

Płeć i język w miejscu pracy – style przywódcze

Autor tekstu: **Joanna Smolińska**

W artykule Judy. B Rosener autorka zastanawia się nad rolami przywódczymi kobiet i mężczyzn. Z prezentowanych przez nią badań wynika, że w latach 80. badacze zastanawiali się, dlaczego kobiety pełnią znacznie rzadziej role przywódcze niż mężczyźni? Opowiadając na to pytanie badacze wymienili kilka powodów: 1) lęk przed sukcesem, 2) lęk przed niepowodzeniem; 3) niski poziom wiary we własne możliwości; 4) niskie aspiracje w zakresie statusu; 5) konflikt między karierą zawodową a rodziną; 6) „szklany sufit”, niewidzialna bariera broniąca im dostępu do najwyższych stanowisk. Zadziwiające, że w latach 90. problem ten zniknął, to znaczy statystycznie role przywódcze pełnione zarówno przez mężczyzn jak i przez kobiety zaczęły się wyrównywać. Czy tą sytuację można tłumaczyć faktem, że kobiety pozbyły się nagle wszystkich swoich leków? Pojawiła się moda na terapię analityczną czy też nauka jest tak elastyczna, że zawsze znajdzie odpowiednie wytłumaczenie dla otaczającej rzeczywistości? Po przeprowadzeniu kolejnych badań, które zajmowały się już stylami przywódczymi, a nie kwestią częstości pełnienia funkcji kierowniczych przez jeden z rodzajów, dochodzę do wniosku, że ostatnia hipoteza dotycząca ważności zawodu psychologa jest najbardziej trafna. Z kolejnych badań wynika, że istnieje odrębny kobiecy styl nabywania i konstruowania wiedzy, co implikuje style przywódcze. Judy Rosner stwierdziła, że kobiety czują się lepiej w sytuacjach niejednoznacznych i opowiadają się za stylem przywódczym opartym na współpracy. Z jej dalszych rozważań wynika, że kobiety nie są postrzegane jako potencjalni pracownicy na stanowiskach kierowniczych, gdyż nie pasują do hierarchicznego modelu męskiego. Po przeczytaniu dalszej części artykułu udało mi się ustalić, że męski model oznacza tradycyjny model nakazowo – kontrolujący, przypominający system wojskowy. W społeczeństwie amerykańskim firmy stosujące ten model są hierarchiczne i wykazują wyraźne linie podziału. W dalszej części tekstu autorka ostatecznie dochodzi do wniosku, że wraz ze zmieniającym się klimatem gospodarczym, zmieniły się także przedsiębiorstwa i teorie zarządzania. Tradycyjny model „męski”, który jeszcze niedawno był dominujący, wraz z biegiem czasu traci na znaczeniu, na korzyść modelu interakcyjnego. Styl interakcyjny oznacza zarządzanie we współpracy, innymi słowy, jest to styl wielokierunkowy z sygnałami zwrotnymi oraz mocnym naciskiem na umiejętności interpersonalne obok umiejętności technicznych. Styl ten dobrze pasuje do dynamicznie zmieniających się przedsiębiorstw, które wymagają elastyczności oraz warunków sprzyjających wymianie informacji i podziałowi władzy. Autorka wysuwa hipotezę, że kobiety z uwagi na to, że ich życie pełne jest niepewności, lepiej tolerują sytuację niejednoznaczności i w związku z tym bliższy jest im styl interakcyjny. Specyfika funkcjonowania kobiet w społeczeństwie jako odtwórczyń wielu ról sprzyja wytworzeniu się nowego stylu negocyjnego, który jest bardziej pożądanym w elastycznych przedsiębiorstwach. Takich umiejętności nie posiadają mężczyźni, dlatego teraz stoją przed trudnym zadaniem opanowania interakcyjnego stylu kierowania.

