza to liczby odpowiedzi beztreściowych, więc umieszczenie punktu środkowego na skali nie ma uzasadnienia.

²⁴⁸ Wieczorkowska i Karczewski, 2019

²⁴⁹ Wieczorkowska, Wierziński i Siarkiewicz, 2009

Oznacza to, że odpowiedzi na pytania kwestionariusza są zaburzone przez styl odpowiedzi (*response style*) osoby odpowiadającej. Aby uwzględnić sposób „wykorzystania skali odpowiedzi” przez odpowiadającego najprostszym przekształceniem jest **ipsatyzacja** wyników, czyli centrowanie odpowiedzi respondenta na dane pytanie, w stosunku do jego indywidualnej średniej²⁵⁰.

Aby zilustrować problem zaburzenia wyników przez styl odpowiedzi respondenta porównajmy wyniki surowe i ipsatyzowane dwóch członków tego samego zespołu: Ewy i Jana. Udzielali odpowiedzi na 40 pytań i różnili się sposobem wykorzystania skali odpowiedzi. Średnia z odpowiedzi na 40 pytań wyniosła dla Ewy 2,5, a dla Jana 4,5. Gdy porównamy ich wyniki w ocenie OTWARTOŚCI KOMUNIKACYJNEJ i POZIOMU ZAANGAŻOWANIA to stwierdzimy, że zespół w ocenie Jana jest zarówno bardziej otwarty komunikacyjnie, jak i bardziej zaangażowany, niż w ocenie Ewy. Jeżeli jednak wycentrujemy ich wyniki surowe względem indywidualnej średniej, to porównując wyniki ipsatyzowane, powiemy, że zespół jest w ocenie Jana jest mniej zaangażowany, ale bardziej otwarty komunikacyjnie niż w ocenie Ewy²⁵¹ (Tabela 11).

Tabela 11. Porównanie wyników surowych i zipsatyzowanych.

	Średnia użycia skali	Wyniki surowe		Wyniki ipsatyzowane	
		OTWARTOŚĆ KOMUNIKACYJNA	POZIOM ZAANGAŻOWANIA	OTWARTOŚĆ KOMUNIKACYJNA	POZIOM ZAANGAŻOWANIA
Ocena zespołu przez Ewę	2,5	3	2,8	-0,5	0,3
Ocena zespołu przez Jana	4,5	4,8	4,0	0,3	-0,5

Źródło: Opracowanie z badań własnych.

Chociaż narzędzia psychometryczne oparte na samoopisie są niedoskonałe, to są one lepsze **niż brak narzędzi** (podobnie jak kiepska maszyna do szycia jest lepsza niż żadna)²⁵². Niedoskonałości pomiaru to problem, który dyskwalifikuje nasze wyniki tylko wówczas, kiedy nie jesteśmy ich świadomi. Jeżeli zdajemy sobie sprawę np. z wpływu indywidualnego stylu odpowiedzi, to możemy starać się wprowadzić niezbędne korekty np. ipsatyzując wyniki. Ipsatyżacja wyników zmienia kształt rozkładów zmiennych. Różnice między analizą wskaźników zbudowanych z danych surowych i ipsatyżowanych pokazano na rysunkach poniżej. Przedstawiają one rozkład wskaźnika POZIOM ZAANGAŻOWANIA zbudowanego zgodnie z algorytmem twórców narzędzia DPZ:

²⁵⁰ Wieczorkowska i Wierziński, 2011; Wieczorkowska, Karczewski, 2019

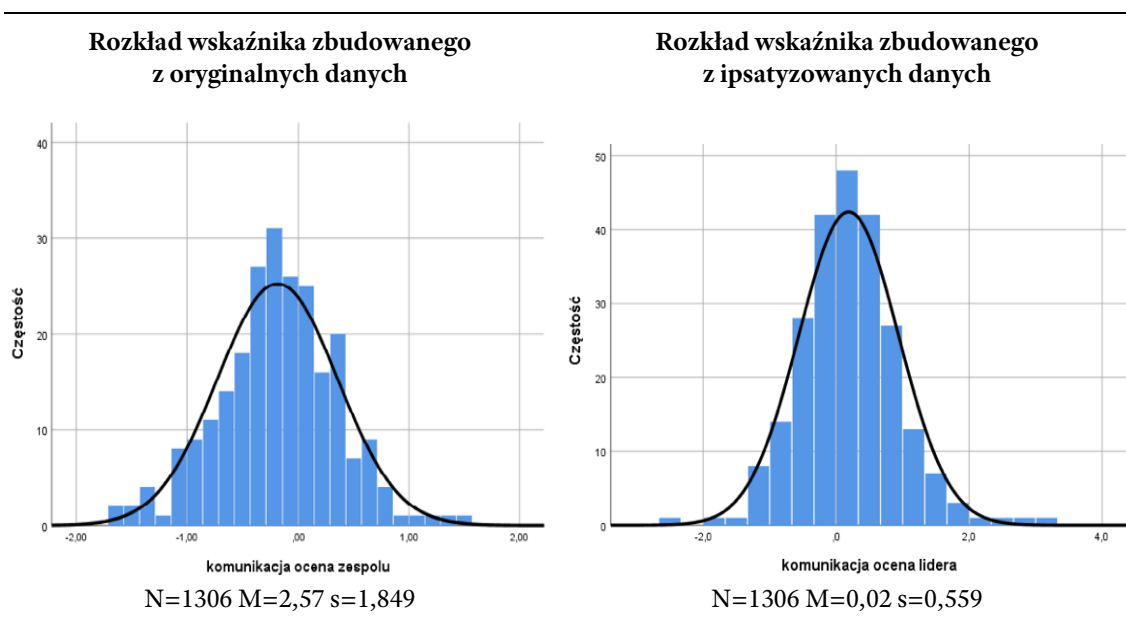
²⁵¹ Wieczorkowska, Karczewski, 2019

²⁵² Gilbert, 2007 za: Wieczorkowska-Wierzińska, 2014

- z danych surowych;
- z danych ipsatyzowanych.

Nie ulega wątpliwości, że dane ipsatyzowane lepiej spełniają założenia o normalności rozkładu – bardzo ważne przy analizach korelacyjnych – na których oparte jest też modelowanie strukturalne.

Rysunek 18. Porównanie rozkładu danych oryginalnych i po ipsatyzacji.



Źródło: Opracowanie z badań własnych

3.2.5.2 Problem fałszywych respondentów

Z analiz wykluczono respondentów z powodu małego różnicowania odpowiedzi (ze względu na podejrzenie nieuważnego „przeklikania” ankiety. Odpowiedzi respondentów, dla których zróżnicowanie odpowiedzi na pytanie było zbyt małe (odchylenie standardowym <0,5) zostały usunięte ze zbioru. Liczba osób usuniętych z dalszych analiz przedstawiona jest w tabeli poniżej:

Tabela 12. Udział liderów i pracowników w badaniu 1, 2, 3.

Badanie 1		Badanie 2		Badanie 3	
liderów	pracowników	liderów	pracowników	liderów	pracowników
0%	0,33%	3,5%	5,7%	7,6%	8,6%

Źródło: Opracowanie z badań własnych.

Po oczyszczeniu danych próba objęła 1838 osób będących członkami 239 zespołów (70 zespołów z Badania 1 i 169 zespołów z Badania 2), w tym:

- 114 zespołów było kierowanych przez mężczyzn (48%);
- 125 zespołów było kierowanych przez kobiety (52%).

Z dalszych analiz wykluczono także zbyt mało liczne zespoły. W dalszych analizach wzięto pod uwagę tylko zespoły liczące co najmniej 5 osób (przynajmniej 4 podwładnych i lider). Liczebność zespołów wynosiła od 4 do 33 osób, nie uwzględniając lidera. Ze względu na prawoskośność rozkładu zmiennej LICZEBNOŚĆ ZESPOŁU do analiz wprowadzono logarytm naturalny tejże zmiennej. Dane surowe zostały zamienione na ipsatyzowane; od każdej oceny została odjęta średnia z 40 pytań dla każdego respondenta.

3.3 Zadanie badawcze 2

W tym badaniu celem było sprawdzenie relacji PŁCI LIDERA i STOPNIA SFEMINIZOWANIA ZESPOŁU oraz wyników osiągniętych na dwóch wymiarach oceny funkcjonowania zespołu: OTWARTOŚCI KOMUNIKACYJNEJ i ZAANGAŻOWANIA. Wymiary te występują w większości typologii i jednocześnie badania wskazują na ich związek ze strukturą płci zespołu.

Jako zmienną kontrolowaną zdecydowałam się dodać MONITOROWANIE PRACY, ponieważ może mieć ono wpływ na pozostałe wymiary. Monitorowanie jest wskaźnikiem mówiącym o charakterze pracy, a to z kolei wpływa na komunikację i zaangażowanie.

3.3.1 Hipotezy

Na podstawie dokonanego przeglądu literatury sformułowane i omówione zostały hipotezy przedstawione poniżej.

3.3.1.1 Hipoteza 1

Pierwsza hipoteza dotyczy **wplywu charakteru pracy zespołowej** operacjonalizowanej przez jej MONITOROWALNOŚĆ na zmienne wyjaśniane w moim modelu teoretycznym: POZIOM ZAANGAŻOWANIA i OTWARTOŚCI KOMUNIKACYJNEJ. Wysoki poziom MONITOROWALNOŚCI pracy oznacza, że jest ona łatwo mierzalna, co pewnie przekłada się na ścisłe powiązanie z wynagrodzeniem. Można zatem oczekiwać, że MONITOROWALNOŚĆ (będąca przeciwieństwem uznaniowości) pozytywnie wpływa na POZIOM ZAANGAŻOWANIA. Skoro są ustalone jasne wskaźniki wykonania pracy to pewnie nie sprzyja to dyskusywaniu, stąd oczekiwaliśmy negatywnego związku OTWARTOŚCI KOMUNIKACYJNEJ z MONITOROWALNOŚCIĄ.

H1. Poziom OTWARTOŚCI KOMUNIKACYJNEJ i ZAANGAŻOWANIA zależy od stopnia monitorowania wyników pracy. Im wyższy poziom MONITOROWANIA pracy, tym wyższy POZIOM ZAANGAŻOWANIA (H1a) i tym niższy poziom OTWARTOŚCI KOMUNIKACYJNEJ (H1b).

3.3.1.2 Hipoteza 2

Hipoteza druga dotyczyła różnicy w ocenie zmiennych wyjaśniających dokonywanych przez przełożonych i podwładnych. Założono, że kierunek zniekształceń jest związany

z **tendencją do chronienia samooceny**²⁵³. W interesie liderów jest wysoka ocena poziomu OTWARTOŚCI KOMUNIKACYJNEJ, bo to oni odpowiadają za jej poziom i relatywnie niska ocena POZIOMU ZAANGAŻOWANIA PRACOWNIKÓW pozwalająca temu czynnikowi przypisać brak świetnych wyników zespołu.

H2: Na ocenę OTWARTOŚCI KOMUNIKACYJNEJ i POZIOMU ZAANGAŻOWANIA wpływa pozycja w zespole. Liderzy, bez względu na płeć, oceniają wyżej OTWARTOŚĆ KOMUNIKACYJNĄ (H2a) i niżej POZIOM ZAANGAŻOWANIA (H2b) niż członkowie zespołu. Kobiety w roli lidera trafniej oceniają poziom OTWARTOŚCI KOMUNIKACYJNEJ (H2c) i POZIOM ZAANGAŻOWANIA w zespole (H2d) niż liderzy mężczyźni.

3.3.1.3 Hipoteza 3

Przegląd literatury wskazuje na wyższe kompetencje komunikacyjne kobiet, więc w analizowanych danych oczekiwałam pozytywnego wpływu kobiet zarówno w roli lidera, jak i podwładnego, na poziom OTWARTOŚCI KOMUNIKACYJNEJ.

Zgodnie z wynikami wcześniejszych badań, komunikacja w zespołach homogenicznych płciowo powinna być lepsza niż w zespołach heterogenicznych.

H3. Na OTWARTOŚĆ KOMUNIKACYJNĄ w zespole wpływa:

- **3a:** płeć lidera; kobiety w roli lidera promują bardziej otwartą komunikację niż mężczyźni, więc **oceny OTWARTOŚCI KOMUNIKACYJNEJ są wyższe w zespołach kierowanych przez kobiety niż przez mężczyzn (H3a)**;
- **3b:** stopień feminizacji zespołu; **im więcej kobiet w zespole, tym wyższy poziom OTWARTOŚCI KOMUNIKACYJNEJ (H3b)**;
- **3c:** stopień heterogeniczności płciowej; **im bardziej homogeniczny płciowo zespół, tym wyższy poziom OTWARTOŚCI KOMUNIKACYJNEJ (H3b)**.

3.3.1.4 H4

Przegląd literatury wskazuje na wyższe zaangażowanie w pracę kobiet, stąd hipotezy 4a, 4b, 4c przewidują wyższy POZIOM ZAANGAŻOWANIA w zespołach kierowanych przez kobiety niż mężczyzn; im wyższy POZIOM FEMINIZACJI tym wyższy POZIOM ZAANGAŻOWANIA.

H4. Na POZIOM ZAANGAŻOWANIA pracowników wpływa:

- **4a.** płeć lidera; zespoły kierowane przez kobiety oceniają POZIOM ZAANGAŻOWANIA wyżej niż zespoły kierowane przez mężczyzn (H4a);
- **4b.** stopień feminizacji; im więcej kobiet w zespole, tym wyższy POZIOM ZAANGAŻOWANIA (H4b);
- **4c.** stopień heterogeniczności płciowej; im mniej homogeniczny płciowo zespół, tym wyższy POZIOM ZAANGAŻOWANIA (H4c).

²⁵³ por. Wieczorkowska-Wierzbińska, 2011

3.3.2 Problem analizy danych zagnieżdżonych

Analizując opisy wielu zespołów zadaniowych napotykamy problem metodologiczny wynikający z naruszenia zasady niezależności obserwacji. Przykładowo, ocena zespołu sprzedażowego powinna być bardziej podobna do należącego do tego samego zespołu sprzedawcy, a nie do oceny członka zespołu z księgowości. Innymi słowy, oceny wszystkich 6 sprzedawców nie są od siebie niezależne, ponieważ oceniają oni ten sam obiekt – zespół, którego są członkami. Analogicznie, oceny członków zespołu księgowości nie są od siebie niezależne. Ten problem nazywamy zagnieżdzeniem poziomu podstawowego: członka zespołu w poziomie zespołu, co prowadzi do zwiększonego ryzyka błędu typu I (znajdowanie istotnego efektu nawet wtedy, gdy nie istnieje on w populacji)²⁵⁴. Skala problemu rośnie, gdy w analizach:

- uwzględniamy zmienne na poziomie zespołu np. płeć lidera, ponieważ jest ona taka sama (stała) dla wszystkich członków zespołu;
- członkowie zespołu oceniają cechy zespołu, ponieważ możemy się spodziewać, że ludzie będą dawać podobne oceny tego samego zespołu;
- zespoły są większe niż mniejsze – więcej skorelowanych obserwacji, gdy grupy są dziesięcioosobowe niż trzyosobowe.

W osobnej publikacji²⁵⁵ porównywaliśmy różne metody statystyczne radzenia sobie z zagnieżdzeniem. Analizy do rozprawy doktorskiej zostały przeprowadzone (z wyjątkiem porównania 2018 r. z 2019 r.) na poziomie zespołów, co usunęło definitywnie problem zagnieżdżenia.

3.3.3 Schemat analizy danych

Jednostką analizy jest zespół opisany przez:

- liczebność;
- stopień feminizacji (procent kobiet, wśród członków zespołu);
- płeć lidera;
- wskaźniki oceny przez lidera 3 zmiennych opisujących zespół;
- uśrednione oceny członków zespołu 3 zmiennych opisujących zespół.

Hipotezy badawcze zostały przetestowane na wszystkich 3 próbach, ale ze względu na to, że podstawową zmienną w mojej rozprawie jest STRUKTURA PŁCI (PŁEĆ LIDERA + STOPIEŃ FEMINIZACJI zespołów) ważne jest, aby jej rozkład nie był skośny. W badaniu 1 było 64% mężczyzn i 75% zespołów przez nich kierowanych, a w badaniu 2 i 3 ok. 31% mężczyzn i 34% zespołów przez nich kierowanych. Zdecydowałam się na połączenie badania 1 i 2, ponieważ dzięki temu otrzymałam zbiór o bardziej zrównoważonych rozkładach struktury płci: 41% mężczyzn i 45% zespołów przez nich kierowanych. Średni stopień feminizacji zespołów wyniósł 48%, podczas gdy w badaniu 1 wynosił

²⁵⁴ Greene, 2003

²⁵⁵ Nowak, Pietrzak, 2019

on 32%, a w badaniu 2 69%. We wszystkich analizach statystycznie kontrolowano badanie, z którego pochodziły wyniki.

Badanie 3 było analizowane osobno, ponieważ w porównaniu z badaniem 2, 56% respondentów należało traktować jako próby **zależne**, pozostałe 44% jako próby **niezależne**. Spowodowane to było znaczną fluktuacją kadr, w wyniku zwolnień lub odejść. Tylko 56% pracowników z 2019 r. stanowiły te same osoby co rok wcześniej. Dlatego badanie 3 posłużyło do przetestowania zmian w ocenach respondentów, którzy pracowali w banku w 2018 r. i 2019 r. w tych samych zespołach. Rozwiązanie to ma dodatkową wartość replikacyjną.

3.3.4 Zmienne wyjaśniane i ich operacjonalizacja

Z 40 pytań zawartych w DPZ udało się wybrać 18 itemów i zbudować z nich 3 sześciointemowe, jednoczynnikowe wskaźniki dotyczące funkcjonowania zespołów charakteryzujące się odpowiednią trafnością fasadową i zadawalającą jednorodnością.

3.3.4.1 Sposób operacjonalizacji zmiennych wyjaśnianych i kontrolowanych

Analizowano dwa wymiary funkcjonowania zespołów zadaniowych: OTWARTOŚĆ KOMUNIKACYJNĄ i ZAANGAŻOWANIE. Dodatkowo kontrolowano POZIOM MONITOROWANIA, który jest bardziej cechą wykonywanej pracy niż cechą zespołu zadaniowego.

Każdy wymiar został zoperacjonalizowany za pomocą wskaźnika zbudowanego z odpowiedzi na 6 pytań. Dla obu wymiarów wskaźnik jednorodności alfa Cronbacha był większy od 0,80 przed ipsatyzacją i większy od 0,6 po ipsatyzacji²⁵⁶.

3.3.4.2 Otwartość komunikacyjna

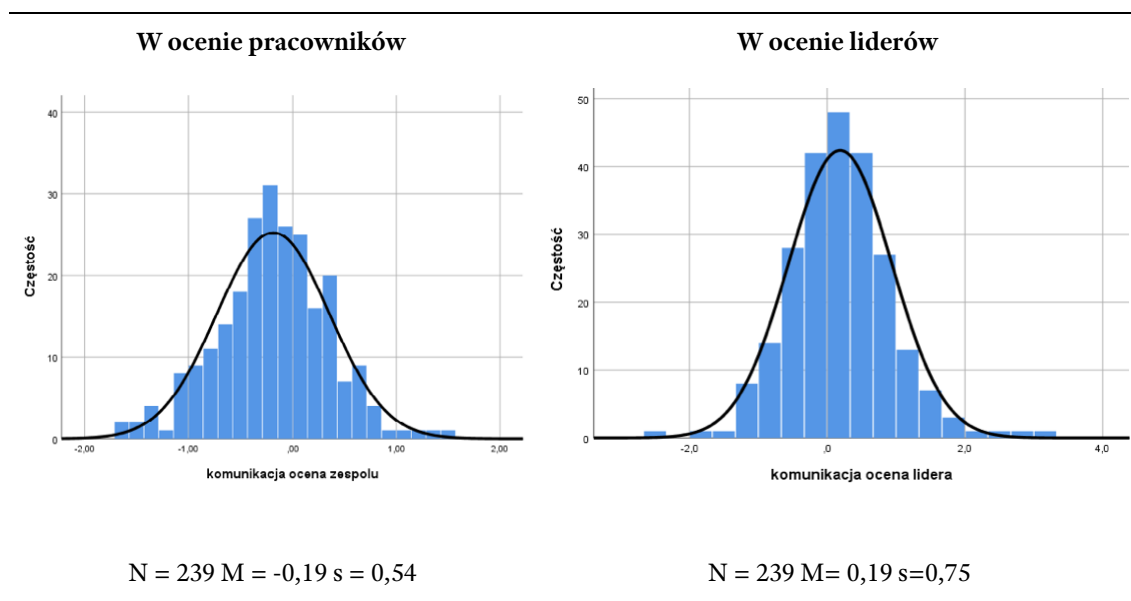
Do zbudowania wskaźnika poziomu OTWARTOŚCI KOMUNIKACYJNEJ wykorzystano poniższe pytania:

1. W zespole potrafimy otwarcie nie zgadzać się ze sobą w dyskusji wiedząc, że nie wpłynie to negatywnie na relacje między nami.
2. W tym zespole ufamy sobie jako ludzie, nie tylko jako współpracownicy.
3. Gdy powstaje niejasna sytuacja, zainteresowani ludzie otwarcie i z zaangażowaniem ją omawiają.
4. W czasie spotkań uczestnicy odważnie przedstawiają swoje racje, nawet, jeśli inni widzą sprawy inaczej.
5. Przy podejmowaniu ważnych decyzji dotyczących zespołu wspólnie dbamy o to, by każdy mógł wyrazić swoje zdanie.
6. Nie boję się otwartego wyrażania trudnych poglądów.

Im wyższe wartości wskaźnika, tym wyższa ocena OTWARTOŚCI KOMUNIKACYJNEJ.

²⁵⁶ Wieczorkowska, G. Wierzbiński, J., 2007

Rysunek 19. Rozkład i statystyki opisowe dla wskaźnika otwartość komunikacyjna w ocenie pracowników w badaniu 1+2.



Źródło: Opracowanie z badań własnych.

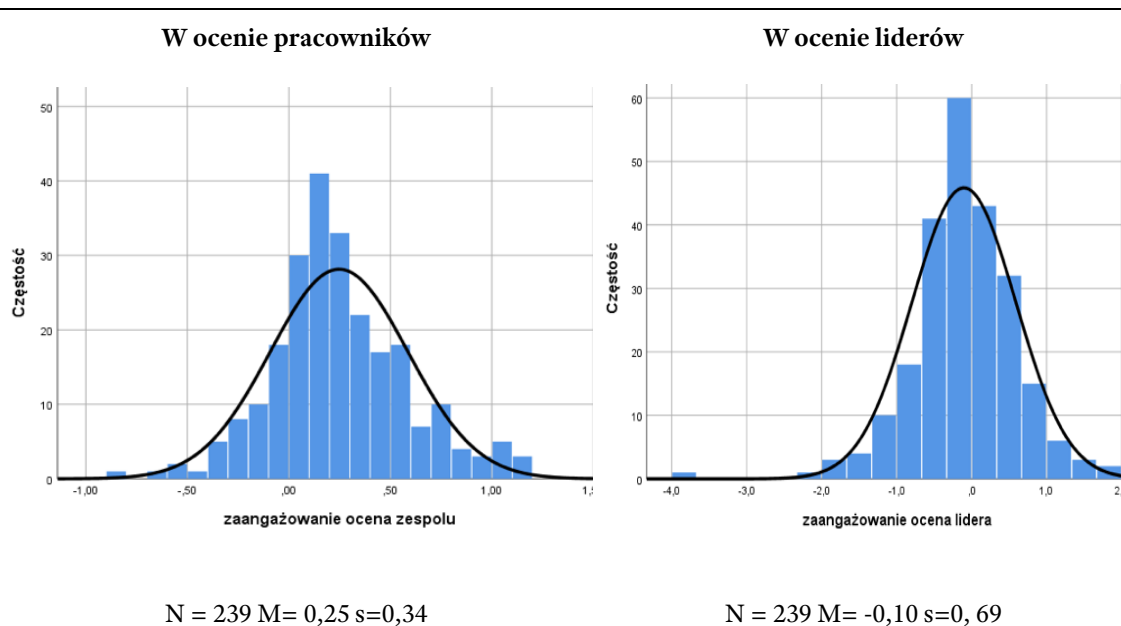
3.3.4.3 Zaangażowanie

Wskaźnik dotyczący POZIOMU ZAANGAŻOWANIA zbudowano na podstawie pytań:

1. Jestem przekonany, że ludzie w tym zespole czują się autentycznie odpowiedzialni za realizację powierzonych im zadań w najwyższej jakości i na czas.
2. Sprawnie dostosowujemy się do zmiany sposobu realizacji celu zespołowego, nawet gdy wymaga to wysiłku.
3. Członkowie tego zespołu aktywnie poszukują sensu i celu zadań, które zostały im zlecone.
4. Członkowie tego zespołu aktywnie szukają sposobów, by zaangażować się w sprawy, które ich dotyczą.
5. W naszym zespole angażujemy się w realizację podjętej decyzji, nawet wiedząc, że może się ona zmienić.
6. Widzę, że członkowie tego zespołu nieustannie doskonalą sposoby wykonywania swoich zadań.

Im wyższe wartości wskaźnika, tym wyższa ocena zaangażowania.

Rysunek 20. Rozkład i statystyki opisowe dla wskaźnika zaangażowanie w ocenie pracowników i liderów w badaniu 1+2.



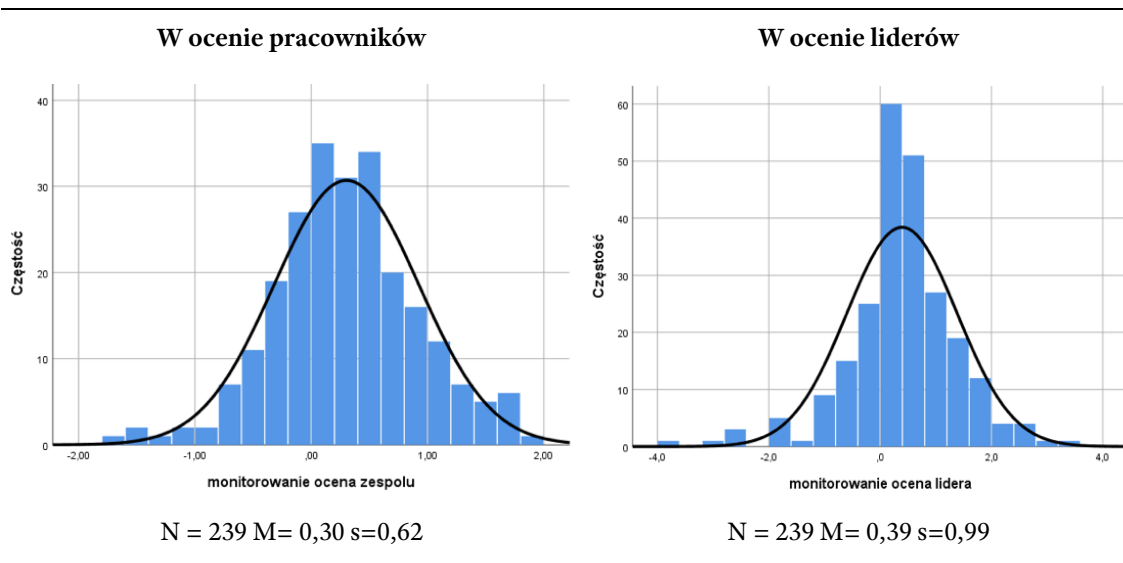
Źródło: Opracowanie z badań własnych.

3.3.4.4 Monitorowanie

Dodatkowo, zbudowano wskaźnik charakteru pracy dotyczący POZIOMU MONITOROWANIA z odpowiedzi na następujące pytania:

1. Regularnie monitorujemy, na ile bieżąca realizacja zadań każdego z nas przybliża zespół do jego celu.
2. Uzyskujemy informację zwrotną o jakości naszej pracy od klientów wewnętrznych lub zewnętrznych.
3. Regularnie przyglądamy się wynikom osiąganym przez zespół jako całość.
4. Doskonalimy naszą pracę w oparciu o informację zwrotną od klientów wewnętrznych i zewnętrznych.
5. Regularnie porównujemy poziom realizacji swoich zadań z ustalonymi wskaźnikami.
6. Mamy jako zespół narzędzia monitorowania postępów naszej pracy.

Rysunek 21. Rozkład i statystyki opisowe dla wskaźnika monitorowanie w ocenie pracowników i liderów w badaniu 1+2.



Źródło: Opracowanie z badań własnych.

3.3.5 Wyniki testowania hipotez

Zgodnie z tematem pracy główną zmienną wyjaśniającą była STRUKTURA PŁCI ZESPOŁU: PŁEĆ LIDERA + STOPIEŃ FEMINIZACJI ZESPOŁU.

W pierwszym kroku sprawdzano zależności między zmiennymi wyjaśnianymi, a zmienną kontrolowaną określającą monitorowalność wykonywanej przez zespół pracy.

3.3.5.1 H1. Poziom otwartości komunikacyjnej i zaangażowania zależy od stopnia monitorowania wyników pracy

Hipoteza 1 została przedstawiona w formie dwóch hipotez szczegółowych:

Im wyższy POZIOM MONITOROWANIA PRACY, tym wyższy POZIOM ZAANGAŻOWANIA (H1a) i tym niższy POZIOM OTWARTOŚCI KOMUNIKACYJNEJ (H1b).

Hipotezy 1a i 1b przetestowano osobno na 2 zbiorach danych:

- Z12P, gdzie jednostką analizy były uśrednione oceny pracowników – w sumie 239 zespołów;
- Z12L, gdzie jednostką analizy były oceny liderów – w sumie 239 liderów.

W dwóch pierwszym analizach policzono współczynniki korelacji osobno dla uśrednionych ocen zespołów jak i ocen liderów.

Tabela 13. Współczynniki korelacji 3 zmiennych: POZIOMU OTWARTOŚCI KOMUNIKACJI, ZAANGAŻOWANIA i MONITOROWANIA dla badania 1+2 (łącznie) osobno w grupie liderów i pracowników.

badanie 1+2, df =236	zaangażowanie	monitorowanie
komunikacja	-0,15**/-0,31*	-0,34*/-0,56*
zaangażowanie		-0,38*/0,07

* $p < 0,001$ ** $p < 0,05$

Źródło: Opracowanie z badań własnych.

Ze względu na silną ujemną korelację OTWARTOŚCI KOMUNIKACYJNEJ i POZIOMU ZAANGAŻOWANIA z POZIOMEM MONITOROWANIA, z wyjątkiem jednej oceny pracowników, POZIOM MONITOROWANIA był kontrolowany we wszystkich dalszych analizach.

3.3.5.2 H2: Na ocenę otwartości komunikacyjnej i poziomu zaangażowania wpływa pozycja w zespole, która wyznacza perspektywę oceny

Można to wyjaśnić różnym poczuciem odpowiedzialności za dwa obszary. Na szkoleniach dla liderów powtarza się, jak ważna jest ich rola w budowaniu efektywnej komunikacji. W związku z tym, liderzy czują się za komunikację odpowiedzialni, są więc skłonni zawyżać oceny w tym obszarze. Natomiast brak zaangażowania pracowników jest wygodnym usprawiedliwieniem dla niewystarczająco wysokich wyników osiągniętych przez zespół.

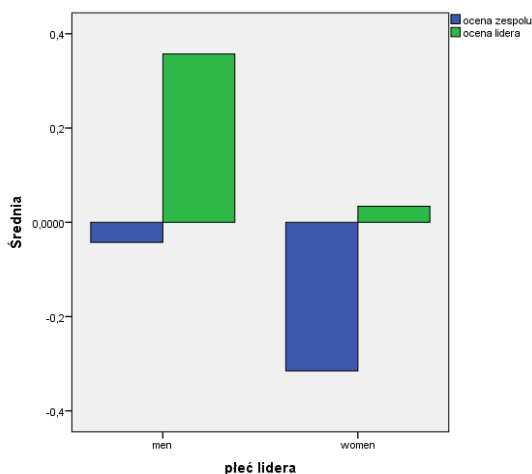
Liderzy – bez względu na płeć – oceniają wyżej OTWARTOŚĆ KOMUNIKACYJNĄ (H2a) i niżej POZIOM ZAANGAŻOWANIA (H2b) niż członkowie zespołu. Kobiety w roli lidera trafniej oceniają POZIOM OTWARTOŚCI KOMUNIKACYJNEJ (H2c) i POZIOM ZAANGAŻOWANIA w zespole (H2d) niż liderzy mężczyźni.

Test hipotezy zaczęły niestandardowo, od przedstawienia na rysunku interesujących nas porównań, a później sprawdzimy, czy widoczne na rysunkach różnice są istotne statystycznie.

Rysunek 22. Ocena otwartości komunikacyjnej i zaangażowania w ocenie liderów i pracowników.

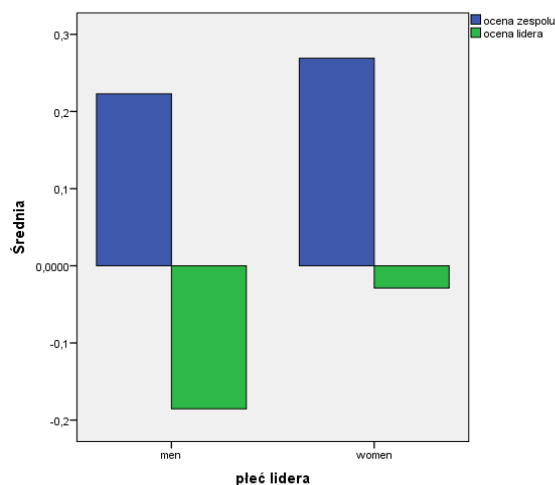
Otwartość komunikacyjna

Liderzy oceniają wyżej niż pracownicy.
Najniżej oceniają członkowie zespołów
kierowanych przez kobiety.



Poziom zaangażowania

Jest oceniany wyżej przez pracowników niż
przez liderów. Największa rozbieżność w ocenie
dotyczy zespołów kierowanych przez mężczyzn.



Źródło: Opracowanie z badań własnych.

3.3.5.3 H2ac: Płeć lidera wpływa na trafność jego oceny otwartości komunikacyjnej. Kobiety w roli lidera trafniej oceniają poziom otwartości komunikacyjnej w zespole niż liderzy mężczyźni

W celu przetestowania hipotez 2a i 2c wykonano dwuczynnikową (PŁEĆ LIDERA, PERSPEKTYWA) analizę kowariancji POZIOMU OTWARTOŚCI KOMUNIKACYJNEJ z powtarzanym pomiarem na drugim czynniku i 3 kowariantami. Jednostką analizy był zespół.

Zmienna wyjaśniana: POZIOM OTWARTOŚCI KOMUNIKACYJNEJ W ZESPOLE.

Predyktory: PŁEĆ LIDERA – zmienna międzyosobowa, PERSPEKTYWA (OCENA DOKONANA PRZEZ LIDERA *vs* uśredniona OCENA CZŁONKÓW ZESPOŁU) – zmienna wewnątrzosobowa

Kowarianty: STOPIEŃ FEMINIZACJI ZESPOŁU, TYP KORPORACJI, LICZEBNOŚĆ ZESPOŁU.

Przeprowadzona analiza (Tabela 14) wykazała, że poziom OTWARTOŚCI KOMUNIKACYJNEJ zespołu jest:

- istotnie ($F=5,59$, $p=0,019$) wyższy w zespołach kierowanych przez mężczyzn ($M= - 0,042$) niż w zespołach kierowanych przez kobiety ($M= - 0,179$);
- istotnie ($F=52,15$, $p<0,001$) wyższy w ocenie liderów ($M=0,193$) niż w ocenie członków zespołów ($M= - 0,357$).

Brak istotnego efektu interakcji: „PŁEĆ x PERSPEKTYWA” ($F=0,24$, $p=0,627$) oznacza, że wielkość zniekształcenia OTWARTOŚCI KOMUNIKACYJNEJ przez liderów nie zależy od

płci. Analiza zależności zmiennej wyjaśnianej od kowariantów wykazała, że OTWARTOŚĆ KOMUNIKACYJNA:

- jest negatywnie skorelowana z WIELKOŚCIĄ ZESPOŁU ($\beta = -0,152$, $p=0,011$); oznacza to, że im większy zespół, tym mniejsza OTWARTOŚĆ KOMUNIKACYJNA;
- nie zależy od STOPNIA FEMINIZACJI ZESPOŁU ($\beta = -0,106$, $p=0,489$);
- jest niższa w badaniu 2 przeprowadzonym w banku niż badaniu 1, gdy zespoły pochodziły w różnorodnych organizacji ($\beta=-0,215$, $p=0,004$).

Tabela 14. Dwuczynnikowa analiza kowariancji dla oceny poziomu OTWARTOŚCI KOMUNIKACYJNEJ.

	SS	df	s ²	F	p
Błąd	104,46	234	0,45		
Płeć lidera	2,50	1	2,50	5,59	0,019
Błąd	75,93	237	0,32		
Perspektywa	16,71	1	16,71	52,15	0,001
Płeć * perspektywa	0,08	1	0,08	0,24	0,627

Źródło: Opracowanie z badań własnych.

Tabela 15. Uśredniona ocena poziomu OTWARTOŚCI KOMUNIKACYJNEJ dla liderów i podwładnych.

Oceniający	Uśredniona ocena poziomu otwartości komunikacyjnej
Liderzy mężczyźni	0,356
Liderzy kobiety	0,030
Liderzy razem (średnia)	0,193
Podwładni w zespołach kierowanych przez mężczyzn	-0,042
Podwładni w zespołach kierowanych przez kobiety	-0,315
Podwładni razem (średnia)	-0,179
Liderzy mężczyźni + ich podwładni	0,314
Liderzy kobiety + ich podwładni	-0,285

Źródło: Opracowanie z badań własnych.

3.3.5.4 H2bd Na ocenę poziomu zaangażowania wpływa pozycja w zespole. Liderzy, bez względu na płeć, oceniają niżej POZIOM ZAANGAŻOWANIA (H2b) niż członkowie zespołu. Kobiety w roli lidera trafniej oceniają POZIOM ZAANGAŻOWANIA w zespole (H2d) niż liderzy mężczyźni.

W celu przetestowania hipotez 2b i 2d wykonano dwuczynnikową (PŁEĆ LIDERA, POZYCJA) analizę kowariancji POZIOMU ZAANGAŻOWANIA z powtarzającym pomiarem na drugim czynniku i 3 kowariantami. Jednostką analizy był zespół.

Zmienna wyjaśniana: POZIOM ZAANGAŻOWANIA ZESPOŁU.

Predyktory: PŁEĆ LIDERA – zmienna międzyosobowa, perspektywa (OCENA DOKONANA PRZEZ LIDERA *vs* uśredniona OCENA CZŁONKÓW ZESPOŁU) – zmienna wewnątrzosobowa.

Kowarianty: STOPIEŃ FEMINIZACJI ZESPOŁU, TYP KORPORACJI, LICZEBNOŚĆ ZESPOŁU.

Przeprowadzona analiza kowariancji (Tabela 16) POZIOMU ZAANGAŻOWANIA wykazała:

- istotny efekt pozycji ($F=52,54$, $p<0,001$) – liderzy oceniają POZIOM ZAANGAŻOWANIA istotnie **niżej** ($M= -0,108$) niż członkowie zespołu ($M=0,246$);
- brak istotnego efektu płci lidera oznacza ($F=1,86$, $p=0,174$), że ocena POZIOMU ZAANGAŻOWANIA nie zależy od tego, czy zespołem kierowała kobieta, czy mężczyzna;
- brak efektu interakcji: „PŁEĆ x PERSPEKTYWA” ($F=1,29$, $p=0,258$) oznacza, że trafność oceny nie zależy od płci lidera.

Analiza zależności zmiennej wyjaśnianej od kowariantów wykazała, że zaangażowanie:

- zależy od STOPNIA FEMINIZACJI ZESPOŁU ($\beta = 0,274$, $p=0,002$); oznacza to, że **im więcej kobiet w zespole, niż wyższe spostrzegane zaangażowanie**;
- nie zależy od próby badawczej ($\beta= -0,245$, $p=0,345$), nie zależy od wielkości zespołu ($\beta=0,107$, $p=0,093$).

Tabela 16. Dwuczynnikowa analiza kowariancji dla POZIOMU ZAANGAŻOWANIA.

	SS	df	s ²	F	p
Błąd	68,70	234	0,29		
Płeć lidera	0,55	1	0,55	1,86	0,174
Błąd	67,06	237	0,28		
Perspektywa	14,87	1	14,87	52,54	0,001
Płeć * perspektywa	0,36	1	0,36	1,29	0,258

Źródło: Opracowanie z badań własnych.

Tabela 17. Uśredniona ocena poziomu zaangażowania dla liderów i podwładnych.

Oceniający	Uśredniona ocena poziomu zaangażowania
Liderzy mężczyźni	-0,182
Liderzy kobiety	-0,033
Liderzy razem (średnia)	-0,108
Podwładni w zespołach mężczyzn	0,223
Podwładni w zespołach kobiet	0,269
Podwładni razem (średnia)	0,246
Liderzy mężczyźni + ich podwładni	0,041
Liderzy kobiety + ich podwładni	0,236

Źródło: Opracowanie z badań własnych.

3.3.5.5 H3 – Wpływ płci lidera i stopnia feminizacji zespołu na otwartość komunikacyjną

H3. Na otwartość komunikacyjną w zespole wpływa:

- **3a:** płeć lidera – kobiety w roli lidera promują bardziej otwartą komunikację niż mężczyźni, więc oceny otwartości komunikacyjnej są wyższe w zespołach kierowanych przez kobiety niż przez mężczyzn (H3a);
- **3b:** stopień feminizacji zespołu – im więcej kobiet w zespole, tym wyższy poziom otwartości komunikacyjnej (H3b);
- **3c:** stopień heterogeniczności płciowej – im bardziej homogeniczny płciowo zespół, tym wyższy poziom otwartości komunikacyjnej (H3c).

W celu łącznego testu H3a i H3b przeprowadzono analizę regresji, której wyniki przedstawia Tabela 18.

Tabela 18. Wyniki analizy regresji poziomu otwartości komunikacyjnej w badaniu 12 z rozbiem na oceny pracowników i liderów.

	W ocenie pracowników		W ocenie liderów		Interpretacja
	β	p	β	p	
	F (5,233) = 39,2 p<0,001 R =0,676		F (5,233) = 10,8 p<0,001 R =0,434		
					POZIOM OTWARTOŚCI KOMUNIKACYJNEJ
PŁEĆ LIDERA	-0,125	0,030	-0,13	0,033	Jest oceniany jako niższy w zespołach kierowanych przez kobiety niż w zespołach kierowanych przez mężczyzn.
STOPIEŃ FEMINIZACJI ZESPOŁU	-0,12	0,07	-0,15	ni	Tendencja statystyczna: w ocenie pracowników tym niższy, im więcej kobiet w zespole.
MONITOROWANIE	-0,567	0,001	-0,34	<0,001	Tym niższy, im wyższy poziom monitorowania.
WIELKOŚĆ ZESPOŁU	-0,035	ni	-0,13	0,032	W ocenie liderów: tym niższy, im większy zespół.
Badana próba	-0,044	ni	-0,02	ni	Brak różnic między bankiem a resztą.

Źródło: Opracowanie z badań własnych.

3.3.5.6 Test hipotezy H3c i H4c

Ze względu na brak istotnego wpływu STOPNIA FEMINIZACJI ZESPOŁU sprawdzono, czy wskaźnik homogeniczności wynoszący 1 dla zespołów jednorodnych płciowo i 0,5 dla grup idealnie heterogenicznych jest predyktorem OTWARTOŚCI KOMUNIKACYJNEJ lub POZIOMU ZAANGAŻOWANIA. Żaden z współczynników korelacji nie zbliżał się nawet do poziomu istotności statystycznej. Należy zatem odrzucić hipotezy H3c i H4c jako niepotwierdzone.

3.3.5.7 H4: Wpływ płci lidera i stopnia feminizacji zespołu na poziom zaangażowania w pracę

Wyniki analizy regresji POZIOMU ZAANGAŻOWANIA w badaniach 1 i 2 z rozbiem na oceny pracowników i liderów prowadzą do różnych konkluzji.

W oczach liderów, kobiety oceniają POZIOM ZAANGAŻOWANIA zespołu jako wyższy niż mężczyźni, ale w ich ocenach POZIOM ZAANGAŻOWANIA nie zależy od stopnia feminizacji.

W oczach pracowników, ocena POZIOMU ZAANGAŻOWANIA nie zależy od PŁCI lidera, ale jest tym wyższa, im bardziej sfeminizowany jest zespół.

Można więc stwierdzić, że zależność POZIOMU ZAANGAŻOWANIA z PŁCĄ wskazuje na wyższe zaangażowanie kobiet, ale zależność ta nie jest bardzo silna (raz osiąga poziom istotności statystycznej, raz nie).

Nie będzie nas to dziwić, jeśli przypomnimy sobie wyniki badań pokazujące zaledwie 6% przewagę kobiet nad mężczyznami na wymiarze ZAANGAŻOWANIA.

Tabela 19. Wyniki analizy regresji poziomu zaangażowania w badaniu 12 z rozbiciem na oceny pracowników i liderów.

