

Uniwersytet Warszawski

mgr Kamila Pietrzak

# Konsekwencje różnic w strukturze płci zespołów zadaniowych - rekomendacje dla zarządzania zasobami ludzkimi

Streszczenie rozprawy doktorskiej

Praca wykonana pod kierunkiem  
prof. zw. dr hab. Grażyny Wieczorkowskiej–Wierzbińskiej

Promotor pomocniczy: dr Anna Kuźmińska

Katedra Psychologii i Socjologii Zarządzania

Warszawa, 2020

# Streszczenie rozprawy doktorskiej

## Spis treści

<b>1</b>	<b>Wprowadzenie .....</b>	<b>3</b>
1.1	Ustalenia terminologiczne .....	4
<b>2</b>	<b>Struktura pracy .....</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>Problemy badawcze .....</b>	<b>9</b>
<b>4</b>	<b>Zadania badawcze .....</b>	<b>10</b>
4.1	Zadanie badawcze 1 .....	10
4.2	Zadanie badawcze 2 .....	11
4.3	Zadanie badawcze 3.....	18
<b>5</b>	<b>Ograniczenia i kierunki przyszłych badań .....</b>	<b>20</b>
<b>6</b>	<b>Podsumowanie .....</b>	<b>21</b>
<b>7</b>	<b>Rekomendacje dla zarządzania zasobami ludzkimi .....</b>	<b>23</b>
<b>8</b>	<b>Bibliografia cytowana w streszczeniu .....</b>	<b>25</b>
<b>9</b>	<b>Spis tabel .....</b>	<b>27</b>
<b>10</b>	<b>Spis rysunków .....</b>	<b>27</b>

# 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 lub 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.

Wyniki, przebieg oraz efektywność pracy zespołowej mogą stanowić cenne, trudne do skopiowania źródło przewagi konkurencyjnej organizacji. Coraz więcej zadań w firmach wymaga dobrej współpracy specjalistów, ponieważ wzrasta poziom złożoności zadań, np. lawinowo rośnie liczba informacji wymagających analizy przed podjęciem decyzji, wymagana jest wiedza ekspercka z różnych dziedzin. Samo zgromadzenie grupy ekspertów nie oznacza, że stanie się ona zespołem i wyznaczone przed nią zadania zostaną wykonane. Niezbędne jest zarówno dobranie osób posiadających stosowne kompetencje merytoryczne i doświadczenie zawodowe, jak też wyznaczenie odpowiedniej osoby do kierowania jego pracami. Jest to trudne zadanie, ponieważ skuteczne kierowanie jest własnością relacyjną. Idealny lider grupy A, może nie zrealizować zadań współpracując z grupą B.

Przedmiotem mojego zainteresowania uczyniłam tylko jedną cechę lidera i członków zespołu: płeć. Jest to cecha, która podlega natychmiastowej detekcji – nie sposób zignorować tej informacji. Nie możemy więc być pewni, że informacja o płci kandydata uruchamiająca w sposób automatyczny stereotypy płciowe nie wpływa na nasze decyzje. Przy czym należy pamiętać, że w badaniach<sup>1</sup> (Australia, N=888, w tym 38% mężczyzn, 1995r.) 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, potrzebę aprobaty, zależność, nerwowość. Pozytywny stereotyp męskości zawiera w sobie takie cechy jak: siłę, 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 przez prof. Siemieńską „Płeć może być i atutem (gdy aktywizuje pozytywną wersję stereotypu) i balastem (gdy aktywizuje wersję negatywną)”<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Ricciardelli i Williams, 1995

<sup>2</sup> Konferencja pt. „Płeć w nauce – przeszkoda czy atut? Kariery naukowe a życie prywatne”, 01.06.2010 roku, Warszawa.

Z bardzo wielu badań opisujących różnice między kobietami i mężczyznami moją uwagę zwróciły te, które mogą mieć bezpośrednie implikacje dla pracy zespołowej. W literaturze można odnaleźć wiele badań porównujących zarządzające kobiety i zarządzających mężczyzn zarówno w biznesie, jak i w polityce<sup>3</sup>. Dostępne są także opracowania na temat wpływu zróżnicowania płci zespołu zadaniowego na jego efektywność. Najczęściej jednak w badaniach nie uwzględnia się interakcji między płcią lidera i stopniem feminizacji składu zespołu, a do tej właśnie kategorii będzie można zaliczyć badania przedstawione w rozprawie doktorskiej.

Pobocznym problemem badawczym rozprawy jest problem metodologiczny, dotyczący własności psychometrycznych popularnego narzędzia biznesowego<sup>4</sup> i wartości wykorzystywanej w biznesie teorii dysfunkcji pracy zespołowej Lencionego

## 1.1 Ustalenia terminologiczne

Termin: **stopień feminizacji/maskulinizacji zespołu** oznacza proporcję kobiet/mężczyzn. W części poświęconej analizom wspominam także o homogeniczności/heterogeniczności płciowej. Te 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.

Jak zostało 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.

Choć przywództwo i zarządzanie nie są synonimami, to z punktu widzenia tematu rozprawy te różnice nie są istotne, więc terminy: **liderzy, menadżerowie, szefowie, kierownicy** są używane zamiennie. Wykorzystuję również określenia **podwładny, podwładna**, aby wskazać, że chodzi o członka zespołu, a nie lidera.

---

<sup>3</sup> Np. Siemińska, 2003; Budrowska, Duch i Titkow, 2003

<sup>4</sup> W latach 2002-2019 sprzedano 3,3 miliona egzemplarzy książki Lencioniego, <https://www.fivebehaviors.com/About.aspx>

## 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.

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. Ponieważ ich objętość jest wyznaczona liczbą badań, które zostały dotychczas opisane w literaturze, są one różnej długości. Najbardziej rozbudowana jest część poświęcona stylom przywódczym, ponieważ temat związku płci lidera ze stylem zarządzania jest częstym zagadnieniem badawczym.

**Sekcja 1: „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 części zostają omówione wymiary, na których możemy oceniać zespoły pracowników. Zebrano informacje na temat badań klimatu pracy zespołowej oraz bardzo popularnej w biznesie teorii 5 dysfunkcji pracy zespołowej Lencioniego<sup>5</sup>.

W **Sekcji 2: „Style przywódcze”**, zebrana została wiedza na temat 5 stylów: autokratycznego, demokratycznego, leseferycznego, transformacyjnego i transakcyjnego oraz 4 typów przywództwa: współdzielonego, naturalnego, służebnego i plemiennego. Przedstawiono teorię sytuacyjnych i kulturowych uwarunkowań stylu przywództwa. Zgromadzony tutaj materiał, może być pomocny podczas poszukiwania odpowiedzi na pytanie o to, czy preferowany styl przywódczy jest determinowany płcią.