Obecnie istnieją cztery odrębne poglądy w kwestii przywództwa kobiet i mężczyzn:

1. Brak różnic. Kobiety wchodząc na ścieżkę zawodową menadżera odrzucają stereotypy dotyczące płci, a ich cele, motywacja i osobowość podobne są do tych charakteryzujących mężczyzn.
2. Stereotypowe różnice faworyzujące mężczyzn. Zgodnie ze stereotypem płci istnieje różnica w stylu przywódczym pomiędzy mężczyznami a kobietami. Mężczyźni są lepiej dostosowani do pełnienia funkcji kierowniczych
3. Stereotypowe różnice faworyzujące kobiety. Kobiety i mężczyźni na stanowiskach kierowniczych różnią się od siebie zgodnie ze stereotypami płci. Obecnie faworyzowany jest kobiecy model przywódczy.
4. Niestereotypowe różnice. Kobiety i mężczyźni na stanowiskach kierowniczych różnią się od siebie w sposób przeciwny do panujących stereotypów płci. Kobiety na stanowiskach kierowniczych muszą kompensować efekty wczesnej socjalizacji.

Po przeanalizowaniu tych czterech sposobów myślenia doszłam do wniosku, że najbliższe

mi jest stanowisko pierwsze. Wnioski płynące z przeglądu tego artykułu wskazują również na brak różnic między mężczyznami i kobietami pełniącymi funkcje kierownicze. Mężczyźni i kobiety wywołują podobne reakcje podwładnych nie wykazano też różnic w skuteczności kierowania. Pozostając w dyskursie sfery zawodowej kobiety i mężczyźni postaram się odpowiedzieć na pytanie; czy istnieje różnica w stylach konwersacyjnych u mężczyzn i kobiet? Jeśli tak, to jakie ma ona implikacje w sferze zawodowej?

Z artykułu Elizabeth Aries wynika, że istnieje różnica w sposobie mówienia u mężczyzn i kobiet. Różnice te wynikają z faktu, iż kobiety i mężczyźni dorastają w światach uformowanych z różnych słów poczynając już od dziecięcych zabaw. Dziewczęta wymieniają między sobą intymne sekrety, wyrastają na kobiety dążące w rozmowach do budowania więzi z rozmówcami. Chłopcy kierują się stylem nastawionym na rywalizację, niechętnie mówią o swoich problemach, wolą abstrakcję i nie czując się dobrze prosząc o radę. W rezultacie kobiety mówią więcej prywatnie, a mężczyźni publicznie. Mary Crawford natomiast dochodzi do wniosku, że mężczyźni mają tendencję do interpretowania pytań jako próśb o informację oraz dzielenie się problemami jako okazji do zaprezentowania własnej wiedzy fachowej. Wybierając takie właśnie strategie mężczyźni mówią językiem władzy. Niektóre przedstawicielki psychologii feministycznej są zdania, że różnice językowe między kobietami i mężczyznami odzwierciedlają nierówności w dostępie do władzy. Z zaprezentowanych w artykule badań wynika, że zasadnicza różnica w stylach konwersacyjnych między mężczyzną a kobietą można zauważyć w sytuacjach relacjonowania zjawisk zewnętrznych *report-talk*, i nawiązywania wzajemnych kontaktów *repport-talk*. Ten pierwszy rodzaj konwersacji charakterystyczny jest dla mężczyzn. Taki styl publiczny stanowi narzędzie zachowania niezależności oraz negocjowanie i utrzymywanie statusu w hierarchicznym porządku. Z kolei styl prywatny zgodnie z prezentowanymi badaniami zdominowany jest przez kobiety. Kobiety częściej w konwersacji kładą nacisk na podobieństwa i znajdowanie wspólnych doświadczeń.

Badania Jamesa Younissa i Jacqueline Smollar pokazują, że mężczyźni przekazują mniejszy procent informacji na tematy osobiste niż kobiety. Mężczyźni mówią mniej o sobie, o swoich intymnych związkach, obawach i wątpliwościach. Nie jest wykluczone, że taka sytuacja może wynikać z tego, że koncentrują oni bardziej swoją uwagę na aspektach poznawczych rzeczywistości. Kobiety natomiast nastawione są na budowanie więzi międzyludzkich.