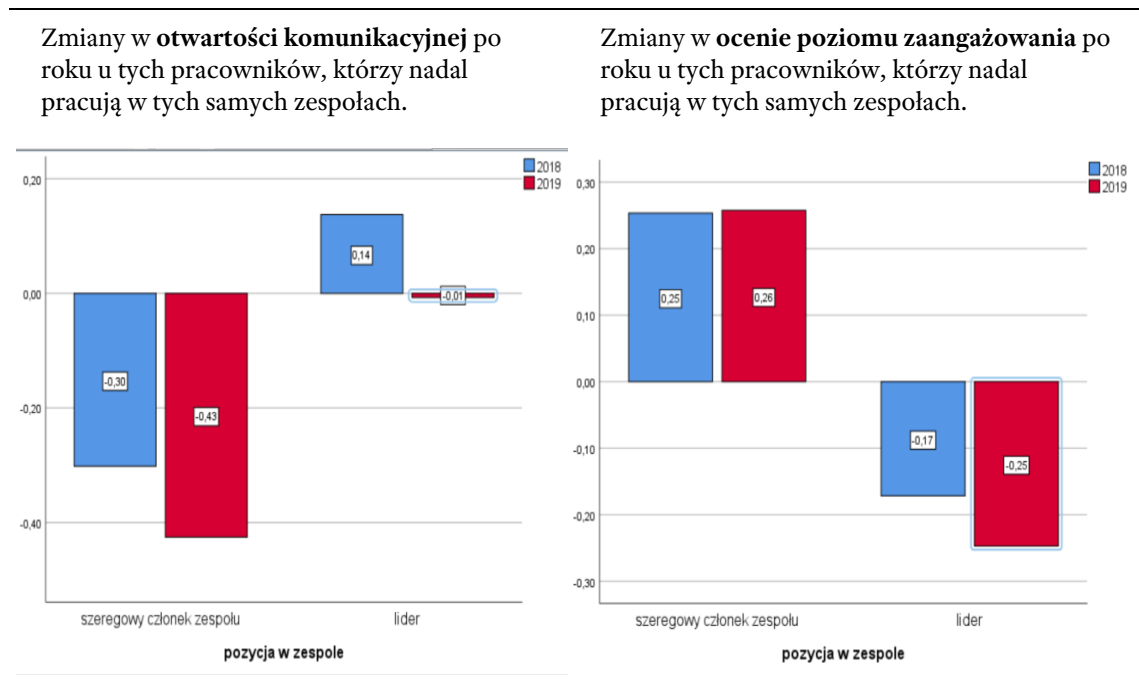
	W ocenie pracowników		W ocenie liderów		Interpretacja
	β	P	β	p	
	F (5,233) = 3,01 p=0,012 R =0,246		F (5,233) = 11,167 p<0,001 R =0,440		
					POZIOM ZAANGAŻOWANIA
PŁEĆ LIDERA	-0,02	ni	0,15	0,037	W ocenie liderów jest oceniany jako wyższy w zespołach kierowanych przez kobiety niż w zespołach kierowanych przez mężczyzn.
STOPIEŃ FEMINIZACJI ZESPOŁU	0,27	0,002	0,08	ni	W ocenie pracowników im większy poziom feminizacji tym większe zaangażowanie.
MONITOROWANIE	0,06	ni	-0,40	<0,001	W ocenie liderów tym niższy, im wyższy poziom monitorowania.
WIELKOŚĆ ZESPOŁU	0,08	ni	0,09	ni	Nie zależy od wielkości zespołu.
Badana próba	-0,18	0,029	-0,11	ni	Wyższy w banku (badanie 2) niż w nie-banku (badanie 1).

Źródło: Opracowanie z badań własnych.

Na zakończenie analiz sprawdzono, jakie zmiany nastąpiły w badanym banku po roku.

Po roku, w grupie pracowników, którzy zostali, istotnie spadł poziom otwartości komunikacyjnej ($F(1,646) = 4,1$, $p=0,043$) i nie zmienił się poziom zaangażowania. W obu latach były istotne różnice między liderami, a szeregowymi pracownikami. W porównaniu z pracownikami liderzy oceniali otwartość komunikacyjną wyżej, a poziom zaangażowania niżej.

Rysunek 23. Zmiany w ocenie otwartości komunikacyjnej i zaangażowania przez nadal zatrudnionych pracowników po roku.



Źródło: Opracowanie z badań własnych.

3.3.6 Dyskusja i interpretacja otrzymanych wyników

Celem głównym rozprawy doktorskiej było sprawdzenie wpływu struktury płci zespołu (PŁCI LIDERA I STOPNIA SFEMINIZOWANIA ZESPOŁU) na OTWARTOŚĆ KOMUNIKACYJNĄ i POZIOM ZAANGAŻOWANIA. Pobocznym celem metodologicznym było sprawdzenie biznesowego narzędzia diagnostycznego opartego na bardzo popularnej teorii 5 dysfunkcji zespołowych, która nigdy 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. Wszystkie wymiary były bardzo wysoko skorelowane ze sobą. W związku z tym, nie ma żadnego powodu do twierdzenia, że tych dysfunkcji jest 5. Można to potraktować jako przejaw negatywnego efektu halo (nazywanego też efektem Golema lub szatańskim efektem halo), gdy negatywna ocena na jednym wymiarze automatycznie powoduje przepisanie negatywnych ocen na pozornie niezależnych wymiarach np. grubiański szef jest oceniany jako mało skuteczny biznesowo.

Ze względu na interesującą próbę badawczą zdecydowaliśmy się nie wyrzucać danych, tylko zbudować nowe wskaźniki funkcjonowania zespołów pracowników: OTWARTOŚCI KOMUNIKACYJNEJ i POZIOMU ZAANGAŻOWANIA. Budowa nowych wskaźników spełniających wymogi trafności fasadowej i rzetelności pozwoliła na przetestowanie hipotez.

Aby kontrolować, choć w minimalnym stopniu, charakter pracy zespołowej zbudowano także wskaźnik POZIOMU MONITOROWANIA tej pracy.

Podsumowując, w badaniach ilościowych testowałam wpływ STRUKTURY PŁCI zespołu na ocenę OTWARTOŚCI KOMUNIKACYJNEJ i ZAANGAŻOWANIA, przy kontrolowaniu POZIOMU MONITOROWANIA jako związanego z charakterem pracy.

W badaniu 1 uczestniczyło **636 pracowników** pracujących w 87 stałych zespołach z różnych firm w Polsce. W badaniu 2 – 1763 pracowników składających się na 226 stałych zespołów z jednego banku w Polsce. Dodatkowo, dla sprawdzenia zmian w ocenie analizowanych wymiarów pracy zespołowej, przeprowadzone zostało badanie 3, w którym uczestniczyło **1519 pracowników** składających się na 199 stałych zespołów tego samego banku, który był badany w 2018 r.

W tabelach poniżej znajduje się podsumowanie wyników testowania hipotez.

Tabela 20. H1: Zależności między OTWARTOŚCIĄ KOMUNIKACYJNĄ, ZAANGAŻOWANIEM i POZIOMEM MONITOROWANIEM.

Nr	Hipoteza	Wynik
H1	Stopień monitorowania wyników pracy „wpływa” na ocenę poziomu OTWARTOŚCI KOMUNIKACYJNEJ i ZAANGAŻOWANIA.	Uzyskała częściowo poparcie empiryczne.
H1a	Im wyższy poziom MONITOROWANIA pracy, tym wyższy POZIOM ZAANGAŻOWANIA.	Wynik istotny statystycznie dla liderów, ale odwrotny do postawionego w hipotezie.
H1b	Im wyższy poziom MONITOROWANIA pracy, tym niższy poziom OTWARTOŚCI KOMUNIKACYJNEJ.	Uzyskała poparcie empiryczne.

Źródło: Opracowanie z badań własnych.

W postawionej hipotezie H1a oczekiwaliśmy, że świadomość bycia kontrolowanym wpłynie pozytywnie na zaangażowanie w pracę. Można łatwiej się zaangażować, jeżeli pracownik wyraźnie widzi co ma zrobić i za co będzie oceniany. Wyniki badań pokazały w grupie liderów, że jest odwrotnie – im wyższy poziom monitorowania, tym niższa jest ich ocena ZAANGAŻOWANIA pracowników. Im wyższy POZIOM MONITOROWANIA, tym wyniki osiągnane przez zespół są jednoznaczne, co zwiększa szanse, że lider i jego przełożeni mogą uważać je za niewystarczająco wysokie. Tam, gdzie nie ma precyzyjnego monitorowania, łatwiej jest być zadowolonym z osiągniętych przez zespół wyników. Zbyt niskie wyniki osiągnane przez zespół powodują, że samoocena lidera zespołu jest zagrożona, więc „zwalanie” winy na zbyt niski poziom zaangażowania pracowników jest przystosowawcze.

Negatywny związek MONITOROWANIA z OTWARTOŚCIĄ KOMUNIKACYJNĄ można wytłumaczyć w następujący sposób. Jeżeli praca jest ciągle i precyzyjnie monitorowana i wynagrodzenie jednostki pośrednio lub bezpośrednio zależy od tej oceny, to ograniczenie czasu na starcia komunikacyjne może być przystosowawcze. Nie ma czasu na dyskusje.

Tabela 21. H2: pozycja w zespole.

Nr	Hipoteza	Wynik
H2	Na ocenę OTWARTOŚCI KOMUNIKACYJNEJ i POZIOMU ZAANGAŻOWANIA wpływa pozycja w zespole i płeć lidera.	Uzyskała częściowo poparcie empiryczne.
H2a	Liderzy – bez względu na płeć – oceniają wyżej OTWARTOŚĆ KOMUNIKACYJNĄ niż członkowie zespołu.	Uzyskała poparcie empiryczne.
H2b	Liderzy – bez względu na płeć – oceniają niżej POZIOM ZAANGAŻOWANIA niż członkowie zespołu.	Uzyskała poparcie empiryczne.
H2c	Kobiety w roli lidera trafniej oceniają poziom OTWARTOŚCI KOMUNIKACYJNEJ w zespole niż mężczyźni-liderzy.	Nie uzyskała poparcia empirycznego. Wynik nieistotny statystycznie.
H2d	Kobiety w roli lidera trafniej oceniają POZIOM ZAANGAŻOWANIA w zespole niż mężczyźni-liderzy.	Nie uzyskała poparcia empirycznego. Wynik nieistotny statystycznie.

Źródło: Opracowanie z badań własnych.

Na podstawie wyników wcześniejszych badań²⁵⁷ postawiliśmy hipotezę 2 mówiącą, że różnica w ocenie zespołów między liderem, a jego członkami zależy od płci lidera. O ile w wypadku obu wymiarów oceny liderów i oceny członków bardzo się różniły, to jednak interakcyjny wpływ z płcią lidera był nieistotny statystycznie.

Nie można zatem powiedzieć, że któraś z płci zniekształca bardziej. Zarówno mężczyźni, jak i kobiety, znajdując się na stanowisku lidera spostrzegają OTWARTOŚĆ KOMUNIKACYJNĄ jako wyższą, a POZIOM ZAANGAŻOWANIA jako niższy, niż oceniają to członkowie zespołów.

Literatura przedmiotu sugeruje, że kobiety komunikują się sprawniej niż mężczyźni i na tej podstawie sformułowana została hipoteza 3. Zakłada, że POZIOM OTWARTOŚCI KOMUNIKACYJNEJ będzie wyższy w zespołach kierowanych przez kobiety i tych, w których jest więcej kobiet. Hipoteza ta nie uzyskała empirycznego potwierdzenia. Związek między oceną POZIOMU OTWARTOŚCI KOMUNIKACYJNEJ, a STOPNIEM FEMINIZACJI nie był istotny statystycznie.

²⁵⁷ Karczewski, W., 2019

Tabela 22. H – otwartość komunikacyjna.

Nr	Hipoteza	Wynik
H3a	Na OTWARTOŚĆ KOMUNIKACYJNĄ w zespole wpływa płeć lidera. Oceny OTWARTOŚCI KOMUNIKACYJNEJ są wyższe w zespołach kierowanych przez kobiety niż przez mężczyzn	Wynik istotny statystycznie, ale odwrotny do postawionej w hipotezie.
H3b	Na OTWARTOŚĆ KOMUNIKACYJNĄ w zespole wpływa STOPNIEN FEMINIZACJI zespołu. Im więcej kobiet w zespole, tym wyższy POZIOM OTWARTOŚCI KOMUNIKACYJNEJ.	Nie uzyskała poparcia empirycznego. Wynik nieistotny statystycznie.
H3c	Na OTWARTOŚĆ KOMUNIKACYJNĄ w zespole wpływa stopień heterogeniczności płciowej. Im bardziej homogeniczny płciowo zespół, tym wyższy poziom OTWARTOŚCI KOMUNIKACYJNEJ.	Nie uzyskała poparcia empirycznego. Wynik nieistotny statystycznie.

Źródło: Opracowanie z badań własnych.

Istotny statystycznie związek między PŁCIĄ LIDERA, a oceną POZIOMU OTWARTOŚCI KOMUNIKACYJNEJ był odwrotny do oczekiwanego, co każe się zastanowić na znaczeniu OTWARTOŚCI KOMUNIKACYJNEJ. Przykładowo, brak zgody u kobiet z itemem wskaźnikującym OTWARTOŚĆ KOMUNIKACYJNĄ „*Nie boję się otwartego wyrażania trudnych poglądów*” może wskazywać na większą troskę kobiet o odczucia podwładnych i pracowników.

Praktyka biznesowa²⁵⁸ wskazuje, że mężczyźni w obecności kobiet starają się być delikatniejsi, nie mówić dosadnie (szczególnie unikać wulgaryzmów), aby kobiet nie urazić. W kolejnych badaniach warto byłoby sprawdzić np. różnice w biznesowej korespondencji mailowej w zależności od zgodności płci nadawcy i odbiorcy.

W moich analizach danych stwierdziliśmy, że w ocenach liderów można dostrzec negatywny związek między WIELKOŚCIĄ ZESPOŁU, a OTWARTOŚCIĄ KOMUNIKACYJNĄ. Wydaje się to oczywiste. Do zarządzania większym zespołem stosuje się zwykle proceduralizowane metody komunikacji, np. regularne zebrania, raporty. W zespołach mniejszych uczestnicy na bieżąco rozmawiają o pojawiających się problemach.

Analiza wykazała, że im większy poziom feminizacji zespołu, tym większe zaangażowanie w ocenie pracowników.

Kobiety, w roli lidera, oceniały zaangażowanie swoich zespołów jako wyższe niż mężczyźni na tych samych stanowiskach. Także pracownicy bardziej sfeminizowanych zespołów oceniali poziom zaangażowania jako wyższy. Jest to częściowe potwierdzenie hipotezy 2 wynikającej z badań opisanych w części przeglądowej²⁵⁹. Wykazano w nich, że więcej zaangażowanych pracowników można znaleźć grupie kobiet niż mężczyzn (35% vs 29%). Nawet w tych badaniach różnica 6% nie była duża, więc tylko częściowe

²⁵⁸ Wynik autorskiej obserwacji w ciągu kilkunastu lat pracy w środowisku o niskim stopniu feminizacji (branża IT).

²⁵⁹ Gallup, 2015

potwierdzenie hipotezy 2 nakazuje dużą ostrożność w sugerowaniu związku między PŁCIA, a POZIOMEM ZAANGAŻOWANIA.

Tabela 23. H4. Poziom zaangażowania.

Nr	Hipoteza	Wynik
H4a	Na POZIOM ZAANGAŻOWANIA pracowników wpływa PŁEĆ LIDERA. Zespoły kierowane przez kobiety oceniają POZIOM ZAANGAŻOWANIA wyżej niż zespoły kierowane przez mężczyzn.	Uzyskała częściowe poparcie empiryczne. W ocenie liderów POZIOM ZAANGAŻOWANIA oceniany jako wyższy w zespołach kierowanych przez kobiety niż w zespołach kierowanych przez mężczyzn. Ocena pracowników – wynik nieistotny statystycznie.
H4b	Na POZIOM ZAANGAŻOWANIA pracowników wpływa STOPIEŃ FEMINIZACJI. Im więcej kobiet w zespole, tym wyższy POZIOM OTWARTOŚCI ZAANGAŻOWANIA.	Uzyskała częściowe poparcie empiryczne. W ocenie pracowników, im większy POZIOM FEMINIZACJI tym większe ZAANGAŻOWANIE. Ocena liderów – wynik nieistotny statystycznie
H4c	Na POZIOM ZAANGAŻOWANIA pracowników wpływa STOPIEŃ HETEROGENICZNOŚCI PŁCIOWEJ. Im mniej homogeniczny płciowo zespół, tym wyższy POZIOM ZAANGAŻOWANIA.	Nie uzyskała poparcia empirycznego. Wynik nieistotny statystycznie.

Źródło: Opracowanie z badań własnych.

Jako ciekawostkę można dodać, że analiza spostrzegania OTWARTOŚCI KOMUNIKACYJNEJ i ZAANGAŻOWANIA w banku w badaniu z 2018 r. i 2019 r. wykazała, że w grupie pracowników, którzy zostali, istotnie spadł poziom OTWARTOŚCI KOMUNIKACYJNEJ i nie zmienił się POZIOM ZAANGAŻOWANIA. Zważywszy na masowe zamykanie oddziałów, odejście dużej części pracowników, trudno byłoby oczekiwać zwiększenia otwartości komunikacyjnej u tych, którzy pozostali.

Poziom ZAANGAŻOWANIA spadł natomiast u liderów. W obu latach były istotne różnice między liderami, a podwładnymi. Liderzy oceniali OTWARTOŚĆ KOMUNIKACYJNĄ wyżej, a POZIOM ZAANGAŻOWANIA niżej niż członkowie zespołów, co jest potwierdzeniem w badaniu 3 zależności opisanych na podstawie badania 1+2.

3.4 Zadanie badawcze 3. Eksperymentalne studia przypadków – badanie jakościowe

3.4.1 Cel badania

Zadanie badawcze 3 bazuje na analizach badania 4, które składało się z 12 eksperymentalnych studiów przypadków kilkugodzinnej pracy zespołowej, w których rolę szefa zespołu zadaniowego powierzano na przemian kobietom i mężczyznom. Słowo eksperymentalne oznacza, że skład zespołów zadaniowych, tam,

gdy było to możliwe, był ustalany przez badaczy i to oni, na podstawie wcześniejszych pomiarów SSA (Sondażu Stylów Aktywności²⁶⁰), wyznaczali lidera formalnego.

Celem **badania 4** była obserwacja stylu sprawowania władzy przez kobiety i mężczyzn oraz ocena poziomu OTWARTOŚCI KOMUNIKACYJNEJ i ZAANGAŻOWANIA członków zespołów w zależności od płci.

Byłam jednym z 4 eksperymentatorów prowadzących badania, a następnie dokonała analizy 48 godzin zapisów wideo przebiegu prac wszystkich 12 grup²⁶¹²⁶²²⁶³.

3.4.2 Próba

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. Informacje o dacie przeprowadzenia badania i strukturze płci zespołu zadaniowego (płeć lidera i stopień feminizacji zespołu) przedstawia Tabela 24.

Tabela 24. Podstawowe dane o badaniach eksperymentalnych: daty, stopień feminizacji, płeć lidera formalnego.

Grupa	Data	Stopień feminizacji zespołu	Lider formalny
A	25.10.2017	3/4=0,75	Nie wyznaczono
B	28.10.2017	2/5=0,4	Nie wyznaczono
C	29.10.2017	3/5=0,6	Nie wyznaczono
D	14.04.2018	2/4=0,5	K
E	15.04.2018	2/5=0,4	K
F	21.04.2018	3/4=0,75	K
G	08.05.2018	2/4=0,5	K
H	12.05.2018	3/4=0,75	K
I	27.05.2018	3/4=0,75	M
J	01.12.2018	4/5=0,8	M
K	03.02.2019	2/4=0,5	M
L	09.02.2019	3/4=0,75	M

Źródło: Opracowanie z badań własnych.

3.4.3 Procedura TEZ

Badanie zostało zaprojektowane i przetestowane w ramach prac Katedry Psychologii i Socjologii Zarządzania.

Realizm sytuacyjny staraliśmy się zapewnić, dobierając takie zadania, które większość osób wykonuje w codziennym życiu (wyszukiwanie książki) lub może wykonać

²⁶⁰ Wieczorkowska-Wierzbińska, 2014; Wieczorkowska-Nejtardt, 1998

²⁶¹ Załącznik 8. Nagrania video z badań, strona 129

²⁶² Załącznik 9. Eksperymentalne studia przypadków. Opis grup A – L, strona 130

²⁶³ Załącznik 10. Instrukcja dla Eksperymentatora, strona 174

w pewnym momencie swojej kariery zawodowej (ocena życiorysów kandydatów do pracy).

Budowane napięcie, rywalizacja o ograniczone zasoby sprzyjały realizmowi psychologicznemu. W rezultacie uczestnicy byli zaangażowani w wykonywane zadania. Przeprowadzone zostały 3 badania wstępne. W wyniku analiz, udoskonalono procedurę, aby podwyższyć realizm psychologiczny²⁶⁴ i skuteczniej zmotywować uczestników.

Zadania pozostawały przez cały czas badań eksperymentalnych niezmienione. Najważniejsze elementy badania opisane są poniżej (szczegółowy opis: „Instrukcja dla Eksperymentatora” znajduje się w części uzupełniającej).

W kolejnych badaniach, lider formalny był wyznaczany przez eksperymentatora, ponieważ chcieliśmy obserwować różnice w zachowaniach zespołów kierowanych przez kobiety lub mężczyzn.

Pierwszym etapem było przygotowanie i przetestowanie procedury, która pozwoliłaby na pomiar efektywności funkcjonowania zespołów, rozumianych jako współpraca grupy, a nie wysiłki poszczególnych jednostek.

3.4.4 Przebieg badania

Badania odbywały się w laboratorium na Wydziale Zarządzania, które zostało utworzone w pokoju C423. Laboratorium zostało wyposażone m.in. w 3 kamery nagrywające interakcje z 3 różnych kątów. Członkowie zespołu mieli na sobie „smycze konferencyjne” w różnych kolorach, co umożliwiała opis interakcji przez sędziów kompetentnych oglądających nagrania. Studenci byli zapraszani najpierw do wypełnienia testu psychologicznego (SSA), a następnie do pracy grupowej. Grupy docelowe liczyły 5 osób (jednak trafiły się mniejsze i większe; +/- 1 osoba).

Uczestnicy mieli do wykonania dwa typy zadań: REKRUTACJA i SEGREGACJA KSIĄŻEK, które były wykonywane kilkakrotnie, aby obserwować, jak grupa uczy się rozwiązywać zadania.

W zadaniu: REKRUTACJA członkowie zespołów wcielali się w role rekruterów firmy dobierającej pracowników na 3 różne stanowiska: Młodszy Rekruter, Kierownika Projektów, Przedstawiciela Handlowego²⁶⁵.

Zadanie REKRUTACJA powtarzano 3 krotnie (za każdym razem z innym zestawem CV i stanowiskiem), zadanie SEGREGACJA dwukrotnie (przy zmienionym zestawie książek).

Zadanie REKRUTACJA składało się z dwóch etapów.

Etap 1. Każdy uczestnik otrzymywał zestaw siedmiu życiorysów kandydatów (CV zostały napisane specjalnie na potrzeby badania) na dane stanowisko oraz profil poszukiwanego pracownika. Zadaniem każdego uczestnika było sporządzenie listy kandydatów od najlepszego (miejsce 1) do najgorszego (miejsce 7). Była to praca

²⁶⁴ Aronson i Wieczorkowska, 2001

²⁶⁵ Załącznik 12. Ogłoszenia rekrutacyjne, strona 189

indywidualna, uczestnicy nie mogli się z sobą komunikować. W ostatnich badaniach zmieniono procedurę i uczestnicy otrzymywali tylko jeden zestaw CV na grupę (wszystkich siedmiu kandydatów), co wymagało pewnej współpracy – przekazywania sobie życiorysów.

Etap 2. Celem grupy było ułożenie uzgodnionego rankingu kandydatów od najlepszego do najgorszego w ciągu 25 minut.

W zadaniu REKRUTACJA wynik i kwota nagrody były z góry ustalone. Chodziło o zbadanie wpływu informacji zwrotnej na osiągnięcie sukcesu i doznanie porażki. Zespoły otrzymywały następującą informację zwrotną:

- **Sukces.** Po pierwszej rundzie zadania REKRUTACJA uczestnicy otrzymywali informację, że ich ranking jest zbliżony do rankingu sporządzonego przez ekspertów. Eksperymentator gratulował grupie i przyznawał maksymalną liczbę punktów (12 pkt) w formie 3 dużych piłek wrzucanych do szklanego pojemnika w badaniu pilotażowym lub 100 zł w kolejnych badaniach.
- **Porażka.** Po drugiej rundzie, eksperymentator informował zespół, że tym razem poszło im słabo i że ich ranking jest zdecydowanie odmienny od tego przygotowanego przez ekspertów. Eksperymentator przyznawał grupie tylko 4 punkty w formie 1 dużej piłki wrzuconej do szklanego pojemnika (w badaniach pilotażowych) lub 35 zł w badaniach kolejnych.

Zadanie REKRUTACJA przetestowaliśmy wielokrotnie przed rozpoczęciem pilotażu. Badaliśmy jaka liczba życiorysów jest optymalna, ile czasu potrzeba na pracę indywidualną i grupową. Sędziowie kompetentni oceniali kandydatów, aby powstał ranking ekspertów, do którego można porównywać potem wyniki zespołów. Życiorysy kandydatów do pracy zostały sporządzone w taki sposób, aby wyglądały wiarygodnie i żeby nie było zbyt oczywiste, który z kandydatów jest najlepszy na dane stanowisko.

Zadanie to wymagało wysiłku indywidualnego, współpracy w grupie i koordynacji. Pozwoliło na obserwacje dynamiki pracy zespołowej, kontaktów formalnych i nieformalnych, wyłaniania się lidera, przekazywania i przejmowania władzy, uczenia się grupy na błędach i sukcesach, klimatu i efektywności pracy zespołowej.

Zadanie SEGREGACJA (2 i 4), wymagało umiejętności kategoryzowania obiektów w przestrzeni według samodzielnie zdefiniowanego klucza. Jakość tego uporządkowania była weryfikowana poprzez konieczność wyszukiwania wskazanych przedmiotów w sytuacji presji czasowej. Z tego rodzaju czynnościami mamy do czynienia na co dzień, gdy szukamy plików w komputerze, bluzki w szafie czy książki w biblioteczce. Każdy z nas stosuje inną metodę porządkowania: datami (folder), kolorami, sezonami (ubrania), autorami, czy też tematami (książki).

Zadanie składało się z dwóch etapów:

Etap 1. Uczestnicy, w ciągu 15 minut, mieli posegregować porozrzucane na półkach książki, według uzgodnionej wspólnie metody. Zostali uprzedzeni, że w kolejnej części będą wyszukiwali wskazane przez eksperymentatora pozycje, np. żółto-czarną książkę z 934 stronami. Było to zadanie wykonywane wspólnie przez całą grupę.

Etap 2. W drugiej części, każdy uczestnik po kolei wyszukiwał wskazane przez eksperymentatora książki. O kolejności decydowali sami uczestnicy lub lider. Za znalezienie książki w określonym czasie członek grupy otrzymywał 1 punkt (biała piłka w fazie pilotażu) lub 15 zł w kolejnych badaniach. W razie niepowodzenia wciąż istniała szansa na uzyskanie ½ punktu (pomarańczowa piłka) lub 10 zł, jeśli książka została znaleziona z pomocą pozostałych uczestników. Były dwie rundy – średnio dwa pytania na osobę. Średnio, ponieważ lider mógł wyznaczyć w drugiej turze tą samą osobę do wyszukania wszystkich pozycji.

Zadanie SEGREGACJA wykonywane było dwukrotnie dla różnych zestawów książek i przedzielone przez zadania REKRUTACJA.

Zadanie SEGREGACJA pozwoliło na ocenę wpływu jednostek na pracę całej grupy (czyje argumenty zostały przyjęte, np. układanie dziedzinami lub autorami), dynamiki pracy zespołowej: kontaktów formalnych i nieformalnych, wyłaniania się lidera, przekazywania i przejmowania władzy, uczenia się grupy na błędach i sukcesach, klimatu i efektywności pracy zespołowej.

Zadanie SEGREGACJA zostało starannie przetestowane przed rozpoczęciem pilotażu. Sprawdzaliśmy, ile czasu potrzeba na grupowe ułożenie książek, jaka powinna być ilość książek, które pozycje umieścić na liście do wyszukiwania, jak sformułować polecenia.

W badaniu pilotażowym grupy otrzymywały stałą kwotę za udział w badaniu. Później została ona uzależniona od wyników pracy. **Kwota otrzymywana za ułożenie rankingów życiorysów była stała (100 zł, 35 zł, 65 zł)**, aby zmotywować grupę do wysiłku. W celu sprawdzenia wpływu nagrody na aktywację bardziej wycofanych jednostek, w późniejszym etapie wprowadziliśmy nagrodę specjalną – 10 zł. Miało to na celu również obserwację, czy zmieni się stosunek grupy do wyróżnionego uczestnika. Kwoty uzyskiwane po zadaniu SEGREGACJA książek na półce były zależne wyłącznie od efektywności grupy.

Razem było 5 zadań z dwóch grup: trzy razy uczestnicy dokonywali wyboru kandydata do pracy (zadanie REKRUTACJA), dwa razy układali i wyszukiwali książki (zadanie SEGREGACJA). Kolejność stanowisk, na które wybierano kandydatów, ulegała zmianie, aby zmniejszyć efekt zapamiętywania w sytuacji, gdyby uczestnicy rozmawiali z kolegami po badaniu.

W pilotażu, lider formalny nie był wyznaczany, natomiast w badaniu głównym już tak. Pod kątem obserwacji zachowań przywódczych, w fazie pilotażowej obserwacji podlegało kto częściej sięgał po władzę i jaki styl przywództwa stosował.

Po każdym badaniu uczestnicy byli proszeni o wypełnienie ankiet. Ich docelowa forma powstała również w efekcie obserwacji prowadzonych w trakcie fazy pilotażu.

W załączniku²⁶⁶ znajduje się opis 12 eksperymentalnych studiów przypadków, uwzględniający w szczególności zachowania kobiet i mężczyzn, wzajemne interakcje, skłonności przywódcze i preferowany styl kierowania.

²⁶⁶ Załącznik 9. Eksperymentalne studia przypadków. Opis grup A – L, strona 130

3.4.5 Wnioski z 12 studiów przypadków

Budując procedurę badania, zadbano o realizm psychologiczny i sytuacyjny²⁶⁷. Realizm sytuacyjny staraliśmy się zapewnić, dobierając takie zadania, które większość osób wykonuje w codziennym życiu (wyszukiwanie potrzebnej książki w bibliotece) lub może wykonać w pewnym momencie swojej kariery zawodowej (ocena życiorysów kandydatów do pracy). Budowane napięcie, rywalizacja o ograniczone zasoby (zespół mógł otrzymać 600 zł do podziału, jeśli sprawnie realizował zadania, a realne wynagrodzenie było powyżej 400 zł) sprzyjały realizmowi psychologicznemu.

Celem analiz 48 godzin zapisów wideo z przebiegu badań było sprawdzenie, czy (a jeżeli tak – to jakie?) występują różnice płci w kierowaniu zespołem zadaniowym? Sprawdzano, czy kobiety częściej wybierają przywództwo współdzielone lub model demokratyczny oraz to, czy mężczyźni preferują styl autorytarny.

Styl współdzielony (ang. *Shared leadership*) oznacza, iż członkowie zespołu wykonują funkcje kierownicze. Nie występuje jedna osoba, która organizuje, prowadzi i podejmuje decyzje, ale funkcje te wymiennie pełnią uczestnicy.

W **Grupie A**, w zadaniu REKRUTACJA 1 kobieta wykazywała skłonności przywódcze, zachęcała grupę do podejmowania decyzji: „*To, co zgadzamy się?*”. Uczestnicy uśmiechali się; czasem pojawiał się głośny śmiech; rozmowa była merytoryczna, choć pojawiały się żartobliwe uwagi: „*i nie patrzę na zdjęcie*”. Ta kobieta monitorowała też czas: „*8 minut jeszcze mamy*”. Z kolei w zadaniu SEGREGACJA 1, mężczyzna przejawiał skłonności przywódcze: „*Minuta została. Dobra, szybka powtórka*”.

Grupa B również nie miała formalnego lidera i wyłonił się model przywództwa współdzielonego. Funkcje lidera, takie jak organizowanie, decydowanie, przewodzenie, przejmowały na zmianę cztery osoby. „*Z jednej strony masz rację, z drugiej jednak musimy to podciągać pod te wymagania*” – kobieta zwracała uwagę grupy na wymaganie, aby profil kandydata był zgodny z wymaganiami w ogłoszeniu (zadanie REKRUTACJA NR 1). W sytuacji patowej, gdy opinie uczestników były skrajne, mężczyzna zaproponował, aby ustalić trzy ostatnie miejsca, ponieważ co do nich była większa zgodność w grupie. W zadaniu REKRUTACJA 2 po krótkiej wymianie zdań, tryb pracy narzucił inny mężczyzna. Grupa rozpoczęła od obstawiania ostatnich miejsc. Pod koniec kobieta przeczytała cały ranking, upewniając się, że decyzja grupy jest ostateczna. Mężczyzna demonstrował swoje zaangażowanie: „*Mamy 2 minuty, głupio byłoby ich nie wykorzystać*”. Analizował też przyczyny niepowodzenia w rankingu grupy. Przedstawiciele obu płci pracowali zgodnie, nie było barier ani dystansu na tym tle.

W **Grupie E** na lidera została wyznaczona kobieta. Nie wykazywała jednak zdolności przywódczych i w rezultacie wszyscy sięgali po władzę. Mężczyzna „szary” zorganizował porządkowanie życiorysów kandydatów po skończeniu zadania REKRUTACJA 1. Również on zaczął bić brawo po ogłoszeniu przez Eksperymentatora wyników za wykonanie zadania (100 zł), a grupa podążyła za nim. W zadaniu

²⁶⁷ Aronson i Wieczorkowska, 2001

REKRUTACJA 2, decyzję grupy podsumowała kobieta „czerwona” *„Wykształcenie ma w innej branży. A więc siódme (miejsce), zgadzamy się?”*, zamykając tym dyskusję.

W **Grupie G** na lidera formalnego została wyznaczona kobieta. W trakcie prac więcej uczestników obejmowało role przywódcze. Silne jednostki obu płci przejmowały dowodzenie w obliczu „słabości” lidera formalnego. Było to szczególnie widoczne w zadaniu REKRUTACJA 2. Mężczyzna „zielony” pilnował czasu, pytając się liderkę: *„Zaczynamy? Jakież 12 minut jest?”* Liderka jeszcze nie miała swojego rankingu gotowego i zwlekała z decyzją rozpoczęcia, ale gdy kolejna osoba (kobieta) zauważyła, że czas uzgodnić wersję: *„Mamy 10 minut”* – dała hasło do rozpoczęcia dyskusji. Po przeczytaniu całego rankingu jedna z uczestniczek zapytała się: *„Czy zrobiliśmy?”*, na co mężczyzna odpowiedział twierdząco i wydał polecenie: *„Podpiszcie się”*. Mężczyzna zachęcił liderkę, aby spisała wszystkie nazwiska po kolei, co uczyniła. Pytała się członków zespołu, jakie mają osoby na konkretnym miejscu. Mężczyzna powiedział *„Ja mam Krakowiak, ale słuchaj ich też”*.

Demokratyczny styl kierowania przejawiali liderzy w czterech grupach: C, D, H, I.

W **Grupie C** – jako jedynej – już w pierwszych minutach padło pytanie: *„Czy możemy się zapoznać?”*. Tę inicjatywę mężczyzny czynem poparł inny uczestnik, który wstał i podał rękę przedstawiając się najpierw kobiecie siedzącej obok, potem osobom po drugiej stronie stołu. W tej grupie wyłoniło się dwóch przywódców nieformalnych, kobieta i mężczyzna, o demokratycznym stylu kierowania. W pierwszej części zadania REKRUTACJA 1, grupowy ranking CV, organizację pracy zaproponowała kobieta *„Może byśmy zaczęli od tego kto jest najgorszy? To jest najłatwiejsze”*, po czym zespół rozpoczął dyskusję. Po obsadzeniu ostatniego miejsca, grupa zajęła się wyborem najlepszego kandydata. Kobieta na zmianę z mężczyzną organizowali pracę. W zadaniu SEGREGACJA 1, kobieta planowała długookresowo: *„Ale nie rozwalajmy tak, bo potem będzie trudno znaleźć”* – radziła, gdy grupa zbyt energicznie pomagała w znalezieniu książki.

W **Grupie D** liderem formalnym była kobieta, reprezentująca styl demokratyczny przywództwa. Chwilami uczestnicy wchodzili w jej kompetencje, jednak nie na tyle silnie, aby można to było uznać za przywództwo współdzielone. W zadaniu REKRUTACJA 1 liderka zaproponowała: *„Wiecie co, to zaczniemy od końca”*. Dyskusja nie była długa, uczestnicy byli skłonni ustępować. Pracowali wszyscy, nie było barier lub wycofania się. Omawiali wykształcenie, doświadczenie zawodowe, zwracając uwagę, w jakim zakresie są one wymagane. Gdy dyskusja przedłużała się, liderka zarządziła głosowanie. Kiedy początkowo brak było chętnych do wyszukiwania książek w zadaniu SEGREGACJA 1, liderka zgłosiła się jako pierwsza. W zadaniu REKRUTACJA 2 liderka stosowała głosowanie, jednak poprzedzone dyskusją i argumentami stron. Dużo było wspólnego śmiechu, ale grupa była przy tym skoncentrowana na zadaniu. Chwilami inni uczestnicy wchodzili w role liderów. W zadaniu SEGREGACJA 1 – gdy okazało się, że jest jeszcze 10 minut – kobieta zaproponowała: *„Możemy książki przeglądać”*. W zadaniu REKRUTACJA 2, mężczyzna zachęcił grupę do ponownego rozpatrzenia, czy na pewno środkowe miejsca są dobrze obsadzone. Na początku zadania SEGREGACJA 2, liderka próbowała wywołać refleksję, jak ułożyć książki, wyciągając wnioski z zadania pierwszego. Grupa

stawiała jednak opór i zdecydowano, że książki będą ułożone tylko dziedzinami, tak jak poprzednio.

W **Grupie H** liderem formalnym była kobieta, a liderem nieformalnym również kobieta. Liderka formalna oddała dużą część zadań kierownika w ręce liderki nieformalnej. Mogło to być związane z jej niepewnością siebie (język polski stanowił pewną barierę). Nie wywiązywała się z wyznaczonej roli. W najlepszym razie można ją określić jako lidera o stylu demokratycznym, w najgorszym – o stylu leseferycznym. Mężczyzna odnalazł się w grupie zdominowanej przez kobiety całkiem dobrze jako członek zespołu. Nie próbował zastąpić liderki formalnej ani nieformalnej w ich rolach.

Pracami **Grupy I** kierował mężczyzna, lider formalny, w stylu demokratycznym. Po tym jak uczestnicy podpisali zgody i zostali poinformowani o celu pierwszego ćwiczenia REKRUTACJA 1, kobieta nieśmiało zaproponowała, aby głośno przeczytać wymagania na kandydata do pracy (uczestnicy dysponowali tylko jednym egzemplarzem). Lider z uśmiechem odpowiedział: *„To je przeczytam, skoro jestem liderem”*. Członkowie grupy rozpoczęli pracę w milczeniu. Po jakimś czasie lider doradzał: *„Sprawdzajcie tą znajomość języka angielskiego, czy mają. I pakiet Office”*. Lider zapowiedział po kilku minutach jak będzie wyglądała praca dalej: *„Jak każdy przejrzy sobie każde CV, to się zastanowimy jak ten ranking ustalić. Po prostu każdego kandydata sobie omówimy”*. Panowała swobodna atmosfera. Lider był demokratyczny i empatyczny. Żartował sam i inni czuli się swobodnie, aby żartować. Dbał o zorientowanie grupy na wykonanie zadania, choć jednocześnie nie monitorował czasu (jednak wszystkie zadania grupa skończyła na czas lub wcześniej). Lider reagował na nastroje grupy, gdy brakowało chętnych do wyszukiwania książek w zadaniu SEGREGACJA 1. Pojawiła się zachęta: *„Kto następny? Kto chce mieć to za sobą, może tak?”* W zadaniu REKRUTACJA 2, lider robił podsumowania rankingu, upewniając się, że wszyscy się z nim zgadzają: *„Jacy zgodnie jesteście ogólnie”*. Lider motywował uczestnika w zadaniu SEGREGACJA 2: *„Dasz radę”*.

Styl autorytarno-demokratyczny przejawiali liderzy formalni w czterech grupach (F, J, K, L) i jedna liderka nieformalna (H).

Grupa F pracowała pod kierownictwem kobiety – liderki formalnej – która preferowała styl autorytarno-demokratyczny. W zadaniu REKRUTACJA 1 liderka rozdzielała zadania, zwracając się zdrobniale do członków zespołu: *„Zuzia sprawdza to, Kasia to”*. Decyzje zapadały za zgodą osób, które uczestniczyły w dyskusji, przy milczącej aprobacie pozostałych. Liderka przed zapisaniem pozycji w rankingu pytała się: *„Jesteście za?”*. W zadaniu REKRUTACJA 2, liderka przedstawiała swoje wybory jako pierwsza i zwracała uwagę na lekcję z zadania 1: *„Ale wiecie musimy przeanalizować jeszcze, te zadania na ile się pokrywają”*. Liderka bezpośrednio pytała się mężczyznę o jego wybory. Używała formy „my”: *„Spójrzmy wszyscy na opis stanowiska i zobaczymy czy nam się zgadza”*. W ten sposób starała się wszystkich mobilizować do pracy. Zespół podejmował decyzje w taki sposób, że liderka stwierdzała: *„Ja bym go zostawiła”* i jeśli nikt zdecydowanie nie oponował, miejsce było przydzielane.

W **Grupie J** liderem był mężczyzna. Lider pilnował czasu *„To jeszcze 3 minutki i zaczynamy robić tą listę”* – wyznaczył koniec czasu na pracę indywidualną w zadaniu REKRUTACJA 1. Lider miał samozwańczą asystentkę: *„Każdy lider potrzebuje asystenta”* –

powiedziała kobieta. W zadaniu SEGREGACJA 1, gdy zostało już mało czasu, lider nie dbał o jakość, ale o czas: *„Dobra kończymy, to byle gdzie.”* Uczestnicy się wspierali, pojedyncze osoby biły brawo, gdy udało się znaleźć książkę. Lider starał się adresować problemy zgłaszane przez grupę, m.in. małą ilość czasu na ranking życiorysów: *„Spokojnie, ja mam plan”*, co grupa powtarzała z uśmiechem, ale i oczekiwaniem; kobieta biła brawo. Plan polegał na tym, że lider z każdego życiorysu czytał te elementy, które były wymagane w opisie stanowiska (np. język angielski średni), a uczestnicy sporządzali zapiski przy kandydatach, niezbędne do rankingu indywidualnego.

Grupa K otrzymała lidera mężczyznę, który kierował pracami czasami w sposób autorytarny (co nie zawsze spotykało się ze wsparciem ze strony uczestników), a czasem w sposób demokratyczny. Był zorientowany na wykonanie zadań na czas. W zadaniu REKRUTACJA 1, gdy nie było pełnej zgodności odnośnie umiejscowienia kandydata, kobieta zaproponowała, że uzasadni swój wybór, ale lider jej przerwał mówiąc: *„Trzy osoby są za, to po co mamy się bardziej sprzeczać”*. Lider dość często włączał się, aby podsumować dyskusje i podjęte decyzje. Sprzyjało to efektywności, decyzje grupowe zapadały szybko. Jednak dość brutalne przerywanie dyskusji nie służyło atmosferze ani zgłębieniu tematu. Lider starał się być pozytywny: *„Bardzo dobry pomysł”* – posumował propozycję porównania dwóch ostatnich kandydatów zgłoszoną przez uczestnika. W zadaniu REKRUTACJA, lider powtarzał: *„Najważniejszy porządek, ma być porządek”*; w zadaniu SEGREGACJA: *„Tylko nie naróbcie bałaganu”*. Do wyszukiwania w drugiej turze wyznaczył kobietę „niebieską” mówiąc *„Postawiłem wszystko na Ciebie, mam nadzieję, że się grupa nie obrazi”*. Lider bardzo chciał organizować prace i ją usprawniać, ale grupa już chciała po prostu pracować: *„Tomek, nie ma czasu”* (SEGREGACJA 2). Lider był autorytarny, z gestami demokratycznymi. Generalnie bardzo się starał, czasami wyglądało to na zbyt wyuczone techniki przywódcze.

Grupa L pracowała pod kierownictwem mężczyzny, który stosował styl autorytarno-demokratyczny. Słuchał grupy, ale też wyraźnie ją prowadził. Lider monitorował czas już w pierwszym zadaniu. Metodą eliminacji zespół ustalił ostatnie miejsce, następnie środkowe. Dyskusja była raczej spokojna. Lider przeczytał ranking i upewnił się o zgodzie zespołu: *„Czyli zgadzamy się wszyscy?”*. Skomentował: *„Kurczę, ciężko było”*. W zadaniu SEGREGACJA 1, przy wyznaczaniu osób w drugiej turze pytał się: *„Czujesz się na siłach?”* Nie było żartów. Tylko lider zachowywał się swobodniej. Negocjował przerwę z Eksperymentatorem oraz uznanie wyszukania ostatniej książki (która była zgłoszona w ostatniej sekundzie): *„Nie widziałem aprobaty w oczach. Lider musi teraz negocjować”*. Dość dominującą osobowością była kobieta, która okresowo wchodziła w kompetencje lidera. Jednak już w zadaniu SEGREGACJA 2, widać było ze uczestnicy uznali władzę lidera, pytali się go o wskazówki jak układać książki. Lider dbał, aby wszyscy czuli się komfortowo (sprawdzał, czy każdy wykonał ranking indywidualny), szukał płaszczyzny porozumienia, a nie rozbieżności.

W **Grupie H** liderem nieformalnym była kobieta. Grupa już w pierwszym zadaniu uznała w niej przywódcę. Propozycje i uwagi uczestnicy kierowali już do liderki nieformalnej, a nie do liderki formalnej. W zadaniu SEGREGACJA 1, liderka nieformalna przekonała grupę do stworzenia odrębnej kategorii książek dla pozycji

anglojęzycznych. Demonstrowała demokratyczno-autorytarny styl przywództwa. W zadaniu SEGREGACJA 1 często doradzała, jak zaklasyfikować książki, ale nie zawsze wyręczała członków zespołu. Na pytanie do jakiej dziedziny zaliczyć książkę, odpowiedziała: „*A zobacz w środku*”. Liderka nieformalna w pełni zastąpiła wyznaczoną liderkę, przewodząc i organizując pracę zespołu.

Podsumowanie

W grupach z części głównej badania: D-L, występował lider formalny. W 5 na 9 badań wyznaczonym liderem była kobieta, w 4 badaniach mężczyzna.

W wyniku analiz nagrań stwierdzono, że spośród 4 mężczyzn, którzy byli nominowani przez eksperymentatorów na liderów: trzech demonstrowało styl autorytarno-demokratyczny, a jeden styl demokratyczny. Spośród 5 kobiet, które były nominowane przez eksperymentatorów na liderów tylko jedna przejawiała styl autorytarno-demokratyczny. Dwie przejawiały styl demokratyczny, a dwie przywództwo współdzielone.