W **Sekcji 3: „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 także następujące teorie postulujące wzmacnianie roli kobiet na rynku zawodowym: równych szans, merytokracji, szczególnego wkładu, wartości alternatywnych.

W **Sekcji 4: „Budowanie struktury płci zespołu zadaniowego”**, przedstawiam wyniki badań dotyczące zarówno płci współpracownika, jak i szefa. Omawiam również zagadnienie homogeniczności płciowej zespołu zadaniowego.

---

<sup>5</sup> Lencioni, 2016

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

Przegląd literatury ukierunkowany był na kwestie związane z tematem pracy doktorskiej: pracą zespołową, strukturą płci zespołów, stereotypami, sytuacją kobiet i mężczyzn na rynku pracy. Starłam się wybrać te pozycje, które pokazują szerokie spektrum badań, pozostając ściśle związane z tematem pracy.

Poniżej przedstawiam kilka wyników badań zawartych w przeglądzie literatury.

Według raportu z 2019 roku, 31% firm w badanych 60 krajach pochodzących ze wszystkich kontynentów działa (całkowicie lub prawie całkowicie) w oparciu o model zespołowy. W kolejnych 65% praca zespołowa stanowi pewien element struktury, wychodzącej poza hierarchię pionową<sup>6</sup>.

Badania pokazują rosnącą siłę kobiet na rynku zawodowym i edukacyjnym. W Unii Europejskiej według danych z 2018 roku 30,8% kobiet i 26,5% mężczyzn ma wykształcenie wyższe<sup>7</sup>. W Polsce ta różnica jest jeszcze większa: co trzecia kobieta (35,3%) i co piąty mężczyzna (24,5%) ma wykształcenie wyższe<sup>8</sup>.

Konsekwencją skoku edukacyjnego są zmiany struktury płci kadry menedżerskiej w ostatnich dziesięcioleciach. Przykładowo, w USA liczba mężczyzn na wszystkich stanowiskach kierowniczych zmniejszyła się z 75% w 1980 r. do 60% w 2010 r. (dane ze spisu powszechnego w USA; 57% wśród nowo powstałych stanowisk kierowniczych między 1980, a 2010 r. objęły kobiety – 2,6 z 4,5 miliona stanowisk). Większość kierowników w branżach: nieruchomości, zarządzania kapitałem ludzkim, administracji medycznej to kobiety<sup>9</sup>.

Średni odsetek najwyższych menedżerskich stanowisk obsadzonych przez kobiety wynosi 25% (na podstawie badania 10 tysięcy średnich i dużych firm przeprowadzonego w 36 krajach w 2017 roku<sup>10</sup>). Najwyższy jest w Rosji – 47%, Indonezji – 46% i w Polsce – 40%. Najniższy notuje się w Japonii – 7%.

---

<sup>6</sup> Deloitte, 2019

<sup>7</sup> Eurostat, 2018

<sup>8</sup> Ibidem

<sup>9</sup> Scarborough, 2018

<sup>10</sup> Brown, 2017

Średni udział kobiet w składzie ścisłych zarządów firm w 2014 roku kształtował się na poziomie 20%. Odpowiednio w: USA – 19%, Kanadzie – 17%, RPA – 17%, w krajach Ameryki Łacińskiej – 7%, Azji i Pacyfiku – 9,4%, w Polsce – 12%<sup>11</sup>.

Zarówno kobiety jak i mężczyźni uważają, że ich styl zarządzania jest różny (kobiety lepiej współpracują, natomiast mężczyźni bardziej efektywnie przekonują do swoich idei), jednakże równie skuteczny w dostarczaniu dobrych wyników<sup>12</sup> (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. Metaanaliza<sup>13</sup> 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 kobiety częściej niż mężczyźni wybierają przywództwo demokratyczne.

W badaniach, w których nie porównuje się abstrakcyjnych reprezentacji poznawczych „szefowa” vs „szef”, tylko konkretne osoby pełniące kierownicze role, kobiety są oceniane wyżej niż mężczyźni na większości wymiarów. Przykładowo, w przeprowadzonym w roku 2011 badaniu 7280 liderów (w tym 64% mężczyzn)<sup>14</sup> porównywano na 16 wymiarach poziom kompetencji w ocenach przełożonych, podwładnych oraz osób na podobnych stanowiskach. Kobiety osiągnęły istotnie lepsze oceny niż mężczyźni w 12 na 16 wymiarów. Minimalna różnica była w 3 kompetencjach. Jedynie na wymiarze pracy nad rozwojem perspektywy strategicznej oceny mężczyzn były wyższe niż oceny otrzymywane przez konkretne kobiety. Szczegółowe wyniki przedstawia Rysunek 1.

Metaanalizy wyników badań, w których uczestniczyło 2 tysiące osób pracujących w 567 zespołach wykazały<sup>15</sup>, że **homogeniczne zespoły pracują lepiej**, gdy zadania są dobrze zdefiniowane, wymagają prostej reakcji i niewielkiej potrzeby analizowania danych<sup>16</sup>. Z drugiej strony, jednym z elementów sprzyjających lepszej efektywności zespołów jest „wzajemne monitorowanie” – **intensywniejsze w zespołach heterogenicznych**<sup>17</sup>.