Próbując odpowiedzieć na pytania: jakie implikacje społeczne mają odmienne style komunikowania się mężczyzn i kobiet? I jak wyniki tych badań można przełożyć na praktykę, czyli na sposoby funkcjonowania mężczyzn i kobiet w organizacjach? Doszłam do wniosku, że:

Badania zaprezentowane w artykule dotyczyły tylko wąskiego aspektu komunikacji, głównie wypowiedzianych treści oraz statystycznej częstości i długości wypowiedzi kobiet i mężczyzn. Tymczasem komunikacja to połączenie kontekstu i przekazu (Joseph O'Connor, John Seymour, 2003). Kontekst to postawa ciała, gesty, ekspresja i ton głosu, w którym przekaz jest osadzony. Dopiero połączenie tych elementów tworzy znaczenie komunikacji. Badania wykazują, że w wypowiedzi przed grupą ludzi 55% efektu uzyskuje się językiem ciała - postawą, gestami, kontaktem wzrokowym, 38% tonem głosu, i tylko 7% treścią wypowiedzi (Joseph O'Connor, John Seymour, 2003).

Po przeczytaniu artykułów i przeanalizowaniu wyników badań Elizabeth Aries i Deborah Tannen dowiedziałam się dużo o stylach komunikacyjnych kobiet i mężczyzn, jednak autorki nie wspominają nic o implikacjach praktycznych tych badań. Zaobserwowany fakt, że mężczyźni zabierają częściej głos w sytuacjach publicznych, a kobiety lepiej odnajdują się w relacjach indywidualnych, oprócz tego, że dostarcza rozrywki intelektualnej spowodowanej refleksją nad otaczającą rzeczywistością i próbą jej wyjaśnienia, nie wnosi nic praktycznego, co mogłoby ułatwić sposób funkcjonowania obu rodzajów w danym kontekście sytuacyjnym. Poza tym autorki nie uwzględniają istotnych aspektów komunikacji, które przesadzają o jej efektywności. Fakt, że przedstawiciele jednej płci mówią więcej od przedstawicieli drugiej nie wpływa na zmianę postaw słuchaczy, a przynajmniej nic o tym nie wiadomo z prezentowanych tekstów. Implikacją praktyczną badań nad stylami komunikacji obu rodzajów może być obserwacja, czy wpływ jaki uzyskują mężczyźni i kobiety w konwersacji pozostaje zgodny z uznawanymi przez nich wartościami? Innymi słowy, na ile mężczyznom i kobietom udaje się przekazać to, co mają do przekazania, tak, aby ich słowa zostały odebrane zgodnie z intencją przekazu. Z artykułów przeczytanych przeze mnie wynika tylko tyle, że zarówno mężczyźni jak i kobiety porozumiewają się kodem lingwistycznym, który powstał w wyniku socjalizacji związanej z odgrywaniem roli charakterystycznej dla własnej płci. W związku z tym mężczyźni interpretując wypowiedź kobiety, najpierw przesączy ją przez filtr, który powstał w wyniku jego

socjalizacji do wzorów kultury. Tak samo będzie się działo w przypadku kobiety interpretującej wypowiedź mężczyzny. Ten model wzajemnej komunikacji można uogólnić na model komunikacji międzykulturowej, gdzie ludzie różnych narodowości próbują znaleźć wspólny język. Polak uczący się języka angielskiego próbuje opanować pojęcia, które definiuje słowami własnego języka. A przy rozmowie z obcokrajowcem bardziej zwraca uwagę na przekaz pozawerbalny, który stanowi dobry wskaźnik tego, czy został odpowiednio zrozumiany, czyli zgodnie z intencją przekazu. Dochodzę do wniosku, że komunikacja to pętla: to co robimy wpływa na inne osoby, a to co robią one wpływa na nas.

Szukając implikacji praktycznych prezentowanych badań Elizabeth Aries i Deborah Tannen pozostaję na etapie tworzenia hipotez, a nie dyskusji o faktach. Jednak tworzenie takich hipotez więcej wnosi do nauki (stanowi inspiracje do dalszych badań, które mogą mieć duże zastosowanie w praktyce) niż dyskusja o rzeczach ciekawych, jednak mało użytecznych.