W analizowanych studiach przypadku ujawniło się, jak ważna jest komunikacja i rola lidera w jej kształtowaniu.

Osoba lidera ma duże znaczenie, zarówno wyznaczonego formalnie, jak i wyłonionego samoistnie. Osoba z dużą siłą przekonywania potrafiła działać dużo dobrego, kierując grupę na cel. Taka sama osoba bez wiedzy lub doświadczenia nakłaniała grupę do podjęcia nietrafnych decyzji. Sytuacja ta dość dobrze obrazowała, że kiedy dominują lub oficjalnie kierują osoby, które nie są zorientowane w temacie i merytoryczne, mogą całą grupę sprowadzić na fałszywy trop, przez co nie wydobędą z grupy tego, co najlepsze. W takim przypadku można zaobserwować dyskusje „o rację”, a nie o fakty. W moim badaniu ta sytuacja dotyczyła mężczyzn. W Grupie E, jeden z mężczyzn narzucał swoje zdanie, co przy innych osobowościach przywódczych (szczególnie innego mężczyzny) powodowało, że część dyskusji nie była merytoryczna, tylko poświęcona wykazywaniu, kto ma rację, i kto wie lepiej.

Sytuację konfliktu, z rodzaju sporów destrukcyjnych, generowali mężczyźni. Wśród obserwowanych grup taka sytuacja nie wystąpiła pomiędzy kobietami. W Grupie E, w zadaniu REKRUTACJA 1, nastąpiła ostra wymiana zdań pomiędzy mężczyznami: „*Tutaj było coś o prowadzeniu projektów IT?*” „*No...nie*”.

Tabela 25. Podsumowanie wyników pracy 12 zespołów i stylów przywództwa.

Grupa	Lider formalny	Styl przywództwa	Efektywność – % wykonania zadań	Podział kwoty
A	-	przywództwo współdzielone	85%	-
B	-	przywództwo współdzielone	95%	-
C	-	dwóch liderów nieformalnych (K i M), demokratyczny	65%	-
D	K	demokratyczny	82%	równy (decyzją grupy lider więcej)
E	K	przywództwo współdzielone	63%	równy
F	K	autorytarno -demokratyczny	76%	liderka więcej
G	K	przywództwo współdzielone	80%	równy
H	K	lider formalny (K) – demokratyczny lider nieformalny (K) autorytarno-demokratyczny	85%	równy
I	M	demokratyczny	76%	równy
J	M	autorytarno-demokratyczny.	68%	lider więcej; członkowie grupy różne kwoty
K	M	autorytarno-demokratyczny	67%	równy
L	M	autorytarno-demokratyczny	67%	różne kwoty

Źródło: Opracowanie z badań własnych.

Gdy było za dużo osób rządzących, powstawał chaos komunikacyjny (np. w Grupie L). Osoba niebędąca liderem (kobieta), ale zorientowana na władzę, torpedowała wysiłki lidera (mężczyzny) i podważała jego autorytet.

Kobiety chętniej dzieliły się informacjami o sobie, **odczuciach w trakcie badania**, częściej rozmawiały i pytały innych uczestników o sprawy niekoniecznie bezpośrednio związane z zadaniami. Grupa C – rozpoczęcie pracy – uczestniczka zagała dyskusję w chwili przerwy pytając się, na którym roku studiują pozostali uczestnicy. W badaniu D, zadanie SEGREGACJA 2, kobieta zwierzała się: „Czuję się, jakbym brała udział w wyścigu szczurów”. W badaniu F liderka opowiadała o prowadzonych przez siebie rekrutacjach – budowała w ten sposób swój autorytet.

Mężczyźni rzadziej mówili o swoich odczuciach. W badaniu G, jeden z uczestników zwierzył się, że go to stresuje. Liderka szukając książki okazywała, że się przejmuje, aż jej jeden z uczestników powiedział: „Nie przeżywaj tak bardzo”. Po wykonaniu zadania,

czekając na wynik, grupa wymieniała luźne uwagi: „*A ja się śmiałam, że to jest taki nudny zawód*”. O swoich odczuciach mówiła liderka nieformalna z Grupy H, dzieląc się swoimi opiniami o kandydacie, którego życiorys właśnie przerabiała komentując: „*Myślałam, że to będzie łatwiej*”. W zadaniu SEGREGACJA 1, przy wyznaczaniu osób w drugiej turze lider pytał się: „*Czujesz się na siłach?*” (Grupa L). Kobieta zagaiła dyskusję w chwili przerwy pytając się, na którym roku studiują pozostali i komentując, że wyglądają na starszych (Grupa C).

Argumenty płci były wykorzystywane w kilku sytuacjach, np., gdy brak było chętnych do wyszukania książki, padło: „*Może jakaś dziewczyna*”. W innej sytuacji „*...damy pierwsze...*” lub też mężczyzna dżentelmeńsko pozwalał, aby kobiety szły do zadania jako pierwsze. Płeć okazywała się też ważnym argumentem przy wyborze kandydatów do pracy: „*Ja bym się zastanowił nad tą sprawą kobieta – mężczyzna. Bo jeśli naprawdę mamy zrekrutować osobę...to lepiej mężczyznę, bo kobieta będzie miała dziecko...*”, tu wszedł mu w słowo inny mężczyzna i kobieta mówiąc: „*no właśnie to jest złe podejście i od tego powinni wszyscy odejść. Może ona w ogóle nie chce mieć dzieci albo jest bezpłodna*”. Grupa jednak nie oddała się ideologicznej dyskusji, tylko przeszła do argumentów merytorycznych, kwalifikacji i doświadczenia zawodowego kandydatów (Badanie C, REKRUTACJA 1).

Żartobliwe uwagi pojawiały się ze strony i mężczyzn i kobiet. W Grupie E, w zadaniu REKRUTACJA 2, mężczyzna komentując profil jednej z kandydatek zauważył: „*Interesuje się wyścigami. Prawa jazdy jeszcze nie straciła, stateczna mężatka jak widać*”, czemu towarzyszył śmiech grupy. W Grupie G już w pierwszych minutach badania pojawił się śmiech uczestników. Eksperymentator zapytał się, czy wyrażają zgodę na udział w badaniu, po czym jedna z uczestniczek (okazała się być liderem formalnym) skomentowała: „*już nagrane*” (w sensie zgoda). Liderka z Grupy G, która od razu znalazła książkę skomentowała z uśmiechem: „*No widzicie, chociaż 15 mi się udało*”. Czekać na wynik ostatniego zadania, mężczyzna zwrócił uwagę, że jest kamera wysoko na regale. Liderka skomentowała to – mówiąc do jednej z uczestniczek – że ona ma bluzkę z dekoltem i żartując, „*już wyraziłaś zgodę na wszystko, poszło w eter*”. W Grupie H, w zadaniu SEGREGACJA 2, przy poleceniu znalezienia książki autorstwa Jerzego Wierzińskiego, mężczyzna miał problem z jej znalezieniem. Kobieta pół żartem skomentowała: „*Jakby miał problemy, to by wiedział, gdzie szukać...*”.

Kobiety przejawiały więcej zachowań podnoszących jakość atmosfery w grupie: nieformalnych uwag, uśmiechów.

Można było dostrzec przejawy zaangażowania w zachowaniu uczestników bez względu na płeć. W Grupie I (zadanie SEGREGACJA 1), mężczyzna powtarzał sobie ustawienie książek. Kobieta zaproponowała: „*Może jeszcze popatrzmy sobie po autorach*”. Nawet podczas przerwy Grupa D dyskutowała o układaniu książek. Grupa I, w sytuacji, gdy nie znaleźli drugiej książki z rzędu (SEGREGACJA 1), kwestionowała, że wszystkie książki są naprawdę na półce. Szczególnie wytrwała była kobieta, która pomiędzy zadaniami, szukała nieodnalezioną książkę. Zachowywała przy tym sarkastyczne poczucie humoru. W Grupie C, kobieta była zorientowana na wykonanie zadania „*Dobra, dobra, ale to się zajmijmy, a nie...*” – powiedziała, gdy dyskusję zesłała na temat czy Akademia im.

Koźmińskiego jest dobra („*Mimo, że prywatna*”), czy też nie? „*Dajmy na razie tą Lidię na dwójkę, a według Was?*” – mężczyzna starał się posuwać sprawę do przodu (REKRUTACJA 2). „*Musimy podjąć decyzje w minutę. Teraz robimy głosowanie*” – w sytuacji podbramkowej zdecydował mężczyzna (REKRUTACJA 3). Kobieta skomentowała, że powinno być 0,75 punktu, zamiast 0,5, gdy eksperymentator ogłosił, że pół punktu należy się za znalezienie książki z pomocą grupy (Grupa C, zadanie SEGREGACJA 1). Liderka w Grupie F była zorientowana na sukces. W zadaniu SEGREGACJA 2 wyznaczyła do zadania trzykrotnie tą samą osobę, która skutecznie wyszukiwała pozycję.

Kobiety częściej dbały o to, aby wszyscy uczestnicy byli **zaangażowani w prace**. W Grupie F był 1 mężczyzna i 4 kobiety. Liderka bezpośrednio pytała się mężczyznę o jego wybory, aby go zaangażować (REKRUTACJA 2). Grupa D (z kobietą liderem) była zaangażowana. Na słowa eksperymentatora: „*Teraz będzie ciekawa część.*” zabrzmiała odpowiedź: „*już była*”. W Grupie I, kobieta „szara” (nie lider) starała się w ostatnim etapie włączyć do dyskusji „mężczyznę zielonego”. O zaangażowanie uczestników troszczyli się też mężczyźni, jednak rzadziej. W Grupie C „mężczyzna zielony” zachęcał „kobietę szarą”, aby powiedziała swoje zdanie: „*Nie no, powiedz, nie wstydz się*”.

Brak było różnic w motywacji i osobistym zaangażowaniu kobiet i mężczyzn. Istniała różnica w angażowaniu innych: kobiety częściej dbały, aby wszyscy byli zaangażowani w prace.

Zadania i wspólny cel – zdobycie nagrody finansowej – w naturalny sposób motywowały uczestników do wchodzenia w interakcje ze sobą.

Wsparcie dla kolegów i koleżanek widoczne było we wszystkich przypadkach i oferowane przez kobiety i mężczyzn. Np. Grupa G, zadanie SEGREGACJA 1 mężczyzna zainteresował się, czy ta książka w ogóle jest i powiedział do koleżanki, aby się nie martwiła, „*...bo to było mega trudne*”.

„Wrażliwe EGO” można było zauważyć w pojedynczych przypadkach, zarówno u kobiet, jak i u mężczyzn. „Kobieta żółta” była trochę drażliwa „*Jak powiedziałam, że on pracował w banku, to powiedzieliście, że to się nie łączy*” (Grupa C, zadanie REKRUTACJA 2). W Grupie E, w zadaniu SEGREGACJA 3, ostra dyskusja rozgorzała pomiędzy dwoma mężczyznami. Jeden uczestnik stał na stanowisku, że brak pracy w trakcie studiów zaocznym dyskredytuje kandydata: „*Ma niejasną ścieżkę kariery*”. Inny mężczyzna argumentował, że to, co człowiek robi w trakcie studiów nie ma znaczenia. Pozostali uczestnicy wydawali się już mieć dosyć uporu pierwszego uczestnika. W końcu liderka zarządziła głosowanie, co miało zakończyć spór, ale nie zakończyło, ponieważ mężczyzna głośno argumentował, że się nie zgadza i mówił: „*kierujmy się pieniędzmi*”. Wyglądało na to, że zamęczył grupę. Jego główny oponent powiedział: „*Zgodzę się wyłącznie dlatego, że przestaniemy o tym rozmawiać*”.

Brak było różnic w zachowaniu kobiet i mężczyzn.

Elementy rywalizacji pojawiały się głównie między mężczyznami: „*Pokaż, jak się szuka*” – tak mężczyzna sprowokował lidera w Grupie L do wyszukiwania książek.

Uczestnicy byli w większości przypadków dla siebie uprzejmi. Zdarzało się, że wodę całej grupie podawała kobieta, w innym przypadku robił to mężczyzna. W Grupie C, mężczyzna, gdy brał wodę, pytał się, czy inni mają ochotę. W Grupie E, ze strony mężczyzny był uprzejmy gest w stronę kobiety: „*Może koleżanka pierwsza*” (kiedy uczestnicy zdecydowali, kto pierwszy skorzysta z przerwy na toaletę). W Grupie F, na samym początku kobieta wzięła sobie wodę i wszystkim rozdała. W Grupie G, mężczyzna najpierw zażartował „*Stres jak na maturze*”, a po chwili zaproponował wodę kolegom – przyniósł butelki na stół. W przerwie przed ostatnim zadaniem, kobieta wstała i poczęstowała całą grupę batonami. W Grupie I, kobieta S wstając po wodę, zaproponowała ją też innym, i następnie rozdała.

Uczestnicy miło odnosili się do siebie. Kiedy uczestniczka kichnęła, liderka nieformalna mówiła „*Zdróweczko*” (Grupa H). W Grupie J, kobieta podała batony i wodę. Czyniła to z uśmiechem, wprowadzała dobry nastrój, uśmiechając się do innych i żartując ze swojej roli „prawej ręki”.

Na podstawie analizy 12 studiów przypadków można zaobserwować, że kobiety wydają się bardziej dbać o **atmosferę w zespole**, i to nie tylko w rolach liderów, ale jako członkinie zespołów.

Najlepszy wynik w badaniu pilotażowym osiągnęła grupa B, ze skutecznością w badaniu SEGREGACJA wynoszącą 95%; jednakową liczbą kobiet i mężczyzn i stylem przywództwa współdzielonym.

W badaniu głównym najlepsza była grupa H, z wynikiem 85%, przewagą liczebną kobiet, demokratycznym liderem formalnym – kobietą i silnym, autorytarno-demokratycznym liderem nieformalnym – również kobietą.

Najsłabsze wyniki uzyskały grupy prowadzone przez liderów mężczyzn (wynik 67%). W jednym przypadku negatywny wpływ mogła mieć osobowość i styl lidera (Grupa K). Zbyt aktywny lider mógł pozbawić podwładnych inicjatywy. Dodatkowo, dużo energii uczestnicy poświęcali na przekonywanie lidera, że jego polecenia nie doprowadzą grupy do celu (lider polecił uczestnikom odłożyć najslabsze CV, nie zważając, że wszyscy muszą się z nimi zapoznać, aby ułożyć ranking indywidualny).

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).

Podsumowując, badanie nie potwierdziło wpływu płci lidera na jego styl zarządzania. Warto podkreślić, że zgodnie ze stereotypami kobiety dbały o **dobrą atmosferę w zespole bez względu na pełnioną rolę**.

3.4.5.1 Preferencje dotyczące płci lidera

W ankiecie przeprowadzonej po badaniu, członkowie zespołów odpowiadali na pytanie²⁶⁸:

„Gdybym mógł wybierać kierownika projektu, z którym chciałbym pracować jako podwładny, to:

- 1. Wolałbym, aby kierownik projektu był mężczyzną.*
- 2. Wolałbym, aby kierownik projektu był kobietą.*
- 3. Płeć kierownika projektu nie ma dla mnie znaczenia.”*

Zadaliśmy to pytanie w 9 badaniach (w części głównej badania), w których uczestniczyło od 4 do 6 osób; najczęściej było pięciu uczestników. Uczestniczyło 47 osób (18 mężczyzn, 29 kobiet).

Dla 29 osób (59,6%) płeć lidera nie ma znaczenia. Wśród 18 osób o ustalonych preferencjach tylko 4 wskazały na kobietę. Pozostałych 14 wybrało mężczyznę.

Płeć wymarzonego lidera nie zależała od płci członka zespołu ($\chi^2=0,7$, $df=2$ ni) ani też od płci kierownika projektu w TEZ ($\chi^2=0,716$, $df=2$ ni.).

Uzyskany wynik jest zgodny z danymi uzyskanymi z przeglądu literatury. Znacząca część respondentów nie przywiązuje wagi do płci kierownika. Z grona tych osób, dla których płeć przełożonego ma znaczenie, większość preferuje w tej roli mężczyznę.

3.4.5.2 Preferencje dotyczące płci osoby do pracy w zespole

Członkowie zespołu zostali poproszeni do udzielania odpowiedzi, z którymi uczestnikami chcieliby kontynuować pracę lub iść na imprezę.

- PYTANIE 1. Wyobraź sobie, że do dalszej części pracy zespołowej możesz zatrzymać nie więcej niż 2 członków dzisiejszego zespołu (możesz nie zatrzymać nikogo, jedną lub dwie osoby).
- PYTANIE 2. Wyobraź sobie, że zostałeś zaproszony na fajną imprezę – możesz zabrać ze sobą nie więcej niż dwóch członków dzisiejszego zespołu (możesz nie zaprosić nikogo, jedną lub dwie osoby).

Do przyszłej pracy mężczyźni wybierali najchętniej 2 kobiety (47,8%), Kobiety zaś preferowały (64,7%) zespoły heterogeniczne płciowo ($\chi^2=6,46$, $df=2$ $p=0,04$). Podobne płciowo preferencje były przy wyborze towarzyszy do zabawy.

Podsumowując, analiza 48 godzin nagrań prac zespołów zadaniowych nie wykazała żadnego istotnego wpływu płci lidera na przebieg kilkugodzinnej pracy.

Analiza 48 h nagrań doprowadziła do wyciągnięcia następujących wniosków:

- Kobiety chętniej dzieliły się informacjami o sobie, odczuciach w trakcie badania, częściej rozmawiały i pytały innych uczestników o sprawy niekoniecznie bezpośrednio związane z zadaniami.

²⁶⁸ Załącznik 11. Przykładowa ankieta po badaniu, strona 184

- Nie zaobserwowano różnic płci w stopniu zaangażowania w zadanie, ale to kobiety częściej niż mężczyźni dbały, aby wszyscy byli zaangażowani w pracę.
- Nie zaobserwowano różnic płci w poziomie wsparcia. „Wrażliwe ego” można było zauważyć w pojedynczych przypadkach, zarówno u kobiet, jak i u mężczyzn. Elementy **rywalizacji** pojawiały się głównie między mężczyznami. Kobiety wydają się bardziej dbać o **atmosferę w zespole**, i to nie tylko w rolach liderów, ale także jako członkinie zespołów.
- W dwóch grupach, gdzie liderem formalnym była kobieta, zaobserwować można było przywództwo współdzielone. Taka sytuacja nie miała miejsca, gdy liderem był wyznaczony mężczyzna. Kobiety częściej przejawiały styl demokratyczny niż mężczyźni. Mężczyźni częściej niż kobiety przejawiali styl autokratyczny.

Podsumowując, analiza 48 godzin nagrań prac zespołów zadaniowych **nie wykazała żadnego istotnego wpływu płci lidera na przebieg kilkugodzinnej pracy zespołu zadaniowego.**

4 Ograniczenia i kierunki przyszłych badań

Przeanalizuję otrzymane wyniki z punktu widzenia 4 metodologicznych zagrożeń w naukach o zarządzaniu²⁶⁹:

1. zbyt mała liczba eksperymentów;
2. słabość modeli teoretycznych;
3. słabość pomiaru;
4. słabość analiz.

Ad. 1. Chociaż zdarzało się, że używaliśmy w interpretacjach słowa „wpływ”, to trzeba pamiętać, że są to badania korelacyjne. Można zatem mówić jedynie o współwystępowaniu zmiennych, a nie relacjach przyczynowych.

Największym problemem metodologicznym jest często występujący w badaniach korelacyjnych problem splątania zmiennych niezależnych: PŁCI LIDERA i STOPNIA FEMINIZACJI. Chociaż chciałoby się sprawdzić konsekwencje zarządzania stuprocentowo męskim zespołem przez kobietę *vs* stuprocentowo kobiecym przez mężczyznę, to można byłoby to zrobić jedynie w badaniach eksperymentalnych. W naszym zbiorze danych wszystkie zespoły homogeniczne (22 zespoły) miały lidera tej samej płci. Nie byliśmy w stanie rozdzielić splątanych ze sobą zmiennych: STOPNIA FEMINIZACJI ZESPOŁU i PŁCI LIDERA.

W badaniach eksperymentalnych warto byłoby sprawdzić, jak radzą sobie kobiety z kierownikiem mężczyzną i jak mężczyźni przewodzą zespołom w 100% sfeminizowanym. Niestety – mimo dużej próby badawczej pracowników, z różnych organizacji – nie udało się znaleźć zespołów homogenicznych z liderem przeciwnej płci.

Ad. 2. Słabość modeli teoretycznych wiąże się w tym przypadku z brakiem jednorodności charakteru zespołów zadaniowych. O ile w badaniach 2 i 3 były one zadaniowo homogeniczne (pracownicy banku), o tyle w badaniu 1 uczestniczyły zespoły sprzedażowe, księgowo i administracyjne. Model teoretyczny był ograniczony przez brak możliwości włączenia ważnych zmiennych. Nie mogliśmy w nim uwzględnić np. stażu pracy, bo nie dysponowaliśmy takimi informacjami.

Ad. 3. Słabość pomiaru została wykazana dobitnie w analizach oryginalnych danych z DPZ. Użycie 11 punktowej skali spowodowało ogromne zniekształcenia związane ze sposobem wykorzystywania tej skali przez respondenta (*response style*). Dopiero ipsatyzacja pozwoliła przekształcić skrajnie skośne rozkłady w rozkłady prawie normalne. Warto zauważyć, że w praktyce biznesowej nie dokonuje się tego typów zabiegów, dlatego wnioski przedstawiane w raportach biznesowych mogą mieć wątpliwą wartość.

Ad. 4. Na poziomie słabości analiz recenzenci najczęściej kwestionują brak reprezentatywności próby. Zapominają przy tym²⁷⁰, że próby reprezentatywne są konieczne, jeżeli celem badacza jest **estymacja** rozkładów zmiennych w populacji, np.

²⁶⁹ Wieczorkowska, Król i Wierzbiński, 2016

²⁷⁰ Por. Wieczorkowska, Król i Wierzbiński, 2016

gdy chcemy przewidzieć wyniki wyborów (ale i tu powinniśmy szukać próby reprezentatywnej dla tych, którzy „chodzą” głosować, a nie tych którzy są uprawnieni do głosowania). Łatwo jest zbadać próbę reprezentatywną przedmiotów nieożywionych, bo one **nie mogą odmówić udziału w badaniach**. Gdy obiektem są ludzie, możemy wylosować próbę spełniającą kryteria, ale nie możemy zagwarantować, że wylosowane osoby zechcą wziąć udział w badaniu.

Stopień realizacji próby w badaniach sondażowych spadł w ciągu ostatnich dziesięcioleci dwukrotnie. Co gorsza, mamy do czynienia ze zjawiskiem **falszywych respondentów**²⁷¹, którzy godząc się na udział w badaniach, udzielają odpowiedzi losowych. Dlatego nie ma nic złego w tym, że do testowania hipotez w większości badań używa się prób łatwo dostępnych (*convenience*). Pożądana jest możliwość wykazania trafności zewnętrznej (możliwość generalizacji na populację) uzyskanych wyników, ale dużo ważniejsza jest trafność wewnętrzna (najpierw trzeba mieć co generalizować), którą można zwiększać za pomocą randomizacji II stopnia prób łatwo dostępnych. Silną stroną tych badań była bardzo wysoka stopa zwrotu. Prawie wszyscy zaproszeni do wypełnienia kwestionariusza to zrobili. Odpowiednio: **98%** w badaniu 1, **97%** w badaniu 2 i **98%** w badaniu 3. Oznacza to, że prawie wszyscy członkowie zespołów ocenili swoje zespoły. Tak wysoka stopa zwrotu wynika – moim zdaniem – z niezagrażającego charakteru pytań. Nie pytano o postawy lub zachowania respondenta. Wszystkie pytania dotyczyły zespołu, którego respondent jest członkiem. Tylko liderzy zespołów mogli być zmotywowani do zawyżania ocen zespołu, którym kierują, ponieważ niskie oceny podważałaby ich kwalifikacje menadżerskie.

W przedstawianych w rozprawie doktorskiej badaniach przebadano bardzo dużą liczbę pracowników. Chociaż nie była to próba reprezentatywna, to badania dobitnie pokazują różnice między klimatem organizacyjnych banku (badania 2 i 3) i innych organizacji (badanie 1). Wskazuje to na konieczność uwzględniania tych różnic przy budowaniu narzędzi. Niektóre z pytań z narzędzia DPZ np. *„Przekazując prośbę lub zadanie innemu członkowi tego zespołu jestem spokojny, że terminowo wykona to zadanie.”* zupełnie nie pasują do sproceduralizowanych organizacji, jakimi są instytucje finansowe. Warto więc przystosowywać narzędzia badawcze do organizacji, którą badamy. Brak takich modyfikacji może spowodować irytację respondentów – i w konsekwencji – losowe odpowiedzi. Trafność zewnętrzną²⁷² przeprowadzanych badań zwiększa każda kolejna replikacja, np. w przypadku tej pracy było to wykonane po roku badanie 3.

²⁷¹ Ibidem.

²⁷² Ibidem.

5 Podsumowanie

Zarówno badania ilościowe, w których wzięło udział **ponad 3000 pracowników** będących członkami 512 zespołów, jak i eksperymentalne studia przypadków kilkugodzinnej pracy zespołowej, nie zakończyły się wykryciem ważnego **wpływu struktury płci (stopnia feminizacji zespołu i płci lidera)**.

Rozprawa kończy się konkluzją, że przegląd literatury oraz wykonane analizy danych wskazują, że **płeć lidera nie ma istotnego wpływu na funkcjonowanie zespołów**.

Jeśli porównamy wyniki badań ankietowych na próbach reprezentatywnych (pozwalających na zgadywanie trendów) w Polsce i w USA, to zobaczymy, że w obu krajach rośnie liczba odpowiedzi „**płeć szefa nie ma znaczenia**”. Różnice pojawiają się w grupach osób mających preferencje. W Polsce czterokrotnie częściej wskazywany jest jako preferowany szef mężczyzna. W USA widzimy większy egalitaryzm. Tyle samo osób wskazuje na mężczyznę w roli preferowanego szefa, ile wskazuje na kobietę. Jeżeli traktować USA jako kraj wyznaczający trendy, mogę pokusić się o konkluzję, że płeć lidera traci moc eksplanacyjną. Warto podkreślić, że w badaniach porównujących konkretnych szefów, kobiety górują w tej roli na mężczyznami na większości wymiarów kompetencji przywódczych.

Wpływu drugiej składowej struktury płci zespołu zadaniowego: STOPNIA FEMINIZACJI nie udało się zbadać w sposób niepozostawiający wątpliwości. W badaniach 1, 2, 3 STOPIEŃ FEMINIZACJI zespołów przyjmował wartości od 0 (sami mężczyźni) do 1 (same kobiety), ale był splątany (*confounded*) z płcią lidera. Zespoły homogeniczne płciowo miały lidera tej samej płci.

W badaniu 4, płeć lidera była wyznaczana prawie losowo, ale wszystkie 12 zespołów było płciowo heterogeniczne (stopień feminizacji przyjmował wartości od 0,4 do 0,75).

Brak istotnych wyników, poza pozytywnym związkiem stopnia feminizacji z poczuciem zaangażowania w ocenach pracowników, nie pozwala kategorycznie twierdzić (z powodu słabości metodologicznych przeprowadzonych badań), że takiego związku nie ma. Warto przeprowadzić lepiej skonstruowane badania. Tu zawsze będziemy mieli dylemat wyboru między trafnością wewnętrzną (wysoką w badaniach eksperymentalnych) i zewnętrzną (niską, gdy badamy studentów, a nie pracowników). Zaletą badań 1, 2, 3 były dane pochodzące od zespołów pracowników pracujących w firmach.

Podsumowując, **wkładem poznawczym** rozprawy jest, poprzedzona ukierunkowanym przeglądem literatury, analiza ocen otwartości komunikacyjnej i poziomu zaangażowania 353 zespołów. Wykazała ona **brak znaczącego wpływu struktury płci zespołu**. Nie stwierdzono też wpływu płci lidera na trafność oceny tego, co myślą ich podwładni. Zarówno kobiety i mężczyźni – w roli lidera – przeceniali OTWARTOŚĆ KOMUNIKACYJNĄ i nie doceniali POZIOMU ZAANGAŻOWANIA.

Wkładem metodologicznym rozprawy jest wykazanie na próbie ponad 3 000 osób:

- słabości psychometrycznej popularnego narzędzia biznesowego opartego na teorii pięciu dysfunkcji pracy zespołowej Lencioniego²⁷³;
- konieczności wyeliminowania zniekształceń związanych ze stylem odpowiedzi za pomocą ipsatyzacji.

Wkładem praktycznym są rekomendacje dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w zakresie formowania zespołów.

²⁷³ Lencioni, 2016

6 Rekomendacje dla zarządzania zasobami ludzkimi

Kiedy otwierany był mój przewód doktorski i ustalany temat pracy, wydawało się, że przegląd literatury i przeprowadzone badania pozwolą pokazać różnice w funkcjonowaniu zespołów o różnej strukturze płci. Miałam nadzieję, że bogaty materiał empiryczny, który zebrałam, pozwoli sformułować wiele wskazówek praktycznych związanych z powierzaniem roli lidera kobiecie lub mężczyźnie w zależności od stopnia feminizacji zespołu. Jednak analizy przeprowadzone na ponad trzech tysiącach pracowników **nie wykazały istnienia ważnych różnic** (występuje jednak kilka istotnych statystycznie) we wpływie STRUKTURY PŁCI na ocenę OTWARTOŚCI KOMUNIKACYJNEJ i POZIOMU ZAANGAŻOWANIA.

Skoro płeć lidera nie ma w obiektywnych analizach znaczenia, to należy zadbać, aby przy decyzjach awansowych nie zostały uruchomione stereotypy płci. Nie jest to łatwe, ponieważ – jak wykazały różne badania – identyfikacja płci jest procesem automatycznym i może się wiązać z aktywizacją stereotypów płciowych. Przy doborze muzyków do orkiestr symfonicznych dopiero fizyczne uniemożliwienie identyfikacji płci poprzez zasłonięcie kandydata pozwoliło komisji zwiększyć liczbę wybranych kobiet.

Chociaż kobiety i mężczyźni mogą się różnić na wielu wymiarach, to trzeba pamiętać, że zróżnicowanie wewnątrzgrupowe przewyższa najczęściej zróżnicowanie międzygrupowe (zarówno grupa kobiet jak i grupa mężczyzn jest bardzo zróżnicowana). Również wpływ środowiska pracy zaciera różnice płciowe. Ustawienie kar i nagród pozwala modelować zachowania ludzi, a organizacje, zwłaszcza duże korporacje, mają systemy nagradzania wkomponowane w procedury i szkolenia. Nawet jeśli kobiety wolałyby zachowywać się inaczej np. mniej rywalizacyjnie, to w miejscu pracy wybierają taki wzór zachowania, który jest nagradzany. Podobnie postępują mężczyźni.

Interesujące – chociaż nie związane bezpośrednio z tematem rozprawy – są wyniki ukazujące związki między stopniem monitorowania pracy, a otwartością komunikacyjną i zaangażowaniem. Zostały one wykazane niejako „przy okazji” testowania innych zależności. Fakt, że zostały zreplikowane na 3 zbiorach danych wyklucza ich przypadkowość. Negatywna zależność między STOPNIEM MONITOROWANIA pracy, a OTWARTOŚCIĄ KOMUNIKACYJNĄ i ZAANGAŻOWANIEM pokazuje, że trudno jest przekształcić pracowników w „zaangażowane” automaty. Jeżeli charakter pracy wymaga stałego nadzoru i rozbudowanego systemu procedur, warto mieć świadomość, że pracownicy nie będą otwarcie mówić tego, co – ich zdaniem – nie funkcjonuje dobrze w organizacji lub zgłaszać nowych pomysłów usprawnień. W takiej sytuacji przeprowadzanie i wydawanie dużych pieniędzy na szkolenia z zakresu „*team building*”, mające na celu poprawę atmosfery pracy i uniknięcie fluktuacji kadr może nie przynieść pożądanych rezultatów. Jeżeli zarządzającym zależy na otwartości komunikacyjnej i zaangażowaniu pracowników, powinni rozważyć taki sposób organizacji pracy, aby praca nie była ciągle monitorowana. W instytucjach finansowych,

które zobowiązane są wprowadzać ściśle procedury i nadzór, świadomość tego jest szczególnie istotna.

Biorąc pod uwagę budżety przeznaczane na diagnostykę atmosfery pracy, warto przed podjęciem decyzji o zakupie narzędzia diagnostycznego sprawdzić jego własności psychometryczne. Na rynku jest wiele bardzo popularnych i bardzo drogich „narzędzi” diagnostycznych, które nie zostały żadnej naukowej poddane walidacji. Narzędzia używane przez różne formy doradcze w praktyce biznesowej są skrupulatnie chronione przed naukowymi testami.

Dlatego testy przeprowadzone na narzędziu DPZ, o ile zostaną wykorzystane przez oferującą to narzędzie firmę, są krokiem w kierunku zakopania przepaści między nauką a praktyką. Oferowanie klientom pięciowymiarowych profili dysfunkcji pracy zespołowej przy tak wysokim skorelowaniu wymiarów nie ma żadnego uzasadnienia. Jeśli dodatkowo w analizach nie uwzględną się – przy tak wielostopniowej skali odpowiedzi – stylu odpowiadania (*response style*) pracownika, to otrzymujemy złudną informację zwrotną. Warto jest do przeprowadzania badań diagnostycznych angażować naukowców, a nie firmy doradcze. Badanie ludzi jest o wiele trudniejsze niż przedmiotów nieożywionych, bo jedne mózgi badają inne mózgi²⁷⁴. Zanim postanowimy wykorzystywać narzędzia do diagnozy organizacji powinniśmy zwracać uwagę nie tylko na ich „opakowanie”, ale sprawdzić, czy zostały one przetestowane psychometrycznie.

Na zakończenie warto trzeba podkreślić, że tak jak pisałam wcześniej, kwestia płci w zarządzaniu częściej prezentowana jest w publikacjach dedykowanych niż w podręcznikach zarządzania. Także badania nad wpływem płci są częściej inicjowane w ramach tzw. *women* lub *gender studies*, niż w ramach nauk o zarządzaniu. To zdaniem niektórych²⁷⁵ skutkuje tzw. gettoizacją przedmiotową. Grono odbiorców takich badań pozostaje niewielkie i homogeniczne pod względem postaw, a wyniki badań nie wchodzi do wiedzy o zarządzaniu. Autorce pozostaje wyrazić nadzieję, że ta rozprawa przełamuje opisany wyżej trend.

²⁷⁴ Wieczorkowska-Wierzbińska, 2014

²⁷⁵ Wawrowski, 2015

7 Część uzupełniająca

7.1 Załącznik 1. Założenia projektu Globe

Założenia teoretyczne do Modelu GLOBE²⁷⁶: The Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness utworzył w 1991 r. zespół prowadzony przez profesora R.J. House'a z Wharton University Pennsylvania (USA). Celem było zebranie danych do zbadania zależności między kulturą społeczeństwa, organizacji i stylami zarządzania²⁷⁷. Jest to projekt badawczy zaprojektowany na wiele faz. Model GLOBE w pewnym stopniu opiera się na wcześniejszych badaniach G. Hofstede.

Badania koordynowane były przez Thunderbird School of Global Management w USA.

Badania zostały przeprowadzone wśród ponad 17 tys. menedżerów średniego szczebla zarządzania w ponad 950 przedsiębiorstwach w 62 kulturach narodowych; w trzech sektorach gospodarki: w telekomunikacji, usługach finansowych, przemyśle spożywczym.

²⁷⁶ Globe, 2004

²⁷⁷ House, Javidan, Dorfman, 2001

7.2 Załącznik 2. Kręgi kulturowe w Projekcie Globe

Tabela 26. Kręgi kulturowe w Projekcie Globe.

Region	Country	Region	Country
Anglo	Australia	Latin Europe	France
Anglo	Canada	Latin Europe	Israel
Anglo	England	Latin Europe	Italy
Anglo	Ireland	Latin Europe	Portugal
Anglo	New Zealand	Latin Europe	Spain
Anglo	South Africa (white sample)	Middle East	Egypt
Anglo	USA	Middle East	Kuwait
Confucian Asia	China	Middle East	Morocco
Confucian Asia	Hong Kong	Middle East	Qatar
Confucian Asia	Japan	Middle East	Turkey
Confucian Asia	Singapore	Nordic Europe	Denmark
Confucian Asia	South Korea	Nordic Europe	Finland
Confucian Asia	Taiwan	Nordic Europe	Sweden
Eastern Europe	Albania	Southern Asia	India
Eastern Europe	Georgia	Southern Asia	Indonesia
Eastern Europe	Greece	Southern Asia	Iran
Eastern Europe	Hungary	Southern Asia	Malaysia
Eastern Europe	Kazakhstan	Southern Asia	Philippines
Eastern Europe	Poland	Southern Asia	Thailand
Eastern Europe	Russia	Sub-Saharan Africa	Namibia
Eastern Europe	Slovenia	Sub-Saharan Africa	Nigeria
Germanic Europe	Austria	Sub-Saharan Africa	South Africa (black sample)
Germanic Europe	Germany	Sub-Saharan Africa	Zambia
Germanic Europe	Netherlands	Sub-Saharan Africa	Zimbabwe
Germanic Europe	Switzerland		
Latin America	Argentina		
Latin America	Bolivia		
Latin America	Brazil		
Latin America	Colombia		
Latin America	Costa Rica		
Latin America	Ecuador		
Latin America	El Salvador		
Latin America	Guatemala		
Latin America	Mexico		
Latin America	Venezuela		

Źródło: *Globe*, 2004.

7.3 Załącznik 3. Sposób pomiaru stopnia egalitaryzmu względem płci

3 Gender Differentiation/Egalitarianism: The degree to which a collective minimizes (and should minimize) gender inequality.

3.1 Form Beta (Societal culture values and practices)

3.1.1 Practices (as is)

3.1.1.1V1_17: In this society, boys are encouraged more than girls to attain a higher education (strongly agree: 1; strongly disagree: 7).

3.1.1.2V1_22: In this society, there is more emphasis on athletic programs for (boys: 1; girls: 7).

3.1.1.3V1_36: In this society, it is worse for a boy to fail in school than for a girl to fail in school (strongly agree: 1; strongly disagree: 7).

3.1.1.4V1_37: In this society, people are generally (physical: 1; non-physical: 7).

3.1.1.5V1_38: In this society, who is more likely to serve in a position of high office (men: 1; women: 7)?

3.1.2 Values (should be)

3.1.2.1V3_17: I believe that boys should be encouraged to attain a higher education more than girls (strongly agree: 1; strongly disagree: 7).

3.1.2.2V3_22: I believe that there should be more emphasis on athletic programs for (boys: 1; girls: 7).

3.1.2.3V3_26: I believe that this society would be more effectively managed if there were (many more women in positions of authority than there are now: 1; many less women in positions of authority than there are now: 7).

3.1.2.4V3_38: I believe that it should be worse for a boy to fail in school than for a girl to fail in school (strongly agree: 1; strongly disagree: 7).

3.1.2.5V3_39: I believe that opportunities for leadership positions should be (more available for men than for women: 1; more available for women than for men: 7).

Źródło: Globe, 2004.

7.4 Załącznik 4. Część empiryczna AMOS

Próba ujęta w pracy doktorskiej obejmowała pracowników jednego banku zlokalizowanego na terenie Polski. Wyniki raportów omawiane są z liderami zespołów na szkoleniach przez wykwalifikowanych trenerów.

Charakterystyka próby badawczej:

W badaniu uczestniczyło 1763 pracowników banku:

- 31 % mężczyzn;
- 69 % kobiet.

Uczestnicy reprezentowali 226 zespołów:

- 77 zespołów (34%) miało lidera mężczyznę;
- 149 zespołów było (66%) kierowanych przez kobiety.

Typowy zespół miał 7 członków (mediana); najmniejszy liczył 3, największy 21 osób.

Zespoły homogeniczne:

- 2 zespoły złożone wyłącznie z mężczyzn
- 34 zespoły złożone wyłącznie z kobiet

Narzędzie zostało opracowane w oparciu o koncepcję przedstawioną przez Patryka Lencioniego poświęconą dysfunkcjom zespołów, która została wcześniej opisana.

Pytania zostały umieszczone w załączniku (40 pytań, oznaczonych symbolem V1-V40). Dotyczyły one następujących wymiarów klimatu pracy zespołowej:

- zaufanie osobiste (pytania V1, V11, V21, V31); przykładowe pytanie:
 - „*W tym zespole ufamy sobie jako ludzie, nie tylko jako współpracownicy.*”
- zaufanie profesjonalne (pytania V2, V12, V22, V32); przykładowe pytanie:
 - „*Członkowie zespołu chętnie proszą współpracowników o porady wiedząc, że otrzymają wsparcie, a nie zostaną oceniani jako niekompetentni.*”
- otwartość komunikacyjna (pytania V3, V13, V23, V33); przykładowe pytanie:
 - „*W zespole potrafimy otwarcie nie zgadzać się ze sobą w dyskusji wiedząc, że nie wpłynie to negatywnie na relacje między nami.*”
- feedback (pytania V4, V14, V24, V34); przykładowe pytanie:
 - „*W naszym zespole udzielając informacji zwrotnej przywołujemy konkretne zdarzenia i sytuacje.*”
- zaangażowanie w decyzje (pytania V5, V15, V25, V35); przykładowe pytanie:
 - „*Członkowie tego zespołu aktywnie szukają sposobów, by zaangażować się w sprawy, które ich dotyczą.*”
- zaangażowanie w realizację celu (pytania V6, V16, V26, V36); przykładowe pytanie:
 - „*W naszym zespole angażujemy się w realizację podjętej decyzji, nawet wiedząc, że może się ona zmienić.*”

- odpowiedzialność osobista (pytania V7, V17, V27, V37); przykładowe pytanie:
 - „Jestem przekonany, że ludzie w tym zespole czują się autentycznie odpowiedzialni za realizację powierzonych im zadań w najwyższej jakości i na czas.”
- współodpowiedzialność (pytania V8, V18, V28, V38); przykładowe pytanie:
 - „Każdy z członków zespołu czuje się współodpowiedzialny za rezultaty grupy jako całości.”
- monitorowanie postępów (pytania V9, V19, V29, V39); przykładowe pytanie:
 - „Regularnie przyglądamy się wynikom osiąganym przez zespół jako całość.”
- nastawienie na wyniki (pytania V10, V20, V30, V40); przykładowe pytanie:
 - „Członkowie zespołu świadomie i z przekonaniem idą na ustępstwa w istotnych dla nich sprawach, jeśli służy to dobru zespołu.”

Wszyscy uczestnicy wypełnili ankietę przy użyciu 10 stopniowej skali Likerta: gdzie -5 oznacza „zupełnie się nie zgadzam”, +5 oznacza „zupełnie się zgadzam”.

Dane zostały przeanalizowane i oczyszczone. Część obserwacji zawierała dane sugerujące, że respondent nie przeczytał pytań (np. same odpowiedzi skrajne lub 0). Po odfiltrowaniu danych próba objęła **1667 osób, 225 zespołów**.

Budowa wskaźników, confirmacyjna analiza czynnikowa i model

Dla wszystkich wymiarów zostały zbudowane wskaźniki (średnie z czterech pytań). Została przeprowadzona analiza rzetelności, która znajduje się w części uzupełniającej. Analiza potwierdziła, że proponowany dobór elementów do czynników był rzetelny: Alfa Cronbacha dla każdego z czynników wynosiła powyżej 0,70.

Uzyskanych 10 wskaźników następnie zredukowano do 5 wymiarów celem przejrzystości analizy, licząc średnie z poprzednio uzyskanych wskaźników:

- POZIOM ZAUFANIA (średnia z ZAUFANIE OSOBISTE i ZAUFANIE PROFESJONALNE)
- OTWARTOŚĆ KOMUNIKACYJNA (średnia z OTWARTOŚĆ KOMUNIKACYJNA i FEEDBACK)
- ZAANGAŻOWANIE W PRACĘ (średnia z ZAANGAŻOWANIE W DECYZJE i ZAANGAŻOWANIE W REALIZACJĘ CELU)
- POCZUCIE ODPOWIEDZIALNOŚCI ZA WYNIK (średnia z ODPOWIEDZIALNOŚĆ OSOBISTA i WSPÓŁODPOWIEDZIALNOŚĆ)
- ZORIENTOWANIE NA CEL (MONITOROWANIE POSTĘPÓW i NASTAWIENIE NA WYNIKI)

Do sprawdzenia hipotez zostało zastosowane modelowanie strukturalne (SEM – *Structural Equation Modeling*).

Wyniki

Konfirmacyjna analiza czynnikowa (CFA – *Confirmatory Factor Analysis*)

W pierwszej fazie analizy zbudowano wskaźniki dla pięciu wymiarów klimatu pracy zespołowej.

W celu uzyskania najbardziej jednorodnych wskaźników konstruktów z ośmiu pytań wybrano najwyżej skorelowane.

W rezultacie do dalszej pracy wybrano od 3 do 4 wskaźników z 10 podstawowych dla każdego wymiaru. W części uzupełniającej znajduje się szczegółowy opis CFA.