---

<sup>11</sup> Deloitte, 2015

<sup>12</sup> Sanders, Hrdlicka, Hellicar, Cottrell i Knox, 2011

<sup>13</sup> Eagly i Johnson, 1990

<sup>14</sup> Folkman i Zenger, 2012

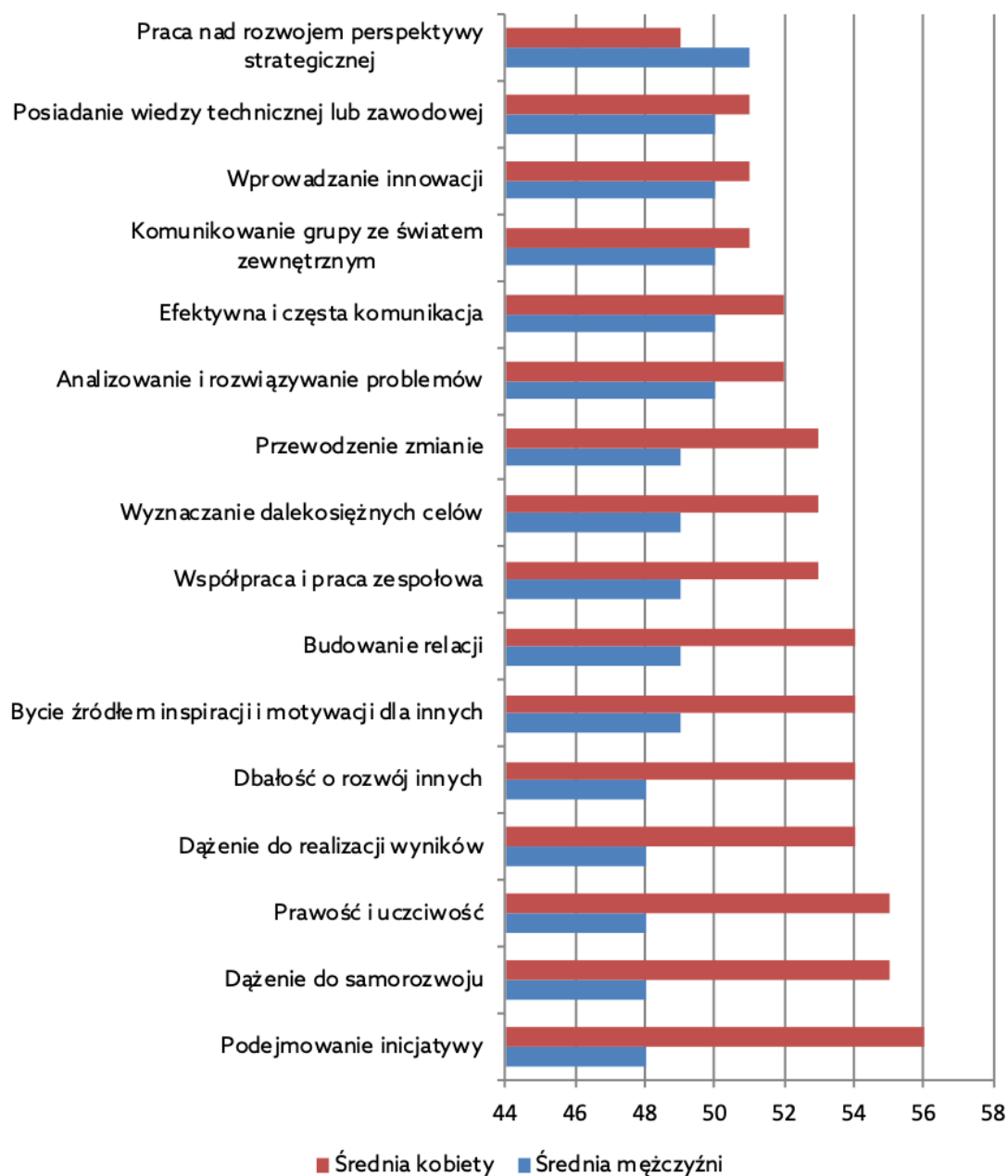
<sup>15</sup> Bowers, Pharmer i Salas, 2000

<sup>16</sup> Do metaanalizy zostały zakwalifikowane wyniki badań empirycznych.

<sup>17</sup> Adams i Ferreira, 2009

Wyniki badań poświęconych komunikacji nie są jednoznaczne. Przykładowo, w jednym z badań<sup>18</sup> stwierdzono, że w oczach mężczyzn najważniejsze kompetencje kobiet to skuteczne komunikowanie się, dbałość o współpracę i pracę zespołową.

Rysunek 1. Różnice płci w ocenie najważniejszych kompetencji, które wyróżniają najwybitniejszych liderów.



Źródło: Zenger Folkman Inc., 2011.

<sup>18</sup> Badanie przeprowadzone przez Kantar Millward Brown w Polsce na grupie 120 osób – menadżerów i właścicieli średnich i dużych firm – Fundacja Liderów Biznesu, 2017



Z kolei w oczach kobiet, mężczyźni mają słabsze tzw. kompetencje miękkie, w tym komunikowanie się. Natomiast inne badania<sup>19</sup>, wykazały negatywny związek liczby kobiet w zarządach z nasileniem konfliktów oraz brak związku z otwartością komunikacyjną. Należy przy tym uwzględnić możliwy wpływ czynników kulturowych, stosownie do analizowanego kraju lub regionu.

Badania wykazały, że szefowe są skuteczniejsze w budowaniu zaangażowania w pracownikach niż szefowie. Podwładni szefowych mieli średnio o 6% wyższy poziom zaangażowania niż podwładni szefów (USA, 2015)<sup>20</sup>.

Na pracę zespołową mogą mieć wpływ różnice we wspólnotowości. Wykazano<sup>21</sup>, że kobiety preferują **wspólnotowość diadyczną** przejawiającą się m.in. 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);
- silniejszym przeżywaniem zdarzeń w relacjach z pojedynczymi osobami i lepszym ich zapamiętywaniem.

Mężczyźni cenią sobie bardziej **wspólnotowość plemienną** przejawiającą się m.in. w:

- bardziej rozległych, ale też bardziej powierzchownych relacjach (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);
- 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.

### **3 Problemy badawcze**

Główny problem badawczy dotyczy wpływu struktury płci zespołu (płci lidera i stopnia sfeminizowania zespołu) na otwartość komunikacyjną i zaangażowanie. Dodatkowa testowana hipoteza dotyczyła większej trafności ocen zespołu szefowych niż szefów.

---

<sup>19</sup> Menedżerów z 201 firm z Norwegii, Nielsen i Huse, 2010

<sup>20</sup> Gallup, 2015; badanie przeprowadzone w 195 krajach, z udziałem 2,5 mln menadżerów.

<sup>21</sup> Baumeister i Sommer, 1997

Poboczny cel badawczy to problem metodologiczny dotyczący własności psychometrycznych popularnego biznesowego narzędzia diagnostycznego do oceny pracy zespołu.

## 4 Zadania badawcze

W części empirycznej opisano wyniki przeprowadzonych 3 zadań badawczych.

### 4.1 Zadanie badawcze 1

Zadanie badawcze 1 realizowało metodologiczny cel pracy – empiryczne sprawdzenie własności psychometrycznych biznesowego narzędzia do diagnozy pracy zespołowej (DPZ)<sup>22</sup>, opartego na spopularyzowanej teorii 5 dysfunkcji pracy zespołowej Lencioniego. Do analiz wykorzystano wyniki:

- badania ankietowego 1 – 636 pracowników, będących członkami 87 zespołów z różnych polskich firm;
- badania ankietowego 2 – 1763 pracowników polskiego banku, będących członkami 266 zespołów w 2018 roku.

Uczestnicy badania, którymi byli kierownicy i członkowie zespołów, wypełniali internetowy kwestionariusz złożony z 40 pytań. Analiza wykazała, że odpowiedzi na wszystkie 40 pytań są ze sobą silnie skorelowane. Sugeruje to, że pytania w rzeczywistości mierzą jeden konstrukt, a nie 5, jak zakłada Lencioni i twórcy „diagnostycznego” narzędzia biznesowego.

W ramach testu struktury narzędzia, przeprowadzono confirmacyjną analizę czynnikową dwóch modeli: modelu pięcioczynnikowego – zgodnego z teorią Lencioniego i modelu jednoczynnikowego.

Dopasowanie modelu do danych ocenia się standardowo za pomocą dwóch wskaźników<sup>23</sup>: *RMSEA (The Root Means Square Error of Approximation)*, przy kryterium akceptacji  $<0,08$ , i *CFI (The Confirmatory Fit Index)*, przy kryterium akceptacji  $>0,95$ .

Na podstawie przeprowadzonej analizy możemy powiedzieć, że model jednoczynnikowy jest lepiej dopasowany do danych niż pięcioczynnikowy. Wbrew założeniom firmy oferującej ten test, 5 dysfunkcji pracy zespołowej przejawiających się w braku: (1) zaufania, (2) otwartości komunikacyjnej, (3) zaangażowania, (4) poczucia odpowiedzialności za wynik, (5) koncentracji na osiągnięciu celu, to wymiary, które są bardzo wysoko skorelowane ze sobą. Nie ma żadnego powodu do twierdzenia, że tych dysfunkcji jest 5. To może być przejawem negatywnego (szatańskiego) efektu halo, nazywanego też efektem Golema, gdy negatywna ocena na jednym wymiarze auto-

---

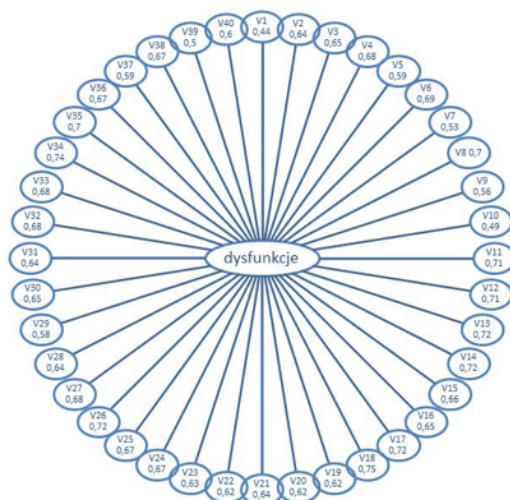
<sup>22</sup> Nazwa narzędzia została zmieniona z uwagi na tajemnicę przedsiębiorstwa

<sup>23</sup> Hu, Bentler i Kano, 1990; Byrne, 1992 za Bentler, 1990

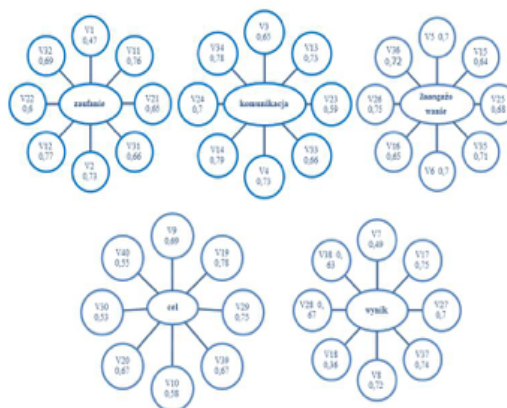
matycznie powoduje przypisanie negatywnych ocen na pozornie niezależnych wymiarach, np. grubiański szef jest oceniany jako mało skuteczny biznesowo.

Rysunek 2. Model jednoczynnikowy i pięcioczynnikowy, itemy wraz z ładunkami.

### Model jednoczynnikowy



### Zakładany przez teorię Lencione-go model pięcioczynnikowy



Model spełnia kryteria dopasowania dla pierwszego wskaźnika, ale CFI powinno być wyższe (RMSEA = 0,080, CFI = 0,803)<sup>24</sup>.

Model nie spełnia kryteriów dopasowania (RMSEA = 0,111, CFI = 0,625).

Źródło: Opracowanie własne.

Dodatkowymi problemami metodologicznymi było zagnieżdżenie danych i silny – ze względu na 11 stopniową skalę odpowiedzi – wpływ stylu odpowiadania (*response style*), np. tendencji do potakiwania. Pierwszy problem został rozwiązany przez zmianę jednostki analizy z respondenta na zespół, co było możliwe dzięki dużej próbie. Drugi problem został rozwiązany przy użyciu ipsatyzacji wyników<sup>25</sup>.

## 4.2 Zadanie badawcze 2

Dotyczy głównego problemu badawczego. Składa się z analiz 3 badań ilościowych, w których uczestniczyło łącznie 3357 pracowników różnych firm.

<sup>24</sup> Wyliczenia wykonane w programie R przez dr Krzysztofa Nowaka.

<sup>25</sup> Wieczorkowska i Wierzbński, 2011

Celem analiz było sprawdzenie wpływu PŁCI LIDERA i STOPNIA SFEMINIZOWANIA ZESPOŁU (predyktory) na OTWARTOŚĆ KOMUNIKACYJNĄ i na ZAANGAŻOWANIE (zmienne wyjaśniane)<sup>12</sup>. Przetestowano w sumie 12 hipotez.

Wykorzystano dane z badania 1, 2 oraz badania 3 będącego replikacją badania 2 w tej samej organizacji. Uczestniczyło w nim 1519 członków i liderów 199 stałych zespołów tego samego banku, który był badany w 2018 roku. Tylko 648 pracowników tworzących 145 zespołów uczestniczyło w badaniu w obu latach, więc możliwe było sprawdzenie zmian w otwartości komunikacyjnej i stopniu zaangażowania w ciągu roku.

#### Zmienne i ich operacjonalizacja:

##### Predyktory:

- stopień feminizacji (procent kobiet wśród członków zespołu) i stopień homogeniczności płciowej;
- płeć lidera.

##### Zmienne wyjaśniane:

- dokonane przez lidera oceny zespołu pod względem otwartości komunikacyjnej, poziomu zaangażowania i poziomu monitorowania pracy;
- analogiczne oceny dokonane przez członków zespołu (uśrednione dla zespołu).

##### Zmienne kontrolowane:

- liczebność zespołu;
- stopień monitorowania pracy.