Aby potwierdzić/zanegować postawione hipotezy, zbudowałam model. Aby ocenić statystyki ogólnego dopasowania proponowanego modelu badawczego, niniejsze badanie oceniono za pomocą wskaźników:

- RMSEA (*the root means square error of approximation*), przy kryterium akceptacji $>0,05$;
- CFI (*the confirmatory fit index*), przy kryterium akceptacji $<0,06278$;

Model spełnił wymagania dopasowania:

Wskaźnik	Oszacowanie dla modelu, gdy liderem jest kobieta/mężczyzna
RMSEA	0,060
CFI	0,951

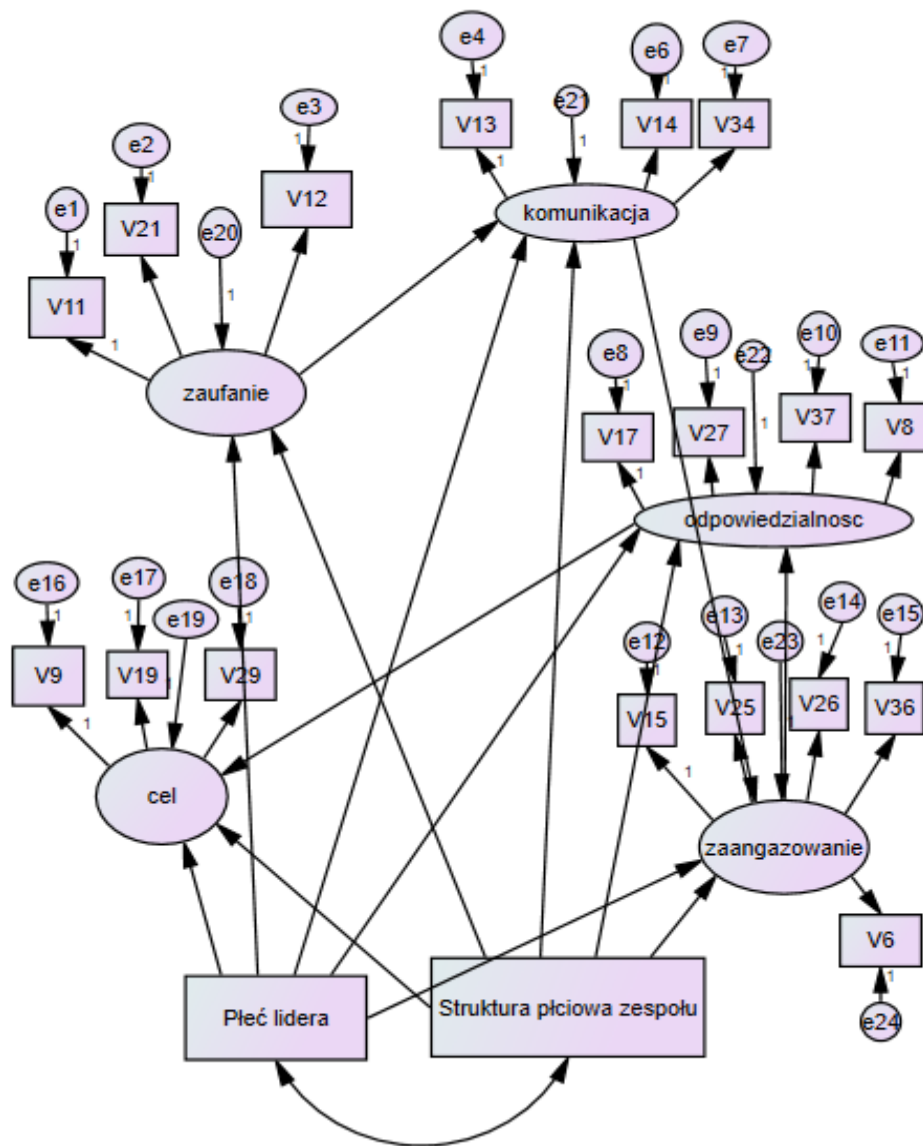
Celem modelu było pokazanie zależności pomiędzy stopniem sfeminizowania zespołu (udział kobiet), płcią lidera, a wynikami zespołu na poszczególnych wymiarach klimatu organizacyjnego.

Warto zauważyć, że w modelu zaistniał związek wskazywany przez Patryka Lencioniego odnośnie do możliwych dysfunkcji pracy zespołowej, które analizowałam w kontekście wymiarów klimatu organizacyjnego: według autora podstawą dobrej pracy zespołu jest zaufanie (przykładowe pytanie: „*W tym zespole ufamy sobie jako ludzie, nie tylko jako współpracownicy*”). Wysoki poziom zaufania między uczestnikami umożliwia zbudowanie efektywnej komunikacji. Ludzie, którzy sobie ufają, nie obawiają się otwarcie wypowiadać swoich opinii, czy wyrażać niezgodnych z większością poglądów („*W czasie spotkań zespołowych uczestnicy odważnie przedstawiają swoje racje, nawet, jeśli inni widzą sprawy inaczej*”). Taka otwarta komunikacja buduje zaangażowanie – członkowie zespołu wiedza, że zostaną wysłuchani, więc nie wycofują się i nie zamykają w sobie („*Członkowie tego zespołu aktywnie szukają sposobów, by zaangażować się w sprawy, które ich dotyczą*”). Buduje to poczucie odpowiedzialności, i to i osobistej, i za wyniki całego zespołu („*Każdy z członków zespołu czuje się współodpowiedzialny za rezultaty grupy jako całości*”). Taka

²⁷⁸ W literaturze znajdujemy różne kryteria odcięcia: RMSEA $<0,08$; $<0,05$ CFI $>0,95$; $>0,90$. (Byrne, B. M. (1990) za Bentler, P. M. (1992). On the fit of models to covariances and methodology. *Psychological Bulletin*, 112, 400–404; Hu, L-T., Bentler, P. M., Kano, Y. (1992). Can test statistics in covariance structure analysis be trusted? *Psychological Bulletin*, 112, 351–362.

postawa sprzyja ustalaniu wysokich standardów i zorientowaniu na cel, na dostarczeniu zadania, które zostało postawione przed grupą („Regularnie porównujemy poziom realizacji swoich zadań z ustalonymi wskaźnikami”).

Rysunek 24. Model zależności stopnia feminizacji zespołu, płci lidera i 5-ciu wymiarów klimatu organizacyjnego.



Źródło: Opracowanie z badań własnych.

W dalszej części badałam związek pomiędzy moimi danymi niezależnymi: stopniem feminizacji zespołu, płcią lidera, a moimi danymi zależnymi: poziomem zaufania, otwartości komunikacyjnej, zaangażowania odpowiedzialności i zorientowania na cel, aby zweryfikować postawione wcześniej hipotezy.

Tabela 27. Analiza regresji pokazująca wpływ stopnia feminizacji zespołu i płci lidera na wymiary klimatu pracy zespołowej: poziomem zaufania, otwartością komunikacyjną, zaangażowaniem, odpowiedzialnością i zorientowaniem na cel – standaryzowane wagi regresji.

Lp.	Wymiar klimatu pracy zespołowej– zmienna zależna	Zmienna niezależna	Oszacowanie	P
Relacje istotne statystycznie				
	zaufanie	płeć lidera	0,102	0,001
Relacje nieistotne statystycznie				
1	zaufanie	stopień feminizacji zespołu		0,645
2	komunikacja	stopień feminizacji zespołu		0,791
3	komunikacja	płeć lidera		0,347
4	zaangażowanie	stopień feminizacji zespołu		0,301
5	zaangażowanie	płac lidera		0,257
6	odpowiedzialność	stopień feminizacji zespołu		0,135
7	odpowiedzialność	płeć lidera		0,074
8	cel	stopień feminizacji zespołu		0,165
9	cel	płeć lidera		0,605

Źródło: Opracowanie z badań własnych.

Wyniki wskazały, że tylko wyniki na wymiarze zaufanie są istotne statystycznie. W zespołach, gdzie liderem jest kobieta, zaufanie w zespole jest wyższe niż tam, gdzie liderem jest mężczyzna.

7.5 Załącznik 5. Pytania DPZ – podzielone na obszary przez firmę doradczą

Klimat pracy zespołu: Zaufanie

Pytanie 1: *W tym zespole wiemy o zainteresowaniach pozazawodowych innych osób z tej grupy.*

Pytanie 11: *W tym zespole ufamy sobie jako ludzie, nie tylko jako współpracownicy.*

Pytanie 21: *Jestem spokojny o przestrzeganie norm etycznych przez pozostałych członków zespołu.*

Pytanie 31: *Nie boję się otwartego wyrażania trudnych poglądów w tym zespole, gdyż wiem, że nie zostanie to wykorzystane przeciw mnie.*

Pytanie 2: *Przekazując prośbę lub zadanie innemu członkowi tego zespołu jestem spokojny o jakość dostarczonej pracy.*

Pytanie 12: *Przekazując prośbę lub zadanie innemu członkowi tego zespołu jestem spokojny, że terminowo wykona to zadanie.*

Pytanie 22: *Gdy ktoś z tego zespołu nie dotrzyma terminu wykonania zadania lub popełni błąd, od razu sam informuje o tym osoby, których dotyczy ta praca.*

Pytanie 32: *Członkowie zespołu chętnie proszą współpracowników o porady wiedząc, że otrzymają wsparcie, a nie zostaną oceniani jako niekompetentni.*

Klimat pracy zespołu: Otwartość komunikacyjna

Pytanie 3: *W zespole potrafimy otwarcie nie zgadzać się ze sobą w dyskusji wiedząc, że nie wpłynie to negatywnie na relacje między nami.*

Pytanie 13: *Gdy powstaje niejasna sytuacja, zainteresowani ludzie z zespołu otwarcie i z zaangażowaniem ją omawiają.*

Pytanie 23: *W czasie spotkań zespołowych uczestnicy odważnie przedstawiają swoje racje, nawet, jeśli inni widzą sprawy inaczej.*

Pytanie 33: *Lider otwarcie mówi o pojawiających się konfliktach w zespole, zachęcając do ich omówienia.*

Pytanie 4: *Każdy członek tego zespołu regularnie otrzymuje informację zwrotną od pozostałych.*

Pytanie 14: *Po zakończeniu każdego większego zadania dbamy o to, by wzajemnie udzielić sobie informacji zwrotnej.*

Pytanie 24: *W naszym zespole udzielając informacji zwrotnej przywołujemy konkretne zdarzenia i sytuacje.*

Pytanie 34: *W naszym zespole informacji zwrotnej udzielamy sobie bezpośrednio po zdarzeniu, którego dotyczy.*

Klimat pracy zespołu: zaangażowanie członków zespołu w pracę

Pytanie 5: *Na spotkaniach zespołu widać autentyczne zaangażowanie w podejmowanie decyzji wszystkich uczestników.*

Pytanie 15: *Mamy jako zespół wypracowany sposób podejmowania decyzji.*

Pytanie 25: *Przy podejmowaniu ważnych decyzji dotyczących zespołu wspólnie dbamy o to, by każdy mógł wyrazić swoje zdanie.*

Pytanie 35: *Członkowie tego zespołu aktywnie szukają sposobów, by angażować się w sprawy, które ich dotyczą.*

Pytanie 6: *Gdy zostanie podjęta decyzja, wszyscy angażują się w jej realizację, nawet jeśli początkowo byli zwolennikami innego rozwiązania.*

Pytanie 16: *Mamy jasność, co do kierunku, w którym podąża nasz zespół.*

Pytanie 26: *Sprawnie dostosowujemy się do zmiany sposobu realizacji celu zespołowego, nawet gdy wymaga to wysiłku.*

Pytanie 36: *W naszym zespole angażujemy się w realizację podjętej decyzji, nawet wiedząc, że może się ona zmienić.*

Klimat pracy zespołu: poczucie odpowiedzialności członków zespołu za wynik

Pytanie 7: *W tym zespole każde zadanie ma konkretną osobę, która jest za nie odpowiedzialna.*

Pytanie:17: *Jestem przekonany, że ludzie w tym zespole czują się autentycznie odpowiedzialni za realizację powierzonych im zadań w najwyższej jakości i na czas.*

Pytanie 27: *Członkowie tego zespołu aktywnie poszukują sensu i celu zadań, które zostały im zlecone.*

Pytanie 37: *Widzę, że członkowie tego zespołu nieustannie doskonalą sposoby wykonywania swoich zadań.*

Pytanie 8: *Każdy z członków zespołu czuje się współodpowiedzialny za rezultaty grupy jako całości.*

Pytanie 18: *Gdy zadanie realizowane przez jednego z członków zespołu jest zagrożone niepowodzeniem, widzę jak inni z zaangażowaniem mu pomagają.*

Pytanie 28: *Lider nie jest jedynym źródłem dyscypliny - członkowie zespołu pociągają się wzajemnie do odpowiedzialności.*

Pytanie 38: *Każdy wie co jest aktualnie priorytetem w pracy pozostałych członków zespołu.*

Klimat pracy zespołu: koncentracja na osiągnięciu celu

Pytanie 9: *Regularnie monitorujemy, na ile bieżąca realizacja zadań każdego z nas przybliża zespół do jego celu.*

Pytanie 19: *Regularnie przyglądamy się wynikom osiąganym przez zespół jako całość.*

Pytanie 29: *Regularnie porównujemy poziom realizacji swoich zadań z ustalonymi wskaźnikami.*

Pytanie 39: *Mamy jako zespół narzędzia monitorowania postępów naszej pracy.*

Pytanie 10: *Uzyskujemy informację zwrotną o jakości naszej pracy od klientów wewnętrznych lub zewnętrznych.*

Pytanie 20: *Doskonalimy naszą pracę w oparciu o informację zwrotną od klientów wewnętrznych i zewnętrznych.*

Pytanie 30: *Członkowie zespołu świadomie i z przekonaniem idą na ustępstwa w istotnych dla nich sprawach, jeśli służy to dobru zespołu.*

Pytanie 40: *Zespół świętuje wspólne sukcesy i mocno przeżywa porażki.*

7.6 Załącznik 6. Analiza rzetelności

<p>Czynnik 1, x1, Zaufanie osobiste, objął pytania 1,11,21,31</p> <p>Statystyki rzetelności</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Alfa Cronbacha</th> <th>Liczba pozycji</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>,792</td> <td>4</td> </tr> </tbody> </table> <p>Alfa Cronbacha pokazuje wystarczający poziom rzetelności.</p>	Alfa Cronbacha	Liczba pozycji	,792	4	<p>Czynnik 2, x2, Zaufanie profesjonalne, objął pytania 2, 12, 22, 32</p> <p>Statystyki rzetelności</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Alfa Cronbacha</th> <th>Liczba pozycji</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>,792</td> <td>4</td> </tr> </tbody> </table> <p>Alfa Cronbacha pokazuje wystarczający poziom rzetelności.</p>	Alfa Cronbacha	Liczba pozycji	,792	4
Alfa Cronbacha	Liczba pozycji								
,792	4								
Alfa Cronbacha	Liczba pozycji								
,792	4								
<p>Czynnik 3, x3, otwartość komunikacyjna, objął pytania 3, 13, 23, 33</p> <p>Statystyki rzetelności</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Alfa Cronbacha</th> <th>Liczba pozycji</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>,811</td> <td>4</td> </tr> </tbody> </table> <p>Alfa Cronbacha pokazuje wystarczający poziom rzetelności.</p>	Alfa Cronbacha	Liczba pozycji	,811	4	<p>Czynnik 4, x4, feedback, objął pytania 4, 14, 24, 34</p> <p>Statystyki rzetelności</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Alfa Cronbacha</th> <th>Liczba pozycji</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>,844</td> <td>4</td> </tr> </tbody> </table> <p>Alfa Cronbacha pokazuje wystarczający poziom rzetelności.</p>	Alfa Cronbacha	Liczba pozycji	,844	4
Alfa Cronbacha	Liczba pozycji								
,811	4								
Alfa Cronbacha	Liczba pozycji								
,844	4								
<p>Czynnik 5, x5, zaangażowanie w decyzje, objął pytania 5, 15, 25, 35</p> <p>Statystyki rzetelności</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Alfa Cronbacha</th> <th>Liczba pozycji</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>,844</td> <td>4</td> </tr> </tbody> </table> <p>Alfa Cronbacha pokazuje wystarczający poziom rzetelności.</p>	Alfa Cronbacha	Liczba pozycji	,844	4	<p>Czynnik 6, x6, zaangażowanie w realizację celu, objął pytania 6, 16, 26, 36</p> <p>Statystyki rzetelności</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Alfa Cronbacha</th> <th>Liczba pozycji</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>,835</td> <td>4</td> </tr> </tbody> </table> <p>Alfa Cronbacha pokazuje wystarczający poziom rzetelności.</p>	Alfa Cronbacha	Liczba pozycji	,835	4
Alfa Cronbacha	Liczba pozycji								
,844	4								
Alfa Cronbacha	Liczba pozycji								
,835	4								
<p>Czynnik 7, x7, odpowiedzialność osobista, objął pytania 7, 17, 27, 37</p> <p>Statystyki rzetelności</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Alfa Cronbacha</th> <th>Liczba pozycji</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>,844</td> <td>4</td> </tr> </tbody> </table> <p>Alfa Cronbacha pokazuje wystarczający poziom rzetelności.</p>	Alfa Cronbacha	Liczba pozycji	,844	4	<p>Czynnik 8, x8, współodpowiedzialność, objął pytania 8, 18, 28, 38</p> <p>Statystyki rzetelności</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Alfa Cronbacha</th> <th>Liczba pozycji</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>,813</td> <td>4</td> </tr> </tbody> </table> <p>Alfa Cronbacha pokazuje wystarczający poziom rzetelności.</p>	Alfa Cronbacha	Liczba pozycji	,813	4
Alfa Cronbacha	Liczba pozycji								
,844	4								
Alfa Cronbacha	Liczba pozycji								
,813	4								
<p>Czynnik 9, x9, monitorowanie postępów, objął pytania 9, 19, 29, 39</p> <p>Statystyki rzetelności</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Alfa Cronbacha</th> <th>Liczba pozycji</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>,805</td> <td>4</td> </tr> </tbody> </table> <p>Alfa Cronbacha pokazuje wystarczający poziom rzetelności.</p>	Alfa Cronbacha	Liczba pozycji	,805	4	<p>Czynnik 10, x10, nastawienie na wyniki, objął pytania 10, 20, 30, 40, 50</p> <p>Statystyki rzetelności</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Alfa Cronbacha</th> <th>Liczba pozycji</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>,736</td> <td>4</td> </tr> </tbody> </table> <p>Alfa Cronbacha pokazuje wystarczający poziom rzetelności.</p>	Alfa Cronbacha	Liczba pozycji	,736	4
Alfa Cronbacha	Liczba pozycji								
,805	4								
Alfa Cronbacha	Liczba pozycji								
,736	4								

7.7 Załącznik 7. Pytania DPZ – 3 wskaźniki

Klimat pracy zespołu: Otwartość komunikacyjna

Pytanie 3: *W zespole potrafimy otwarcie nie zgadzać się ze sobą w dyskusji wiedząc, że nie wpłynie to negatywnie na relacje między nami.*

Pytanie 11: *W tym zespole ufamy sobie jako ludzie, nie tylko jako współpracownicy.*

Pytanie 13: *Gdy powstaje niejasna sytuacja, zainteresowani ludzie otwarcie i z zaangażowaniem ją omawiają.*

Pytanie 23: *W czasie spotkań uczestnicy odważnie przedstawiają swoje racje, nawet, jeśli inni widzą sprawy inaczej.*

Pytanie 25: *Przy podejmowaniu ważnych decyzji dotyczących zespołu wspólnie dbamy o to, by każdy mógł wyrazić swoje zdanie.*

Pytanie 31: *Nie boję się otwartego wyrażania trudnych poglądów.*

Klimat pracy zespołu: Zaangażowanie

Pytanie:17: *Jestem przekonany, że ludzie w tym zespole czują się autentycznie odpowiedzialni za realizację powierzonych im zadań w najwyższej jakości i na czas.*

Pytanie 26: *Sprawnie dostosowujemy się do zmiany sposobu realizacji celu zespołowego, nawet gdy wymaga to wysiłku.*

Pytanie 27: *Członkowie tego zespołu aktywnie poszukują sensu i celu zadań, które zostały im zlecone.*

Pytanie 35: *Członkowie tego zespołu aktywnie szukają sposobów, by zaangażować się w sprawy, które ich dotyczą.*

Pytanie 36: *W naszym zespole angażujemy się w realizację podjętej decyzji, nawet wiedząc, że może się ona zmienić.*

Pytanie 37: *Widzę, że członkowie tego zespołu nieustannie doskonalą sposoby wykonywania swoich zadań.*

Klimat pracy zespołu: Monitorowanie

Pytanie 9: *Regularnie monitorujemy, na ile bieżąca realizacja zadań każdego z nas przybliża zespół do jego celu.*

Pytanie 10: *Uzyskujemy informację zwrotną o jakości naszej pracy od klientów wewnętrznych lub zewnętrznych.*

Pytanie 19: *Regularnie przyglądamy się wynikom osiąganym przez zespół jako całość.*

pytanie 20: *Doskonalimy naszą pracę w oparciu o informację zwrotną od klientów wewnętrznych i zewnętrznych.*

Pytanie 29: *Regularnie porównujemy poziom realizacji swoich zadań z ustalonymi wskaźnikami.*

Pytanie 39: *Mamy jako zespół narzędzia monitorowania postępów naszej pracy.*

7.8 Załącznik 8. Nagrania video z badań

Część A. Po 3 nagrania wideo z 3 badań pilotażowych

1. CAM1.1: <https://youtu.be/511dMzwOehw>
2. CAM1.2: https://youtu.be/fxwUhkW_M7k
3. CAM1.3: <https://youtu.be/d9nz6djncAM>
4. CAM2.1: <https://youtu.be/drvw-AsdhW0>
5. CAM2.2: https://youtu.be/fG0PhwN-_Z4
6. CAM2.3: https://youtu.be/a_ZJJsL-R1E
7. CAM3.1: <https://youtu.be/sB90GgCD3UM>
8. CAM3.2: <https://youtu.be/99SQ8hk4NB4>
9. CAM3.3: <https://youtu.be/oXatI1vN69A>

Część B. Po 2 nagrania wideo z 9 badań

1. D CAM4.1: <https://youtu.be/uoRTAVy6Os4>
2. D CAM4.2: <https://youtu.be/kQgcjW3Gzi>
3. E CAM 5.1: <https://youtu.be/5W-X9M3TSRo>
4. E CAM 5.2: <https://youtu.be/iE9fStc5vJ8>
5. F CAM 6.1: https://youtu.be/kfQt89_-B_w
6. F CAM 6.2: <https://youtu.be/leufQOzkw2E>
7. G CAM 7.1: <https://youtu.be/ck9G7YRZB4Q>
8. H CAM8.1: <https://youtu.be/4ZHSaRT0tm8>
9. I CAM9.1: <https://youtu.be/JZbhnn3shgw>
10. I CAM9.2: <https://youtu.be/A6hdthijkQ0>
11. J CAM10.1: <https://youtu.be/njvTZKjmCzY>
12. J CAM10.2: <https://youtu.be/c4X2tf7jmSU>
13. K CAM11.1: <https://youtu.be/FNIVZldv8gI>
14. K CAM11.2: <https://youtu.be/O0MxUJGdz3w>
15. L CAM12.1: <https://youtu.be/Lr2BPI5LGxI>

7.9 Załącznik 9. Eksperymentalne studia przypadków. Opis grup A – L

7.9.1 Grupa A

Skład zespołu: 4 osoby (3 kobiety, 1 mężczyzna).

Lider formalny: brak.

Sposób motywacji: 100 zł na osobę, niezależnie od wyniku zespołu; dodatkowo możliwość wygrania 300 zł do podziału na zespół, jeśli wynik tej grupy będzie najlepszy.

Uzyskany wynik – efekty pracy w zadaniach konkurencyjnych:

Zadanie	Tura	Wynik (piłki lub PLN) z 100% do uzyskania	Uzyskany %
Książki nr 1	1	4 białe piłki/4 białe piłki (4 punkty)	100%
	2	2 białe i 1 pomarańczowa piłka (2,5 punktu) /4 punkty	63%
Książki nr 2	1	4 białe piłki/4 białe piłki (4 punkty)	100%
	2	3 białe piłki/4 białe piłki (4 punkty)	75%
Wynik		85%	

Studium przypadku

Po wysłuchaniu instrukcji do zadania 1. (REKRUTACJA 1, wybór kandydata na Młodszego Rekrutera), uczestnicy rozpoczęli pracę indywidualną, na którą mieli 15 minut. W drugiej części – ranking zbiorowy – cała czwórka rozmawiała razem; dyskusja była spójna. Kobieta Zielona wykazywała skłonności przywódcze, zachęcała grupę do podejmowania decyzji: „*To, co zgadzamy się?*”. Reprezentowała subtelny, demokratyczny styl, zachęcając innych do wypowiedzi: „*ale powiedzcie*”. Uczestnicy uśmiechali się; czasem pojawiał się głośny śmiech, rozmowa była merytoryczna, choć pojawiały się żartobliwe uwagi; „*i nie patrzę na zdjęcie*”. Kobieta Zielona pilnowała czasu: „*8 minut jeszcze mamy*”.

Do zadania 2, SEGREGACJA 1, przystąpili wszyscy; od razu nastąpiło przekładanie książek, bez narady; krótka dyskusja nastąpiła w trakcie. Uczestnicy żartowali między sobą i z Eksperymentatorem. Zdecydowano, że książki będą posegregowane tematycznie. Pomysł układania tytułami i autorami odrzucono. Pracowali razem kobiety i mężczyzna, nie było żadnej bariery czy dystansu. Do niektórych pozycji uczestnicy mieli stosunek emocjonalny: „*Kontrola naszych myśli i uczuć. Och, tak*”. Mężczyzna też przejawiał skłonności przywódcze: „*Minuta została. Dobra, szybka powtórka*”. Kobieta Biała powtarzała kategorie. Kobieta Zielona zgłosiła się pierwsza do wyszukania książki. Kobieta Zielona skomentowała fakt, że mężczyzna został dopuszczony przez grupę do wyszukiwania książki na końcu: „*Jesteś na szarym końcu*” – było to powiedziane w miły sposób, z uśmiechem i lekkim dotknięciem ramienia. W

drugiej turze padały też uwagi: „*Jejku dlaczego tak poukładaliśmy te książki*”. Uczestnicy wyszukiwali książki w następującej kolejności:

Tura 1

Kobieta Zielona: 1 punkt, biała piłka.

Kobieta Czerwona: 1 punkt, biała piłka.

Kobieta Biała: 1 punkt, biała piłka.

Mężczyzna Żółty: 1 punkt, biała piłka.

Tura 2

Kobieta Zielona: 1/2 punktu, pomarańczowa piłka.

Kobieta Czerwona: 0 punktu.

Kobieta Biała: 1 punkt, biała piłka.

Mężczyzna Żółty: 1 punkt, biała piłka.

Zadanie 3, REKRUTACJA 2, dotyczyło wyboru kandydata na Kierownika Projektów. Uczestnicy starannie czytali życiorysy, uzasadniali swoje wybory. Kobieta Czerwona w pierwszej części mniej się udzielała; mężczyzna, Kobieta Biała i Zielona omawiali profile kandydatów. Pierwsze miejsce zostało obsadzone jednogłośnie. Mężczyzna starannie czytał CV i chwilami przekonywał i był przekonywany przez Kobietę Białą i Zieloną. Grupa uzyskała 1 dużą zieloną piłkę, zgodnie z procedurą.

W zadaniu nr 4, SEGREGACJA 2, Kobieta Zielona ponownie przejęła dowodzenie mówiąc: „*Ułóżmy tak samo, w sensie te tytuły*”. Grupa skupiła się przy regale, wspólnie układając książki według dziedzin. Uzgadniali, czy łączyć ekonometrię i statystykę, do jakich dziedzin zaliczać mniej jednoznaczne tytuły. Uczestnicy pracowali blisko siebie, dotykając się ramionami; wyglądało na to, że czują się z tym swobodnie; nie było bariery płci. Po ułożeniu książek, wspólnie powtórzyli, gdzie znajduje się pozycje z każdej dziedziny. Nikt nie pilnował czasu, ale skończyli wcześniej. Następnie uczestnicy zgłaszali się do wyszukiwania książek:

Tura 1

Kobieta Czerwona: 1 punkt, biała piłka.

Kobieta Zielona: 1 punkt, biała piłka.

Kobieta Biała: 1 punkt, biała piłka.

Mężczyzna Żółty: 1 punkt, biała piłka.

Tura 2

Kobieta Czerwona: 0 punktu

Kobieta Zielona: 1 punkt, biała piłka

Kobieta Biała: 1 punkt, biała piłka

Mężczyzna Żółty: 1 punkt, biała piłka

W ostatnim zadaniu, REKRUTACJA 3, grupa wybierała kandydata na Przedstawiciela Handlowego. Po indywidualnym sporządzeniu rankingu, rozpoczęła się dyskusja nad wersją wspólną. Kobieta Czerwona przejęła inicjatywę mówiąc: „Dobra, kto jest na 7. Miejscu?” Mężczyzna, mimo iż był jedynym reprezentantem swojej płci ani nie zdominował grupy, ani sam nie dał się zdominować. Bronił swojego zdania i argumentował; podobnie kobiety; dyskusja była merytoryczna, jedynie od czasu do czasu trafiały się uwagi osobiste: „Co się tak przy tym upierasz?”

W tym zespole rolę nieformalnego lidera przyjmowała Kobieta Zielona; były też momenty współdziałania przywództwa. Atmosfera była pogodna, uczestnicy byli dla siebie uprzejmi, nawet przyjacielscy.

7.9.2 Grupa B

Skład zespołu: 5 osób (2 kobiety, 3 mężczyzn).

Lider formalny: brak.

Sposób motywacji: 100 zł na osobę, niezależnie od wyniku zespołu; dodatkowo możliwość wygrania 300 zł do podziału na zespół, jeśli wynik tej grupy będzie najlepszy.

Uzyskany wynik – efekty pracy w zadaniach konkurencyjnych:

Zadanie	Tura	Wynik (piłki lub PLN) z 100% do uzyskania	Uzyskany %
Książki nr 1	1	5 białych piłek/5 białych piłek (5 punktów)	100%
	2	4 białe i 1 pomarańczowa piłka (4,5 punktu) /5 punktów	90%
Książki nr 2	1	5 białych piłek/5 białych piłek (5 punktów)	100%
	2	4 białe i 1 pomarańczowa piłka (4,5 punktu) /5 punktów	90%
Wynik		95%	

Studium przypadku

Uczestnicy weszli do pokoju i zajęli miejsca, dzieląc się według płci: po jednej stronie stołu usiadły kobiety, po drugiej mężczyźni. Pierwszą część zadania REKRUTACJA 1 – ranking indywidualny CV, grupa wykonała w ciszy. W drugiej części – grupowy wybór kandydatów – dyskusję zainicjowała Kobieta Żółta; najaktywniejsza była ona, Mężczyzna Niebieski i Czerwony, Kobieta Szara mniej, a Mężczyzna Zielony po odkryciu, że pomylił kandydatów, prawie się nie odzywał. Dyskusje były merytoryczne, uczestnicy nie uśmiechali się do siebie, chociaż kilka razy roześmiali się. „Z jednej strony masz rację, z drugiej jednak musimy to podciągać pod te wymagania” – Kobieta Żółta zwracała uwagę grupy na wymaganie, aby profil kandydata był zgodny z wymaganiami w ogłoszeniu. W sytuacji patowej, gdy opinie uczestników były skrajne, Mężczyzna Niebieski zaproponował, aby ustalić trzy ostatnie miejsca, ponieważ co do nich była większa zgodność w grupie. Zajął się również spisywaniem, ile osób wybrało kolejnych kandydatów na wskazane miejsca. Rolę mediatora przyjmowała Kobieta Żółta. Mężczyzna Czerwony zwracał uwagę na czas jako jedyny zauważył, że minutnik na

ekranie „zasnął”. *„Jak się na nią patrzy, to widać, że ona się tego offica w tydzień nauczy”* – w ten sposób Mężczyzna Niebieski popierał jedną z kandydatek, co grupa skwitowała śmiechem i zgodą. Mężczyzna Czerwony w ostatniej minucie dokonał podsumowania rankingu. W chwili przerwy grupa rozmawiała wciąż o ćwiczeniu i co się za nim mogło kryć; atmosfera była przyjemna, uwagi mniej formalne. Za to zadanie zespół otrzymał maksymalną liczbę punktów, 12 – zgodnie z procedurą badania.

W drugim zadaniu, SEGREGACJA 1, aktywnie uczestniczyli wszyscy: najpierw przenosząc książki na stół, *„aby zobaczyć, jakie są dziedziny”*. Mężczyzna Czerwony przydzielił sobie zadanie układania książek z psychologii na półce, Kobieta Szara zajęła się ekonometrią. Grupa podzieliła książki według dziedzin. Uczestnicy już więcej uśmiechali się do siebie; mieli problemy z klasyfikacją niektórych pozycji; w ostatnim etapie Mężczyzna Niebieski odłączył się od grupy, usiadł na krześle i obserwował; pozostali kontynuowali segregację książek, naradzając się, gdzie najlepiej ułożyć daną książkę. Ostatnie minuty grupa poświęciła na krótkie przypomnienie, gdzie znajduje się dana tematyka. Jako pierwszy do wyszukania wskazanej przez Eksperymentatora książki zgłosił się Mężczyzna Czerwony; potem brakowało wolontariusza, aż jeden mężczyzna zasugerował *„Może jakaś dziewczyna?”* i zgłosiła się Kobieta Szara. W drugiej turze uczestnicy wyszukiwali książki w tej samej kolejności, co w pierwszej:

Tura 1

Mężczyzna Czerwony: 1 biała piłka, (co oznacza, że sam znalazł wskazaną książkę)

Kobieta Szara: 1 biała piłka.

Kobieta Żółta: 1 biała piłka.

Mężczyzna Zielony: 1 biała piłka.

Mężczyzna Niebieski: 1 biała piłka.

Tura 2

Mężczyzna Czerwony: 1 biała piłka.

Kobieta Szara: 1 pomarańczowa piłka, (co oznacza, że książka została znaleziona z pomocą grupy).

Kobieta Żółta: 1 biała piłka.

Mężczyzna Zielony: 1 biała piłka.

Mężczyzna Niebieski: 1 biała piłka.

Przed zadaniem 3, REKRUTACJA 2, atmosfera była dużo swobodniejsza, padały żarty. Przed przystąpieniem do pracy nad rankingiem grupowym, grupa, a właściwie – Kobieta Żółta i Mężczyzna Czerwony – wyciągnęli wnioski z zadania REKRUTACJA 1: *„nie sugerujmy się swoimi wyborami, bo było za mało czasu”*. Po krótkiej wymianie zdań, tryb pracy narzucił Mężczyzna Niebieski: grupa rozpoczęła od obstawiania ostatnich miejsc. Dyskusję zdominował Mężczyzna Czerwony i Kobieta Żółta, przy aktywnym udziale Kobiety Szarej i Mężczyzny Niebieskiego; Mężczyzna Zielony był milczący. Pod koniec Kobieta Żółta przeczytała cały ranking, upewniając się, że decyzja grupy jest

ostateczna. Mężczyzna Czerwony demonstrował swoje zaangażowanie, „*mamy 2 minuty, głupio byłoby ich nie wykorzystać*”. Analizował też przyczyny niepowodzenia w rankingu grupy. Za to zadanie, zgodnie z procedurą, grupa otrzymała minimalną ilość punktów (1 piłka, 4 punkty).

Do kolejnego zadania, SEGREGACJA 2 wszyscy przystąpili z entuzjazmem; ponownie ułożyli książki dziedzinami. Uczestnicy pracowali sprawnie, razem kobiety i mężczyźni. Tym razem grupa miała więcej czasu na uporządkowanie wiedzy, na których półkach są poszczególne dziedziny. Dzielili się uwagami, jak odróżnić książki angielskie („*maja coś na grzbiecie*”). Mężczyzna Czerwony ponownie wykazał się zaangażowaniem wykorzystując pozostałe minuty na przyglądanie się książkom: „*Jak będziesz tak patrzeć, powiedzmy, że ci 10 wejdzie do głowy*”; w tym czasie kobiety i Mężczyzna Zielony wyszli do toalety. Mężczyzna Niebieski siedział i popijał wodę. Uczestnicy wyszukiwali książki w następującej kolejności:

Tura 1

Kobieta Żółta: 1 biała piłka.

Mężczyzna Niebieski: biała piłka.

Kobieta Szara: biała piłka.

Mężczyzna Zielony: 1 biała piłka.

Mężczyzna Niebieski: 1 biała piłka.

Tura 2

Kobieta Żółta: 1 biała piłka.

Mężczyzna Niebieski: 1 biała piłka.

Kobieta Szara: 1 biała piłka.

Mężczyzna Zielony: 1 biała piłka.

Mężczyzna Niebieski: 1 pomarańczowa piłka.

W zadaniu 5, REKRUTACJA 3, Mężczyzna Niebieski jako pierwszy zaproponował, aby podzielić kandydatów na 3 grupy: słabych, średnich i dobrych. Wszyscy uczestnicy z wyjątkiem Mężczyzny Zielonego omawiali silne i słabe strony kandydatów; atmosfera była zorientowana na zadania, z pojawiającymi się lżejszymi uwagami.: „*Mi się kojarzy ten gość z tym celebrytą*”. Za to zadanie, grupa otrzymała z góry ustaloną sumę punktów – 8, czyli 2 zielone piłki.

Grupa składała się z dość zdecydowanych osób; jedyną wycofaną był Mężczyzna Zielony. Pozostali okresowo przejmowali rolę wiodącą – wystąpiło przywództwo współdzielone (*Shared leadership*). Przedstawiciele obu płci pracowali zgodnie, nie było barier ani dystansu na tym tle.

7.9.3 Grupa C

Skład zespołu: 4 osoby (3 kobiety, 1 mężczyzna).

Lider formalny: brak.

Sposób motywacji: 100 zł na osobę, niezależnie od wyniku zespołu; dodatkowo możliwość wygrania 300 zł do podziału na zespół, jeśli wynik tej grupy będzie najlepszy.

Uzyskany wynik – efekty pracy w zadaniach konkurencyjnych:

Zadanie	Tura	Wynik (piłki lub PLN) z 100% do uzyskania	Uzyskany %
Książki nr 1	1	3 białe i 2 pomarańczowe piłki/ (3punkty/5 punktów)	60%
	2	1 biała i 2 pomarańczowe piłki (2 punkty/5 punktów)	40%
Książki nr 2	1	2 białe i 2 pomarańczowe piłki (3 punkty/5 punktów)	60%
	2	3 białe i 2 pomarańczowe piłki/ (4 punkty/5 punktów)	80%
Wynik	65%		

Studium przypadku

W grupie część osób się znała, pozostali szybko „przełamali lody”. W pierwszym zadaniu REKRUTACJA 1, w którym celem był wybór najlepszego kandydata na stanowisko do pracy i ranking pozostałych, uczestniczyli wszyscy, jednak ton pracy nadał Mężczyzna Zielony i Kobieta Żółta.

W tej grupie jako jedynej, już w pierwszych minutach padło pytanie, „Czy możemy się zapoznać”. Tę inicjatywę Mężczyzny Zielonego czynem poparł Mężczyzna Niebieski, który wstał i podał rękę przedstawiając się najpierw Kobiecie Czerwonej, potem osobom po drugiej stronie stołu; podobnie postąpił Mężczyzna Zielony. Kobieta Czerwona zagaiła dyskusję w chwili przerwy pytając się, na którym roku studiują pozostali, i komentując, że wyglądają na starszych.

W pierwszej części zadania, grupowy ranking CV, organizację pracy zaproponowała Kobieta Żółta: „Może byśmy zaczęli od tego kto jest najgorszy? To jest najłatwiejsze” i zespół rozpoczął dyskusję. Po obsadzeniu ostatniego miejsca, grupa zajęła się wyborem najlepszego kandydata. Kobieta Żółta na zmianę z Mężczyzną Zielonym facylitowali pracę. Pod koniec zadania przywództwo przejął Mężczyzna Zielony. W naradzie uczestniczyli wszyscy: „Ja bym się zastanowił nad tą sprawą kobieta-mężczyzna. Bo jeśli naprawdę mamy zrekrutować osobę...to lepiej mężczyznę, bo kobieta będzie miała dziecko” ... tu wszedł mu w słowo Mężczyzna Niebieski i Kobieta Żółta mówiąc: „no właśnie to jest złe podejście i od tego powinni wszyscy odejść. Może ona w ogóle nie chce mieć dzieci albo jest bezpłodna”. Grupa jednak nie oddała się ideologicznej dyskusji, tylko przeszła do argumentów merytorycznych, kwalifikacji i doświadczenia zawodowego kandydatów.

Już w pod koniec zadania było widać, że uczestnicy czują się swobodnie; w przerwach żartowali i wymieniali uwagi; nie było widać barier dotyczących płci. Za to zadanie grupa otrzymała – zgodnie z procedurą - maksymalną liczbę punktów, 3 zielone piłki.

Po wysłuchaniu instrukcji do zadania 2. (SEGREGACJA), Kobieta Żółta zaproponowała „*Ja bym ustawiła alfabetycznie, mimo wszystko*”. Kobieta Czerwona włączyła się mówiąc, że są też pozycje w języku angielskim, a Mężczyzna Zielony powiedział, że należy książki wyłożyć na stół. Mężczyzna Zielony również doprecyzował: „*zrobmy tematycznie, alfabetycznie i kolorami*”. W rezultacie grupa najpierw podzieliła książki tematycznie. Uczestnicy pracowali w różnych konfiguracjach – w pewnym momencie Kobieta Żółta i Mężczyzna Zielony układali książki na regale, a pozostałe kobiety i Mężczyzna Zielony pracowali razem przy stole. Ostatecznie grupa uporządkowała książki dziedzinami i autorami – alfabetycznie.

Mężczyzna Zielony miał czasami zachowania „klasowego wesółka”, np. pytając czy „*K jest po L czy L po K*”, Mężczyzna Niebieski uznał nieformalnego lidera w Kobiecie Żółtej, poddając jej do rąk posegregowane książki, aby ona umieściła je na regale. Grupa dość słabo kontrolowała czas, zostało im tylko kilka minut na posumowanie, gdzie są rozmieszczone poszczególne dziedziny. Niektórzy członkowie grupy demonstrowali zorientowanie na cel – Kobieta Żółta skomentowała, że powinno być 0,75 punktu, gdy Eksperymentator ogłosił, że pół punktu należy się za znalezienie książki z pomocą grupy. (za dodatkowy stres wywołany przez Eksperymentatora); Kobieta Żółta myślała długookresowo: „*Ale nie rozwalajmy tak, bo potem będzie trudno znaleźć*” – radziła, gdy grupa zbyt energicznie pomagała w znalezieniu książki.

Tura 1

Kobieta Żółta: 1 punkt, biała piłka (sama znalazła).

Mężczyzna Zielony: ½ pkt, pomarańczowa piłka (z pomocą grupy).

Kobieta Czerwona sama znalazła: 1 punkt, biała piłka.

Mężczyzna Niebieski: 1 punkt, biała piłka.

Kobieta Szara: ½ pkt, pomarańczowa piłka.

Tura 2

Kobieta Żółta: 1 punkt, biała piłka.

Mężczyzna Zielony: 0 punktu (nie znaleziono książki).

Kobieta Czerwona: ½ punktu, pomarańczowa piłka.

Mężczyzna Niebieski: ½ punktu, pomarańczowa piłka.

Kobieta Szara: 0 punktu (nie znaleziono książki).

Uczestnikom zależało na wyniku – gdy książka okazała się niewłaściwa, próbowali przekonać Eksperymentatora „*Ta jest bardziej niebieska niż tamta*”.

Interesująca jest zbiorowa/indywidualna pamięć, każdy uczestników pamięta swoją kolejność szukania książki.

Uczestnicy przepaszali grupę, gdy nie znaleźli książki. Było też sporo śmiechu. Mężczyzna Niebieski, gdy brał wodę, pytał się, czy inni mają ochotę.

Do zadania 3, REKRUTACJA 2, znalezienie kandydata na Kierownika Projektu, grupa przystąpiła w skupieniu. Podobnie jak w zadaniu pierwszym, zdecydowali się najpierw przypisać kandydata do ostatniego miejsca. Poszło bardzo szybko, grupa była jednomyślna. Przy kolejnym miejscu, pojawiły się różne kandydaty. Kobieta Żółta zdecydowała, że najpierw ona przedstawi swoje argumenty, a potem pozostali; przekonała grupę i miejsce 6 zostało przyznane. Gdy doszło do obsadzania miejsca piątego, pojawiły się duże rozbieżności. Mężczyzna Niebieski zaczął tłumaczyć swój wybór, ale wtedy Kobieta Żółta przerwała mówiąc: „*Dobra, środek kontrowersyjny. Co macie na pierwszym?*”

Mężczyzna Zielony zachęcał Kobietę Szarą, aby powiedziała swoje zdanie: „*Nie no, powiedz, nie wstydz się*”. Nr 1 został obsadzony po krótkiej dyskusji. Przy decydowaniu, kto powinien być kandydatem nr 2, głównie dyskutowała Kobieta Żółta i Mężczyzna Zielony. Kobieta Czerwona była zorientowana na wykonanie zadania „*Dobra, dobra, ale to się zajmijmy, a nie...*” – gdy dyskusję zesłała na temat czy Akademia im. Koźmińskiego jest dobra („*Mimo, że prywatna*”) czy też nie. „*Dajmy na razie tą Lidię na dwójkę, a według Was?*” – Mężczyzna Zielony starał się posuwać sprawę do przodu. Wszyscy uczestniczyli w naradzie. „*Teraz się kłócimy nad środkowymi*”. Jednak dyskusja była merytoryczna, profesjonalna. Dość wcześniej powstała pierwsza wersja rankingu i wtedy Mężczyzna Zielony, którego wsparł Niebieski, zaproponowali sprawdzenie. Oznaczało to powtórne porównanie kandydatów z wymaganiami i między sobą. Czasu pilnował Eksperymentator. Padaly żarty „*on się interesuje kuchnią włoską*”. Kobieta Żółta była trochę drażliwa „*Jak powiedziałam, że on pracował w banku, to powiedzieliście, że to się nie łączy*”. „*Musimy podjąć decyzje w minutę. Teraz robimy głosowanie*” – w sytuacji podbramkowej zdecydował Mężczyzna Zielony. Wparł go Mężczyzna Niebieski czytając potem ostateczny ranking. „*Ja to bym z nimi przeprowadził rozmowy*” – Mężczyzna Niebieski. Sekundowała mu Kobieta Żółta: „*Takie na papierku to się nie liczy*” (Trzeba przyznać, że życiorysy bardzo oddawały rzeczywistość, ponieważ uczestnicy uważali je za prawdziwe).

W przerwie uczestnicy wymieniali bardziej osobiste uwagi „*Jestem masakrycznie śpiąca*” i że jest niskie ciśnienie, które wpływa na samopoczucie. I udzielali sobie informacji zwrotnej: „*No tą różową książką to mi zaimponowałeś*”. Przed zadaniem SEGREGACJA 2 nastąpiła przerwa techniczna (jedna z uczestniczek potrzebowała wyjść do łazienki), uczestnicy dyskutowali, co według nich jest celem zadania; omawiali też, dlaczego zyskali mniej punktów za drugą REKRUTACJĘ – dyskusję prowadził Mężczyzna Zielony. Ale potem: „*Dobra, nie żyjemy przeszłością, jeszcze sporo tej pracy*”. Wymieniali również uwagi bardziej osobiste („*jadłem dzisiaj tylko kanapki z dżemem*”).