Ponieważ narzędzie DPZ, skonstruowane w celu budowy 5 wskaźników nie przeszło testów psychometrycznych, procedurę budowania wskaźników rozpoczęto od początku.

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

Z 40 pytań zawartych w DPZ wybrano 18 itemów. Z nich zbudowano 3 sześciopitemowe, jednoczynnikowe wskaźniki dotyczące funkcjonowania zespołów charakteryzujące się odpowiednią trafnością fasadową i zadawalającą jednorodnością. Mówiąc inaczej, każdy wymiar został zoperacjonalizowany za pomocą wskaźnika zbudowane-

go z odpowiedzi na 6 pytań. Dla obu wymiarów wskaźnik jednorodności alfa Cronbacha był większy od 0,80 przed ipsatyzacją i większy od 0,60 po ipsatyzacji<sup>26</sup>.

Podsumowanie wyników testowania hipotez zawierają poniższe tabele.

H1

Tabela 1. Podsumowanie wyników testowania hipotez

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. To oznacza, że im wyższy poziom monitorowania pracy, tym niższy poziom zaangażowania.
H1b	Im wyższy poziom monitorowania pracy, tym niższy poziom otwartości komunikacyjnej.	Uzyskała poparcie empiryczne.

Źródło: Opracowanie z badań własnych.

Celem hipotezy 1 (H1) było zbadanie zależności między otwartością komunikacyjną, zaangażowaniem i poziomem monitorowania.

W postawionej hipotezie H1a oczekiwaliśmy, że klarowność procesu monitorowania pracy wpłynie pozytywnie na zaangażowanie w pracę. W grupie pracowników nie stwierdzono związku ( $r=0,07$  n.i), zaś w grupie liderów związek okazał się być istotny statystycznie, ale odwrotny do zakładanego w hipotezie. Im wyższy poziom monitorowania, tym wyniki osiągnięte przez zespół są bardziej jednoznaczne, co zwiększa szanse, że lider i jego przełożeni mogą uważać je za nie wystarczająco wysokie. Tam, gdzie nie ma precyzyjnego monitorowania łatwiej jest być zadowolonym z osiągniętych przez zespół wyników. Zbyt niskie wyniki osiągnięte przez zespół powodują, że samoocena lidera zespołu jest zagrożona, więc „zwalanie” winy na zbyt niski poziom zaangażowania pracowników jest adaptacyjne.

Silny, negatywny związek ( $r= -0,34$  w grupie liderów i  $r= -0,56$  w grupie pracowników  $df=237$ ) MONITOROWANIA z OTWARTOŚCIĄ KOMUNIKACYJNĄ pokazuje, że prawdopodobnie od wyników monitorowania zależy wynagrodzenie, więc uwaga skoncentrowana jest na osiąganiu wyznaczonych celów i otwartość komunikacyjna na

<sup>26</sup> Wieczorkowska i Wierziński, 2011

tym cierpi. Nie ma czasu na dyskusje. Są to oczywiście interpretacje post-hoc, ponieważ głównym celem wprowadzania tej zmiennej było kontrolowanie charakteru pracy. Istotna różnica stopnia monitorowania między badaniami 1 i 2 wskazuje, że zgodnie z oczekiwaniami monitorowanie pracy w banku jest wyższe niż w firmach doradczych, informatycznych, etc., których pracownicy brali udział w badaniu 1.

## H2

Tabela 2. Podsumowanie wyników testowania hipotez.

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. Przewidywany istotny efekt czynnika: POZYCJA.	Uzyskała poparcie empiryczne.
H2b	Liderzy, bez względu na płeć, oceniają niższy poziom zaangażowania niż członkowie zespołu. Przewidywany istotny efekt czynnika: POZYCJA.	Uzyskała poparcie empiryczne.
H2c	Kobiety w roli lidera trafniej oceniają poziom otwartości komunikacyjnej w zespole niż pełniący taką samą funkcję mężczyźni. Przewidywany istotny efekt interakcji POZYCJI z PŁĘCIĄ lidera.	Nie uzyskała poparcia empirycznego. Wynik nieistotny statystycznie.
H2d	Kobiety w roli lidera trafniej oceniają poziom zaangażowania w zespole niż mężczyźni pełniący taką samą funkcję. Przewidywany istotny efekt interakcji POZYCJI z PŁĘCIĄ lidera.	Nie uzyskała poparcia empirycznego. Wynik nieistotny statystycznie.

Źródło: Opracowanie z badań własnych.

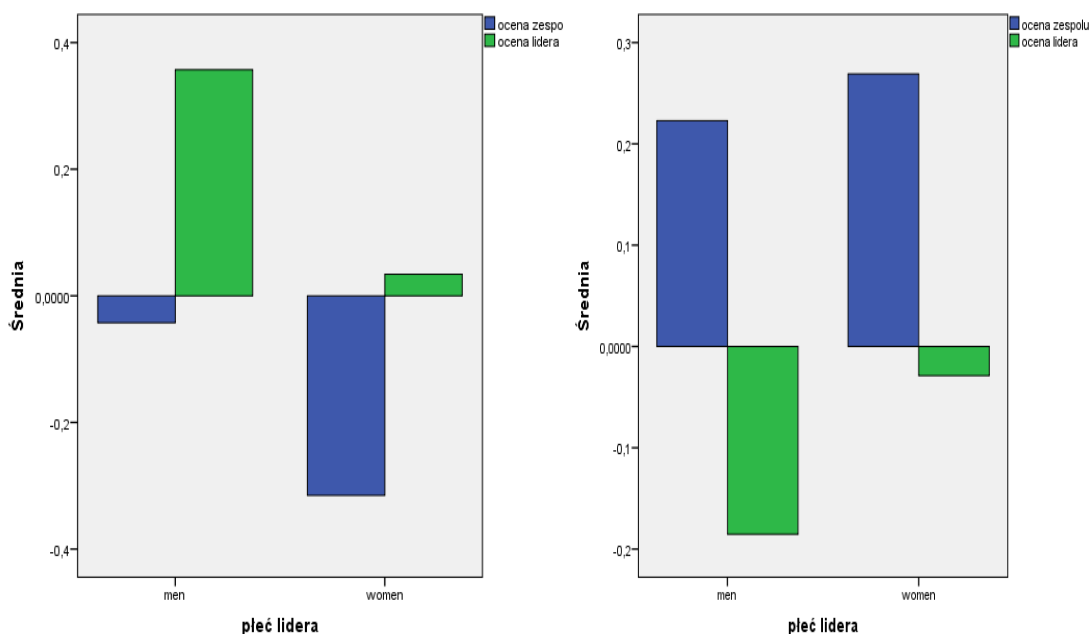
Hipoteza 2 dotyczyła wpływu pozycji (szef *vs* członek zespołu) na ocenę otwartości komunikacyjnej i poziomu zaangażowania. W celu przetestowania hipotez szczegółowych wykonano 2 dwuczynnikowe (PŁEĆ LIDERA, POZYCJA) analizy kowariancji zmiennych wyjaśnianych z powtarzaniem pomiarem na drugim czynniku i 3 kowariantami: LICZEBNOŚĆ ZESPOŁU, STOPIEŃ FEMINIZACJI, POZIOM MONITOROWANIA. Jednostką analizy był zespół.