Przed zadaniem 4, SEGREGACJA, były rozbieżne zdania, czy Eksperymentator powinien powtórzyć instrukcję; następnie grupa dyskutowała, według jakiego klucza ułożyć książki, ponieważ uważali, że kryteria wyszukiwania mogą być inne niż za pierwszym razem. Kobieta Żółta dokonała analizy: „*Zobaczcie, ale zapamiętaliśmy system*” (miała na myśli tematykę książek), ale Mężczyzna Zielony i Kobieta Czerwona nie zgodzili się mówiąc, że może być teraz inny. Mężczyzna Zielony zaproponował usprawnienie, oddzielając książki w języku angielskim. Głośno myślał rozważając, że teraz może być więcej pytań z nazwiskiem autora, skoro wcześniej było dużo z „*kolorem, rozmiarem*”.

Wszyscy uczestnicy aktywnie pracowali; nie było dystansu fizycznego czy barier płci. Po podzieleniu na dziedziny, Kobieta Czerwona upewniła się, że dalej należy układać po nazwiskach autorów. Tu niektórzy członkowie grupy pilnowali czasu. Pod koniec porządkowali wiedzę, na której półce ustawiona jest jaka dziedzina. Mężczyzna Zielony dzielił się wiedzą; Kobieta Żółta oddzieliła się od grupy po koniec zadania siadając na swoim miejscu. Po chwili podobnie postąpił Mężczyzna Zielony; pozostała trójka przeglądała dalej książki (dwie kobiety i mężczyzna). Nie nastąpił podział na płęć. Tym razem członkowie zespołu w innej kolejności podchodzili, aby znaleźć książkę. Kobieta Szara kierowała prowokujące uwagi do Eksperymentatora: „*Pan specjalnie nam tak mówi, abyśmy byli skupieni. Taka gra psychologiczna*”. Grupa była zaangażowana; gdy nie udało się znaleźć książki Kobiecie Szarej samodzielnie ani z pomocą grupy, padały sugestie, że tej książki w ogóle nie ma; sugerowano nieprawidłowości zadania. Widoczne było w tym momencie zmęczenie czy też znużenie uczestników, wolno podchodzili do regału, gdy następowała część „pomoc grupy”. Eksperymentator zaproponował, że pod koniec badania, może grupa wrócić do poszukiwania książki, której nie udało się znaleźć, i jeśli okaże się, że jej w puli nie ma – zostanie przyznany cały punkt „*Oczywiście ze chcemy*” – padła odpowiedź na pytanie: „*O ile oczywiście chcecie*”. Mężczyźnie Zielonemu zależało na opinii grupy; jak znalazł sam książkę powiedział: „*Odbiłem się, nie musicie mnie już hejtować*”. Na końcu grupa postawiona przed wyborem: czy chcecie kolejne pytanie czy udowodnić, że tamtej książki nie ma? Mężczyzna Niebieski w imieniu grupy powiedział „*weźmy, że jej nie ma*”. Kobieta Żółta z satysfakcją stwierdziła „*Udowodniliśmy*”.

Tura 1

Kobieta Czerwona: 1 punkt, biała piłka (sama znalazła).

Mężczyzna Zielony: ½ punktu, pomarańczowa piłka (z pomocą grupy).

Kobieta Szara: punktu (nie znaleziono książki).

Mężczyzna Niebieski: ½ punktu, pomarańczowa piłka.

Kobieta Żółta: 1 punkt, biała piłka.

Tura 2

Kobieta Czerwona: ½ punktu, pomarańczowa piłka.

Mężczyzna Zielony: 1 punkt, biała piłka.

Kobieta Szara: 1 punkt, biała piłka.

Mężczyzna Niebieski: 1 punkt, biała piłka.

Kobieta Żółta: ½ punktu, pomarańczowa piłka.

W przerwie grupa podpytywała Eksperymentatora, jak innym poszły te zadania.

Ostatnie zadanie, REKRUTACJA 3, polegało na ułożeniu kandydatur na stanowisko Przedstawiciela Handlowego. Tym razem metodę zaproponował Mężczyzna Zielony: „*Może od końca zacznijmy*”; na co kobieta odpowiedziała: „*Robert Cholewiński siódmy*”. Mężczyzna Zielony zgodził się i zwrócił się do grupy „*A wy jak macie?*”. Nastąpiły

komentarze zdjęć kandydatów. Według Mężczyzny Niebieskiego: „Profesjonalne, widać, że wie o co chodzi”. Kobieta Żółta broniła kandydatki, która nie napisała nic o znajomości języków obcych mówiąc, że nie zdałaby matury bez żadnego języka; jednak grupa argumentowała, że widocznie ten poziom miała za niski, że nic o nim nie wspomniała w życiorysie. Uczestnicy komentowali dość tendencyjnie wiek kandydata: „Zakładasz, że umrze?”. „Ma 42 lata. Stary jest”.

Grupa była pełna energii; wszyscy uczestniczyli w dyskusji; nawet Kobieta Szara, która wcześniej była mniej aktywna w rozmowie. Kobieta Żółta i Mężczyzna Zielony przypominali, jakie kandydaty są porównywane.

Uczestnicy wydawali się dobrze ze sobą czuć i swobodnie wyrażać zdanie. Kobieta Żółta i Mężczyzna Zielony zostali liderami nieformalnymi; przejawiali demokratyczny styl kierowania.

Badanie C zakończyło pilotażową część pracy. Po analizie nagrań, sędziowie kompetentni i badacze dokonali następujących zmian w procedurze:

1. Został skrócony czas na wykonywanie zadań (celem było zwiększenie presji na uczestników i zwiększenie realizmu sytuacji).
2. Wprowadzone zostały pieniądze w miejsce piłek .
3. Możliwa do uzyskania kwota została uzależniona od wyników grupy w wyszukiwaniu książek.
4. Kwota za zadanie REKRUTACJA była stała: w zadaniu nr 1 była najwyższa, aby wzbudzić motywację, 100 zł; w kolejnym najniższa, aby grupę pobudzić do wysiłku -35 zł, i 65 zł w ostatnim zadaniu.
5. Kwota za zadanie REKRUTACJA była efektem działań grupy: za samodzielne znalezienie książki uczestnik otrzymywał 15 zł, z pomocą grupy – 10 zł; brak znalezienia – 0 zł.
6. W tabeli podsumowującej wyniki grup podaję wynik za zadania SEGREGACJA z uwagi na fakt, iż wyniki za zadanie REKRUTACJA były z góry określone i takie same dla każdej grupy.

7.9.4 Grupa D

Skład zespołu: (3 kobiety, 2 mężczyzn)

Lider formalny: kobieta

Efekt pracy wyrażony w PLN: 430 (z sumy wyjściowej 500 PLN).

Efekt pracy wyrażony w % kwoty możliwej do uzyskania w zadaniach do konkurowania:

Zadanie	Wynik (piłki lub PLN) z 100% do uzyskania	Uzyskany %
Książki nr 1 i nr 2	245 zł/300	82%
Wynik	82%	

Eksperymentator zapowiedział, że do wygrania jest od 200 do 600 zł.

Pierwsze zadanie, REKRUTACJA 1, polegało na wyborze najlepszego kandydata do pracy i uszeregowaniu wszystkich kandydatów. Do wygrania było 100 zł. Od początku panowała dobra atmosfera, był śmiech i uśmiechy wzajemne do siebie. Każdy z uczestników otrzymał profil kandydata i życiorysy; na pracę indywidualną grupa miała 15 minut, następnie 20 minut na ułożenie wspólnej listy.

Kobieta Czerwona – Lider zaproponowała, aby: „*Wiecie co, to zaczniemy od końca*”. Dyskusja nie była długa, uczestnicy byli skłonni ustępować. Pracowali wszyscy, nie było barier czy wycofania się. Omawiali wykształcenie, doświadczenie zawodowe, zwracając uwagę, w jakim zakresie; gdy dyskusja przedłużała się, Liderka zarządzała głosowanie. Gdy Kobieta Zielona zaproponowała Zdzisława na pierwszym miejscu, Liderka zaproponowała, aby jeszcze raz porównać z wymaganiami. Mężczyzna Niebieski przekonywał do Radosława.

Mężczyzna Niebieski pod koniec poprosił o przeczytanie całego rankingu, aby się upewnić, że jest prawidłowy. Gdy Eksperymentator ogłosił, że są jeszcze 3 minuty do końca, Liderka powiedziała, aby sprawdzić jeszcze raz. Najaktywniejszy był Mężczyzna Niebieski; były żarty „*Teraz Radek musi nam podziękować za pracę*” ☺. Grupa śmiała się z adresów emailowych kandydatów (np. pan Wężowski miał w adresie „python”). Komentowali wygląd i estetykę CV. Uczestnicy czuli się ze sobą swobodnie, nie było barier płci. W przerwie między zadaniami żartowali na temat kamer: „*Kamera wszystko widzi*”; nieco złośliwie komentowali też zdjęcia kandydatów. Zgodnie z procedurą, grupa otrzymała 100 zł za to zadanie.

Mężczyzna Niebieski zebrał życiorysy kandydatów od uczestników i podał Eksperymentatorowi.

Zadanie drugie, SEGREGACJA 1, polegało na uporządkowaniu książek w ciągu 15 minut. Za całe zadanie była możliwość uzyskania 150 zł. Grupa zareagowała nerwowym śmiechem na tą informację. Było kilka pomysłów jak ułożyć książki: tak, aby były widoczne, według nazwisk autorów, według dziedzin. Zdecydowano wyłożyć wszystkie książki na stół, posegregować je tematami i w ich ramach alfabetycznie według nazwisk autorów (później z układania alfabetycznego zrezygnowano). Mężczyźni i kobiety pracowali zgodnie razem, wymieniając uwagi, która „kupka” gromadzi jaką dziedzinę wiedzy. Padły też pomysły, aby potem się podzielić i spróbować zapamiętać książki. Uczestnicy pracowali, żartując od czasu do czasu. Liderka nie monitorowała czasu, o pozostałym czasie informował Eksperymentator. W ostatnich sekundach uczestnicy powtarzali, gdzie są jakie dziedziny. Nie było dystansu fizycznego między uczestnikami. Grupa była zaangażowana, na słowa Eksperymentatora: „*teraz będzie ciekawa część*” odpowiedź nastąpiła „*już była*”. Na wyszukanie książki osoba miała 40 sekund, a w razie niepowodzenia dodatkowo 30 sekund z pomocą grupy. Gdy początkowo brak było chętnych do wyszukiwania książek, Liderka zgłosiła się jako pierwsza; potem kolejne osoby zgłaszały się. Panowała dobra atmosfera; jeśli uczestnik nie widział książki, liczył na pomoc grupy „*Szykujcie się*”. Druga tura została poprzedzona krótką dyskusją, a właściwie monologiem Liderki, czy lepiej, aby jedna osoba wyszukiwała, czy też każdy

po kolei; w końcu zdecydowała, że tak jak w pierwszej turze, bo „*to zależy jaka książka się trafi*”. Grupa razem cieszyła się ze znalezienia każdej książki.

Tura 1

Kobieta Czerwona Lider: 15 zł.

Kobieta Zielona: 10 zł (z pomocą grupy).

Mężczyzna Niebieski: 10 zł.

Kobieta Żółta: 10 zł.

Mężczyzna Biały: 15 zł.

Tura 2

Kobieta Czerwona Lider: 10 zł.

Kobieta Zielona: 10 zł.

Mężczyzna Niebieski: 15 zł.

Kobieta Żółta: 10 zł.

Mężczyzna Biały: 10 zł.

Zadanie 3, REKRUTACJA 2, polegało na ułożeniu życiorysów od najlepszego do najgorszego kandydata na stanowisko Przedstawiciela Handlowego. Pierwsze 15 minut uczestnicy spędzili na pracy indywidualnej, układając swoje rankingi. Liderka zasugerowała układanie wspólnej listy od ostatniego miejsca. Uczestnicy wymienili, kogo wytypowali. Po jakimś czasie Liderka podsumowała dyskusję: „*Dobra, Magdalena na końcu?*”. W tej części bardzo aktywni byli wszyscy, śmiało wyrażając swoje zdanie. Liderka stosowała głosowanie, jednak poprzedzone dyskusją i argumentami stron. Dużo było wspólnego śmiechu, ale grupa była przy tym skoncentrowana na zadaniu. Gdy okazało się, że jest jeszcze 10 minut. Kobieta żółta zaproponowała: „*Możemy książki przeglądać?*”. Mężczyzna Niebieski zachęcił grupę do ponownego rozpatrzenia, czy na pewno środkowe miejsca są dobrze obsadzone. Mężczyzna Niebieski ponownie pomógł zorganizować ułożenie życiorysów i przekazanie Badaczom. W przerwie grupa dyskutowała o układaniu książek. Zespół otrzymał 35 zł za to zadanie.

W kolejnym zadaniu, SEGREGACJA 2, grupa mogła uzyskać 150 zł. Na ułożenie i uporządkowanie książek było 15 minut. Liderka próbowała wywołać refleksję, jak ułożyć książki, wyciągając wnioski z zadania pierwszego; jednak grupa stawiała opór i zdecydowano, że książki będą ułożone tylko dziedzinami (tak jak poprzednio). Wszyscy byli zaangażowani układając książki na stole i dzieląc się wiedzą, do jakiej dziedziny zaliczyć poszczególne pozycje literatury. Pracowali i żartowali. Zauważalne było zgranie uczestników, swoboda; osoby, które wcześniej były bardziej milczące (jak Mężczyzna Biały), teraz już czuli się swobodnie. Pod koniec powtórzyli razem układ książek. Na pytanie Eksperymentatora, kto będzie wyszukiwał książki, Liderka zapytała się grupy, czy ktoś się czuje szczególnie silnie. Wobec braku ochotników zdecydowała, że strategia będzie taka jak poprzednio: każdy wyszukuje po kolei. Liderka szukała jako pierwsza, potem Kobieta Żółta, która stała przy regale, zwierzała się: „*Czuję się, jakbym*

brała udział w wyścigu szczurów”. Było dużo śmiechu, szczególnie gdy książki były znalezione w ciągu kilku sekund.

Tura 1

Kobieta Czerwona Liderka: 10 zł (książka znaleziona z pomocą grupy).

Kobieta Żółta: 15 zł (sama znalazła).

Mężczyzna Biały: 10 zł.

Mężczyzna Niebieski: 15 zł.

Kobieta Zielona: 15 zł.

Tura 2

Kobieta Czerwona: 10 zł .

Mężczyzna Biały: 15 zł.

Kobieta Zielona: 15 zł.

Kobieta żółta: 10 zł.

Mężczyzna Niebieski: 15 zł.

Następnie grupa przystąpiła do układania rankingu kandydatów na stanowisko Specjalisty ds. Rekrutacji. (Zadanie REKRUTACJA 3). W ciągu 15 minut ułożyli swoje indywidualne listy. Następnie wspólnie zdecydowali, że najpierw „obsadzą” ostatnie miejsce. Po kilku minutach dyskusji uznali, że to Maria. Żartowali, ale też dyskutowali merytorycznie; wymienili kogo mają na danym miejscu. Gdy Mężczyzna Niebieski zbyt szybko chciał przejść do decyzji, Kobieta Zielona próbowała hamować zbytki pośpiech w działaniu: „*ale poczekajcie, zastanówmy się*”. I rozpatrywano wykształcenie i doświadczenie kandydatów. Podobnie postępowała Liderka. Trafiły się również uwagi: „*Katarzyna jest ładna*”. Gdy zapanował pewien chaos, Mężczyzna Biały odczytał obecny ranking, co pomogło uporządkować dyskusje. Wszyscy byli aktywni, w szczególności Mężczyzna Biały. Pod koniec ranking odczytał Mężczyzna Niebieski; nikt nie pilnował czasu, ale grupa skończyła 4 minuty przed czasem. Ponownie Mężczyzna Niebieski zorganizował porządkowanie przekazanych przez Eksperymentatora materiałów – życiorysów kandydatów. Grupa dość dużo mówiła i śmiała się. Za to zadanie, grupa zgodnie z procedura uzyskała 65 zł.

Na zakończenie Liderka przeliczyła zebrane pieniądze i okazało się, że grupa wygrała 430 zł. Zdecydowała się podzielić je po równo, czyli po 86 zł. Jednak decyzja grupy, Liderka otrzymała 5 zł więcej.

Kobieta-lider przejawiała demokratyczny styl kierowania. W grupie występowały silne osobowości, które chwilami wchodziły w kompetencje liderki.

Grupa była mieszana pod względem płci; o dobrą atmosferę i efektywną współpracę dbała i kobieta – Liderka, i uczestnicy. Sprzyjało to dobrej dynamice pracy.

7.9.5 Grupa E

Skład zespołu: 6 osób (3 kobiety i 3 mężczyzn).

Lider formalny: kobieta.

Efekt pracy wyrażony w PLN: 485 (z sumy wyjściowej 600 PLN).

Efekt pracy wyrażony w % kwoty pieniędzy możliwych w zadaniach do konkurowania:

Zadanie	Wynik (piłki lub PLN) ze 100% do uzyskania	Uzyskany %
Książki nr 1 i nr 2	200 zł/315 zł	63%
Wynik	63%	

W zadaniu 1 REKRUTACJA, grupa otrzymała 15 minut na pracę indywidualną: na ułożenie listy kandydatów na Kierownika Projektów, 20 minut na ułożenie rankingu grupy.

Dyskusję rozpoczął Mężczyzna Szary, do którego zaraz dołączył Mężczyzna Niebieski; ich głosami zdecydowano rozpocząć układanie rankingu od ostatniego miejsca. Intersująca dyskusja rozgorzała pomiędzy Mężczyzną Szarym a Kobiętą Czerwoną: on stał na stanowisku, że lepiej zatrudnić osobę z mniejszym doświadczeniem, którą można wyszkolić i ukształtować: „*Możemy ja wyszkolić pod nas*”; ona uważała, że lepiej już mieć doświadczonego pracownika. Mężczyzna Niebieski wtrącił się, że może być warto zapłacić doświadczonej osobie. Po ostrzejszej wymianie zdań pomiędzy Mężczyzną Szarym i Niebieskim: „*Tutaj było coś o prowadzeniu projektów IT?*” „*No...nie*”. „*No właśnie*”, grupa wybuchnęła śmiechem. Tą dyskusję ucięła Kobieta Zielona, zadając pytanie o czas i sugerując „*może byśmy przeszli [do rzeczy]*”. Mężczyzna Biały zaproponował odrzucenie p. Wężowskiego z uwagi na brak spełniania kryteriów formalnych – wymaganego wykształcenia. Dużo mówił Mężczyzna Szary, jednak, gdy grupa się pogubiła, To Mężczyzna Niebieski odczytał dotychczas obsadzone trzy ostatnie miejsca. Grupa zaśmiała się: „*Cała trójka krąży wokół ostatniego miejsca*”. Kobieta Żółta – Liderka była najbardziej milcząca. Włączyły się Kobiety Zielona i Czerwona. Propozycja Kobiety Czerwonej pozwoliła grupie zakończyć obsadzanie trzech ostatnich miejsc. Gdy zostało 7 minut, Kobieta Zielona i Mężczyzna Szary zaproponowali ponowne przejście listy. Najwięcej mówił Mężczyzna Szary, Biały i Niebieski, uwagi swoje dawały Kobieta Zielona i Czerwona. Nikt z grupy nie pilnował czasu. Mężczyzna Szary zorganizował porządkowanie życiorysów kandydatów po skończeniu zadania. Również on zaczął bić brawo po ogłoszeniu przez Eksperymentatora wyników za wykonanie zadania (100 zł), a grupa podążyła za nim.

W następnym zadaniu (SEGREGACJA 1), grupa otrzymała polecenie uporządkowanie książek według wybranego przez siebie kryterium (do zdobycia było 150 zł). Mężczyźni zdominowali to zadanie; Kobieta Zielona i Liderka stanęły z tyłu, jednak po kilku minutach zostały dopuszczone do półek. Grupa ułożyła książki według dziedzin (ekonomia, psychologia) i oddzielnie literaturę anglojęzyczną. Po kilku minutach grupa pracowała razem, nie było bariery fizycznej, pracowali blisko siebie, wymieniając uwagi o książkach i optymalnym ułożeniu. Pod koniec Mężczyzna Biały zaproponował, aby

starać się zapamiętać książki. Następnie poszczególne osoby wyszukiwały książki. Jako pierwszy zgłosił się mężczyzna. Grupa biła brawo, gdy udało się znaleźć książkę. Przed rozpoczęciem 2. tury, Liderka spytała grupę, czy ktoś się czuje na siłach, aby wyszukiwać wszystkie książki. Po krótkiej dyskusji zdecydowano, że i tym razem każdy spróbuje. Grupa już od czasu do czasu żartowała: „*Ciekawe, jaki odcień tego zielonego*”

Tura 1

Mężczyzna Niebieski: 15 zł.

Mężczyzna Biały: 0 zł.

Kobieta Zielona: 15 zł.

Kobieta Żółta Lider: 15zł.

Kobieta Czerwona: 15 zł.

Mężczyzna Szary: 10 zł (z pomocą grupy).

Tura 2

Mężczyzna Niebieski: 0 zł.

Kobieta czerwona: 15 zł.

Mężczyzna Biały: 15 zł.

Kobieta Żółta Lider: 10zł.

Kobieta Zielona: 10 zł.

Mężczyzna Szary: nie szukał.

W kolejnym zadaniu REKRUTACJA 2, uczestnicy układali życiorysy kandydatów na stanowisko Przedstawiciela Handlowego. Po ułożeniu rankingów indywidualnych, Mężczyzna Szary zapytał grupę: „*To zaczynamy tak jak poprzednio, od tyłu?*” Po kilku minutach dyskusji wydawało się, że grupa osiągnęła konsensus, który podsumowała Kobieta czerwona „*Wykształcenie ma w innej branży. A więc siódme, zgadzamy się?*” Na miejsce szóste, pojawiło się już trzech kandydatów, których grupa po kolei omawiała. Najbardziej milcząca była Liderka. Najgorętsza dyskusja była pomiędzy Mężczyzną Białym, Niebieskim i Kobiętą Czerwoną; Kobieta Czerwona znów zrobiła podsumowanie „*Kwaśniewska na 5., Starkiewicz na 6.*” Następnie uaktywnił się Mężczyzna Szary i zdecydowano, że też lepiej obsadzić 1 i 2 miejsce. Uczestnicy dokładnie analizowali, czym się różnią określenia „Account Manager” od „przedstawiciel handlowy” i „Key Account Manager”. Mężczyzna Biały komentując profil jednej z kandydatek zauważył: „*Interesuje się wyścigami. Prawa jazdy jeszcze nie straciła, stateczna mężatka jak widać*”, czemu towarzyszył śmiech grupy. Dość długo grupa rozważała subtelności pomiędzy kontaktem z klientem, a pracą z gotową bazą danych tych klientów. W sytuacji patowej, gdy były 3 głosy na 3 dla dwóch różnych kandydatów na pierwsze miejsce, głos zabrał Mężczyzna Szary uzasadniając, że p. Starkiewicz ma bogatsze doświadczenie jako handlowiec. Jednak decydujące okazały się argumenty Mężczyzny Niebieskiego za kandydatką panią Woroniczką, które grupa przyjęła. Liderka uaktywniła się w ostatnich minutach mówiąc: „*Dobra, dajmy ją na*

pierwsze”; Mężczyzna Szary zgodził się i w ten sposób w ostatnich sekundach została zakończona praca nad rankingiem. Mężczyzna Biały skomentował: „*Ciężka robota o czyimś losie decydować*”. Grupa posegregowała życiorysy i arkusze przed oddaniem Eksperymentatorowi. Kobiety i mężczyźni pracowali zgodnie; ze strony Mężczyzny Białego był uprzejmy gest w stronę Kobiety Czerwonej „*Może koleżanka pierwsza*” (kiedy uczestnicy decydowali, kto pierwszy skorzysta z przerwy na toaletę. 35 zł zdobyli za to zadanie. Na ogłoszony wynik, Szary zareagował: „*To przez Was. Mówię Wam nie podeszliście sprzedażowo*”. W trakcie przerwy uczestnicy dalej rozmawiali, jak wymagającym zadaniem jest wybór kandydatów do pracy.

W kolejnym zadaniu SEGREGACJA 2, grupa otrzymała 15 minut na uporządkowanie książek. Wszyscy podeszli do książek; padła propozycja, aby je przełożyć na inne półki lub stół, ale staranował ją Mężczyzna Szary mówiąc, że szkoda czasu. Wykazał się poczuciem sprawiedliwości, puszczając przodem do regału Kobieta Zieloną: „*Ty wcześniej nie uczestniczyłaś, to teraz będziesz na pierwszej linii*” (Mężczyzna Szary był wysoki, a Kobieta Zieloną Niska). Każdy z uczestników odpowiadał za jedną dziedzinę. Okazało się konieczne wyłożenie książek na stół. Uczestnicy zgodnie pracowali, podając sobie książki i radząc, do jakiej dziedziny zaklasyfikować poszczególne pozycje. Brak było barier, stali blisko siebie. Pracowali w różnych konfiguracjach, układając książki. Uczestnicy używali dość lekceważących określeń na książki nie zaklasyfikowane do żadnej z dziedzin takich jak: zarządzanie, psychologia, statystyka: „*lelum polelum*” „*takie miękkie*”, „*bardziej miękkie rzeczy albo filozofię, albo badania jakościowe*”. Kobieta Czerwona zaproponowała oddzielenie dziedzin kartkami i podała kartki. Kobieta Zielona nalegała, by powtórzyć ustawienie książek, co uczynił Mężczyzna Szary, przy okazji kilka książek zostało przestawionych. Grupa skończyła 1 minutę przed wyznaczonym czasem, ale już nie chcieli tej minuty wykorzystać. Mężczyzna Szary stwierdził „*Im dłużej tym gorzej. W sensie z tym zadaniem oczywiście*”. W następnej części zadania uczestnicy mieli 40 sekund na szukanie indywidualne i 30 sekund na szukanie z pomocą grupy. Gdy nie było chętnych, Liderka się zgłosiła „*Dobra, to ja już pójdę*”. Uczestnicy wyszukiwali książki w następującej kolejności:

Tura 1

Mężczyzna Niebieski: 15 zł.

Kobieta Żółta (sama): 15 zł.

Mężczyzna Biały: 15 zł.

Kobieta Zielona: 10 zł.

Mężczyzna Szary: 15 zł.

Kobieta Czerwona: 10 zł.

W drugiej turze Liderka zapytana o strategię delegowania uczestników do znajdowania książek, przerzuciła to pytanie na grupę; Mężczyzna Niebieski zapytał się, czy ktoś się czuje na tyle silnie, aby wyszukiwać książki. W końcu znalazła się para: Mężczyzna Niebieski i Kobieta Czerwona, która wyszukiwali książki na zmianę.

Tura 2

Mężczyzna Niebieski (sam): 15 zł.

Kobieta Czerwona (sama): 15 zł.

Mężczyzna Niebieski (sam): 15 zł.

Kobieta Czerwona (z pomocą grupy): 10 zł.

Mężczyzna Niebieski (z pomocą grupy): 10 zł.

Kobieta Czerwona: 15 zł.

Pod kopiec grupa biła sobie brawo.

W ostatnim zadaniu REKRUTACJA 3, uczestnicy rangowali życiorysy kandydatów na Młodsze Rekrutera. Część indywidualną rozpoczął Mężczyzna Szary mówiąc: „*To co, od dołu zaczynamy?*” i uczestnicy zaczęli wymieniać swoich kandydatów. Mężczyzna Niebieski opowiedział jak podzielił kandydatów: na grupę tych, którzy spełniają kryteria w 100% i tych, którzy nie spełniają. Przekonał grupę, że pani Malicka powinna być na końcu (nr 7). Po decyzji o kandydacie na miejsce 6., grupa przeszła – podążając za propozycją Mężczyzny Białego – do decyzji o najlepszym kandydacie. Dość ostra dyskusja rozgorzała pomiędzy Mężczyzną Niebieski i Szarym; Mężczyzna Szary stał na stanowisku, że brak pracy w trakcie studiów zaocznych dyskredytuje kandydata: „*Ma niejasną ścieżkę kariery*”. Mężczyzna Niebieski argumentował, że to co człowiek robi w trakcie studiów nie ma znaczenia. W dyskusję włączył się Mężczyzna Biały; pozostali uczestnicy wydawali się już mieć dosyć uporczywości Szarego. W końcu Liderka zarządziła głosowanie, co miało zakończyć spór..., ale nie zakończyło, ponieważ Mężczyzna Szary głośno argumentował, że się nie zgadza i mówił: „*kierujmy się pieniędzmi*”. Wyglądało na to, że Mężczyzna Szary zameczył grupę; Mężczyzna Niebieski powiedział „*Zgodzę się wyłącznie dlatego, że przestaniemy o tym rozmawiać*”. Grupa zaczęła podśmiewać się z Mężczyzny Szarego i jego powtarzania argumentu: „*niejasna ścieżka kariery*”. W tym zadaniu Liderka się uaktywniła, i weszła w rolę: zamknęła dyskusję mówiąc, że to jest decyzja lidera, w czym wsparł ją Mężczyzna Biały. Emocje były bardzo intensywne, jeszcze po zakończeniu zadania uczestnicy komentowali je; jestem ciekawy kto z nich dostał pracę. Określenie „*jasna ścieżka kariery*” weszło do języka grupy.

Grupa uzyskała 485 zł. Liderka poproszona o decyzję zaproponowała wspólne podjęcie decyzji i grupa zdecydowała o równym podziale. W rozdzieleniu kwoty pomógł Mężczyzna Niebieski.

Były 4 osoby, które wykazywały skłonności przywódcze: Mężczyzna Niebieski, Biały, Szary, Kobieta Czerwona i Zielona; najmniej zdolności przywódczych wykazywała... Liderka. Nikt z grupy nie pilnował czasu i dokończyli zadanie w ostatnich sekundach. Jednym z powodów, że Liderka formalna nie była faktycznym przywódcą był fakt – jak sama przyznała na przerwie, że ona się nie czuła pewnie w naukach o zarządzaniu, ponieważ sama była z Wyższej Szkoły Inżynierii, Wydziału Nauk o Zdrowiu. Uczestnicy byli uprzejmi dla siebie, pracy towarzyszyły żarty. Wystąpiło współdzielenie przywództwa (*Shared leadership*).

W badaniu ujawniło się, jak ważna w efektywnej pracy zespołu jest komunikacja; Mężczyzna Szary narzucał swoje zdanie, co przy innych silnych osobowościach przywódczych (Szczególnie Mężczyzny Niebieskiego) powodowało, że część dyskusji była mniej merytoryczna, tylko poświęcona wykazywaniu, kto ma rację, i kto wie lepiej. Pokazało również, że jeśli jednostka jest uparta, konsekwentna i przekonana o swojej racji, może odnieść sukces w przekonaniu grupy.

7.9.6 Grupa F

Skład zespołu: 4 kobiety, 1 mężczyzna

Lider formalny: kobieta.

Efekt pracy wyrażony w PLN: 440 (z sumy wyjściowej 600 PLN).

Efekt pracy wyrażony w % punktów lub pieniędzy możliwych w zadaniach do konkurowania:

Zadanie	Wynik (piłki lub PLN) z 100% do uzyskania	Uzyskany %
Książki nr 1 i nr 2	230 zł/300	76%
Wynik	76%	

Na samym początku Kobieta Szara wzięła sobie wodę i wszystkim rozdała.

Po wysłuchaniu instrukcji Eksperymentatora jak należy wykonać i co jest celem zadania REKRUTACJA 1, uczestnicy w milczeniu zaczęli czytać życiorysy kandydatów. Liderka nie pilnowała czasu, Eksperymentator zwrócił uwagę, gdy czas się kończył. Gdy nadszedł czas na przygotowanie rankingu grupowego, Liderka bardziej weszła w wyznaczoną rolę. Udzielała się głównie ona, Szara Kobieta, trochę Kobieta Czerwona i mężczyzna. Kobieta Zielona praktycznie się nie odzywała. Rozmowa była spokojna i merytoryczna; dotyczyła cech kandydatów. Liderka rozdzielała zadania, zwracając się z drobnymi do członków zespołu: „Zuzia sprawdza to, Kasia to”. Decyzje zapadały za zgodą osób, które uczestniczyły w dyskusji, przy milczącej aprobachie pozostałych. Liderka demonstrowała styl demokratyczny, przed zapisaniem pozycji w rankingu pytała się: „Jesteście za?”.

Grupa pracowała w sposób sprawny, wszyscy byli zaangażowani. Mężczyzna był trochę wycofany, mimo prób angażowania go w dyskusje przez Liderkę. Atmosfera pracy była swobodna, choć zorganizowana; sporo było uśmiechów i pojawiały się uwagi bardziej osobiste, nie tylko dotyczące wykonywanego zadania. Podczas przerwy między zadaniami, Liderka opowiadała o prowadzonych przez siebie rekrutacjach; budowała w ten sposób swój autorytet. Uczestnicy uśmiechali się do siebie. Gdy Eksperymentator ogłosił wynik uzyskany przez grupę w zadaniu REKRUTACJA 1, i okazało się, że był znakomity, Kobieta Szara zainicjowała „przybicie piątki”: najpierw z Liderką, a potem ze wszystkimi; Liderka ten gest powtórzyła z innymi.

W zadaniu SEGREGACJA 1 najbliższej siebie pracowały cztery kobiety, mężczyzna stał trochę z boku, ale też uczestniczył (kobiety utworzyły dość ciasne kółko, i właściwie nie

miał wyjścia, tylko stać z tyłu; poza tym był wyższy, więc i tak widział działania osób z przodu). W dalszej części każdy aktywnie układał książki. Głównie Kobieta Czerwona i Liderka omawiały sposoby układania książek: była to jedyna grupa, która rozważała ułożenie również po dacie wydania. Zielona Kobieta w tym zadaniu czuła się swobodnie i aktywnie uczestniczyła. W końcu uczestnicy zdecydowali się podzielić najpierw na dziedziny. Organizacja pracy nie była najmocniejszą stroną Liderki. Eksperymentator musiał doradzić, aby książki położyć na stole, zamiast tłoczyć się całą grupą przy regale; następnie Liderka układała książki, które członkowie zespołu jej podawali.

Kobieta Szara zaproponowała: „*teraz potwórzmy, gdzie są dziedziny*”. Po posegregowaniu książek na obszary tematyczne, dodatkowo uczestnicy posegregowali je według daty wydania. Metoda okazała się efektywna, pierwsze osoby szybko znajdowały książki. Uczestnicy rozmawiali głównie o zadaniach, ale też żartowali. Jako pierwsza do wyszukania książki zgłosiła się Kobieta Czerwona. Kobieta Zielona poszła jako druga. Książki nie znalazła ani ona sama, ani z pomocą grupy; grupa pół żartem motywowała Eksperymentatora: „*proszę udowodnić*”, że ta książka faktycznie się znajduje na półce. Panowała swobodna atmosfera, dużo uśmiechów, trochę żartobliwych uwag.

Tura 1

Kobieta Czerwona: 15 zł (zachowała w puli).

Kobieta Zielona: strata 15 zł.

Kobieta Szara: 15 zł (zachowała w puli).

Kobieta Biała (Liderka): 15 zł (zachowała w puli).

Mężczyzna Niebieski: strata 15 zł.

Tura 2

Kobieta Czerwona: strata 15 zł.

Kobieta Szara: 15 zł (zachowała w puli).

Mężczyzna Niebieski: 15 zł (zachował w puli).

Kobieta Szara: 10 zł (starta 5 zł).

Kobieta Biała (Liderka): strata 15 zł.

W zadaniu REKRUTACJA 2, w dyskusji uczestniczyła głównie Liderka, Kobieta Szara i Czerwona. Liderka uzasadniała swoje wybory i zwracała uwagę na lekcję z zadania 1: „Ale wiecie musimy przeanalizować jeszcze, te zadania na ile się pokrywają”. Liderka bezpośrednio pytała się mężczyznę o jego wybory. Używała formy: „*Spójrzmy wszyscy na opis stanowiska i zobaczmy czy nam się zgadza*”. W ten sposób stara się wszystkich mobilizować do pracy. Szara Kobieta półżartem stwierdziła „*Ja bym wszystkich zdyskwalifikowała, bo nikt nie napisał CV tak jak powinien*”, Czerwona Kobieta z uśmiechem się zgodziła. Zespół podejmował decyzje na zasadzie, że Liderka stwierdziła: „*ja bym go zostawiła*” i jeśli nikt zdecydowanie nie oponuje, jest miejsce

przydzielane. Niebieski Mężczyzna i Zielona Kobieta są najmniej aktywni. W trakcie dyskusji, uczestnicy uśmiechali się, padały luźne uwagi.

Przed wykonaniem zadania czwartego, SEGREGACJA 2, uczestnicy od razu przystąpili do działania: nie była analizowana czy poszło dobrze czy też nie, czy należy coś usprawnić. Grupa wzięła książki i zaczęła je układać. Eksperymentator tym razem nie wtrącił uwagi, że można wykorzystać stół i większość uczestników układała książki bezpośrednio przy półkach. Tylko Kobieta Zielona i mężczyzna przynosili część książek na stół lub trzymali w dłoniach; jednak mężczyzna po chwili zrezygnował z układania, tylko się przypatrywał. Nikt z grupy nie pilnował czasu. Do zadania dwa razy został wyznaczona Kobieta Czerwona; Liderka w drugiej turze nie wyszukiwała książek.

Liderka była zorientowana na sukces (w zadaniu 2 SEGREGACJA wyznaczyła do zadania trzykrotnie tą samą osobę, która skutecznie wyszukiwała pozycję).

Tura 1

Kobieta Szara: 10 zł (strata 5 zł).

Kobieta Czerwona: 15 zł (zachowała w puli).

Kobieta Biała (Liderka): 10 zł (strata 5 zł).

Kobieta Zielona: 15 zł (zachowała w puli).

Mężczyzna Niebieski: 15 zł (zachował w puli).

Tura 2

Kobieta Czerwona: 15 zł (zachowała w puli).

Kobieta Szara: 15 zł (zachowała w puli).

Kobieta Czerwona: 15 zł (zachowała w puli).

Kobieta Zielona: 15 zł (zachowała w puli).

Kobieta Czerwona: 15 zł (zachowała w puli).

Ostatnie zadanie, REKRUTACJA 3, grupa zakończyła zadania przed wyznaczonym czasem; zarówno ranking indywidualny CV, jak i zbiorowy.

Książki ułożyli według dziedzin i roku wydania.

Efektywność grupy: 440 PLN.

Podział pieniędzy: uczestnicy po 85 zł, Liderka 100 zł.

7.9.7 Grupa G

Skład zespołu: 3 kobiety, 2 mężczyzn.

Lider formalny: kobieta.

Efekt pracy wyrażony w PLN: 460 (z sumy wyjściowej 600 PLN +30 PLN).

Efekt pracy wyrażony w % punktów lub pieniędzy możliwych w zadaniach do konkurowania:

Zadanie	Wynik (piłki lub PLN) z 100% do uzyskania	Uzyskany %
Książki nr 1 i nr 2	240 zł/300	80%
Wynik	80%	

Już w pierwszych minutach badania pojawił się śmiech uczestników: Eksperymentator zapytał się, czy wyrażają zgodę na udział w badaniu, po czym jedna z uczestniczek skomentowała: „już nagrane” (w sensie – zgoda). (Ta uczestniczka okazała się być Liderem formalnym).

Gdy Eksperymentator przedstawiał role opaski do pomiaru ciśnienia, Mężczyzna Niebieski zażartował „*Stres jak na maturze*”; po chwili zaproponował wodę kolegom – przyniósł butelki na stół. W zadaniu REKRUTACJA 1, uczestnicy wymienili kilka zdań potwierdzając, że należy przeczytać wszystkie życiorysy i pracowali w milczeniu nad rankingiem indywidualnym. Liderka pilnowała czasu „*jeszcze dwie minuty*”. Kobieta Biała zgłosiła się do rozpoczęcia relacji i opowiedziała silne i słabe strony jednego z kandydatów, Mariusza Dmowskiego; grupa nie zgodziła się z jej rekomendacją, tłumacząc, że ma za małe doświadczenie. Liderka powiedziała, że „*dała go bardzo nisko*”. Dyskusja była merytoryczna, uczestniczyli wszyscy. Grupa przeglądała każde CV po kolei, decydując ze kandydat jest na miejsce 3–4, 5–6, do decyzji później. Kobieta Szara zwracała uwagę, że nie jest ważne, że kandydat ma szeroką wiedzę, jeśli nie jest to wymagane na dane stanowisko „*nie jest to trafiona aplikacja*”. Kobieta Biała wchodząc w rolę lidera, odczytała ranking w wersji roboczej. Brak barier czy dystansu płci: Mężczyzna Zielony przysunął się do Kobiety Białej, aby zajrzeć w CV. Mężczyzna Zielony mówił najwięcej i wywierał wpływ na decyzje grupy. Gdy dyskusja trochę zagasała, Liderka poprosiła, aby uczestnicy powiedzieli, kogo mieli na 1 i 2 pozycji w swoich rankingach indywidualnych. Grupa zakończyła prace dokładnie na czas, co spowodowało śmiech i komentarz. „*Dokładnie*”. Grupa przeszła do zadania 2, SEGREGACJA 1, a Eksperymentator porównał ranking życiorysów z decyzją sędziów kompetentnych.

Po wysłuchaniu instrukcji, uczestnicy wstali i podeszli do regału; Mężczyzna Zielony starał się powstrzymać, aby przeanalizować, według jakiego klucza należy książki układać. Ustalono, że alfabetycznie, z poziomem szczegółowości pierwszej litery. Mężczyzna Zielony zaproponował przeniesienie książek na stół, a Kobieta Biała dodała, żeby oddzielić książki anglojęzyczne. Pracowali wszyscy, wymieniając się informacjami, gdzie są autorzy na dana literę. Mężczyzna Żółty zaproponował, aby dodać kartki z opisem, gdzie są autorzy zaczynający się na daną literę alfabetu. Pod koniec cała grupa powtarzała, gdzie są jakie litery. Grupa zastanawiała się, czy mogą położyć książki, czy koniecznie je ustawiać; część myślała, że mają tylko jedną szansę na wyjecie książki z półki i jeśli okaże się zła, to już nie mogą szukać dalej. Spędzili trochę czasu, zapoznając się z książkami i przewidując, jakie mogą być zadani. Mężczyzna Żółty pilnował czasu; zwierzył się, że go to stresuje.

Gdy Eksperymentator zapytał: „*Kto chce zacząć?*” Mężczyzna Niebieski wskazał w kierunku Liderki i powiedział: „*Damy*”. Zgłosiła się Kobieta Szara.

Tura 1

Kobieta Szara - 15 zł (zachowała w puli).

Kobieta Żółta liderka – utrata 15 zł.

Mężczyzna Zielony zainteresował się, czy ta książką w ogóle jest. I powiedział do koleżanki, aby się nie martwiła, „*bo to było mega trudne*”.

Mężczyzna Niebieski - 10 zł (zachował w puli, utracił 5 zł).

Kobieta Biała - 15 zł.

Mężczyzna Zielony – 15 zł.

Tura 2

Kobieta Szara: 10 zł.

Kobieta Żółta Liderka: utrata 15 zł.

Mężczyzna Niebieski: 10 zł (zachował w puli, utracił 5 zł).

Kobieta Biała: 15 zł.

Mężczyzna Zielony: 15 zł.

W drugiej turze uczestnicy zwierzali się sobie, że się denerwują. Liderka wyznała: „*Aż mi serce bije*”, a mężczyzna Niebieski skomentował: „*to jest takie śmieszne, że się człowiek denerwuje*”. W czasie przerwy Mężczyzna Niebieski wstał, wziął tace z batonami i poczęstował wszystkich uczestników.

W drugiej turze, Liderka zdecydowała, że każdy znów wybiera.

W kolejnym zadaniu, REKRUTACJA 2, grupa pracowała nad rankingiem kandydatów na stanowisko Kierownika Projektu.

Mężczyzna Zielony pilnował czasu, pytając się Liderkę: „*Zaczynamy? Jakież 12 minut jest?*” Liderka jeszcze nie miała swojego rankingu gotowego i zwlekała z decyzją rozpoczęcia, ale gdy kolejna osoba zauważyła, że czas uzgodnić wersje – Kobieta Biała: „*Mamy 10 minut*”, Liderka zgodziła się. Liderka rozpoczęła od czytania profilu jednego kandydata i przez chwile była dość chaotyczna dyskusja o kilku kandydatach na raz, jednak po chwili zdecydowano zostawić Babińskiego na miejscu 1 lub 2. Dyskusje monitorował Mężczyzna Zielony; „*Najpierw skończmy*”. Grupa na początku uznała, że jest 8 kandydatów, ale potem udało się doliczyć 7. Dyskusja była dość chaotyczna i w ostatniej minucie były jeszcze podejmowane decyzje, Mężczyzna Zielony zachęcił Liderkę, aby spisała wszystkie nazwiska po kolei, co uczyniła. Pytała się członków zespołu, jakie mają osoby na konkretnym miejscu: Mężczyzna Zielony powiedział „*Ja mam Krakowiak, ale słuchaj ich też*”. Po przeczytaniu całego rankingu Kobieta Biała spytała się: „*Czy zrobiliśmy*”, na co Mężczyzna Zielony odpowiedział twierdząco i wydał polecenie: „*Podpiszcie się*”. Mężczyzna Niebieski zebrał życiorysy, Kobieta Biała kartki

z wynikami. Efekt był dość słaby – 35 zł, co skomentował Mężczyzna Niebieski: „*Serce się kraje*”. Kobieta Szara dostała nagrodę specjalną w wysokości 10 zł.

Przy następnym zadaniu, SEGREGACJA 2, po usłyszeniu polecenia, że znów należy ułożyć książki, Mężczyzna niebieski zaniepokoił się, czy te z poprzednich regałów i nowe. Tym razem grupa miała 10 minut na ułożenie książek według wybranych kryteriów. Liderka zauważyła, że te książki są ułożone tematycznie. Mężczyzna Zielony podchwycił, ale potem stwierdził, że nie jest w stanie znaleźć książki bez nazwiska. I zdecydował „*Zróbmy tak samo, tylko niech każdy bierze kupkę, a potem jedna osoba będzie je ustawiać*”. W ten sposób pomysł układania według dziedzin został odrzucony. Później grupa pracowała zgodnie, układając książki według pierwszych liter nazwisk autorów. Mężczyzna Zielony już tradycyjnie monitorował czas. Pod koniec pracy Mężczyzna Niebieski zaproponował, aby przeglądać książki w celu zapoznania się z nimi. Uczestnicy odnosili się do siebie przyjaźnie; odczuwali pewne napięcie związane z zadaniami. Liderka powiedziała, że dla niej jest stresujące, że musi znaleźć książkę w 40 sekund. Mężczyzna Zielony z kolei zwierzył się że nie lubi kamer. Podczas gdy większość uczestników usiadła i piła wodę, Mężczyzna Niebieski oglądał książki; zapytał się grupy: „*Co, nie czytacie? Chyba, że wiecie wszystko. To ja mogę nie podchodzić*”. Grupa zaśmiała się i z powrotem uczestnicy podeszli do półek. Eksperymentator powiedział grupie, że średnio uczestnicy zdobywali/utrzymywali 135 zł w puli. Liderka zdecydowała się zastosować tą samą strategię, co za pierwszym razem. Jako pierwsza do zadani podeszła Kobieta Szara. Następnie Liderka, która od razu znalazła książkę skomentowała z uśmiechem: „*No widzicie, chociaż 15 mi się udało*”. Czasem grupa uznawała władze Liderki: Kobieta Szara podchodząc do regału jako pierwsza w drugiej turze, zapytała się Liderki: „*Zgadzasz się?*”, na co ona odpowiedziała, że oczywiście. Liderka szukając książki okazywała, że się przejmuje, aż jej Mężczyzna Zielony powiedział: „*Nie przeżywaj tak bardzo*”. Uczestnicy dzielili się uwagami: „*to jakieś stare wydanie*”, uśmiechali się, okazywali zadowolenie z sukcesu i żartowali: „*Potrzebowali grupy badawczej do układania książek*”. W przerwie przed ostatnim zadaniem, Kobieta Szara wstała i poczęstowała całą grupę batonami. Panowała swobodna atmosfera.

Tura 1

Kobieta Szara: 0 zł, nie znaleziono.

Kobieta Żółta: 15 zł.

Mężczyzna Niebieski: 15 zł.

Kobieta Biała (sama): 15 zł.

Mężczyzna Zielony (sam): 15 zł.

Tura 2

Kobieta Szara: 15 zł.

Kobieta Żółta: 5 zł.

Mężczyzna Niebieski: 15 zł.

Kobieta Biała: 15 zł.

Mężczyzna Zielony: 15 zł.

W kolejnym zadaniu, REKRUTACJA 3, uczestnicy układali życiorysy kandydatów na stanowisko Przedstawiciela Handlowego. Uczestnicy pracowali nad rankingiem indywidualnym, z rzadka wymieniając uwagi. Ponownie Mężczyzna Zielony zachęcał do dyskusji zbiorowej. Liderka nabrała pewności siebie, nie dawała się merytorycznie zbić z pantałyku przez Mężczyznę Zielonego. Przejęła też w znacznym stopniu prowadzenie dyskusji: „Kogo macie?”, w czym pomagała Kobieta Biała i Mężczyzna Zielony. Było sporo śmiechu i komentarzy. Zgodnie z procedurą, grupa utraciła w tym zadaniu 35 zł.

Po wykonaniu zadania, czekając na wynik, grupa wymieniała luźne uwagi: „A ja się śmiałam, że to jest taki nudny zawód”. Ale też okazywali zaangażowanie – Liderka „Nastresowałam się dzisiaj, wiecie? Potrzebuję rozluźnienia”. Zwracając uwagę na kamery, Mężczyzna Niebieski skomentował, że ciężko będzie badaczom potem oglądać te 3 godziny. Uważał również, że będą (badacze) zwracali uwagę na mowę ciała. Mężczyzna zwrócił uwagę, że jest kamera wysoko na regale; Liderka skomentowała to mówiąc do Kobiety Szarej, że ona ma bluzkę z dekoltem i żartując, „już wyraziłaś zgodę na wszystko, poszło w eter”. Nagrodę specjalną otrzymał Mężczyzna Niebieski.

Rola lidera była tak przechodnia, że pod koniec nawet Eksperymentator się pomylił i poprosił o przeliczenie kwoty i podzielenie pieniędzy Kobiety Białą (a nie Żółtą – Liderkę). Kobieta Biała dobrze się czuła rozdając pieniądze. „Jaka szczęśliwa!” – skomentował Mężczyzna Niebieski.

Zdobyte pieniądze Kobieta Biała podzieliła po równo pomiędzy uczestników.

Nie było jednego wyraźnego lidera, ta rola była pełniona przez kilka osób, wystąpiło zjawisko współdzielenia przywództwa – *shared leadership*. Uczestnicy pracowali ze sobą swobodnie, stali blisko siebie. Zwracali uwagę na szczegóły, np. na odcień książki – „Bardziej zielony niż niebieski”.

7.9.8 Grupa H

Skład zespołu: 4 kobiety, 1 mężczyzna.

Lider formalny: kobieta.

Sposób motywacji: 600 złotych do utrzymania w puli; dodatkowo możliwość wygrania 300 zł do podziału na zespół, jeśli wynik będzie najlepszy).

Efekt pracy wyrażony w PLN: 470 (z sumy wyjściowej 600 PLN).

Efekt pracy wyrażony w % punktów lub pieniędzy możliwych w zadaniach do konkurowania:

Zadanie	Wynik (piłki lub PLN) z 100% do uzyskania	Uzyskany %
Książki nr 1 i nr 2, CV 1,2,3	255zł/300	85%
Wynik	85%	

Po odczytaniu instrukcji do zadania pierwszego, REKRUTACJA 1 przez Eksperymentatora, uczestnicy zajęli się indywidualnym przeglądaniem CV; pojawiły się nieśmiałe, ciche głosy, jak pracować i wreszcie wyraźny głos Kobiety Szarej: „*Ja nie mam opisu stanowiska, więc dobrze byłoby to na głos*”. Wtedy Kobieta Zielona zaczęła odczytywać wymagania na stanowisko Młodsze Rekrutera; grupa słuchała w skupieniu. Następnie Kobieta Szara od razu przejęła inicjatywę mówiąc „*Dobrze by było skupić się na grubych klockach, czyli tym, co tak naprawdę jest wymaganiem*”. Zwracała się głównie do Liderki, która zgodziła się przytakując. Następnie Kobieta Szara zasugerowała, aby najpierw każdy przeczył sobie życiorysy. Po chwili stwierdziła: „*To ja mogę zacząć*” i zreferowała mocne i słabe strony „swojego” kandydata, rekomendując go na dalsze miejsce; Kolejna referowała Liderka, Kobieta Szara w trakcie dopytywała. Następnie kolejno każdy uczestnik przedstawiał kandydata, zwracając uwagę na kluczowe kompetencje/braki. Kobieta Szara: „*Ja bym proponowała ułożyć te CV na stole i będziemy podchodzić*” i zaczęła je układać. Kobieta Zielona zwróciła uwagę, że ważne, aby umiejętności kandydata były dopasowane do oczekiwań pracodawcy. Następnie grupa wstała i zaczęła oglądać CV. Kobieta Szara pracowała na głos, wymieniając kluczowe wymagania i jak spełniają je poszczególne kandydaci. Włączyła się też Kobieta Zielona, Niebieska i Mężczyzna Żółty; jednak Kobieta Szara wyraźnie zdominowała grupę; była przy tym spokojna i uprzejma. Najwięcej mówiły Kobieta Szara, Zielona i Niebieska, używając merytorycznych argumentów przemawiających za wysokim/niskim miejscem kandydata w rankingu. Mężczyzna Żółty zwrócił uwagę na dość ograniczone doświadczenie zawodowe jednego z aplikujących, który nie rekrutował, lecz doradzał studentom. Grupa zgodziła się, aby umieścić go na ostatnim miejscu. Kobieta Zielona zasugerowała, aby zwracać uwagę również na wygląd życiorysów. Propozycje, uwagi uczestnicy kierowali już do Kobiety Szarej. Zaproponowała ona, aby każdy teraz wypełnił swój ranking indywidualny. Grupa chwilę pracowała w milczeniu, które przerwała Kobieta Szara, dzieląc się swoimi opiniami o kandydacie, którego życiorys właśnie przerabiała komentując „*Myślałam, że to będzie łatwiej*”. Kobieta Zielona po krótkiej wymianie zdań, zaproponowała, aby jednak każdy najpierw sam wypełnił, a następnie będzie dyskusja grupowa. Nikt z grupy nie monitorował czasu. Kobieta Zielona zainicjowała grupową dyskusję; jednak już tradycyjnie pałeczkę przejęła Kobieta Szara, która jako jedyna stała; pozostali siedzieli. Wykorzystując to, przekładała życiorysy- zgodnie z decyzjami grupy. Grupa pracowała razem, najbardziej milcząca była Liderka. Mężczyzna wydawał się czuć swobodnie. Kobieta Szara była pomocna, zebrała CV dla Eksperymentatora.

Do zadania nr 2, SEGREGACJA 1, cała grupa podeszła z entuzjazmem. Kobieta Szara zaproponowała wyłożenie wszystkich książek na stół, co spotkało się ze zgodą pozostałych członków zespołu i ich zaangażowaniem. Kilka osób dzieliło się pomysłami klucza na ułożenie książek i padło: „*Dziewczyny*”, jako zwrot do całej grupy, jednak mężczyzna nie wziął tego do siebie. Kobieta Szara zaproponowała ułożenie dziedzinami i datami wydania („*od najstarszej do najmłodszej*”), jednak pomysł ten został storpedowany. Kobieta Zielona optowała za ułożeniem tematycznie i następnie wielkością: „*Lewa największa, prawa najmniejsza*”. Ciekawie uczestnicy się ustawili: Kobieta Szara po jednej stronie stołu, pozostała czwórka po przeciwnej. Kobieta Szara wskazała, gdzie układać psychologię i „matmę”, inni wskazywali obszary pozostałych dziedzin. Kobieta Szara przekonała grupę do stworzenia odrębnej kategorii książek dla pozycji anglojęzycznych; Kobieta Zielona utworzyła grupę książek niepodpisanych na grzbiecie. Wszyscy pracowali ramie w ramie. Kobieta Zielona powiedziała Kobiecie Szarej „*Myślę że jak skończymy już układać, to musimy jeszcze raz prześledzić, gdzie co jest ułożone*” – z czym Kobieta Szara się zgodziła. Grupa spędziła ok. 5 minut powtarzając, gdzie znajdują się książki z psychologii, gospodarki, ekonomii etc. Po tym jak Eksperymentator zaznaczył, że zostały jeszcze 2 minuty, Kobieta Szara w imieniu grupy zdecydowała, że warto ten czas wykorzystać „*pobłądzić wzrokiem po książkach*”. Nikt się nie sprzeciwił. Pod koniec zadania Kobieta Niebiska przestała aktywnie uczestniczyć, jednak jako pierwsza zgłosiła się do wyszukania książki. W drugiej turze Liderka zdecydowała, że każdy będzie wyszukiwał książkę. Pojawiły się żarty: „*Jak są twarde to macamy. Głupio zabrzmiało, ale...*” – ta rada dotyczyła wyszukiwania książek w twardych oprawkach.

Tura 1

Kobieta Niebieska: 15 zł (zachowała w puli).

Mężczyzna Żółty: 15 zł (zachował w puli).

Kobieta Zielona: 15 zł (zachowała w puli).

Kobieta Szara: 15 zł (zachowała w puli.)

Kobieta Czerwona: 15 zł (zachowała w puli).

Tura 2

Kobieta Niebieska: 10 zł (strata 5 zł).

Mężczyzna Żółty: 15 zł (zachował w puli).

Kobieta Zielona: 15 zł (zachowała w puli).

Kobieta Szara: 10 zł (strata 5 zł).

Kobieta Czerwona: 15 zł (zachowała w puli).

W zadaniu trzecim, REKRUTACJA nr 2, mężczyzna zaproponował jako pierwszy sposób pracy – przeczytanie wymagań tak jak poprzednio. Kobieta Zielona przeczytała treść ogłoszenia i grupa rozpoczęła zapoznawanie się w ciszy z życiorysami kandydatów. Zmiliła się fizyczna alokacja uczestników. Kobieta Szara pozostała u szczytu stołu, Liderka również na swoim miejscu po jednej stronie stołu, a pozostała trojka członków

zespołu po przeciwnej stronie. Kobieta Szara opowiadała grupie o kandydacie jako pierwsza; następnie Liderka, Kobieta Zielona i każdy po kolei. Kobieta Szara wstała i powiedziała, żeby ułożyć życiorysy w rzędzie na stole: „*Jak każdy ma u siebie kartkę, to ciężko wybrać*”. Wszyscy wstali i czytali CV; Kobieta Szara najbardziej dzieliła się swoim opiniami, również rozumieniem roli poszukiwanego pracownika, aktywna była również Kobieta Zielona, i mężczyzna. Kobieta Szara rozpoczęła monitorowanie czasu, sprawdzając pozostały czas na wykonanie zadania z Eksperymentatorem. Uczestnicy miło odnosili się do siebie, jak Zielona kichnęła, Szara mówiła „*Zdróweczko*”. Po rankingu indywidualnym, Szara zmobilizowała grupę do oficjalnego podjęcia wspólnej decyzji: „*Czy ustalamy ranking, czy piszemy tak jak leży?*” W rezultacie grupa spisała kolejność.

W zadaniu 4, SEGREGACJA 2, zespół zdecydował się na zastosowanie takiego samego sposobu układania książek. Tym razem rozdział prac nastąpił wcześniej. Kobieta Niebieska i mężczyzna stanęli przy stole i zajęli się układaniem, podczas gdy trzy kobiety zdejmowały książki z półek. Potem już wszyscy segregowali, nieco się przekrzykując; głos mężczyzny był w tym też słyszany. Kobieta Szara często doradzała, jak zaklasyfikować książki, ale nie zawsze wyręczała członków zespołu: na pytanie do jakiej dziedziny zaliczyć książkę, odpowiedziała: „*A zobacz w środku*”.

Liderka zastosowała ten sam sposób delegowania uczestników do wyszukiwania książek co w pierwszej turze – każdy po kolei.

Tura 1

Kobieta Niebieska: 10 zł (strata 5 zł).

Mężczyzna Żółty: 15 zł (zachował w puli).

Kobieta Szara: 15 zł (zachowała w puli).

Kobieta Zielona: 15 zł (starta).

Kobieta Czerwona: 15 zł (zachowała w puli).

Tura 2

Kobieta Niebieska: 10 zł (strata 5 zł).

Mężczyzna Żółty: 10 zł (strata 5 zł).

Kobieta Szara: 10 zł (strata 5 zł).

Kobieta Zielona: 15 zł (zachowała w puli).

Kobieta Czerwona: 15 zł (zachowała w puli).

Przy poleceniu znalezienia książki autorstwa Jerzego Wierzbińskiego, mężczyzna miał problem z jej znalezieniem. Kobieta Zielona półzartem skomentowała: „*Jakby miał problemy, to by wiedział, gdzie szukać...*”

W zadaniu 5, REKRUTACJA 3, od razu po wysłuchaniu instrukcji i otrzymaniu życiorysów, Kobieta Zielona zaczęła odczytywać na głos profil poszukiwanego kandydata do pracy. Członkowie grupy ponownie zmienili swoje miejsca: Liderka pozostała po jednej

stronie stołu, Kobieta Niebieska u szczytu stołu, a mężczyzna, Kobieta Szara i Zielona po drugiej stronie stołu. Widoczna była już pewna wprawa grupy, doświadczenie w pracy nad oceną życiorysów i; pracowali. Tym razem kandydata jako pierwsza zreferowała Kobieta Niebieska; następnie Kobieta Szara, Zielona, Liderka i mężczyzna. Potem Kobieta Zielona wstała i przeszła na drugą stronę stołu. Kobieta Zielona zwróciła uwagę „*Ze mamy mniej czasu*” i zmobilizowała grupę do czytania CV i zapisania decyzji indywidualnych. Wszyscy wstali i ułożyli życiorysy w rzędzie; miało to ułatwić widoczność dla wszystkich. Kobieta Szara monitorowała czas, pytając się co jakiś czas Eksperymentatora o pozostały czas na wykonanie zadania.

Przy dzieleniu pieniędzy, Kobieta Niebieska zadała pytanie, czy zdarzyło się, że Lider wziął sobie wszystko. Liderka zdecydowała się na równy podział. Liderka wyznała grupie i Eksperymentatorowi, że „*były mądrzejsze osoby ode mnie*”.

Na zachowanie Liderki wpływ mógł mieć język, ponieważ język polski nie był jej macierzystym. Jednak mężczyzna czuł się swobodnie, choć też był obcokrajowcem... i jedynym mężczyzną w zespole.

Liderka formalna nie wywiązywała się z wyznaczonej roli; w najlepszym razie można ją określić jako przywództwo demokratyczne. Liderka nieformalna w dużej części ją zastąpiła, przewodząc i organizując pracę zespołu. Reprezentowała styl autorytarno-demokratyczny. Mężczyzna odnalazł się w grupie zdominowanej przez kobiety całkiem dobrze jako członek zespołu; nie próbował zastąpić Liderki formalnej ani nieformalnej w ich rolach. Kobieta Szara (Liderka nieformalna) była zorientowana na jak najlepsze wykonanie zadań. Atmosfera wydawała się przyjemna, ale głośne śmiechy były pojedyncze.

7.9.9 Grupa I

Skład zespołu: 3 kobiety, 2 mężczyzn.

Lider formalny: mężczyzna.

Sposób motywacji: 600 złotych do utrzymania w puli; dodatkowo możliwość wygrania 300 zł do podziału na zespół, jeśli wynik będzie najlepszy).

Efekt pracy wyrażony w PLN: 445 (z sumy wyjściowej 600 PLN).

Efekt pracy wyrażony w % punktów lub pieniędzy możliwych w zadaniach do konkurowania:

Zadanie	Wynik (pilki lub PLN) z 100% do uzyskania	Uzyskany %
Książki nr 1 i nr 2	230 zł/300	76%
Wynik	76%	

Po tym jak uczestnicy podpisali zgody i zostali poinformowani o celu pierwszego ćwiczenia REKRUTACJA 1, Kobieta Żółta nieśmiało zaproponowała, aby głośno przeczytać wymagania na kandydata do pracy (uczestnicy dysponowali tylko jednym egzemplarzem). Lider z uśmiechem powiedział: „*To je przeczytam, skoro jestem*

liderem”. Członkowie grupy rozpoczęli prace w milczeniu; po jakimś czasie Lider doradzał: „*Sprawdzajcie tą znajomość języka angielskiego czy mają. I pakiet Office*”. I podpowiedział Kobiecie Żółtej, że może sobie zapisywać uwagi. Lider zapowiedział po kilku minutach jak będzie wyglądała praca dalej: „*Jak każdy przejrzy sobie każde CV, to się zastanowimy jak ten ranking ustalić. Po prostu każdego kandydata sobie omówimy*”. Lider chwilami żartował, ale nie odrywał to ludzi od pracy.

Lider był demokratyczny i empatyczny. Żartował sam i inni czuli się swobodnie, aby żartować; dbał o zorientowanie grupy na wykonanie zadania, choć jednocześnie nie monitorował czasu (jednak wszystkie zadania grupa skończyła na czas lub wcześniej).

Odbyła się krótka wymiana zdań między Kobiętą Czerwoną a Liderem o jednym z kandydatów, co do którego byli zgodni. Lider żartem powiedział – gdy Kobieta Czerwona odłożyła CV – „*Już chyba wiemy kto będzie na końcu*”. Lider zachowywał się naturalnie, starając się być dobrym kolegą, ale też wykonać zadanie. Dość szybko obsadzili jako grupa pierwsze i ostateczne miejsce w rankingu; odbyło się to na zasadzie propozycji Lidera, zgody Kobiety Czerwonej i milczącej zgody/braku sprzeciwu pozostałych uczestników. Szara Kobieta zwracała uwagę na czas, stukając palcami w blat – mobilizowało to grupę. Mężczyzna Zielony i Kobieta Żółta właściwie nie uczestniczyli w dyskusji. Kobieta Szara wstając po wodę, zaproponowała ją też innym i następnie rozdała. Żartowała powtarzając o jednej z kandydatek „*...i jest jakaś niepoważna*”. Lider dominował dyskusję, przedstawiając swoje zdanie. Były wybuchy śmiechu całej grupy. Kobieta Czerwona podsumowywała wybory: piąte, szóste, siódme (miejsce). Lider nie był dokładny w czytaniu CV, grupa uzupełniała. Kobieta Szara dużą uwagę zwracała na wygląd życiorysów. Po uszeregowaniu kandydatów, Lider zaproponował przejrzenie wyboru, rozpoczynając od odświeżenia w pamięci wymagań na stanowisko pracy; Kobieta Czerwona sprawdzała, czy dany kandydat je spełnia. Właściwie ta dwójka decydowała o rankingu grupy. Kobieta Szara starała się w ostatnim etapie włączyć do dyskusji Mężczyznę Zielonego. Zespół skończył zadanie przed czasem.

Grupa się czuła bardzo swobodnie, zadawała pytania Eksperymentatorowi.

W kolejnym zadaniu, SEGREGACJA 1, Kobieta Czerwona po dojściu do półek od razu powiedziała „*To ja proponuję dziedzinami*”. Wszyscy pracowali razem, blisko siebie. Po kilku minutach pracy przy regałach, zaproponował przeniesienie książek na stół i sam zaczął je przenosić; inni podążyli za nim. Następnie podział zadań się zmienił, członkowie zespołu segregowali książki na stole, a Lider układał je na regale. Kobieta Czerwona zarządziła: „*Tu układajcie rzeczy, które są po angielsku*”. Mężczyzna Zielony dużo pozycji przed ułożeniem na półce konsultował z Liderem. Kobieta Szara zaproponowała odróżnienie książek o mikro firmach kładąc je na półce poziomo. Lider: „*Zaraz sobie przeanalizujemy jeszcze to wszystko, jeśli będziemy mieć czas*”. Grupa stworzyła kategorię „inne”. Pod koniec Lider na głos uporządkował wiedzę swoją i grupy, wskazując, gdzie znajduje się dana dziedzina wiedzy. Grupa nie pilnowała czasu, ale skończyli wcześniej. Tą chwilę Lider wykorzystał na ustalenie z uczestnikami, kto będzie wyszukiwał jako pierwszy. Nie brakowało ciepłych gestów, Lider poklepał Kobietę Żółtą po plecach. Mężczyzna Zielony sobie powtarzał sobie ustawienie książek.

Kobieta Czerwona rzuciła „Może jeszcze popatrzymy sobie po autorach, bo jak będzie...”. Kobieta Szara powiedziała: „Na mnie stracie hajsu, przepraszam”.

Lider reagował na nastroje grupy, gdy brakowało chętnych. Pojawiła się zachęta: „Kto następny? Kto chce mieć to za sobą, może tak?”. Zgłosiła się Kobieta Czerwona. Brakowało chętnych i grupa motywowała siebie. Mężczyzna Zielony wyszedł ze słowami „I tak nie znajdę” i usłyszał radę: „Wyobraź sobie, że to leki”. Kobieta Szara poszła ze słowami „Idę, bo to się coraz trudniejsze robi”. Kobieta Szara zgłosiła się jako ochotniczka w drugiej turze ze słowami: „Najwyżej mnie zabijecie”. Po porażce Szarej, Lider zgłosił się do szukania. Grupa była zaangażowana, w sytuacji, gdy nie znaleźli drugiej książki z rzędu, kwestionowali, że wszystkie książki są naprawdę na półce. Szczególnie wytrwała była Kobieta Szara, która pomiędzy zadaniami, szukała nieodnalezioną książkę. Zachowywała przy tym sarkastyczne poczucie humoru. Zmobilizowała całą grupę do szukania tej książki. Uczestnicy wyszukiwali książki w następującej kolejności:

Tura 1

Mężczyzna Niebieski (Lider): 15 zł (zachował w puli).

Kobieta Czerwona: 15 zł.

Mężczyzna Zielony: 15 zł.

Kobieta Szara: 15 zł.

Kobieta Żółta: 10 zł (z pomocą grupy; strata 5 zł).

Tura 2

Kobieta Szara: 15 zł (strata).

Lider: strata 15 zł.

Kobieta Szara: 15 zł.

Kobieta Szara: 10 zł (z pomocą grupy; strata 5 zł).

Mężczyzna Zielony: 15 zł.

W zadaniu 3, REKRUTACJA 2, Lider ponownie czytał profil kandydata. Następnie rozdał życiorysy, i powiedział, że każdy się zapozna, a potem będzie przedstawiał kandydatów. Sam zaczął od przedstawiania kandydata Janusza Babickiego, wykazując w jakich punktach kandydat spełnia wymagania. Jednak ten sposób pracy mógł wpłynąć znacząco na rankingi indywidualne członków zespołu. Następnie Kobieta Czerwona przestawiła swojego kandydata. Mężczyzna Zielony się dopytywał jak angielski; następnie kandydata prezentowała Kobieta Żółta. Grupa żartowała, robiąc uszczypliwe uwagi o kandydatach (np. z adresu e-mailowego: „pyton”. Następnie prezentował Mężczyzna Zielony. W trakcie prezentacji grupa dopytywała. Kobieta Szara rzucała sporo uwag pobocznych, jednak Lider parł do przodu czytając profile kandydatów. Kobieta Szara i Czerwona dłużej omawiały jednego z kandydatów, którego dyskwalifikowało właściwie tylko „Pyton w” w emailu. Kobieta Szarej w pewnym momencie przestała się wczytywać w profile. Lider zaproponował obsadzenie miejsc,

Kobieta Czerwona wspierała go w wysiłkach podjęcia decyzji przez grupę. Kobieta Szara i Czerwona zaproponowały jednogłośnie kandydata na miejsce 4 i Lider to przyjął. Lider nadal nie pilnował czasu. Robił podsumowania rankingu, upewniając się, że wszyscy się zgadzają. Kobieta Szara nadal przypominała w przerwie o nieznalesionej książce.

W zadaniu 4, SEGREGACJA 2, grupa od razu wyjęła książki na stół; Lider zadał grupie pytanie, czy jest sens układania według lat wydania, ale Szara Kobieta storpedowała pomysł: „*Ten system lepszy nie będzie*”. Książki zostały ułożone dziedzinami, podobnie jak za pierwszym razem. Lider wskazywał, gdzie znajdują się jakie książki, cała grupa sprawnie współpracowała; nie było dystansu czy izolowania się. Po posegregowaniu książek tematycznie, Lider powtórzył dla wszystkich, na której półce znajduje się jaka dziedziczna wiedzy. Wszyscy aktywnie w tym uczestniczyli. Szara Kobieta autorytarnie podjęła decyzje o ułożeniu książek płasko: „*I kij z nimi*”. Nie było chętnych do szukania książek i Lider zgłosił się sam jako pierwszy. Następnie poszła Kobieta Czerwona. Lider zachęcił kolejną osobę mówiąc: „*Ewa, chcesz mieć to za sobą?*” i dziewczyna poszła.

Tura 1

Lider: 15zł (zachował w puli).

Kobieta Czerwona: 15zł.

Kobieta Żółta: 15 zł.

Kobieta Szara: 15zł.

Mężczyzna Zielony: 15zł.

Tura 2

Lider: 15 zł.

Kobieta Szara: 15 zł.

Kobieta Szara: strata 15 zł.

Mężczyzna Zielony: 15 zł.

Lider: strata 15 zł.

Nie było bicia braw ani przybijania piątek, ale bardzo dużo żartów i śmiechu. Uczestnicy dowcipkowali z odcieni zieleni i niebieskiego (jedna książka miała kolor, który był różnie określany).

Lider: „*Jacy zgodnie jesteśmy ogólnie*”; motywował Zielonego Mężczyznę: „*Dasz radę*”.

W zadaniu 5, REKRUTACJA 3, grupa pracowała w podobny sposób – Lider czytał profil kandydata, dodając własne komentarze. Kobieta Szara ponownie zwracała uwagę na elementy nie merytoryczne, takie jak wygląd CV i zdjęcia.

Lider zdecydował o podzieleniu pieniędzy po równo: „*Bo każdy się przyczynił*”.

7.9.10 Grupa J

Skład zespołu: 4 kobiety, 2 mężczyzn.

Lider formalny: mężczyzna.

Sposób motywacji: 600 złotych do utrzymania w puli; dodatkowo możliwość wygrania 300 zł do podziału na zespół, jeśli wynik będzie najlepszy).

Uwaga: 3 osoby stanowili obcokrajowcy

Efekt pracy wyrażony w PLN: 445 zł (z sumy wyjściowej 600 PLN i dodatkowych 30 zł).

Efekt pracy wyrażony w % punktów lub pieniędzy możliwych w zadaniach do konkurowania:

Zadanie	Wynik (piłki lub PLN) z 100% do uzyskania	Uzyskany %
Książki nr 1 i nr 2	270zł/360	75%
Wynik	75%	

Po wyrażeniu zgody na udział w badaniu, Eksperymentator zapoznał grupę z zadaniem 1, REKRUTACJA. Lider rozdał życiorysy, każdemu po jednym i przeczytał na głos profil kandydata. Kobieta Żółta wyjaśniła grupie, jak definiuje się sprzedaż B2B. Po krótkiej dyskusji, uczestnicy pracowali w milczeniu, wymieniając się życiorysami. Lider pilnował czasu „*To jeszcze 3 minutki i zaczynamy robić tą listę*” – wyznaczył koniec czasu na pracę indywidualną. Panowała swobodna atmosfera, Kobieta Żółta, siedząca naprzeciwko Mężczyzny Zielonego powiedziała z uśmiechem: „*Co do pierwszego przynajmniej się zgadzamy*”. Gdy zaczęła się dyskusja o kandydacie 1, grupa podzieliła się optując za Tyndorfem i Komorowskim. Lider zarządził dyskusję. Grupa argumentowała, ale dość ostrożnie. Kobieta Żółta zapytała się Eksperymentatora, kto decyduje i jak mocno mają argumentować. Kobieta Żółta spozycjonowała się na asystentkę Lidera: „*Każdy lider potrzebuje asystenta*” na co Lider się zgodził – też z uśmiechem. Prym w dyskusji wiodł Lider i Kobieta Żółta; włączała się też Kobieta Czerwona. Lider pilnował czasu w sposób naturalny, nie budując niepotrzebnego napięcia. Kobieta Żółta podała batony i wodę; czyniła to z uśmiechem; wprowadzała dobry nastrój, uśmiechając się do innych i żartując ze swojej roli „prawej ręki”.

Następnie uczestnicy przeszli do zadania 2, SEGREGACJA 1. Kobieta Żółta zaczęła wymieniać z jakich dziedzin są książki, a Lider, który podszedł ostatni, zarządził, aby wszystkie książki położyć na stół. Następnie przydzielił każdemu jedną dziedzinę i „kupkę” książek i polecił, aby segregowali. Wszyscy pracowali, wymieniając uwagi, gdzie leży jaka dziedzina i jak należy daną pozycję zaklasyfikować. Uczestnicy byli aktywni, nikt nie trzymał się z boku. W tym zadaniu wystąpiła bariera językowa dla obcokrajowców. Lider zauważył, że warto też poukładać książki alfabetycznie, ale nie wiadomo, czy czas pozwoli. Ponieważ wyzwaniem było przydzielenie książek do właściwych dziedzin, Lider zdecydował, że każda posegregowana grupa książek będzie sprawdzana ponownie, i podejmowana będzie wspólna decyzja grupy, czy jest dobrze przydzielona. Kobieta Żółta powiedziała, że warto, aby każda osoba odpowiadała za

jedną kategorię i Lider potwierdził „*Dokładnie o to mi chodziło*”. Grupa pracowała energicznie, współpracując ze sobą. Atmosfera była zorientowana na pracę, ale swobodna. Kobieta Żółta doradzała w odpowiednim klasyfikowaniu książek, widoczna była jej wiedza o zgromadzonej tematyce²⁷⁹. Gdy zostało już mało czasu lider nie dbał o jakość, ale o czas: „*Dobra kończymy, to byle gdzie*”. Kobieta Żółta zgłosiła się jako pierwsza do wyszukiwania książek. Uczestnicy się wspierali, pojedyncze osoby bili brawo, gdy udało się znaleźć książkę. W drugiej turze Lider wyznaczał osoby po kolei. W pomoc angażowali się wszyscy, chociaż najbardziej Lider i Kobieta Żółta. Gdy Kobieta Żółta szybko znalazła książkę, Lider powiedział „*Vice szef jeszcze raz*”; grupa śmiała się.

Tura 1

Kobieta Żółta: 15 zł (zachowała w puli).

Mężczyzna Zielony: 15 zł (zachowała w puli).

Kobieta czerwona: 10 zł (strata 5 zł).

Mężczyzna Biały: 15 zł (zachowała w puli).

Kobieta szara: 15 zł (strata).

Kobieta Niebiska: 10 zł (strata 5 zł).

Tura 2

Kobieta Żółta: 15 zł (strata).

Mężczyzna Biały: 15 zł (zachowała w puli).

Mężczyzna Zielony: 10 zł (strata 5 zł).

Kobieta Żółta: 15 zł (zachowała w puli).

Kobieta Żółta: 10 zł (strata 5 zł).

Mężczyzna Biały: 15zł (strata).

Kobieta Szara dostała nagrodę specjalną za indywidualny ranking CV. Uczestnicy uśmiechali się do siebie; nie było podziału według płci czy narodowości; grupa ładnie się zgrała.

Do kolejnego zadania, REKRUTACJA 2, grupa przystąpiła z entuzjazmem, Lider podobnie jak za pierwszym razem odczytał wymagania dotyczące kandydata, tym razem na Kierownika Projektu. Szybko w dyskusję włączyła się Kobieta Czerwona, potem grupa pracowała w milczeniu, uczestnicy układali rankingi indywidualnie. „*Wykształcenie wyższe to ma być minimum magister?*” – Lider uznał, że tak. W tym zadaniu Lider pilnował czasu, przypominał członkom zespołu, ile jeszcze mają czasu na ranking indywidualny. „*Z tym doświadczeniem się pociapciałam powiem szczerze*” – zwierzyła się Kobieta Żółta. „*Dobra, kto ma być numerem 1?*” – Lider rozpoczął część rankingu

²⁷⁹ Kobieta Żółta była doktorantka I roku SD

grupowego. Brak było zgody i Lider poprosił Kobiętę Czerwoną, aby uzasadniła swój wybór, co uczyniła. W międzyczasie, Kobieta Żółta zażartowała na temat adresu e-mailowego jednego kandydata: piotr.pyton@gmail.com. Po krótkiej dyskusji Lider zarządził głosowanie i tym razem udało się ustalić wspólną wersję. Grupa próbowała ustalić kolejnego kandydata, jednak nastąpiła sytuacja patowa. Lider zdecydował, aby wytypować najgorszego kandydata. W dyskusji uczestniczyli wszyscy, również Kobieta Czerwona i Niebieska, które w zadaniu REKRUTACJA 1 szczególnie się nie udzielały. Uczestnicy dzielili się uwagami o swoich rankingach indywidualnych; Kobieta Żółta zauważyła, że muszą opracować inny system, że „*Za dużo tracimy na ranking indywidualny*”. Kobieta Szara poprosiła o podanie batonu Kobiętę Niebieską, ale Żółta uśmiechnęła się i powiedziała „*Mnie też możesz poprosić*”.

Od razu po odczytaniu instrukcji do zadania czwartego, SEGREGACJA 2 przez Eksperymentatora, uczestnicy podeszli do regału i zaczęli wykladać książki na stół. Kobieta Żółta zaproponowała usprawnienie – oddzielenie książek polskojęzycznych od anglojęzycznych, co grupa przyjęła bez sprzeciwu. Kobieta Czerwona zaproponowała układanie kolorami, ale Kobieta Czerwona zanegowała ten pomysł mówiąc, że sposób wyszukiwania może się zmienić. Lider podtrzymał decyzję o układaniu dziedzinami: „*Informatyka, matematyka razem*”. Kobieta Żółta powiedziała, że może warto, aby każdy po prostu przejrzał wszystkie książki, bez ich układania; ta propozycja nie spotkała się z entuzjazmem. Wszyscy pracowali i segregowali książki, radząc sobie nawzajem jak zaklasyfikować poszczególne pozycje. Dbali, aby każdy wiedział, jak książki zostały ustawione; atmosfera była swobodna i zorientowana na dobre wykonanie zadania. Grupa śmiała się, gdy Kobieta Niebieska w kilka sekund znalazła prawidłową książkę.

Tura 1

Kobieta Szara: 10 zł (strata 5 zł.)

Mężczyzna Zielony: 15 zł (zachowała w puli).

Kobieta Żółta: 15 zł (zachowała w puli).

Mężczyzna Biały: 10 zł (strata 5 zł).

Kobieta Niebieska: 15 zł (zachowała w puli).

Kobieta Czerwona: 10 zł (strata 5 zł).

Do drugiej tury Lider wyznaczył „*No to ten kto odkrył w 2 sekundy*” – czyli Kobiętę Niebieską.

Uczestnicy wyrażali zaangażowanie mową ciała. Podczas wyszukiwania indywidualnego wszyscy wychylali się i wzrokiem przeszukiwali półki. Gdy Mężczyzna Zielony szybko wyszukał wskazaną pozycję, Lider wyznaczył go do kolejnego szukania. W trakcie Kobieta Żółta i Lider komentowali, jak to dobrze, że oddzielili tym razem książki anglojęzyczne. Gdy pojawiło się polecenie związane z nazwiskiem autora, dyskutowali, że trzeba też było ułożyć alfabetycznie. Lider stwierdził „*Nie było czasu*”. Kobieta Żółta również została wyznaczona dwa razy do wyszukiwania, „*Bo jak jest strit*”.

Tura 2

Kobieta Niebieska: 10 zł (strata 5 zł).

Mężczyzna Zielony: 15 zł (zachowała w puli).

Mężczyzna Zielony: 15 zł (zachowała w puli).

Mężczyzna Zielony: 10 zł (strata 5 zł).

Kobieta Żółta: 15 zł (zachowała w puli).

Kobieta Żółta: 15 zł (zachowała w puli).

Nagrodę specjalną za ranking indywidualny w zadaniu REKRUTACJA 2 otrzymała Kobieta Niebieska. Kobieta Żółta stwierdziła półżartem: „*O to ja następnym razem biorę od Ciebie*”. Następnie grupa przystąpiła do uszeregowania życiorysów kandydatów na Przedstawiciela Handlowego. Na całe zadanie uczestnicy mieli 15 minut i czując presję czasu zaczęli zastanawiać się, jak usprawnić proces. Lider powiedział: „*Spokojnie, ja mam plan*”, co grupa powtarzała z uśmiechem, ale i oczekiwaniem; Kobieta Żółta biła brawo. Plan polegał na tym, że Lider z każdego życiorysu czytał te elementy, które były wymagane w opisie stanowiska (np. język angielski średni), a uczestnicy sporządzali zapiski przy kandydatach, niezbędne do rankingu indywidualnego. Logika Lidera nie była do końca zrozumiała przez uczestników, zaglądali nawzajem w swoje notatki. Kobieta Żółta na głos czytała swoje decyzje. Kobieta Żółta i Zielona wymieniały uśmiechy i spojrzenia. Najaktywniejszy był Lider, Kobieta Czerwona, Żółta i Niebieska. Mężczyzna Zielony otrzymał nagrodę specjalną za ranking indywidualny – 10 zł do wspólnej puli.

Lider rozdzielił uzyskaną kwotę, 445 zł w następujący sposób: Kobieta Czerwona i Szara po 68 + 10 zł premii, Mężczyzna Zielony 68 + 5 zł premii, Kobieta Żółta i Niebieska po 68 zł, Lider sobie przyznał 80 zł.

Lider demonstrował styl autorytarno-demokratyczny.

7.9.11 Grupa K

Skład zespołu: 2 kobiety, 3 mężczyzn.

Lider formalny: mężczyzna.

Sposób motywacji: 600 złotych do utrzymania w puli; dodatkowo możliwość wygrania 300 zł do podziału na zespół, jeśli wynik będzie najlepszy).

Efekt pracy wyrażony w PLN: 430 zł (z sumy wyjściowej 600 PLN i dodatkowych 30 zł).

Efekt pracy wyrażony w % punktów lub pieniędzy możliwych w zadaniach do konkurowania:

Zadanie	Wynik (piłki lub PLN) z 100% do uzyskania	Uzyskany %
Książki nr 1 i nr 2	200 zł/300	67%
Wynik	67%	

Uczestnicy zajęli miejsca przy stole: kobiety usiadły naprzeciwko siebie, mężczyźni usiedli koło siebie. Lider został wyznaczony przez Eksperymentatora – został nim Mężczyzna Zielony. Kobieta Niebieska zapytała się, czy jest „jakiś trik”, że słyszała, że mieli sami wybierać lidera.

Po wysłuchaniu instrukcji do zadania pierwszego, REKRUTACJA 1, Kobieta Niebieska przejęła inicjatywę i zaproponowała, że przeczyta na głos opis stanowiska. Lider od razu się z nią zgodził. „*Nich każdy weźmie po jednym CV*” – uzupełnił. Kobieta przystąpiła do czytania, dodając też swoje komentarze. Następnie grupa zaczęła zapoznawać się z życiorysami. Lider poprosił Eksperymentatora o dodatkowe czyste kartki do notatek, które otrzymał. Następnie zaproponował, aby od razu odkładać te CV, gdzie widać, że kandydat nie spełnia wymagań. Kobieta Czerwona zwróciła uwagę, że i tak będzie trzeba wszystko przeczytać, aby ułożyć pełen ranking. Lider kilkakrotnie upierał się, aby odkładać na bok gorsze życiorysy, a uczestnicy (Kobieta Niebieska, potem Mężczyzna Żółty) zwracali mu uwagę, że i tak muszą je przeczytać, aby ułożyć swój ranking. Następnie uczestnicy z uwagą przeglądali CV, pracując w milczeniu. Mężczyzna Żółty skończył pierwszy i zapytał się: „*Czy ustawiamy sobie jakiś limit, w którym zaczynamy dyskutować? Bo to jest najważniejsze*”. Lider zareagował na to patrząc w stronę kobiet, które jeszcze pracowały i mówiąc, „*to jeszcze minuta*”. Potem rozpoczął tłumaczenie, aby najpierw wybrać tych „*do pracy*”. Kobieta Niebieska podsumowała to mówiąc, żeby wybrać najpierw najlepszego kandydata i podała swojego. Okazało się że dwie kobiety i Mężczyzna Szary na miejsce pierwsze wytypowali Monikę Wodecka, Lider i Mężczyzna Szary mieli innych kandydatów. Kobieta Żółta zaproponowała, że uzasadni swój wybór, ale Lider jej przerwał mówiąc: „*Trzy osoby są za, to po co mamy się bardziej sprzeczać*”. Kandydat 1 został obstawiony bardzo szybko. Kolejne miejsce wymagało już dyskusji, „*To co Lewandowska na drugim?*” – to podsumowała Kobieta Czerwona. W merytorycznej dyskusji uczestniczyli wszyscy, z tym, że Lider najmniej. Pilnował czasu i robił podsumowania, czytając jak są obsadzone miejsca. Kobieta Żółta też czytała ranking. „*Mamy jeszcze 5 minut*” – i zaproponował, aby jeszcze raz przedyskutować pozycję pierwszą, ale Kobieta Niebieska weszła mu w słowo, mówiąc, że chce przedyskutować jeszcze raz Chrobak; w rezultacie grupa zgodziła się zamienić dwie kandydatki miejscami. Mężczyzna Szary zapytał się Eksperymentatora czy czas niewykorzystany w tym zadaniu, może przejść na kolejne. W przewie między zadaniami, Lider podkreślił, że dobrze, że poprosił o dodatkowy papier „*I widzicie – przydały się notatki*”.

Uczestnicy zachowywali powagę, brak było uwag żartobliwych, nie uśmiechali się do siebie.

Lider dość często włączał się, aby podsumować dyskusje i podjęte decyzje; sprzyjało to efektywności – decyzje grupowe zapadały szybko. Jednak dość brutalne przerywanie dyskusji nie służyło atmosferze ani zgłębieniu tematu. Lider starał się być pozytywny: „*bardzo dobry pomysł*” – posumował propozycję porównania dwóch ostatnich kandydatów zgłoszoną przez Szarego Mężczyznę. Pod koniec liderka nieformalna czytała ostateczny ranking; lider bardziej jej wtórował niż rządził. Liderka nieformalna, zachęcała do wspólnych ponownych dyskusji skutecznie, świadczyła o tym mowa ciała uczestników, gdy wszyscy pochylali się nad jednym CV.

Uwagi niejako pomiędzy ćwiczeniami Kobiety Niebieskiej i Czerwonej powodowały wspólny śmiech grupy.

Po wysłuchaniu instrukcji do zadania 2, SEGREGACJA 1, obie kobiety od razu wstały; Lider i Mężczyzna Szary wołali, żeby najpierw ustalić plan. W trakcie dyskusji nad tym, jak należy poukładać książki, liderka nieformalna storpedowała pomysł Lidera, że należy książki podzielić na kategorie, mówiąc: „*Lean – ja nie wiem jaka to kategoria*” i wtedy Lider ustąpił, zgodził się, aby książki układać alfabetycznie według nazwisk autorów.

Lider bardzo chciał organizować prace i ją usprawniać, ale grupa już chciała po prostu pracować. „*Tomek, nie ma czasu*”. I przez kilka minut pracowali w milczeniu. Lider był niezadowolony „*I robi się zamieszanie, będzie bałagan*”. Kobieta Żółta pracowała przy regale, inni przy stole i podawali sobie książki. Wszyscy pracowali razem, brak było dystansu czy podziału z uwagi na pleć. Lider konsekwentnie monitorował czas i wydawał polecenia: „*Edyta, czy możesz sprawdzić literki? Globalizacja nie ma autora, to jak to robimy?*” „*Osobno*”. „*Bardzo dobry pomysł*”. Głośno mówił i rozdzierał zadania, choć niekoniecznie było to potrzebne. Polecał każdej osobie zapoznać się z książkami z wybranej półki. Mężczyzna Szary po znalezieniu książki od razu otrzymał instrukcja od Lidera: „*I utrzymujemy porządek. Najważniejsze, aby był porządek*”; wspierał go Mężczyzna Żółty.