Na podstawie wyników wcześniejszych badań<sup>27</sup> 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 pozycji z płcią był nieistotny statystycznie. Nie można więc powiedzieć, że któraś z płci zniekształca bardziej. Zarówno mężczyźni jak i kobiety na stanowisku lidera spostrzegają otwartość komunikacyjną jako wyższą, a poziom zaangażowania jako niższy niż oceniają to członkowie zespołów (Rysunek 3).

Rysunek 3. Ocena otwartości komunikacyjnej i zaangażowania w ocenie liderów i pracowników.

Liderzy oceniają wyżej otwartość komunikacyjną niż pracownicy. Najniżej oceniają ją 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.

### H3

Hipoteza 3 dotyczyła wpływu struktury płci zespołu na otwartość komunikacyjną (Błąd! Nie można odnaleźć źródła odwołania.) i była testowana za pomocą 2 (osobno dla ocen liderów, osobno dla ocen członków zespołu) analiz regresji z 5 predyktorami (PŁEĆ LIDERA, STOPIEŃ FEMINIZACJI ZESPOŁU, POZIOM MONITOROWANIA, WIELKOŚĆ ZESPOŁU, BADANIE 1 (różne firmy) vs BADANIE 2 (bank). We wstępnej

<sup>27</sup> Karczewski, W. (2019)

analizie wprowadzono jako predyktor także interakcję płci szefa ze stopniem feminizacji, ale nie była ona istotna statystycznie, więc pominięto ją w prezentacji wyników.

Literatura przedmiotu sugeruje, że kobiety komunikują się sprawniej niż mężczyźni i na tej podstawie sformułowana została H3. Założono w niej, 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.

Tabela 3. Podsumowanie wyników testowania hipotez.

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 postawionego w hipotezie. Otwartość komunikacyjna jest oceniana wyżej w zespołach kierowanych przez mężczyzn.
H3b	Na otwartość komunikacyjną w zespole wpływa stopień 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 w stosunku do oczekiwanego. Fakt ten skłania do ponownej analizy znaczenia 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 biznesowa<sup>28</sup> wskazuje, że mężczyźni w obecności kobiet starają się być bardziej delikatni, nie mówić dosadnie (w szczególności unikać wulgaryzmów), aby kobiet nie urazić.

<sup>28</sup> Wynik obserwacji autorki w ciągu kilkunastu lat pracy w środowisku o niskim stopniu feminizacji (branża IT).



W kolejnych badaniach warto poddać analizie np. różnice w biznesowej korespondencji mailowej w zależności od zgodności płci nadawcy i odbiorcy. Dodatkowo potwierdzony został negatywny związek między wielkością zespołu, a otwartością komunikacyjną w ocenach liderów, co było łatwe do przewidzenia. Do zarządzania większym zespołem stosuje się zwykle sproceduralizowane metody komunikacji, podczas gdy w mniejszych zespołach pracownicy mogą na bieżąco rozmawiać o pojawiających się problemach.

#### H4

Hipoteza 4 (H4) dotyczyła poziomu zaangażowania i była testowana analogicznie jak hipoteza 3.

Tabela 4. Podsumowanie wyników testowania hipotez.

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. Kobiety oceniają poziom zaangażowania pracowników w kierowanych przez siebie zespołach jako wyższy, niż czynią to zarządzający mężczyźni. Ta różnica zanika w ocenach pracowników.
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 wyższy poziom feminizacji tym większe zaangażowanie. W ocenie liderów wynik jest 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.

Kobiety w roli lidera oceniały zaangażowanie swoich zespołów jako wyższe niż mężczyźni na tych samych stanowiskach. Na oceny liderów nie wpływał stopień feminizacji zespołów.

Ocena poziomu zaangażowania dokonana przez pracowników nie zależała od płci lidera, ale była dodatnio skorelowana ze stopniem sfeminizowania. Im więcej kobiet w zespole, tym wyższy poziom zaangażowania. Jest to częściowe potwierdzenie hipotezy 4 wynikającej z badań opisanych w części przeglądowej<sup>29</sup>, w których wykazano,

<sup>29</sup> Gallup, 2015

że więcej zaangażowanych pracowników można znaleźć w grupie kobiet, niż mężczyzn (35% vs 29%). Nawet w tych badaniach różnica 6% nie była duża. Jedynie częściowe potwierdzenie hipotezy 4 nakazuje dużą ostrożność w sugerowaniu istnienia związku pomiędzy płcią, a poziomem zaangażowania.

Jako ciekawostkę można dodać, że analiza spostrzegania otwartości komunikacyjnej i zaangażowania w banku w badaniu z 2018 i 2019 r. wykazała, że w grupie pracowników, którzy pozostali **poziom otwartości komunikacyjnej istotnie spadł**, a poziom zaangażowania pozostał niezmienny. Zważywszy na masowe zamykanie oddziałów i odejście dużej części pracowników, nieracjonalne jest oczekiwanie zwiększenia otwartości komunikacyjnej wśród tych, którzy pozostali. Poziom zaangażowania w ciągu roku spadł natomiast u liderów, którzy utrzymali swoje zespoły. W obu latach były istotne różnice między liderami, a podwładnymi. Pierwsi oceniali otwartość komunikacyjną wyżej, a poziom zaangażowania niżej niż członkowie zespołów. Stanowi to potwierdzenie wyników uzyskanych w badaniu 3. W powyższych analizach nie stwierdzono wpływu płci lidera bądź stopnia sfeminizowania zespołu.

### **4.3 Zadanie badawcze 3**

Zadanie badawcze 3 bazuje na analizach 12 eksperymentalnych studiów przypadków kilkugodzinnej pracy zespołowej, w których rolę szefa zespołu zadaniowego powierzono na przemian kobietom i mężczyznom. Autorka była jednym z 4 eksperymentatorów prowadzących badania, a następnie dokonała analizy 48 godzin zapisów wideo przebiegu prac wszystkich 12 grup. W analizowanych studiach przypadków ujawniło się, jak ważna jest komunikacja i rola lidera w jej kształtowaniu.