W drugiej turze, Kobieta Niebieska poprosiła Lidera o wyznaczenie jej do wyszukiwania książki. I Lider to uczynił. Tu wystąpił żartobliwy ton: „*To ja mianuję Ciebie 5 razy do wyszukiwania*”. Jednak po porażce w drugiej turze, chciała zrezygnować, ale lider ją zatrzymał motywując, że ona jest coraz bardziej obeznana z książkami i on w nią wierzy. „*I tak sobie świetnie radzisz. I dlatego postawiłem wszystko na Ciebie*”.

Na plus Lidera- gdy brak było decyzji, on ją podejmował – gdy było „zawieszenie”.

Po ułożeniu książek, nastąpiła część druga zadania. Na indywidualne szukanie każdy miał 40 sekund; jeśli nie znalazł właściwej książki, grupa miała dodatkowe 30 sekund na jej znalezienie. uczestnicy wyszukiwali książki w następującej kolejności:

Tura 1

Mężczyzna Szary: 15 zł (utrzymał w puli).

Kobieta Czerwona: 15 zł (strata).

Mężczyzna Zielony (Lider): 15 zł (strata).

Kobieta Niebieska: 5 zł (utrzymała w puli).

Mężczyzna Żółty: 15 zł (strata).

Lider powtarzał; *„Najważniejszy porządek, ma być porządek”, „Tylko nie naróbcie bałaganu”* – przy wyszukiwaniu książek. Do wyszukiwania w drugiej turze wyznaczył Kobietę Niebieską mówiąc *„Postawiłem wszystko na Ciebie, mam nadzieję, że się grupa nie obrazi”*.

Tura 2

Kobieta Niebieska: 10 zł (strata 5 zł).

Kobieta Niebieska: 15 zł (strata

Kobieta Niebieska: 10 zł (strata 5 zł).

Kobieta Niebieska: 10 zł (strata 5 zł).

Kobieta Niebieska: 15 zł (utrzymała w puli).

Eksperymentator podał wynik za zadanie 1, REKRUTACJA; Kobieta Czerwona dostała nagrodę specjalną (10 zł do wspólnej pulki za najlepszy wynik indywidualny). Po wysłuchaniu instrukcji do kolejnego zadania – REKRUTACJA 2, Kobieta Niebieska przystąpiła do odczytania profilu kandydata na głos. Mężczyzna Żółty na zakończenie wyliczył kluczowe wymagania (PMP, PRINCE etc.). Następnie Lider ponownie zachęcał grupę do odrzucania kandydatów, którzy nie spełniają wymagań, ale Mężczyzna Żółty przypomniał mu, że i tak należy uszeregować wszystkich. Kobieta Czerwona ucięła dyskusję: *„Zróbmy tak, że z każdym idziemy i każdy zaznacza sobie”*. Mężczyzna Szary zakończył ranking indywidualny jako pierwszy. Lider monitorował czas. Następnie skończyli pozostali mężczyźni, kobiety pracowały jeszcze kilka minut. Porządkowanie dyskusji przez Lidera wyraźnie już drażniło uczestników: *„Ale chyba mogę zapytać o przyczyny w międzyczasie?”* – odpowiedziała Kobieta Niebieska na pouczenie Lidera, że najpierw ma skończyć swój ranking, a potem będzie dyskusja.

Nie było uśmiechów, uczestnicy byli rozdrażnieni.

Mężczyzna Żółty monitorował czas: *„Zostało nam 7 minut”*. Grupa dość szybko ustaliła kandydata na pierwsze miejsce w rankingu. Potem rozgorzała dyskusja. Argumenty były merytoryczne, ale zdarzały się z odrobiną agresji. Lider czytając bieżące ustalenia, kierował dyskusję w stronę podjęcia decyzji. Kobieta Niebieska nie dała się poganiać; Mężczyzna Żółty również obstawał przy swoim. W tej turze Lider uczestniczył w dyskusji merytorycznej. Przypominanie o upływającym czasie przez Lidera i Mężczyznę Żółtego spowodowało wyznaczenie ze strony Mężczyzny Szarego *„Stresujesz mnie”*. Kobieta Niebieska *„Wykorzystajmy czas do końca”*. Nie było żartów ani komentarzy wyglądu CV czy zdjęć kandydatów.

Przed kolejnym zadaniem Lider myślał, jak można by to zadanie zrobić sprawniej: „Wystarczyło zrobić tabelkę z kolumnami i zaznaczać wymagania”, w tym wsparł lidera Mężczyzna Szary dodając, że można by dodawać średnie ważone.

Po wysłuchaniu instrukcji do kolejnego zadania, SEGREGACJA 2, Lider i Mężczyzna Żółty chcieli przeanalizować, co było źle poprzednio i co należy zmienić; Kobieta Niebieska nieco złośliwie odpowiedziała: „*Tomek chcesz szukać książek jak rozumiem*”. Tylko druga kobieta się roześmiała. Lider nie podjął tematu, tylko zarządził podział na książki anglojęzyczne i polskie, a wewnątrz tych grup według nazwisk autorów; w trakcie prac została dodana „kupka” bez widocznych autorów. Wszyscy byli zaangażowani, wyłożyli książki na stół, a następnie układali je na półkach. Nie było żartów czy uśmiechów, ale grupa intensywnie pracowała. Pod koniec uczestnicy powtórzyli, gdzie znajdują książki i generalnie zapoznawali się z tytułami książek.

Uczestnicy nie żartowali między sobą, ale Kobieta Czerwona zażartowała w stronę Eksperymentatora: „*Nie ma Pani łatwiejszej pozycji?* 😊”

Tura 1

Kobieta Czerwona: 15 zł (strata).

Kobieta Niebieska: 15 zł.

Mężczyzna Żółty: 15 zł.

Mężczyzna Szary: 10 zł (z pomocą grupy, strata 5 zł).

Mężczyzna Zielony: 15 zł.

Kobieta Niebieska zgłosiła Liderowi, że nie chce w tej turze wyszukiwać, on na to zareagował mówiąc: „*Edyta sobie świetnie poradziła, ale jest zmęczona, deleguje Tomka, aby wyszukał*” i Mężczyzna Żółty podszedł do regału.

Tura 2

Mężczyzna Żółty: 10 zł (z pomocą grupy, strata 5 zł).

Mężczyzna Żółty: 15 zł.

Mężczyzna Żółty: 15 zł.

Mężczyzna Żółty: 15 zł.

Mężczyzna Żółty: 15 zł.

W tej części zabrzmiał zdrowy, szczerzy śmiech grupy, gdy Mężczyzna Żółty znalazł książkę dosłownie w chwili, gdy Eksperymentator skończył mówić, co należy znaleźć.

Mężczyzna Szary otrzymał nagrodę specjalną (10 zł) za ranking indywidualny w zadaniu REKRUTACJA 2.

Ostatnim zadaniem było ułożenie rankingu kandydatów na stanowisko Przedstawiciela Handlowego, REKRUTACJA 3. „*Poczekajcie, może jakiś schemat stworzymy*” – zaproponował Lider. Kobieta Czerwona sprzeciwiła się, mówiąc, że „*...pomoże ograniczony czas*” i tym razem ona przeczytała na głos profil kandydata; Kobieta Niebieska wraz z Mężczyzną Żółtym podsumowali najważniejsze wymagania. Grupa

zaczęła pracę; w trakcie tej sesji atmosfera wydawała się swobodniejsza; Mężczyzna Żółty zażartował. Następnie grupa przeszła do ustalania wersji wspólnej. Wytypowali kandydatkę, które oprotestował Lider, którego z kolei dość mocno zaatakowała Kobieta Niebieska, Czerwona i Mężczyzna Żółty; kandydatkę wytypowaną przez nich, Lider umieścił na ostatnim miejscu. W efekcie przekonali go. Przy pracy nad drugim miejscem, Lider zdecydował, że decyduje większość. Kolejne pozycje poszły szybko. Lider pilnował czasu, i gdy zostały 4 minuty, to uczestnicy je wykorzystali na ponowne przejście kolejności kandydatów.

Lider czasem nie rozumiał poleceń i inni członkowie grupy mu tłumaczyli (np., po ogłoszeniu wyników za REKRUTACJA nr 1, lider usłyszał, że nic nie stracili, ale komentował, „Ale też nic nie zarobiliśmy”. Mężczyzna Żółty tłumaczył mu, że tu chodzi o brak straty. Nie zbudował sobie też autorytetu wykazując się brakiem wiedzy, że Przedstawiciel Handlowy i Account Manager to inna nazwa tego samego stanowiska.

W czasie, gdy Lider zastanawiał się jak podzielić pieniądze, grupa zastanawiała się, jakby można było usprawnić wyszukiwanie książek; rozważali różne klucze układania książek.

Sposób podziału zachowanej kwoty: po równo. Lider uzasadnił mówiąc, że praca była wspólna i wszyscy ciężko pracowali: „Z mojej strony bardzo wszystkim dziękuję. Uważam, że praca była zespołowa i podział będzie po równo.”

Lider był autorytarny, z gestami demokratycznymi; generalnie bardzo się starał, czasami wyglądało to na zbyt wyuczzone techniki przywódcze.

Wydaje się, że zbyt zaangażowanie Lidera czasami irytowało grupę; nie pozwalało, aby powstały nieformalne sojusze czy antagonizmy.

Ponieważ Lider był bardzo metodyczny, i przy tym zachowawczy wydaje się, że hamował proces uczenia się zespołu (ten sam właściwie sposób segregowania książek został zastosowany w ćwiczeniu Książki 2, mimo iż nie okazał się efektywny za pierwszym razem).

Każdy z członków zespołu wchodził w relacje z Liderem albo zgłaszać uwagi, albo zadając pytania. Rozmowy lidera z poszczególnymi osobami właściwie dominowały.

W badaniu ujawniła się sytuacja, że jeśli lider, nawet dość wyraźny i zorientowany na władzę jak Mężczyzna Zielony, w sytuacji, gdy w grupie są inne silne jednostki, a on nie potrafi pociągnąć za sobą grupy, zaczyna wówczas być pomijany.

7.9.12 Grupa L

Skład zespołu: 3 kobiety, 2 mężczyzn.

Lider formalny: mężczyzna.

Sposób motywacji: 600 złotych do utrzymania w puli; dodatkowo możliwość wygrania 300 zł do podziału na zespół, jeśli wynik będzie najlepszy).

Efekt pracy wyrażony w PLN: 465 zł (z sumy wyjściowej 600 PLN i dodatkowych 30 zł).

Efekt pracy wyrażony w % punktów lub pieniędzy możliwych w zadaniach do konkurowania:

Zadanie	Wynik (półki lub PLN) z 100% do uzyskania	Uzyskany %
Książki nr 1 i nr 2	200 zł/300	67%
Wynik	67%	

Do zadania pierwszego, REKRUTACJA 1, grupa otrzymała jeden zestaw składający się z 7. Życiorysów i opis stanowiska – wymagań na Młodszego Specjalistę ds. Rekrutacji. Kobieta Niebieska spytała się Eksperymentatora, czy mogą skorzystać z ksero, aby mieć do dyspozycji więcej kopii; odpowiedź była odmowna.

Do utrzymania w puli było 100 zł, nagroda indywidualna to 10 zł. Na całe zadanie (ranking indywidualny i grupowy) było 30 minut.

Lider rozdał każdemu po 1 – 2 CV i przeczytał opis stanowiska na głos. Uczestnicy czytali w milczeniu dokumenty, wymieniając się nimi. W połowie przyznanego czasu, Eksperymentator przypomniał Liderowi, że jest jeszcze 19 minut. Na to mężczyzna Niebieski zwrócił się do grupy: „*To 4 minuty jeszcze, bo musimy w 15 minut tą naradę zrobić*”. Po upływie tego czasu, Lider upewnił się, że chodzi o ułożenie rankingu wszystkich kandydatów, a nie tylko wybór najlepszego i upewnił się, że wszyscy zapoznali się z profilami kandydatów: „*Czy wszyscy już mają wszystko?*”. Kobieta Niebieska zagaiła: „*Dobra, to jakie kryteria?*”. Lider wymienił kilka i dodał komentarz, że jedna z kandydatek ma 50 lat, „*...wiec raczej młodszym specjalista nie będzie*”. Kobieta Niebieska zaproponowała: „*Słuchajcie, zajmijmy się najpierw tymi, którzy najbardziej pasują, a potem zajmijmy się tymi, którzy najmniej*”. Lider zaakceptował to podejście, wymieniając trójkę swoich najlepszych kandydatów: „*Wodecki, Wójcicki, Lewandowska*”. Kobieta Niebieska dodała do tej listy Chrobak, co wywołało sprzeciw Lidera, który zapytał się o przyczyny, ponieważ według niego ta kandydatka nie miała doświadczenia, ani umiejętności analitycznych. Do dyskusji włączyła się Kobieta Żółta i Mężczyzna Szary. Uczestnicy wymieniali argumenty merytoryczne popierające różnych kandydatów. Po kilku minutach grupa zdecydowała o kandydatach na 1, 2 i 3. miejsce. Lider monitorował czas. Metodą eliminacji obsadzono ostatnie miejsce, następnie środkowe. Dyskusja była raczej spokojna. Lider przeczytał ranking i upewnił się o zgodzie zespołu: „*Czyli zgadzamy się wszyscy?*”. Zespół zakończył kilka minut przed czasem. Lider skomentował: „*Kurczę, ciężko było*”. Uczestnicy podpisywali swoje arkusze z rankingiem indywidualnym i grupy; Mężczyzna Szary przypomniał Kobiecie Czerwonej, aby podpisała swój egzemplarz.

Po wysłuchaniu instrukcji do zadania drugiego, SEGREGACJA 1, głos zabrał lider, proponując podział na 3 dziedziny: społeczne, matematyczne, ekonomiczne, a następnie alfabetycznie; poparł go Mężczyzna Szary dodając, że najlepiej wyłożyć książki na stół. Kobieta Czerwona podeszła do Eksperymentatora prosząc o kartkę, aby zapisać kategorie. Kobieta Czerwona zaproponowała podział na więcej kategorii: management, finanse, zarządzanie personelem, psychologia. Spowodowało to

zamieszanie: Mężczyzna Szary zapytał się: „*To jak wy to w końcu dzielicie*”. Kobieta Niebieska odpowiedziała i zaczęła porządkować książki. Zdominowała to zadanie, reszta grupy stała biernie lub tylko podawała jej książki z regału. Włączył się Lider: „*Poczekajcie, nie tak szybko*”. W dalszej części już wszyscy pracowali razem. Nie było barier czy podziału według płci. Gdy książki zostały już podzielone na dziedziny, Kobieta Czerwona rozdzieliła dalsze prace: „*Słuchajcie, podzielcie się proszę i ułóżcie nazwiskami*”. Był pewien opór ze strony Mężczyzna Szarego, ale ustąpił. On, Kobieta Niebieska i Żółta rozpoczęły układanie według nazwisk autorów. Lider monitorował czas i razem z Kobieta Czerwona pracował głównie przy regale. W ostatnich minutach wkładał książki już bez układania alfabetycznie; „*To już trzeba na pałę wkładać.*”, co zakwestionowała Kobieta czerwona. Lider czytał na głos ustawienie książek. Nie było śmiechu ani żartów; uwagi dotyczyły tylko zadania.

Do wyszukiwania jako pierwszy zgłosił się Lider, trochę sprowokowany przez Mężczyznę Szarego: „*Pokaż, jak się szuka*”. Za wyszukiwanie była możliwość utrzymania w puli 150 zł. Po wysłuchaniu instrukcji Lider zgłosił gotowość: „*Dobra, już nie kulminujemy napięcia.*”

Tura 1

Lider: 15 zł (utrzymał w puli).

Kobieta Czerwona: 10 zł (strata 5 zł).

Mężczyzna Szary: 10 zł (strata 5 zł).

Kobieta Niebieska: 15 zł (utrzymała w puli).

Kobieta Żółta: 10 zł (strata 5 zł).

Lider zapytał się, czy Kobieta Niebieska zgodzi się wyszukiwać i wyznaczył ją jako pierwszą do znalezienia książki w drugiej turze.

Tura 2

Kobieta Niebieska: 10 zł (strata 5 zł).

Mężczyzna Szary: 15 zł (utrzymał w puli).

Kobieta Czerwona: 10 zł (strata 5 zł).

Lider: 15 zł (utrzymał w puli).

Kobieta Żółta: 10 zł (strata 5 zł).

Wystąpił pewien dystans fizyczny, Mężczyzna Szary początkowo utrzymywał odległość nie podchodząc blisko do regału, przy którym już stały kobiety. Jednak w kolejnej turze, uczestnicy pracowali bliżej siebie. Przy wyznaczaniu osób w drugiej turze Lider pytał się: „*Czujesz się na siłach?*” Skomentował szybkie znalezienie książki Tomasz Ochynowskiego: „*Wiedziałem, gdzie stała*”. Uczestnicy, byli zaangażowanie we wspólne wyszukiwanie; nie towarzyszyły jednak temu żarty ani luźne uwagi. Tylko lider zachowywał się bardziej nieformalnie; negocjował przerwę z Eksperymentatorem oraz uznanie wyszukania ostatniej książki (która była zgłoszona w ostatniej sekundzie): „*Nie widziałem aprobaty w oczach. Lider musi teraz negocjować*”.

Lider nieformalny: Kobieta Niebieska.

Liderowi zależało na efektywnej pracy i traktował swoją rolę poważnie. Dbał o grupę i wyniki, typując osobę efektywną w wyszukiwaniu książek do tego zadania. W czasie przerwy między zadaniami Lider poszedł na papierosa; uczestnicy nie rozmawiali między sobą, raczej rozmawiali (Mężczyzna Szary i Kobieta czerwona) z pomocnikiem Eksperymentatora.

W kolejnym zadaniu, REKRUTACJA 2, zespół sporządzał ranking kandydatów na stanowisko Przedstawiciela Handlowego. Tym razem grupa miała tylko 20 minut na część indywidualną i wspólną. Lider zarządził 10 minut na pracę indywidualną i 10 na zbiorową. Następnie przeczytał wymagania dotyczące kandydata. Lider się upewnił, że wszyscy skończyli pracę indywidualną i rozpoczął dyskusję od przeczytania swoich najlepszych 3 kandydatów; to samo uczynili pozostali uczestnicy. *„To widzę, że poruszamy się wśród 4 nazwisk”* – stwierdził Lider. W dyskusji brali udział wszyscy, lecz dominował Lider, Mężczyzna Szary i Kobieta Czerwona. Lider, co pewien czas, czytał na głos dotychczas ustalone miejsca na liście, porządkując głosy w dyskusji. Pełną listę odczytał na końcu i ogłosił zakończenie zadania i przerwę dla chętnych. Nie było żartów z kandydatów ani z ich zdjęć; uśmiechów ani śmiechu. W przerwie atmosfera była swobodniejsza, Lider i Mężczyzna Szary wymieniali uwagi na temat zajęć ze statystyki. Za to zadanie grupa utraciła 65 zł (zachowała w puli 35 zł) zgodnie z procedurą badania. Nagrodę indywidualną otrzymała Kobieta Żółta.

W kolejnym zadaniu, SEGERGACJA 2, grupa miała 10 minut na ułożenie książek. Wszyscy podeszli od razu do regału i rozpoczęli wykladać książki na stół. Lider mówił, żeby układać je tak jak ostatnio, może część od raz na regale (a nie na stole). Pracowali wszyscy, wymieniając uwagi o klasyfikacji książek do poszczególnych dziedzin. Lider pilnował porządku: *„Ale to nie wrzucajcie tak jak nie wiadomo.”*. Pomagał decydować w zaklasyfikowaniu mniej oczywistych pozycji. Uczestnicy pracowali razem, kobiety i mężczyźni, odległości były mniejsze niż w zadaniu SEGREGOWANIE 1. Uczestnicy uznali władzę Lidera, pytali się go o wskazówki. Pod koniec dokonał podsumowania ułożenia książek; wsparła go w tym Kobieta Czerwona. Jako pierwszy podszedł do wyszukiwania książek; zachęcił Kobieta Niebieska do pójścia po nim: *„to kobieta?”*

Tura 1

Lider: 15 zł (utrzymał w puli).

Kobieta Niebieska: 15 zł (utrzymała w puli).

Mężczyzna Szary: 15 zł (utrzymał w puli).

Kobieta Czerwona: 10 zł (strata 5 zł).

Kobieta Żółta: 15 zł (utrzymał w puli).

W drugiej turze Lider poszedł jako pierwszy, potem wytypował Mężczyznę Szarego, szukając: „Komu dobrze poszło”. Po utracie 15 zł w wyszukiwaniu drugim, zgłosiła się Kobieta Czerwona. Lider poszedł również jako ostatni, z braku chętnych.

Tura 2

Lider: 10 zł (strata 5 zł).

Mężczyzna Szary: strata 15 zł.

Kobieta Czerwona: 15 zł (utrzymał w puli).

Kobieta Niebieska: strata 15 zł.

Lider: 15 zł (utrzymał w puli).

Lider był zaangażowany; gdy grupa nie znalazła książek, kwestionował ich obecność na półce. Kobieta Czerwona i Mężczyzna Szary szukali tych książek w przerwie między zadaniami.

W ostatnim zadaniu, REKRUTACJA 3 uczestnicy pracowali nad rankingiem kandydatów na Kierownika Projektów. Lider ponownie przeczytał wymagania dotyczące kandydata. Lider pilnowała czasu i wyznaczył 13 minut na pracę indywidualną i 7 minut na zespołową. Rozpoczął dyskusję od propozycji, aby każdy podał 3 osoby, które uznał za najlepsze i odczytał swoich kandydatów. *„Rostowski pojawia się u wszystkich”* – i Lider wymienił jakie wymagania spełnia; jednak zauważył, że język angielski u tego kandydata nie jest biegły i zdecydowano, że będzie na drugim miejscu. Mężczyzna Szary pomagał w podsumowywaniu ustaleń; w dyskusji uczestniczyła Kobieta Czerwona; pozostałe kobiety mało się odzywały. *„Dla mnie instytucje finansowe są decydujące. Bo PRINCa szybciej zrobisz niż nabędziesz doświadczenia w finansówce”*. Lider sprawdzał, czy uczestnicy podpisali swoje rankingi kolorem i czy wypełnili ranking indywidualny. Grupa utraciła 35 zł w tym zadaniu.

Lider szybko podjął decyzję dotyczącą podziału pieniędzy:

87 zł dla wszystkich i dodatkowa premia w wysokości 10 zł dla każdej z kobiet z uwagi na ich postrzeganą efektywność w rankingu CV (otrzymały nagrody indywidualne, które przeszły do wspólnej puli).

Lider był autorytarno-demokratyczny; słuchał grupy, ale też wyraźnie ją prowadził. Pilnował czasu, dbał, aby wszyscy czuli się komfortowo (sprawdzał, czy każdy wykonał ranking indywidualny), szukał płaszczyzny porozumienia, a nie rozbieżności. Monitorował czas; czasem dawał się wyprzeć z roli lidera przez Kobietę Czerwoną.

7.10 Załącznik 10. Instrukcja dla Eksperymentatora

7.10.1 Spis treści

Wstęp

Zadanie 1. Wybór CV, zestaw nr 1, Młodszy specjalista HR

Zadanie 1. Wybór CV, zestaw nr 1, Młodszy pracownik HR

Zadanie 2. Układanie i szukanie książek, zestaw 1 (od okna)

Zadanie 3. Wybór CV, zestaw nr 2, Kierownik Projektu

Zadanie 4. Układanie i szukanie książek, zestaw 2 (szafka)

Zadanie 5. Wybór CV, zestaw nr 3, Przedstawiciel handlowy

Podział pieniędzy

Ankieta po badaniu

7.10.2 Wstęp

Cel: Badanie zachowań w grupie:

1. indywidualnych i zespołowych
2. dynamiki rozwoju grupy
3. Zachowanie lidera/ów

Wielkość grupy: 5 osób

Modelowe zachowanie Eksperymentatora:

- bierny, tylko funkcja organizacyjna;
- monitoruje czas;
- informuje Lidera o wynikach;
- przedstawia zasady zadań;
- zwraca się bezpośrednio do Lidera;

Oczekiwane zachowanie mianowanego Lidera

- aktywny, wspiera zaangażowanie grupy;
- monitoruje czas;
- nagradza;
- tylko Lider kontaktuje się z Eksperymentatorem;

Do przygotowania przed spotkaniem:

- wydrukowane 3 zestawy CV, po 6 zestawów (5+1 zapasowy);
- arkusze ocen CV dla każdego z uczestników, ilość: 6 x 3 wersje;
- wydrukowana zgoda na udział w badaniu, 6 razy;
- wydrukowana Ankieta PO Badaniu, 6 razy (spersonalizowana);
- porozrzucone książki;

- długopisy 6 sztuk;
 - woda mineralna, kawa, kubki;
 - zestaw „smyczy” z imionami uczestników. OSOBNA dla Lidera;
 - kamery (3) + dyktafon;
 - słodycze;
 - opaski do pomiaru tętna;
 - minutnik;
 - pieniądze:
 - 100 zł;
 - 1x 50 zł;
 - 1x20 zł;
 - 22 x10 zł;
 - 22 x 5 zł.
1. Zadanie (CV) – zdobędą 100 złotych (odpowiednik dawnych 3 piłeczek).
 2. Zadanie (książki) – mamy 10 poszukiwań książek, za każdą znalezioną książkę przez pojedynczą osobę – 15 zł, za znalezioną książkę przy pomocy zespołu – 10 zł.
 3. Zadanie (CV) – zdobędą 35 złotych (odpowiednik dawnej 1 piłeczki).
 4. Zadanie (książki) – mamy 10 poszukiwań książek, za każdą znalezioną książkę przez pojedynczą osobę – 15 zł, za znalezioną książkę przy pomocy zespołu – 10 zł.
 5. Zadanie (CV) – zdobędą 65 złotych (odpowiednik dawnych 2 piłeczek).

7.10.3 Zadanie 1. Wybór CV, zestaw nr 1, Młodszy specjalista HR

Eksperymentator wita grupę w pokoju C 423. Uczestnicy zbierają się przed pokojem, który Eksperymentator otwiera i wszystkich razem wpuszcza. Prosi o zajęcie miejsc.

*„Dzień dobry, gratuluje możliwości uczestnictwa w badaniu i dziękuję za Państwa zgodę na udział. Mam nadzieję, że uznacie to za ciekawe doświadczenie i dobrze spędzony czas. W badaniu tym pracujemy Nad sposobem doboru **Dream Teams**.*

Kilka słów o zasadach współpracy dzisiaj:

Prosimy o wyciszenie lub wyłączenie komórek i niekorzystanie z nich w trakcie badania.

Nie planujemy regularnych przerw, w razie potrzeby, proszę o zgłoszenie się do Lidera i pojedyncze wychodzenie. Na stoliku są butelki z wodą i batony. Prosimy się częstować, kiedy odczujecie taką potrzebę.

Badanie składa się z dwóch grup zadań:

- *wcielenia się w rolę rekruterów i wyboru najlepszego kandydata do pracy – wykonają P. 3 takie zadania*

- segregacji obiektów – wykonają Państwo dwa takie zadania.

Badanie jest nagrywane, ponieważ interesuje nas proces formowania się zespołów. Nagrania nie będą nigdzie publikowane i mają charakter tylko i wyłącznie naukowy.

Jak Państwo wiecie, udział w badaniu jest nagradzany. Dziś, po zakończeniu, otrzymają Państwo od 200 do 600 zł do podziału na Waszą grupę. Podziału pieniędzy dokona Lider Zespołu.

Do tej pory Lider za pełnienie funkcji przyznawał sobie większą sumę. Ja nie zakwestionuję żadnej decyzji Lidera.

Wkładam do puli 600 zł. Przed każdym zadaniem będę informować, jaka kwota jest do stracenia.

Dodatkowo, możliwe jest zdobycie nagrody dla najlepszego zespołu. Wynosi ona 300 zł do podziału na grupę; będzie ona wręczona po zakończeniu całego badania, czyli w okolicach czerwca.

Czas trwania badania to ok 3,5–4 godziny.

Na początek proszę o podpisanie zgody na udział w badaniu. (daje zgody).

*W waszym zespole został wybrany Lider i jest nim... Pamiętajmy, że w razie braku zgody, **głos Lidera jest decydujący.***

Żeby łatwiej nam się pracowało, poproszę Lidera o rozdanie identyfikatorów z imionami (rozdaje smycz).

Zadaniem Lidera jest prowadzenie prac grupy w ramach instrukcji.

Czy mają Państwo jakieś pytanie?"

7.10.4 Zadanie 1. Wybór CV, zestaw 1, Młodszy pracownik HR

„Przed Państwem pierwsze zadanie.

*Proszę, aby wcielili się Państwo w rolę **rekruterów** wyspecjalizowanej firmy, która zajmuje się wyszukiwaniem pracowników na rynku.*

Tu jest 7 CV, lider decyduje jak się Państwo podzielicie pracą.

Proszę zapoznać się z zestawem życiorysów, aby porównać z profilem poszukiwanego pracownika. Grupy radzą sobie z ograniczonym czasem w ten sposób, że dzielą się czytaniem CV i potem przedstawiają je grupie. Na początku każdy z Państwa powinien wybrać najlepszego wg Państwa kandydata. Musi też powstać lista rezerwowa, gdyby wybranego kandydata podkupiła konkurencja, więc przygotujcie ranking wszystkich. (nie może być dwóch na tym samym miejscu).

Następnie – jako grupa – Państwa zadaniem jest ułożenie tych życiorysów od najlepszego do najgorszego kandydata. Decydujący głos ma lider.

Ważne: Wasza decyzja będzie porównywana z rankingiem sporządzonym przez ekspertów.

Jeśli Wasz ranking będzie zgodny z rankingiem ekspertów – nie straciecie ani złotówki.

W najgorszym przypadku w tym zadaniu z puli zostanie zabrane 100 zł (wskazać na wazon). Tylko jedna grupa przeszła bez strat, inne średnio traciły ok. 40 zł.

Osoba, której ranking indywidualny będzie najbardziej zbliżony do ekspertów dostanie premie w wysokości 10 zł.

Na całe zadanie, ranking indywidualny, a potem jako grupa macie Państwo 30 minut, w drugim 20, w trzecim 15 min.”

Rozdaje komplet CV, arkusze ocen i profile kandydata. Eksperymentator zachęca do rozpoczęcia pracy.

Włącza czas na ekranie: <http://superteachertools.us> budzik/minutnik.

Grupa porządkuje CV, Eksperymentator obserwuje, mierzy czas i przypomina: zostało 10 min, 5 min, etc.

Następnie, Eksperymentator dziękuje za wykonie zadania. Prosi o podpisanie kartek przez uczestników wg koloru identyfikatora. Zbiera ranking, a w tym czasie drugi Eksperymentator zapowiada zadanie z książkami i grupa zaczyna układać książki.

Po zadaniu z książkami, Eksperymentator ogłasza wyniki z CV 1.

Chwali, że grupa dobrze wykonała zadanie i nie straciła ani złotówki.

Dodatkowo nagradza najcichszą, najbardziej wycofaną osobę 10 zł. Pieniądze wkłada do wazonu, ale wyraźnie zaznacza że to zasługa tej cichej osoby.

7.10.5 Zadanie 2. Układanie i szukanie książek, zestaw 1 (od okna)

7.10.5.1 Część 1. Układanie książek

„Przed Państwem kolejne zadanie, składające się z 2 części. Jak widzicie, są tu półki z leżącymi książkami.

- 1. W pierwszej części, Państwa zadaniem jest uporządkowanie tych książek według ustalonego wspólnie klucza. Pracujecie razem. Czas na to zadanie to 15 minut.*
- 2. W drugiej części zadaniem będzie wyszukanie wskazanych przez mnie książek. Każdy z państwa zostanie poproszony o znalezienie danej książki np.: żółtej książki o statystyce, podręcznika autorstwa Stefana Marciniaka, czy np. dużej książki z psychologii biznesu z 2009 r. Każda znaleziona książka utrzymuje w puli odpowiednią kwotę (tu pokazać wazon). Za całe zadanie jako grupa możecie Państwo utrzymać/stracić maksymalnie 150 zł. Będzie to wynik wysiłków indywidualnych.”*

Eksperymentator ustawia ekran monitora i włącza stoper. Grupa zaczyna pracę.

Po 15 minutach, Eksperymentator oznajamia:

„Proszę Państwa, czas pierwszego zadania dobiegł końca. Przystępujemy do drugiego zadania. Każdy z Państwa po kolei otrzyma zadanie wyszukania książki wg moich wskazówek. Zadanie jest na czas – 40 sekund na wyszukanie książki, który będą mierzyć. Za znalezienie wskazanej książki w wyznaczonym czasie, można utrzymać 15 zł.

Jeśli nie uda się znaleźć właściwej książki, uczestnik otrzymuje kolejne 30 sekund i może grupa mu pomagać. W sytuacji znalezienia książki w tym czasie można utrzymać 10 zł. Jeśli jednak nie uda się znaleźć właściwej książki, wówczas nie ma nagrody.

Ocena będzie indywidualna, ale idzie do wspólnej puli”.

7.10.5.2 Część 2. Szukanie książek

Pytamy, kto chce zacząć i zaczynamy. Eksperymentator mierzy czas wyszukania książki i ocenia czy jest to właściwa. Po wykonaniu zadania zabiera pieniądze z wazonu. Osoby nie wybierające książek stoją za stołem.

Potem zaprasza kolejną osobę. I tak do końca.

Jeśli Uczestnik przed upływem 40 sekund pokaże znalezioną książkę, Eksperymentator komentuje, czy to właściwa książka. Jeśli tak, nie zbiera pieniędzy z wazonu. Jeśli książka jest niewłaściwa, dostaje kolejne 30 sekund i opcje pomocy grupy. Wtedy zabiera 5 zł z puli.

Jeśli nadal nie ma książki, Eksperymentator zabiera 15 zł z wazonu i przechodzimy do kolejnego pytania i kolejnego uczestnika.

Po znalezieniu książki, uczestnik odkłada ją na półkę.

Jak każdy uczestnik spróbuje znaleźć książkę, Eksperymentator:

„Teraz druga tura zadań. W tej części Lider grupy decyduje kto wyszuka książkę/książki.”

Gdy wszystkie pytania zostaną zadane, Eksperymentator dziękuje za udział.

1. Żółto-czarna Książka wydawnictwa znak z 973 stronicami (Sztompka, „Socjologia codzienności”).
2. Książka o zarządzaniu finansami w firmie z 1995 roku (J. Czekał, „Podstawy zarządzania finansami firm”).
3. Książka „Wybrane elementy procedury prywatyzacyjnej” (W. Grudzewski, „Wybrane...”).
4. Cienka biała książka, gdzie współautorką jest Izabela Kołodkiewicz (Bogdan Wawrzyniak, „Kreowanie lokalnej przedsiębiorczości”).
5. Książka po angielsku z 2001 roku (Erik Dietzenbracher, „Economic system research”).
6. Książka John Kenneth Galbraith w twardej okładce („Godne społeczeństwo, program troski o ludzkość”).
7. Zielona książka z „Symulacyjna” w tytule (Jan Skrzypek, „TEES 2 – symulacyjna gra decyzyjna”).
8. Książka o błędach poznawczych ze znakiem drogowym „zakaz wjazdu” wpisanym w głowę człowieka na okładce (G. Wierzchowska-Wierzbicka, „Psychologiczne ograniczenia”).

9. Niebieska książka Wydawnictwa naukowego wydziału zarządzania Uniwersytetu warszawskiego z 2013 roku (K. Klincewicz, „Pracownicy o pracodawcach”).
10. Książka Tomasza Ochynowskiego z 2013 roku („Tradycje przedsiębiorczości w Polsce jako źródło kapitału ...”).
11. Książka o kryzysach i przemianach społecznych z 2010 roku (B. Rosier, „Cykle ekonomiczne, kryzysy i przemiany społeczne, perspektywa społeczna”).
12. Książka Elżbiety Tkacz z 2014 roku.

Przed zadaniem 3, Eksperymentator ogłasza wyniki z pierwszego CV.

7.10.6 Zadanie 3. Wybór CV, zestaw nr 2, Kierownik Projektu

Eksperymentator:

„Przed Państwem kolejne zadanie. Tym razem szukamy kandydata na Kierownika Projektów. Podobnie jak przy wyborze pierwszego CV, Państwa zadaniem jest ułożenie życiorysów od najlepszego do najgorszego kandydata na opisane stanowisko; ważna jest zgodność kwalifikacji kandydata z profilem w ogłoszeniu. Do zdobycia jest 100 zł.

Tu jest 7 CV, lider decyduje jak się Państwo podzielicie pracą.

Proszę zapoznać się z zestawem życiorysów, aby porównać z profilem poszukiwanego pracownika.

Na początku każdy z Państwa powinien wybrać najlepszego wg Państwa kandydata. Musi też powstać lista rezerwowa, gdyby wybranego kandydata podkupiła konkurencja, więc przygotujcie ranking wszystkich. (nie może być dwóch na tym samym miejscu). Proszę wypełnić ranking indywidualny, zanim zaczniecie Państwo prace jako grupa.

Następnie jako grupa, Państwa zadaniem jest ułożenie tych życiorysów od najlepszego do najgorszego kandydata. Decydujący głos ma lider.

Ważne: Wasza decyzja będzie porównywana z rankingiem sporządzonym przez ekspertów.

Jeśli Wasz ranking będzie zgodny z rankingiem ekspertów – nie straciecie ani złotówki.

W najgorszym przypadku w tym zadaniu z puli zostanie zabrane 100 zł (wskazać na wazon). Grupy średnio traciły ok. 40 zł.

Osoba, której ranking indywidualny będzie najbardziej zbliżony do ekspertów dostanie premię w wysokości 10 zł.

Na całe zadanie, ranking indywidualny, a potem jako grupa macie Państwo 20 minut.”

Rozdaje komplet CV, arkusze ocen i profile kandydata. Eksperymentator zachęca do rozpoczęcia pracy.

Włącza czas na ekranie: <http://superteachertools.us> budzik/minutnik.

Grupa porządkuje CV, Eksperymentator obserwuje, mierzy czas i przypomina: zostało 10 min, 5 min, etc.

Następnie, Eksperymentator dziękuje za wykonanie zadania. Prosi o podpisanie kartek przez uczestników wg koloru identyfikatora. Zbiera ranking, a w tym czasie drugi Eksperymentator zapowiada zadanie z książkami i grupa zaczyna układać książki.

Po zadaniu z książkami nr 2 Eksperymentator ogłasza wyniki z CV 2.

Niestety tym razem nie poszło tak dobrze. Państwa decyzja rozminęła się znacznie z oceną ekspertów. Muszę Państwu zabrać 65 zł.

Dodatkowo nagradza kolejną cichą osobę 10 zł. Pieniądze wkłada do wazonu, ale wyraźnie zaznacza że to zasługa tej cichej osoby.

7.10.7 Zadanie 4. Układanie i szukanie książek, zestaw 2 (szafka)

7.10.7.1 Część 1. Układanie książek

„Przed Państwem kolejne zadanie, składające się z 2 części. Jak widzicie, są tu półki z leżącymi książkami.

W pierwszej części, Państwa zadaniem jest uporządkowanie tych książek według ustalonego wspólnie klucza. Pracujecie razem. Czas na to zadanie to 10 minut.

W drugiej części zadaniem będzie wyszukanie wskazanych przez mnie książek. Każdy z państwa zostanie poproszony o znalezienie danej książki np.: żółtej książki o statystyce, podręcznika autorstwa Stefana Marciniaka, czy np. dużej książki z psychologii biznesu z 2009 r.

Każda znaleziona książka utrzymuje w puli odpowiednią kwotę [tu pokazać wazon]. Za całe zadanie jako grupa możecie Państwo utrzymać/stracić maksymalnie 150 zł. Będzie to wynik wysiłków indywidualnych.”

Eksperymentator ustawia ekran monitora i włącza stoper. Grupa zaczyna prace. GONG.

Po 10 minutach, Eksperymentator oznajamia:

„Proszę Państwa, czas pierwszego zadania dobiegł końca. Przystępujemy do drugiego zadania. Każdy z Państwa po kolei otrzyma zadanie wyszukania książki wg moich wskazówek. Zadanie jest na czas – 40 sekund na wyszukanie książki, który będzie mierzył. Za znalezienie wskazanej książki w wyznaczonym czasie, można utrzymać 15 zł.

Ocena będzie indywidualna, ale utracone pieniądze są zabierane ze wspólnej puli. Osoby nie wybierające książek stoją za stołem”.

7.10.7.2 Część 2. Szukanie książek

Pytamy, kto chce zacząć i zaczynamy. Eksperymentator mierzy czas wyszukania książki i ocenia czy jest to właściwa. Po wykonaniu zadania przydziela pieniądze (odpowiednia kwota idzie do naczynia).

Potem zaprasza kolejną osobę. I tak do końca.

Jeśli Uczestnik przed upływem 40 sekund pokaże znalezioną książkę, Eksperymentator komentuje, czy to właściwa książka. Jeśli tak, nie zabiera pieniędzy z wazonu. Jeśli

książka jest niewłaściwa, dostaje kolejne 30 sekund i opcje pomocy grupy. Wtedy zabiera 5 zł z puli.

Jeśli nadal nie ma książki, Eksperymentator zabiera 15 zł z wazonu i przechodzimy do kolejnego pytania i kolejnego Uczestnika.

Po znalezieniu książki, uczestnik odkłada ją na półkę.

Jak każdy uczestnik spróbuje znaleźć książkę, Eksperymentator:

„Teraz druga tura zadań. W tej części Lider grupy decyduje kto wyszuka książkę/książki.”

Gdy wszystkie pytania zostaną zadane, Eksperymentator dziękuje za udział.

1. Książka o case method z 1996 roku (Richard Barker, „Modelowanie funkcji i procesów case method”).
2. Książka Andrzeja Luszniewicza o statystyce („Statystyka w biznesie”).
3. Książka o statystyce Mieczysława Sobczyka z 1994 (Statystyka, są trzy więc uwaga, żeby sprawdzili rok).
4. Książka Charlene B. Adair'a i Bruce'a A. Murray'a z 2002 roku (Radykalna reorganizacja firmy).
5. Czarno-szara książka o prognozowaniu gospodarczym (Maria Cieslak, „Prognozowanie gospodarcze – metody i zastosowania”).
6. Zielona książka o badaniach eksperymentalnych i sondażowych (G. Wieczorkowska-Wierzbińska, „Badania sondażowe i eksperymentalne”).
7. Niebieska książka autor: Jerzy Wierzbiński („Systemy wczesnego ostrzegania w planowaniu strategicznym”).
8. Angielsko-języczna książka o Ekonomii z 2007 (Mina Balamoune-Lutz, “Global economy, exploring new capabilities”)
9. Książka o tytule „Essentials of production and operations management” (Ray Wild).
10. Książka Władysława Szymańskiego z 2001 roku („Globalizacja, wyzwania i zagrożenia”).
11. Książka o ekonometrii z 1994 roku (K. Strzała, „Ekonometria inaczej”).
12. Pomarańczowa książka o ekonometrii z 1980 roku (Z. Pawłowski, „Ekonometria”).

Eksperymentator komentuje, jak poszło ćwiczenie i przekazuje wyniki z CV 2.

Zapowiada kolejne i ostatnie zadanie.

7.10.8 Zadanie 5. Wybór CV, zestaw nr 3, Przedstawiciel handlowy

Eksperymentator:

„Przed Państwem kolejne zadanie. Tym razem szukamy kandydata na Przedstawiciela Handlowego. Podobnie jak przy wyborze poprzednich CV, Państwa zadaniem jest ułożenie

życiorysów od najlepszego do najgorszego kandydata na opisane stanowisko; ważna jest zgodność kwalifikacji kandydata z profilem w ogłoszeniu. Do zdobycia jest 100 zł.

Tu jest 7 CV, lider decyduje jak się Państwo podzielicie pracą.

Proszę zapoznać się z zestawem życiorysów, aby porównać z profilem poszukiwanego pracownika.

Na początku każdy z Państwa powinien wybrać najlepszego wg Państwa kandydata. Musi też powstać lista rezerwowa, gdyby wybranego kandydata podkupiła konkurencja, więc przygotujcie ranking wszystkich. (nie może być dwóch na tym samym miejscu). Proszę wypełnić ranking indywidualny, zanim zaczniecie Państwo prace jako grupa.

Następnie jako grupa, Państwa zadaniem jest ułożenie tych życiorysów od najlepszego do najgorszego kandydata. Decydujący głos ma lider.

Ważne: Wasza decyzja będzie porównywana z rankingiem sporządzonym przez ekspertów.

Jeśli Wasz ranking będzie zgodny z rankingiem ekspertów – nie straciecie ani złotówki.

W najgorszym przypadku w tym zadaniu z puli zostanie zabrane 100 zł (wskazać na wazon). Grupy średnio traciły ok. 20 zł.

Osoba, której ranking indywidualny będzie najbardziej zbliżony do ekspertów dostanie premie w wysokości 10 zł.

Na całe zadanie, ranking indywidualny, a potem jako grupa macie Państwo 15 minut.”

Rozdaje komplet CV, arkusze ocen i profile kandydata. Eksperymentator zachęca do rozpoczęcia pracy.

Włącza czas na ekranie: <http://superteachertools.us> budzik/minutnik.

Grupa porządkuje CV, Eksperymentator obserwuje, mierzy czas i przypomina: zostało 10 min, 5 min, etc.

Dodatkowo nagradza kolejną cichą osobę 10 zł. Pieniądze wkłada do wazonu, ale wyraźnie zaznacza że to zasługa tej cichej osoby.

Następnie, Eksperymentator dziękuje za wykonie zadania. Prosi o wręczenie rankingu. Prosi o podpisanie arkuszy indywidualnych kolorem identyfikatorów. Zbiera arkusze ocen od uczestników i przyznaje:

„Tym razem muszę Państwu zabrać 35 zł”. Zabiera je z wazonu.”

Daje innej osobie 10 zł. (po radzie i popatrzeniu w laptopa).

7.10.9 Podział pieniędzy

Eksperymentator bierze wazon, wyjmuje pieniądze i prosi lidera o przeliczenie i dokonanie podziału.

7.10.10 Ankieta po badaniu

Przed rozejściem, prosi jeszcze o wypełnienie testu.

Na zakończenie zbiera smycze, opaski do pomiaru tętna i dziękuje za udział w badaniu.