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 danego zespołu. Budując procedurę badania, zadbano o realizm psychologiczny i sytuacyjny<sup>30</sup>. 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) sprzyjały realizmowi psychologicznemu.

---

<sup>30</sup> Aronson i Wiczkorkowska, 2001

Analiza nagrań pod kątem związku płci szefa i pracownika na funkcjonowanie zespołu zadaniowego umożliwiła wyprowadzenie 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.
- Nie zaobserwowano różnic płci w stopniu zaangażowania w zadanie, ale to kobiety częściej dbały niż mężczyźni, 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.

Na podstawie poczynionych obserwacji, możemy próbować wnioskować o różnicach w preferowanym stylu kierowania:

- 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. W ankiecie przeprowadzonej po badaniu, członkowie zespołów odpowiadali na pytanie dotyczące preferowanej płci lidera. W ankiecie przeprowadzonej po badaniu, członkowie zespołów odpowiadali na pytanie dotyczące preferowanej płci lidera. Dla 59,6% płeć lidera nie ma znaczenia, ale wśród 18 osób o ustalonych preferencjach 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 wynikami badań sondażowych w Polsce. Większość respondentów wybiera opcję „płeć szefa nie ma znaczenia”, ale wśród pracowników mających preferencje, większość wybiera mężczyznę.

## 5 Ograniczenia i kierunki przyszłych badań

Przeanalizuję otrzymane wyniki z punktu 4 metodologicznych zagrożeń w naukach o zarządzaniu<sup>31</sup>:

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

Ad. 1. Choć zdarzało się, że używaliśmy w interpretacjach słowa „wpływ”, to trzeba pamiętać, że są to badania korelacyjne, więc można mówić tylko 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.

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, ponieważ 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 ipsatyżacja 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 tym<sup>32</sup>, że próby reprezentatywne są konieczne, jeżeli celem badacza jest estymacja rozkładów zmiennych w populacji. Np. kiedy chcemy przewidzieć wyniki wyborów (ale i tu powinniśmy szukać próby representa-

---

<sup>31</sup> Wieczorkowska, Król i Wierziński, 2016

<sup>32</sup> Por. Wieczorkowska i in., 2016

tywnej dla tych, którzy faktycznie głosują, a nie tych którzy są uprawnieni do głosowania). Łatwo jest zbadać próbę reprezentatywną przedmiotów nieożywionych, ponieważ one **nie mogą odmówić udziału w badaniach**. W sytuacji, kiedy 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. Sytuację pogarsza fakt częstego występowania zjawiska **falszywych respondentów**, 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*). Miło byłoby móc wykazać trafność zewnętrzną (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 przeprowadzonych badań była bardzo wysoka stopa zwrotu. Prawie wszyscy zaproszeni do wypełnienia kwestionariusza to zrobili: **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 bowiem 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 i choć nie była to próba reprezentatywna, to badania dobitnie pokazują różnice między klimatem organizacyjnych banku (badania 2,3) 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 sprofilizowanych 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 zewnętrzną<sup>33</sup> przeprowadzanych badań zwiększa każda kolejna replikacja. Przykładowo, w przypadku tej pracy było to wykonane po roku badanie 3.

## **6 Podsumowanie**

Zarówno badania ilościowe, w których wzięło udział **ponad 3000 pracowników** będących członkami 512 zespołów, jak i eksperymentalne studia przypadków kilkugo-

---

<sup>33</sup> Wieczorkowska, Król i Wierziński, 2016

dzinnej pracy zespołowej, nie zakończyły się wykryciem ważnego wpływu struktury płci (STOPNIA FEMINIZACJI ZESPOŁU i PŁCI LIDERA) na funkcjonowanie zespołu.

Rozprawę kończy konkluzja, że zarówno przegląd literatury jak i wykonane analizy danych wskazują na to, że **płeć lidera nie ma istotnego wpływu na funkcjonowanie zespołów**. Jeżeli porównamy wyniki badań ankietowych wykonanych 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 wskazuje się na mężczyznę jako preferowanego szefa. W USA widzimy większy egalitaryzm. Tyle samo osób wskazuje na preferowanie w roli szefa mężczyzny, ile preferuje kobiety. Jeżeli traktować USA jako kraj wyznaczający trendy, mogą pokusić się o konkluzję, że płeć lidera traci moc eksplanacyjną.

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 0,40 do 0,80).

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 i 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, która wykazała **brak znaczącego wpływu struktury płci zespołu**. Nie stwierdzono również wpływu płci lidera na trafność oceny tego, co myślą ich podwładni. Zarówno kobiety jak i mężczyźni w roli lidera przeceniali otwartość komunikacyjną i nie doceniali poziomu zaangażowania.

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

1. Słabości psychometrycznej popularnego narzędzia biznesowego opartego na teorii pięciu dysfunkcji pracy zespołowej Lencioniego<sup>34</sup>.
2. Konieczności wyeliminowania zniekształceń związanych ze stylem odpowiedzi za pomocą ipsatyżacji.

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

## 7 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 ważnych różnic (występuje jednak kilka istotnych statystycznie) odnośnie wpływu 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. 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 (zarówno grupa kobiet jak i grupa mężczyzn jest bardzo zróżnicowana) przewyższa najczęściej zróżnicowanie międzygrupowe;
- wpływ środowiska pracy zaciera różnice płciowe.

Korzystając z systemu kar i nagród można modelować zachowania ludzi zależnych od ustalającego taki system. Organizacje, zwłaszcza duże korporacje, posiadają własne systemy nagradzania wkomponowane w wewnętrzne procedury oraz szkolenia. Nawet jeżeli kobiety wolałyby zachowywać się inaczej, np. mniej rywalizacyjnie, to w miejscu pracy wybierają taki wzór zachowania, który jest nagradzany. Podobnie postępują mężczyźni.

---

<sup>34</sup> Lencioni, 2016

Interesujące, chociaż nie związane bezpośrednio z tematem rozprawy, są wyniki ukazujące związki między stopniem monitorowania pracy, a otwartością komunikacyjną i zaangażowaniem. Zostały one wykazane „przy okazji” testowania innych zależności. Replikacja na 3 zbiorach danych wyklucza 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 o tym, co ich zdaniem nie funkcjonuje dobrze w organizacji lub zgłaszać nowych pomysłów usprawnień. Wydawanie dużych pieniędzy na szkolenia z zakresu „*team building*”, mające na celu poprawę atmosfery pracy i uniknięcie fluktuacji kadr, może nie przynieść pożądaných rezultatów. Jeżeli zarządzającym zależy na otwartości komunikacyjnej i zaangażowaniu pracowników, powinni rozważyć taki sposób organizacji pracy, aby nie była ona ciągle monitorowana. W instytucjach finansowych, które zobowiązane są wprowadzać ściśle procedury i nadzór, świadomość tego nabiera szczególnego znaczenia.