7.11 Załącznik 11. Przykładowa ankieta po badaniu

7.12 Załącznik 12. Ogłoszenia rekrutacyjne

Stanowisko: Młodszy specjalista ds. Rekrutacji¹

Lokalizacja: Warszawa

Zadania:

- Publikacja ogłoszeń rekrutacyjnych.
- Monitorowanie napływających zgłoszeń.
- Weryfikacja zgłoszeń – preselekcja kandydatów wg wymogów dotyczących kwalifikacji i doświadczenia wymaganego na danym stanowisku.
- Selekcja kandydatów zgodnie z obowiązującymi procedurami i standardami.
- Koordynowanie rozmów rekrutacyjnych (współpraca z Działem HR i przełożonymi działów, do których prowadzona jest rekrutacja).
- Wsparcie w prowadzeniu rozmów rekrutacyjnych.
- Przekazywanie kandydatom informacji zwrotnej.
- Przygotowywanie odpowiedniej dokumentacji związanej z zatrudnieniem.
- Koordynacja współpracy z agencjami rekrutacyjnymi i agencjami pracy tymczasowej.
- Monitorowanie postępu realizacji procesów rekrutacyjnych.
- Dbanie o budowanie wizerunku pracodawcy.

Wymagania:

- Komunikatywność, zdolności organizacyjne, rzetelność, inicjatywa.
- Znajomość j. angielskiego na poziomie swobodnej komunikacji w mowie i piśmie.
- Wykształcenie wyższe – preferowany profil związany z psychologią i zarządzaniem personelem.
- Przynajmniej 1-2 letnie doświadczenie w obszarze rekrutacji lub we współpracy z agencjami pracy tymczasowej.
- Znajomość pakietu MS Office – swobodne posługiwanie się programami Excel, Word, PowerPoint.
- Umiejętności analityczne, planowania

Oferujemy:

- Pracę w dynamicznym zespole z dobrą atmosferą współpracy.
- Możliwość rozwijania umiejętności HRowych i nabycia cennego doświadczenia w dużej, międzynarodowej firmie produkcyjnej.
- Elastyczne godziny pracy.

¹ Na podstawie następującego ogłoszenia: <https://www.pracuj.pl/praca/koordynator-ds-rekrutacji-opole,oferta,5469272>

PepsiCo Inc. powstało w wyniku połączenia firm Pepsi-Cola i Frito-Lay. Firma osiąga wyniki sprzedaży na poziomie 510 milionów dolarów rocznie i zatrudnia 19 000 pracowników na całym świecie, z czego ok. 3 000 w Polsce.

Szukamy kandydatek i kandydatów na stanowisko:

Regionalny Przedstawiciel Handlowy

Teren działania: Warszawa i okolice

Osoba zatrudniona na tym stanowisku będzie odpowiedzialna za rozwój małych i średnich sklepów spożywczych w kategorii napojów i słonych przekąsek, a do jej głównych zadań należeć będzie m.in.:

- Sprzedaż oferty handlowej PepsiCo do obecnych klientów; Pepsi, Mirinda, 7up , Lipton, Rockstar, Star Chips, Mr. Snaki, Chipita,
- Realizacja wyznaczonych planów sprzedażowych i dystrybucyjnych
- Poszukiwanie i nawiązywanie współpracy z nowymi klientami z kanału tradycyjnego
- Dbanie o wysoką jakość standardów ekspozycyjnych
- Budowanie długoterminowych relacji z kluczowymi klientami
- Budowanie długofalowej współpracy poprzez wdrażanie promocji i akcji marketingowych
- Dbanie o odpowiednią ekspozycję produktów Firmy

Oczekiwania:

- Min. 2 letnie doświadczenie we współpracy z klientami detalicznymi potwierdzone wynikami w zakresie realizacji planów sprzedaży
- Znajomość sprzedaży kategorii produktów napojowych lub przekąsek będzie znaczącym atutem
- Udokumentowane sukcesy negocjacyjne z klientami w dotychczasowej pracy
- Wykształcenie wyższe (w przypadku dużego doświadczenia - dopuszczalne wykształcenie średnie). Preferowane kierunki związane z handlem, ekonomią, psychologią.
- Dobra znajomość komputera w ramach pakietu MS Office
- Odpowiedzialność i rzetelność
- Skuteczna komunikacja
- Doskonała organizacja pracy
- Komunikatywny język angielski

Kandydatom oferujemy:

- Motywujący system wynagrodzeń uzależniony od wyników pracy
- Rozwój poprzez realizację bogatej agendy szkoleń
- Skuteczne narzędzia marketingowe
- Samochód służbowy
- Telefon komórkowy
- Prywatną opiekę medyczną
- Ubezpieczenie na życie

<https://www.pracuj.pl/praca/przedstawiciel-handlowy-szczecin,oferta,5494495>

8 Bibliografia

- Acuña S.T., Gomez M. i Juristo N. (2008). Towards understanding the relationship between team climate and software quality – a quasi-experimental study. *Empirical Software Engineering*, 13(4), 401–434. doi:10.1007/s10664-008-9074-8
- Adams, R. i Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics*, 94(2), 291–309. doi: 10.1016/j.jfineco.2008.10.007
- Ahern, K. i Dittmar, A. (2010). *The changing of the boards: The value effect of a massive exogenous shock*. Unpublished working paper.
- Anderson, C. i Galinsky, A.D. (2006). Power, optimism, and risk-taking. *European Journal of Social Psychology*, 36(4). doi: 10.1002/ejsp.324, s. 511–536.
- Alvesson, Y. i Billing, Y.D. (2003). Kobiety i zarządzanie: cztery perspektywy teoretyczne. W: Siemieńska, R. (red.), *Aktorzy życia publicznego. Płeć jako czynnik różnicujący* (s. s. 98-127). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Anthes, E. (2010). What can extreme environment teach us. *Psychology Today*, 73–79.
- Andersen N.R. i West M. (1998). Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 235-258. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199805\)19:3<235:AID-JOB837>3.0.CO;2-C](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199805)19:3<235:AID-JOB837>3.0.CO;2-C)
- Apestequia, J., Azmat, G. i Iriberry, N. (2012). The impact of gender composition on team performance and decision-making: Evidence from the field. *Management Science*, 58(1), 78–93. doi:10.1287/mnsc.1110.1348
- Appelbaum, S. H., Audet, L. i Miller, J. C. (2003). Gender and leadership? leadership and gender? A journey through the landscape of theories. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(1), 43-51. doi: <https://doi.org/10.1108/01437730310457320>
- Aries, F. (1996). *Men and women in interaction*. New York: Oxford University Press.
- Aronson, E. i Wieczorkowska, G. (2001). *Kontrola naszych myśli i uczuć*. Warszawa: Jacek Santorski & Co Wydawnictwo.
- Arvate, P. R., Galilea, G. W. i Todescat, I. (2018). The queen bee: A myth? The effect of top-level female leadership on subordinate females. *The Leadership Quarterly*. doi: doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.03.002

- Atlis, M. M., Leon, G. R., Sandal, G. M. i Infante, M. G. (2004). Decision Processes and Interactions During a Two-Woman Traverse of Antarctica. *Environment and Behavior*, 36(3), 402–423. doi:10.1177/0013916503262217
- Bagues, M. F. i Esteve-Volart, B. (2010). Can gender parity break the glass ceiling? Evidence from a repeated randomized experiment. *Review of Economic Studies* 77(4), 1301–1328. doi: 10.1111/j.1467-937X.2009.00601.x
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Baumeister, R. F. i Sommer, K.L. (1997). What do men want? Gender differences and two spheres of belongingness: Comment on Cross and Madson (1997). *Psychological Bulletin*, 122, 38-44. doi:10.1037/0033-2909.122.1.38
- Baumgartner, H. i Steenkamp, J. B. (2001). Response style in marketing research: A cross-national investigation. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 143–156
- Berger, A. N., Kick, T. i Schaeck, K. (2014). Executive board composition and bank risk taking. *Journal of Corporate Finance*, 28, 48–65. doi: 10.1016/j.jcorpfn.2013.11.006
- Bentler, P. M. (1992). On the fit of models to covariances and methodology to the Bulletin. *Psychological Bulletin*, 112(3), 400–404. doi:10.1037/0033-2909.112.3.400
- Bierema, L.L. (2016). Women’s Leadership: Troubling Notions of the “Ideal” (Male) Leader. *Advances in Developing Human Resources*, 18(2), 119–136. doi: <https://doi.org/10.1177/1523422316641398>
- Blanchard K. (2007). *Przywództwo wyższego stopnia*, Warszawa: PWN.
- Blanchard, K. H., Zigarmi, D. i Nelson, R. B. (1993). *Situational Leadership® After 25 Years: A Retrospective*. *Journal of Leadership Studies*, 1(1), 21–36. doi:10.1177/107179199300100104
- Blau, F.D. i DeVaro, J. (2007). New Evidence on Gender Differences in Promotion Rates: An Empirical Analysis of a Sample of New Hires. *Industrial Relations*, 46(3), 511–550. doi:10.1111/j.1468-232x.2007.00479.x
- Bowers, C. A., Pharmer, J. A. i Salas, E. (2000). When member homogeneity is needed in work teams: A meta-analysis. *Small Group Research*, 31(3), 305-327. doi:10.1177/104649640003100303
- Brannon, L. (2002). *Psychologia rodzaju. Kobiety i mężczyźni: podobni czy różni*. Gdańsk: Wydawnictwo Psychologiczne

- Budrowska, B. Duch, D. i Titkow, A. (2003). *Szklany sufit: bariery i ograniczenia karier polskich kobiet. Raport z badań jakościowych*. Warszawa: Instytut Spraw Publicznych.
- Byrne, B. M. (1990). *Structural equation modelling with AMOS*. New York: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Cameron, K.S. i Quinn, R.E (2003). *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Carbon, C.-C., Faerber, S. J., Augustin, M. D., Mitterer, B. i Hutzler, F. (2018). First gender, then attractiveness: Indications of gender-specific attractiveness processing via ERP onsets. *Neuroscience Letters*. doi: 10.1016/j.neulet.2018.09.009
- Carli, L. L. i Eagly, A. H. (2016). Women face a labyrinth: an examination of metaphors for women leaders. *Gender in Management: An International Journal*, 31(8), 514–527. doi:10.1108/gm-02-2015-0007
- Catalyst (2014). *Quick take: Statistical overview of women in the workplace*. New York. Pobrane z: <https://www.catalyst.org/research/women-in-the-workforce-global/> (07.05.2019).
- Cisłak, A. i Wiśniewska-Juszczak, D. (2008). Jego wysokość prezes. Jak bycie szefem zmienia człowieka i na lepsze, i na gorsze. *Polityka*. Pobrane z <http://www.polityka.pl/nauka/czlowiek/265666,1,jego-wysokosc-prezes.read> (01.07.2019).
- Czyżewska, A. (2018). Komunikacja tajną bronią. *Gazeta Finansowa*, 25.04.2018. Pobrane z <https://gf24.pl/biznes-i-gospodarka/item/1029-kobieca-lekcja-biznesu> (11.10.2019).
- Davies, S., Broekema, H., Nordling, M. i Furnham, A. (2017). Do Women Want to Lead? Gender Differences in Motivation and Values. *Psychology*, 8, 27-43. doi: 10.4236/psych.2017.81003
- Deaux, K. i Emswiller, T. (1974). Explanations of successful performance on sex-linked tasks: What is skill for the male is luck for the female. *Journal of Personality and Social Psychology*, 29(1), 80–85. doi:10.1037/h0035733
- Deloitte (2015). *Women in the Boardroom: A Global Perspective*. 5th edition. Pobrane z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Risk/gx-ccg-women-in-the-boardroom-a-global-perspective4.pdf> (17.05.2019).
- Deloitte (2019). *Badanie Global Human Capital Trends 2019. Przedsiębiorstwo odpowiedzialne – jak zrozumieć człowieka*. Pobrane z:

<https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/raport-trendy-hr-2019.html#> (23.09.2019).

- Dufwenberg, M. i Muren, A. (2006). Gender composition in teams. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 61(1), 50–54. doi: 10.1016/j.jebo.2005.01.002
- Eagly, A.H. i Carli, L.L. (2007). Women and the labyrinth of leadership. *Harvard Business Review*, 63-71. doi:10.1037/e664062007-001
- Eagly, A. H. i Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108, 233–256. doi:10.1037/0033-2909.108.2.233
- Eagly, A.H., Makhijani, M.G. i Klonsky, B.G. (1992). Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis. *Psychology Bulletin*, 111, 3–22. doi:10.1037/0033-2909.111.1.3
- Eagly, A. H. i Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*, 57, 781–797. doi:10.1111/0022-4537.00241
- Eagly, A. H. i Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice against female leaders. *Psychological Review*, 109, 573–598.
- Emplo (2017). *Efektywność zaczyna się od komunikacji wewnętrznej. Raport dla menadżerów na podstawie badania pracowników*. Pobrane z <https://emplo.com/e-book/przewodnik-o-komunikacji-dla-managera-pl/#lp-code-347> (10.07.2019).
- Eurostat (2018). *Życie kobiet i mężczyzn w Europie. Portret statystyczny*. Pobrane z: <https://stat.gov.pl/kobiety-i-mezczyzni-w-europie/bloc-2a.html?lang=pl> (08.09.2019).
- Falbo, T. i Peplau, A. (1980). *Power Strategies in Intimate Relationships*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 38 (4), 618-62.
- Faniko, K., Ellemers, N., Derks, B. i Lorenzi-Cioldi, F. (2017). Nothing Changes, Really: Why Women Who Break Through the Glass Ceiling End Up Reinforcing It. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 43(5), 638–651. doi: 10.1177/0146167217695551
- Ferguson, K. E. (1984). *The Feminist Case Against Bureaucracy*. Philadelphia: Temple University Press.
- Fischer, A. H. (1993). Sex Differences in Emotionality: Fact or Stereotype? *Feminism & Psychology*, 3(3), 303–318. doi:10.1177/0959353593033002

- Fiske, S.T. 1993. Controlling other people: The impact of power on stereotyping. *American Psychologist*, 48(6), 621–628.
- Folkman, J. i Zenger, J. (2012). Czy kobiety są lepszymi liderami od mężczyzn? *Harvard Business Review Polska*.
- Fundacja Liderów Biznesu (2017). Raport: Za mało kobiet w zarządach. Pobrane z https://www.fundacjaliderekbiznesu.pl/pliki/Raport_ZaMaloKobietWZarzadach.pdf (05.10.2019).
- Gagliarducci, S. i Paserman, M. D. (2015). *The Effect of Female Leadership on Establishment and Employee Outcomes: Evidence from Linked Employer-Employee Data. Gender Convergence in the Labor Market*, 343–375. doi:10.1108/s0147-912120140000041017
- Gallup (2015). *State of the American Manager – Gallup. Analytics and advice for leaders*. Pobrane z <https://www.gallup.com/services/182138/state-american-manager.aspx> (21.11.2019).
- Gallup (2017). *Americans no longer prefer male boss to female boss*. Pobrane z: <https://news.gallup.com/poll/222425/americans-no-longer-prefer-male-boss-female-boss.aspx> (23.11.2019).
- Gil F., Rico R., Alcover C.M. i Barrasa Á. (2005), Change-oriented leadership, satisfaction and performance in work groups, *Journal of Management Psychology*, 20(3/4), 312–328. doi:10.1108/02683940510589073
- Globe (2004). *Globe Project*. Pobrane z: <https://globeproject.com/> (12.06.2019).
- Grant, J. (1988). Omen as managers: What they can offer to organizations, *Organisational Dynamics*, 16(3), 56-53. doi:10.1016/0090-2616(88)90036-8
- Grant Thornton, 2017. *Polskie firmy stawiają na płęć piękną*. Pobrane z: <https://grantthornton.pl/publikacja/polskie-firmy-stawiaja-na-plec-piekna/> (12.10.2019).
- Grant Thornton International (2017). *Women in Business 2017*. Pobrane z: <https://www.bankier.pl/wiadomosc/W-polskich-firmach-40-proc-stanowisk-kierowniczych-zajmuja-kobiety-3662567.html> (10 .05.2019).
- Grant Thornton (2020). *Kobiety napędzają polski biznes*. Pobrane z: <https://grantthornton.pl/publikacja/kobiety-napedzaja-polski-biznes/> (08.03.2020).
- Greene, W. H. (2003). *Econometric analysis*. Pearson Education India.

- Gagliarducci, S. i Paserman, M. D. (2015). The Effect of Female Leadership on Establishment and Employee Outcomes: Evidence from Linked Employer-Employee Data. *Gender Convergence in the Labor Market* (Research in Labor Economics). Emerald Group Publishing Limited, 41, 343-375. doi:10.1108/s0147-912120140000041017
- Galinsky, A. D., Magee, J.C., M. Inesi, E. i Gruenfeld, D.H. (2006). Power and perspectives not taken. *Psychological Science*, 17(12), 1068–1074.
- Goleman, D., Boyatzis, R. i McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Boston: Harvard Business School.
- Grant, I., Eriksen, H. R., Marquis, P., Orre, I. J., Palinkas, L. A., Suedfeld, P., ... Ursin, H. (2007). Psychological selection of Antarctic personnel: The “SOAP” instrument. *Aviation, Space, and Environmental Medicine*, 78(8), 793–800.
- GUS (2018). *Różnice w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn w Polsce w 2016 roku*. Pobrane z: <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-zatrudnieni-wynagrodzenia-koszty-pracy/roznice-w-wynagrodzeniach-kobiet-i-mezczyzn-w-polsce-w-2016-r-,12,2.html> (08.09.2019).
- Greenleaf, R.K. (1970). The Servant as Leader. Pobrane z: <https://www.greenleaf.org/products-page/the-servant-as-leader/> (14.10.2019).
- Haines, E.L., Deaux, K. i Lofaro, N (2016). The Times They Are A-Changing...Or Are They Not? A Comparison of Gender Stereotypes, 1983 to 2014. *Psychology of Women Quarterly*, 40(3), 353–36. doi:10.1177/0361684316634081
- Halim M. L. i Heilman, M. E. (2013). Sex bias in evaluating nontraditional job applicants: reactions to women and men’s interrupted college attendance. *Journal of Applied Social Psychology*, 43, 2330–2340.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L., Killham, E.A. i Asplund, J.W. (2006). *Q12 Meta-Analysis*. Omaha: Gallup. Pobrane z <https://www.hrbartender.com/images/Gallup.pdf> (10.08.2019).
- Harzing, A.W. (2006) Response styles in cross-national mail survey research: A 26-country study. *The International Journal of Crosscultural Management*, 6 (2), 243-266.
- Hays (2018). *Kobiety na rynku pracy. Ambicje i wyzwania. Raport 2017*. Pobrane z https://www.hays.pl/cs/groups/hays_common/documents/digitalasset/hays_1947053.pdf (24.09.2019).

- Hays Poland (2019). *Kobiety na rynku pracy. Kompetencje i różnorodność. Raport 2018*.
Pobrane z
https://www.hays.pl/cs/groups/hays_common/documents/digitalasset/hays_2462161.pdf (24.09.2019).
- Hellerstein, J.K., Neumark, D. i Troske K. R. (2002). Market Forces and Sex Discrimination, *The Journal of Human Resources*, 37 (2), 353-380.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: Intrernational differences in work related values*. Beverly Hills: Sage.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations*. London: McGraw-Hill.
- Hogan, R. i Hogan, J. (2010). *Motives, Values, and Preferences Inventory Manual*. 2010 Administrative and Norming Updates. Pobrane z:
<https://www.crownedgrace.com/wp-content/uploads/2016/04/Motives-Values-Preferences-Inventory.pdf> (10.07.2019).
- Holpp, L. (2001). *Jak kierować zespołami*. Warszawa: Wydawnictwo RM.
- Horner, M.S. (1978). The measurement and behavior implications of fear of success women. W: Atkinson, J., Raynor, J. (red.). *Personality motivations and achievement*. New York: John Wiley and Sons.
- House, R., Javidan, M. i Dorfman, P. (2001). Project Globe: An introduction. *Applied Psychology: An International Review*, 50, 489-505.
- Hoffman, L.R. i Maier, N.R.F (1961). Quality and Acceptance of Problem Solutions by Members of Homogeneous and Heterogeneous Groups. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 62(2), 401-407. doi:10.1037/h0044025
- Hoogendoorn, S., Oosterbeek, H. i van Praag, M. (2013). The Impact of Gender Diversity on the Performance of Business Teams: Evidence from a Field Experiment. *Management Science*, 59(7), 1514–1528. doi:10.1287/mnsc.1120.1674
- Hu, L-T., Bentler, P. M. i Kano, Y. (1992). Can test statistics in covariance structure analysis be trusted? *Psychological Bulletin*, 112(2), 351–362. doi:10.1037/0033-2909.112.2.351
- Hunt, V., Layton, D. i Prince, S. (2015). *Why diversity matters*. McKinsey & Company. Pobrane z <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/why-diversity-matters> (14.11.2019).
- Jacklin, C. N. Maccoby, E.E. (1974). *The psychology of sex differences*. Stanford: Stanford University Press.

- Johnson, P. (1976). Women and Power: Toward a Theory of Effectiveness. *Journal of Social Issues*, 32(3), 99–110. doi:10.1111/j.1540-4560.1976.tb02599.x
- Kahn, P. M. i Leon, G. R. (1994). Group Climate and Individual Functioning in an All-Women Antarctic Expedition Team. *Environment and Behavior*, 26(5), 669–697. doi:10.1177/0013916594265004
- Kanter, R.M. (1983). *The Change Masters: Innovations for Productivity in the American Corporation*. New York: Simon and Schuster.
- Karczewski, W. (2019). *Predyspozycje do wykonywania pracy wysoko zrutyinizowanej – rekomendacje dla zarządzania zasobami ludzkim*. Niepublikowana praca doktorska. Wydział Zarządzania UW, Warszawa.
- Katzenbach J. R. i Smith, D.K. (2001). *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Kraków: Dom Wydawniczy ABC.
- Kent, R.N. i McGrath, J.E. (1969). Task and Group Characteristics as Factors Influencing Group Performance. *Journal of Experimental Social Psychology*, 5(4), 429-440. doi:10.1016/0022-1031(69)90035-3
- Kahn, P. M. i Leon, G. R. (1994). Group Climate and Individual Functioning in an All-Women Antarctic Expedition Team. *Environment and Behavior*, 26(5), 669–697. doi:10.1177/0013916594265004
- Keltner, D., Gruenfeld, D.H. i Anderson, C. (2003). Power, approach, and inhibition. *Psychological Review*, 110(2), s. 265–284.
- Kinowska, H. (2017). Wpływ płci na postrzeganie podwładnych przez przełożonych. *Zeszyty Naukowe*. UEK, 4 (964), 115–133.
- Kipnis, D. (1972). Does power corrupt? *Journal of Personality and Social Psychology*, 24, 33–41.
- Kipnis, D. (1976). *The powerholders*. Oxford England: U Chicago Press.
- Kirchmeyer, C. (1998). Determinants of Managerial Career Success: Evidence and Explanation of Male/Female Differences. *Journal of Management*, 24(6), 673–692. doi:10.1177/014920639802400601
- Kostera M. i Kownacki S. (1995). Kierowanie zachowaniami organizacyjnymi. W: Koźmiński A. K., Piotrowski W. (red.). *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Krawczyk-Bryłka, B. (2013). Wymiary klimatu pracy zespołowej. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*. Wydawnictwo SAN – ISSN 1733-2486 (14), 13, I, 141–154.

Politechnika Gdańska w Przedsiębiorczość i Zarządzanie, (14), 13, 1. Zarządzanie organizacjami sieciowymi.

- Król, A. (2019). *Dyskryminacja kobiet z Warszawy i jej okolic w zatrudnieniu*. Niepublikowana praca magisterska. Wydział Zarządzania UW, Warszawa.
- Kunze, A. i Miller, A. R. (2017). Women helping women? Evidence from private sector data on workplace hierarchies. *Review of Economics and Statistics*. 99 (5), 769–775. doi:10.1162/rest_a_00668
- Kulich, C., Ryan, M. K. i Haslam, S. A. (2007). Where is the Romance for Women Leaders? The Effects of Gender on Leadership Attributions and Performance-Based Pay. *Applied Psychology*, 56 (4), 582–601. doi:10.1111/j.1464-0597.2007.00305.x
- Kulikowski, K, Madej, M. (2013). Zaangażowanie w pracę – problemy z pomiarem. *Problemy Zarządzania*, 12, 1(45), 99-112. WZ UW. doi 10.7172/1644-9584.45.7
- Lakoff, R. (1975). *Language and woman's place*. New York: Harper&Row.
- Lencioni P. (2016). *Przewycięzanie pięciu dysfunkcji pracy zespołowej: praktyczny przewodnik dla liderów, menedżerów, moderatorów*. Warszawa: MT Biznes.
- Leon, G. R., Sandal, G. M. i Larsen, E. (2011). Human performance in polar environments. *Journal of Environmental Psychology*, 31(4), 353–360. doi: 10.1016/j.jenvp.2011.08.001
- Lin, C.Y-Y. i Liu, F-Ch. (2012). Across-analysis of organizational creativity climate and perceived innovation. Team mediating effect of work motivation. *European Journal of Innovation Management*, 15 (1).
- Lipińska-Grobelny, A., Ciesielska, O. (2018). Zaangażowanie w pracę i przywiązanie do organizacji – analiza międzypokoleniowa i międzyplciowa. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 3-4(122-123), 129-144.
- Logan, D., King, J. i Fischer-Wright, H. (2013). *Przywódstwo plemienne. Tworzenie dobrze prosperujących firm poprzez wzmacnianie relacji społecznych*. Wydawnictwo: Wolters Kluwer
- Major, B. i Forcey, B. (1985). Social comparisons and pay evaluations: Preferences for same-sex and same-job wage comparisons. *Journal of Experimental Social Psychology*, 21(4), 393–405. doi:10.1016/0022-1031(85)90038-1
- Marcus, H.R, Cooner, A. (2014). *Clash! How to Thrive in a Multicultural World*. USA: Penguin Group LLC.

- Mastercard (2018). *Mastercard Index of Women Entrepreneurs*. Pobrane z: https://newsroom.mastercard.com/wp-content/uploads/2018/03/MIWE_2018_Final_Report.pdf. (04.04.2019).
- Mączyński, J. (1996). *Partycypacja w podejmowaniu decyzji*. Warszawa: Wydawnictwo IFiS PAN.
- Mikuła, B. (2006). *Organizacje oparte na wiedzy*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Miller, J. i Adkins, A. (2016). Women Lead Men on Key Workplace Engagement Measures. *Business Journal*, November 16.
- Miller, T. i del Carmen Triana, M. (2009). Demographic Diversity in the Boardroom: Mediators of the Board Diversity-Firm Performance Relationship. *Journal of Management Studies*, 46(5), 755–786. doi:10.1111/j.1467-6486.2009.00839.x
- Miluska, J, Boski, P. (1999) Męskość-Kobiecość: Zarys i poziomy analizy problematyki. W: J. Miluska i P. Boski. *Męskość kobiecość w perspektywie indywidualnej i kulturowej*. Warszawa: Wydawnictwo Instytutu Psychologii PAN.
- Moczydłowska, J.M. (2017). Płeć osób na stanowiskach kierowniczych a efektywność zarządzania. W: A. Sołtys, M. Krakowska-Nieckarz (red). *W stronę różnorodności. Od koncepcji do aktualnych problemów zarządzania. Przedsiębiorczość i zarządzanie*. Łódź-Warszawa, 25, (11), 2.
- Murnighan, J. K. i Conlon, D. E. (1991). The Dynamics of Intense Work Groups: A Study of British String Quartets. *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 165. doi:10.2307/2393352
- Nielsen S. i Huse, M. (2010) The Contribution of Women on Boards of Directors: Going beyond the Surface Corporate Governance, *An International Review*, 2010, 18(2), 136–148. doi:10.1111/j.1467-8683.2010.00784
- Nowak, K. i Pietrzak, K. (2019). Two Approaches to Analysing Data of Project Teams. W: Kuźmińska A. O. (red). *Management Challenges in the Era of Globalization*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe WZ UW.
- OECD (2014). *OECD Better Life Index. United Kingdom*. Pobrane z: www.oecdbetterlifeindex.org/countries/united-kingdom (12.12.2019).
- O’Neil, J. M. (1981). Patterns of Gender Role Conflict and Strain: Sexism and Fear of Femininity in Men’s Lives. *The Personnel and Guidance Journal*, 60(4), 203–210. doi:10.1002/j.2164-4918.1981.tb00282.x

- Patterson M.G., West M.A., Shackleton V.J., Dawson J.F., Lawthom R.A, Maitlis S., Robinson D.L. i Wallace A.M. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 379–408. doi:10.1002/job.312
- Prawo.pl. (2015). *Kobiety bardziej angażują się w pracę niż mężczyźni*. Pobrane z <https://www.prawo.pl/kadry/kobiety-bardziej-angazuja-sie-w-prace-niz-mezczyzni,283847.html> (11.09.2019).
- PWC (2015). *Diversity adds millions to the ISS bottom line*. Pobrane z https://www.dk.issworld.com/-/media/issworld/dk/Files/PDF%20filer/Corporate%20Social%20Responsibility/4355_UK_Mangfoldigheds_Engelsk%20final.pdf?la=da-DK (13.10.2019).
- Riach, P. A. i Rich, J. (2006). An experimental investigation of sexual discrimination in hiring in the English labor market. *Advances in Economic Analysis & Policy*, 5(2).
- Robbins S. i DeCenzo D. (2002). *Podstawy zarządzania*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Rollinson, D. (2005). Organisational change and development. W: Rollinson, D. *Organizational Behavior and Analysis: An integrated approach*. 3rd ed. London; FT/Prentice Hall, s. 563.
- Roszak, J. (2012). Otwartość na doświadczenie i poglądy na role płciowe a oceny kobiet i mężczyzn nietypowych dla swojej płci. *Psychologia Społeczna*, 2, 183–197.
- Sandal, G. M., Leon, G. R. i Palinkas, L. (2006). Human challenges in polar and space environments. *Reviews in Environmental Science and Bio/Technology*, 5(2-3), 281–296. doi:10.1007/s11157-006-9000-8
- Sanders, M., Hrdlicka, J., Hellicar, M., Cottrell, D. i Knox, J (2011). *What stops women from reaching the top? Confronting the tough issues*. Bain & Company, Inc.
- Sanger, M., Chamorro-Premuzic, T. (b.d.). Czym się różnią style przywódcze w różnych kulturach? *Harvard Business Review Polska*. Pobrane z: <https://www.hbrp.pl/b/czym-sie-roznia-style-przywodcze-w-roznych-kulturach/1CxNApsMC> (10.11.2019).
- Scarborough, W. (2018). What the Data Says About Women in Management between 1980 and 2010. *Harvard Business Review*, 2.
- Schaufeli, W.B. i Baker A.B. (2003). *Praca i samopoczucie. Kwestionariusz UWES*. Pobrane z https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Tests/UWES_PL_9.pdf

(12.09.2019).

Schein, V. E. (1975). Relationships between sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers. *Journal of Applied Psychology*, 60, 340– 344.

Shields, S.A (1995). The role of Emotion Beliefs and Values in Gender Development. *Review of Personality and Social Psychology*, 212-232. N. Eisenberg. Thousand Oaks. CA: Sage

Shields, S. A. (2005). The Politics of Emotion in Everyday Life: “Appropriate” Emotion and Claims on Identity. *Review of General Psychology*, 9(1), 3–15. doi:10.1037/1089-2680.9.1.3

Siemieńska, R. (2003). Polacy i Polki w życiu publicznym. W Siemieńska, R. (red.), *Aktorzy życia publicznego. Płeć jako czynnik różnicujący* (s. 216-227). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.

Stoner J., Freeman R., Gilbert D. (1999). *Kierowanie*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Steiner, I.D. (1972). *Group Processes and Productivity*. Academic Press

Strickland, L.H. (1958). Surveillance and trust. *Journal of Personality*, 26(2), s. 200–215. doi: 10.1111/j.1541-1338.2011.00536.x

Tajfel, H. i Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. W: Worchel, S. i Austin, W. G. (red.). *The social psychology of intergroup relations* (s. 33–47). Monterey: Brooks/Cole.

Tannen, D. (1994). *Talking from 9 to 5: Women and men in the workplace: Language, sex, and power*. New York: Avon Books.

Tannen, D. (1999). *Ty nic nie rozumiesz! Kobieta i mężczyzna w rozmowie*. Poznań: Zysk i S-ka Wydawnictwo.

The Economist (2014). The return of the stay-at-home mother. *The Economist*, 19-24.04.2014. 411(8883). Pobrano z: <https://www.economist.com/united-states/2014/04/19/the-return-of-the-stay-at-home-mother> (21.12.2019).

Titkow, A. (2007). *Tożsamość polskich kobiet: ciągłość, zmiana, konteksty*. Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii PAN.

Trocki, M. (2012). *Nowoczesne zarządzanie projektami*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

- Tudzierz, Ł. (2019). *Przywództwo służebne i historia i filozofia*. Pobrane z: <https://www.jcommerce.pl/jpro/artykuly/przywodztwo-sluzebne-historia-i-filozofia> (05.09.2019).
- Turkowska-Kucharska, W. (2015). Czynniki warunkujące znaczenie kobiet menedżerów w zarządzaniu organizacją. W: Harasim, W. (red). *Zarządzanie wartościami niematerialnymi w erze gospodarki cyfrowej*. Warszawa: Wyższa Szkoła Promocji, Mediów i Show Businessu.
- United Nations Development Programme (2020). *2020 Human Development Perspective - Tackling Social Norms: A Game Changer for Gender Inequalities*. Pobrane z: <http://hdr.undp.org/en/gsni> (11.01.2020).
- UN Women i IPU (2019). *Women in Politics 2019*. New York.
- US Department of Education (2012). *FY 2012 Annual Performance Report and FY 2014 Annual Performance Plan*. Pobrane z: <https://www2.ed.gov/about/reports/annual/2014plan/2012-2014-apr-app-plan.pdf> (12.04.2019).
- Verdi, A. F. i Wheelan, S. A. (1996). Developmental Patterns in Same-Sex and Mixed-Sex Groups. *Small Group Research*, 27(1), 143–170.
- Weimann, G. (1985). Sex differences in dealing with bureaucracy. *Sex Roles*, 12(7-8), 777–790. doi:10.1007/bf00287871
- Wawrowski, Ł. (2015). Płeć biologiczna i kulturowa jako aspekt zarządzania (przedsiębiorstwem w sieci). *Zeszyty Naukowe Wydziału Zamiejscowego w Chorzowie Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu*, 17, 251-269.
- Wharton, A. S. i Baron, J. N. (1987). So Happy Together? The Impact of Gender Segregation on Men at Work. *American Sociological Review*, 52(5), 574. doi:10.2307/2095595
- Wharton, A. S. i Baron, J. N. (1991). Satisfaction? The Psychological Impact of Gender Segregation on Women at Work. *The Sociological Quarterly*, 32(3), 365–38. doi:10.1111/j.1533-8525.1991.tb00164.x
- Wheelan, S. A. (1996). Effects of gender composition and group status differences on member perceptions of group developmental patterns, effectiveness, and productivity. *Sex Roles*, 34-34(9-10), 665–686. doi:10.1007/bf01551501
- Wheelan, S. A. i Verdi, A. F. (1992). Differences in male and female patterns of communication in groups: A methodological artifact? *Sex Roles*, 27(1-2), 1–15. doi:10.1007/bf00289651

- Wiley, M.G. i Eakilson, A. (1985). Speech style, gender stereotypes, and corporate success: What if women talk more like men? *Sex roles*, 12, 993-1007.
- Williams Ch. L, Best, D.L. (1982). Measuring sex stereotypes: a thirty-nation study. Beverly Hills: Sage Publications.
- Wieczorkowska, G. (1993). Pułapki statystyczne. W: Smoleńska, Z.: *Badania nad rozwojem w okresie dorastania*, Instytut Psychologii Polskiej Akademii Nauk.
- Wieczorkowska-Nejtardt, G. (1998). *Inteligencja motywacyjna. Mądre strategie wyboru celu i sposobu działania*. Wydawnictwo Instytutu Studiów Społecznych.
- Wieczorkowska, G. (2007). *Kierowanie motywacją. Rola zachowania*. Warszawa: Wydawnictwo Instytutu Studiów Społecznych.
- Wieczorkowska-Wierzbińska, G. (2011). *Psychologiczne ograniczenia*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW.
- Wieczorkowska-Wierzbińska, G. (2014). Diagnoza psychologiczna predyspozycji pracowników. *Problemy Zarządzania*, 81-98.
- Wieczorkowska, G. i Wierzbiński, J. (2007). *Statystyka. Analiza badań społecznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Wieczorkowska, G., Wierzbiński, J. i Siarkiewicz, M. (2009). Wybrane problemy metodologiczne analitycznych badań sondażowych. W: M. Zahorska i E. Nasalska (red.). *Wartości – polityka – społeczeństwo*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Wieczorkowska, G. i Wierzbiński, J. (2011). *Statystyka; Od teorii do praktyki*. Warszawa: Scholar.
- Wieczorkowska-Wierzbińska, G., Kuźmińska, A. (2012). Zmieniona osobowość menedżerów. W: Klincewicz, K. i Grzywacz, W. (red.). *Rozwój potencjału społecznego organizacji – wyzwania w XXI wieku*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe WZ UW.
- Wieczorkowska-Wierzbińska, G., Wierzbiński, J. i Kuźmińska, A.O. (2014). Porównywalność danych sondażowych zebranych w różnych krajach. *Psychologia Społeczna* 2 (29), 128-1.
- Wieczorkowska, G., Król, G. i Wierzbiński, J. (2016). Cztery metodologiczne zagrożenia w naukach o zarządzaniu. *Studia i Materiały/Wydział Zarządzania*. Uniwersytet Warszawski, 2(2), 146-156.

- Wieczorkowska-Wierzbńska G. i Karczewski W. (2019). Employees' Predispositions to routinized work. Measurement Issues. W: Kuźmińska A. O. (red). *Management Challenges in the Era of Globalization*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe WZ UW.
- Wierzbński, J. (2009). Badanie zaufania do organizacji. *Problemy metodologiczne*. Warszawa: Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.
- Wierzbński, J., Król, G. i Kuźmińska, A.O. (2014). Konsekwencje wyboru typu skali odpowiedzi w badaniach ankietowych. *Problemy Zarządzania*, 12(1), 113-136.
- Wille, B., Wiernik, B. M., Vergauwe, J., Vrijdags, A., T, N. i Trbovic, N. (w druku), Personality characteristics of male and female executives: Distinct pathways to success? *Journal of Vocational Behavior*. doi: 10.1016/j.jvb.2018.02.005
- Williams Ch. L. (1992). The Glass Escalator: Hidden Advantages for Men in the "Female" Professions. *Social Problems*, 39(3), 253–26. doi:10.2307/3096961
- Williams, J. E., Best, D. L. (1982). *Measuring Sex stereotypes: A thirty nation study*. Beverly Hills: Sage.
- Wojciszke B. (2010), *Sprawczość i wspólnotowość: podstawowe wymiary spostrzegania społecznego*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Woolley, A. W., Chabris, C. F., Pentland, A., Hashmi, N. i Malone, T. W. (2010). Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups. *Science*, 330(6004), 686–688. doi:10.1126/science.1193147
- Woudstra, I. (2016). Gender at work, one size does not fit all. *Industrial and Commercial Training*, 48(7), 349-353. doi:10.1108/ict-01-2016-0010
- Vroom, V. H. i Jago, A. G. (2007). The role of the situation in leadership. *American Psychologist*, 62(1), 17–24. doi:10.1037/0003-066x.62.1.17
- Yang, I. i Li, L. M. (2018). It is not fair that you do not know we have problems: Perceptual distance and the consequences of male leaders' conflict avoidance behaviours. *European Management Journal*, 36(1), 105-116.
- Zimbardo, P.G., Coulombe, N.S. (2015). *Gdzie ci mężczyźni?* Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Żak, P.J. (2017). Zaufanie z perspektywy neuronauki. Jakie zachowania menedżerskie wzmacniają zaangażowanie pracowników. *Harvard Business Review Polska*, 173-174, 7-8, 71-77.

9 Spis rysunków

Rysunek 1. Udział krajów z poszczególnych regionów świata w badaniu (łącznie 60 krajów).....	12
Rysunek 2. Ocena szans na awans kobiet i mężczyzn	28
Rysunek 3. Średnia różnica w roku 2016 w płacach (luka) mężczyzn i kobiet w 38 krajach.....	30
Rysunek 4. Odsetek kobiet w wyższej kadrze kierowniczej (zarząd, szefowie działów) firm w poszczególnych krajach (w %).	31
Rysunek 5. Odsetek kobiet i mężczyzn bez uprzedzeń płciowych w poszczególnych krajach.....	35
Rysunek 6. Różnice w spostrzeganiu przez menedżerów kompetencji prototypowej szefowej i prototypowego szefa w percepcji (ocena w skali od 1 do 5).	48
Rysunek 7. Kobiety wyżej niż mężczyźni oceniają prototypową szefową (przedstawione na rysunku różnice są istotne statystycznie).	49
Rysunek 8. Różnice w samoocenie kompetencji przywódczych szefów i szefowych. ...	52
Rysunek 9. Ocena kompetencji przez mężczyzn, w kolejności najbardziej cenionych przez organizacje atrybutów lidera.	53
Rysunek 10. Ocena kompetencji przez kobiety, w kolejności najbardziej cenionych przez organizacje atrybutów lidera.	53
Rysunek 11. Różnice płci w ocenie najważniejszych kompetencji, które wyróżniają najwybitniejszych liderów.	54
Rysunek 12. Preferencje dotyczące płci przełożonego 1992—2013 w Polsce.	56
Rysunek 13. Preferencje dotyczące płci przełożonego w 2017 r. w USA.....	57
Rysunek 14. Model jednoczynnikowy, itemy wraz z ładunkami.	69
Rysunek 15. Model pięcioczynnikowy, itemy wraz z ładunkami.	70
Rysunek 16. Skala odpowiedzi i technika wyboru - suwak.	72
Rysunek 17. Przykłady skal odpowiedzi dla pytań zamkniętych. Odpowiedź beztreściowa „trudno powiedzieć” powinna być umieszczona na końcu skali, ale później często jest przekodowywana na wartość środkową.....	73
Rysunek 18. Porównanie rozkładu danych oryginalnych i po ipsatyacji.....	75
Rysunek 19. Rozkład i statystyki opisowe dla wskaźnika otwartość komunikacyjna w ocenie pracowników w badaniu 1+2.	80
Rysunek 20. Rozkład i statystyki opisowe dla wskaźnika zaangażowanie w ocenie pracowników i liderów w badaniu 1+2.....	81
Rysunek 21. Rozkład i statystyki opisowe dla wskaźnika monitorowanie w ocenie pracowników i liderów w badaniu 1+2.....	82

Rysunek 22. Ocena otwartości komunikacyjnej i zaangażowania w ocenie liderów i pracowników.	84
Rysunek 23. Zmiany w ocenie otwartości komunikacyjnej i zaangażowania przez nadal zatrudnionych pracowników po roku.	90
Rysunek 24. Model zależności stopnia feminizacji zespołu, płci lidera i 5-ciu wymiarów klimatu organizacyjnego.	122

10 Spis tabel

Tabela 1. Odpowiedzi na pytanie: „Czy kobieta wykonująca ten sam zawód i mająca takie samo jak mężczyzna wykształcenie ma w porównaniu z mężczyzną szanse na awans zawodowy?	28
Tabela 2. Lista krajów z wybranych kręgów kulturowych Projektu Globe.	33
Tabela 3. Średnie wyniki w wymiarze równouprawnienia płci dla wybranych kręgów kulturowych w wymiarze realnym i idealnym.	33
Tabela 4. Preferencje dotyczące płci współpracowników.	39
Tabela 5. Preferencje dotyczące płci przełożonego.	55
Tabela 6. Preferencje dotyczące płci przełożonego w 1953 r. i 2017 r. w USA.	56
Tabela 7. Jakiej płci są członkowie zespołu, w którym pracujesz.	58
Tabela 8. Korelacje pomiędzy wymiarami funkcjonowania zespołu wykonana na danych z Badania 1.	68
Tabela 9. Liczba respondentów w badaniu 1, 2, 3.	71
Tabela 10. Średnia i odchylenie standardowe w badaniu 1,2,3.	72
Tabela 11. Porównanie wyników surowych i zipsatyzowanych.	74
Tabela 12. Udział liderów i pracowników w badaniu 1, 2, 3.	75
Tabela 13. Współczynniki korelacji 3 zmiennych: POZIOMU OTWARTOŚCI KOMUNIKACJI, ZAANGAŻOWANIA i MONITOROWANIA dla badania 1+2 (łącznie) osobno w grupie liderów i pracowników.	83
Tabela 14. Dwuczynnikowa analiza kowariancji dla oceny poziomu OTWARTOŚCI KOMUNIKACYJNEJ.	85
Tabela 15. Uśredniona ocena poziomu OTWARTOŚCI KOMUNIKACYJNEJ dla liderów i podwładnych.	85
Tabela 16. Dwuczynnikowa analiza kowariancji dla POZIOMU ZAANGAŻOWANIA.	86
Tabela 17. Uśredniona ocena poziomu zaangażowania dla liderów i podwładnych.	87
Tabela 18. Wyniki analizy regresji poziomu otwartości komunikacyjnej w badaniu 12 z rozbiciem na oceny pracowników i liderów.	88
Tabela 19. Wyniki analizy regresji poziomu zaangażowania w badaniu 12 z rozbiciem na oceny pracowników i liderów.	89
Tabela 20. H1: Zależności między OTWARTOŚCIĄ KOMUNIKACYJNĄ, ZAANGAŻOWANIEM i POZIOMEM MONITOROWANIA.	91
Tabela 21. H2: pozycja w zespole.	92
Tabela 22. H – otwartość komunikacyjna.	93
Tabela 23. H4. Poziom zaangażowania.	94

Tabela 24. Podstawowe dane o badaniach eksperymentalnych: daty, stopień feminizacji, płeć lidera formalnego.	95
Tabela 25. Podsumowanie wyników pracy 12 zespołów i stylów przywództwa.....	104
Tabela 26. Kręgi kulturowe w Projekcie Globe.	117
Tabela 27. Analiza regresji pokazująca wpływ stopnia feminizacji zespołu i płci lidera na wymiary klimatu pracy zespołowej: poziomem zaufania, otwartością komunikacyjną, zaangażowaniem, odpowiedzialnością i zorientowaniem na cel – standaryzowane wagi regresji.	123