Biorąc pod uwagę budżety przeznaczane na diagnostykę atmosfery pracy, warto przed podjęciem decyzji o zakupie narzędzia diagnostycznego sprawdzić jego własności psychometryczne. Na rynku obecnych jest dużo popularnych i bardzo drogie „narzędzi” diagnostycznych, których skuteczność nie została metodologicznie i naukowo potwierdzona. 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 merytorycznego. Jeśli dodatkowo w analizach nie uwzględnia 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 mózgi<sup>35</sup>. 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 podkreślić, że kwestia płci w zarządzaniu częściej prezentowana jest w publikacjach dedykowanych, niż w podręcznikach zarządzania. Także bada-

---

<sup>35</sup> Wieczorkowska-Wierzińska, 2014



nia nad wpływem płci są częściej inicjowane w ramach tzw. *women* lub *gender studies* niż w ramach nauk o zarządzaniu. To zdaniem niektórych<sup>36</sup> skutkuje tzw. ghettoizacją przedmiotową, ponieważ grono odbiorców takich badań pozostaje niewielkie i homogeniczne pod względem postaw, a wyniki badań nie wchodzą do wiedzy o zarządzaniu.

Autorce pozostaje wyrazić nadzieję, że ta rozprawa przełamuje opisany wyżej trend.

## 8 Bibliografia cytowana w streszczeniu

- 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
- Aronson, E. i Wieczorkowska, G. (2001). *Kontrola naszych myśli i uczuć*. Warszawa: Jacek Santorski & Co Wydawnictwo.
- Baumeister, R. F. i Sommer, K.L. (1997). What do men want? Gender differences and two spheres of belongingness: Comment on Cross and Madson. *Psychological Bulletin*, 122, 38–44. doi:10.1037/0033-2909.122.1.38
- Bowers, C. A., Pharmed, 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
- Brown, M. (2017). *Women in Business 2017*, Grant Thornton International. Pobrano z: <https://www.bankier.pl/wiadomosc/W-polskich-firmach-40-proc-stanowisk-kierowniczych-zajmuja-kobiety-3662567.html> (10.05.2019)
- Budrowska, B. Duch, D. i Titkow, A. (2003). *Szklany sufit: bariery i ograniczenia karier polskich kobiet. Raport z badań jakościowych*. Warszawa: Instytut Spraw Publicznych.
- Bentler, P. M. (1992). On the fit of models to covariances and methodology to the Bulletin. *Psychological Bulletin*, 112, 400–404;
- Deloitte (2015). *Women in the Boardroom: A Global Perspective. 5th edition*. Pobrano 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*. Copyright © 2019 Deloitte Development LLC. Pobrano z: <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/raport-trendy-hr-2019.html#> (23.09.2019)

---

<sup>36</sup> Wawrowski, 2015

- Eurostat (2018). *Życie kobiet i mężczyzn w Europie. Portret statystyczny*. Pobrano z: <https://stat.gov.pl/kobiety-i-mezczyzni-w-europie/bloc-2a.html?lang=pl> (08.09.2019)
- 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
- Folkman, J. i Zenger, J. (2012). Czy kobiety są lepszymi liderami od mężczyzn? *Harvard Business Review Polska*.
- Fundacja Liderki Biznesu (2017). *Raport: Za mało kobiet w zarządach*. Pobrano z: [https://www.fundacjaliderekbiznesu.pl/pliki/Raport\\_ZaMaloKobietWZarzadach.pdf](https://www.fundacjaliderekbiznesu.pl/pliki/Raport_ZaMaloKobietWZarzadach.pdf) (05.10.2019)
- Gallup (2015). *State of the American Manager – Gallup. Analytics and advice for leaders*. Pobrano z: <https://www.gallup.com/services/182138/state-american-manager.aspx>, (21.11.2019).
- Hu, L-T., Bentler, P. M. i Kano, Y. (1992). Can test statistics in covariance structure analysis be trusted? *Psychological Bulletin*, 112, 351–362.
- Karczewski, W. (2019). Predyspozycje do wykonywania pracy wysoko zrutyinizowanej – rekomendacje dla zarządzania zasobami ludzkimi. Niepublikowana praca doktorska. Wydział Zarządzania UW, Warszawa
- Lencioni P. (2016). *Przewycięzanie pięciu dysfunkcji pracy zespołowej: praktyczny przewodnik dla liderów, menedżerów, moderatorów*. Warszawa: MT Biznes.
- 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.
- Ricciardelli, L. A., i Williams, R. J. (1995). Desirable and undesirable gender traits in three behavioral domains. *Sex Roles: A Journal of Research*, 33(9-10), 637–655, doi: <https://doi.org/10.1007/BF01547722>
- 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.
- Scarborough, W. (2018). What the Data Says About Women in Management between 1980 and 2010. *Harvard Business Review*, February
- Siemieńska, R. (red.) (2003). *Aktorzy życia publicznego. Płeć jako czynnik różnicujący*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- 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.

Wieczorkowska, G. i Wierzbiński, J. (2011). *Statystyka: od teorii do praktyki*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR.

Wieczorkowska-Wierzbińska, G. (2014). Diagnoza psychologiczna predyspozycji pracowników. *Problemy Zarządzania*, 1, 81-98.

Wieczorkowska, G., Król, G., Wierzbiński, J. (2016). Cztery metodologiczne zagrożenia w naukach o zarządzaniu. *Studia i Materiały*, 2(2), 146-156.

## **9 Spis tabel**

Tabela 1. Podsumowanie wyników testowania hipotez .....	13
Tabela 2. Podsumowanie wyników testowania hipotez.....	14
Tabela 3. Podsumowanie wyników testowania hipotez.....	16
Tabela 4. Podsumowanie wyników testowania hipotez.....	17

## **10 Spis rysunków**

Rysunek 1. Różnice płci w ocenie najważniejszych kompetencji, które wyróżniają najwybitniejszych liderów.....	8
Rysunek 2. Model jednoczynnikowy i pięcioczynnikowy, itemy wraz z ładunkami.	11
Rysunek 3. Ocena otwartości komunikacyjnej i zaangażowania w ocenie liderów i pracowników.....	15