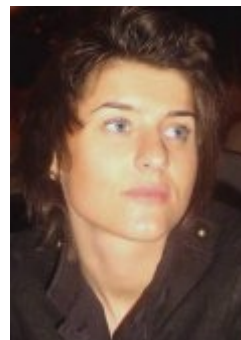
Aby dobrze odzwierciedlić mój sposób myślenia odwołam się do metafory. Komunikacja zachodzi wtedy, gdy ludzie utrzymują kontakt; ich ciała tak samo jak słowa dopasowują się wzajemnie. Ludzie utrzymujący kontakt mają tendencję do wzajemnego odzwierciedlania i harmonizowania postawy, gestów i wzroku. Komunikacja jest jak taniec, w którym partnerzy odwzajemniają i odzwierciedlają ruch drugiego swoim własnym ruchem. Zaangażowani są w taniec wzajemnych relacji. Ich język ciała pozostaje komplementarny. Gdy ludzie nie mają kontaktu, ich ciała to zdradzą — cokolwiek by nie mówili, ich ciała nie będą pozostawały w harmonii (Joseph O'Connor, John Seymour, 2003). Badania praktyków NLP, którzy analizowali sposoby zachowania i funkcjonowania ludzi sukcesu bez kategoryzowania uczestników na przedstawicieli płci żeńskiej i męskiej pokazują, że chociaż między ludźmi istnieją różnice indywidualne, można wygenerować takie mechanizmy komunikacji i zachowań, wspólne dla wszystkich uczestników, które przynoszą oczekiwane efekty. Z tych badań wynika, że ludzie sukcesu tworzą kontakt, a kontakt tworzy zaufanie. Kontrakt to umiejętne wejście w rytm tańca partnera, po to aby nauczyć go własnego rytmu.

W tym kontekście dopisując do tych badań wnioski autorek stylów męskiej i żeńskiej komunikacji, można dojść do wniosku., że we współczesnych organizacjach, w czasach dynamicznie rozwijającej się gospodarki i konkurencji na rynku model interakcyjny, który tworzą kobiety może przynosić lepsze efekty. Kobiety, które od najmłodszych lat koncertują się na bliższych relacjach międzyludzkich, otaczają się gronem przyjaciółek, z którymi wymieniają się osobistymi doświadczeniami i intymnymi zwierzeniami, mają lepsze podstawy do budowania więzi międzyludzkich. Zorientowanie na więzi i emocje daje większe szanse nauczania się rytmu tańca kontrahenta, po to aby wzbudzić jego sympatie, zaufanie. Taka sytuacja powoduje, że partner nabiera ochoty do nauczania się rytmu proponowanego przez kobietę. Takie przedstawienie sposobów komunikacji kojarzy się z manipulacją. A manipulacja uruchamia łańcuszek skojarzeń o zabarwieniu pejoratywnym. Manipulacja zgodnie z definicją słownika to świadome i celowe oddziaływanie na drugiego człowieka, które zmusza go do wykonywania działań sprzecznych z jego interesami, dla uzyskania celów i oczekiwań osoby manipulującej. Aby uniknąć nieprzyjemnych skojarzeń dotyczących słowa manipulacja możemy nazwać ten rodzaj komunikacji siłą perswazji. A stwierdzenie, że kobiety mają większą siłę perswazji, dlatego bardziej nadają się na stanowiska menadżerów, pozostaje w dalszym ciągu na etapie hipotezy.

Joanna Smolińska

Studiuje psychologię. Zainteresowania: "psychologia narracyjna, czyli życie jako opowieść, a im piękniej potrafimy opowiedzieć własną historię, tym barwniejsze staje się nasze życie. W ludziach interesuje mnie najbardziej brak osobowości, lub też próba jej tworzenia poprzez dialogi z innymi.

Religia interesuje mnie jako zapożyczona tożsamość, bo w jej magię wierzą tylko ci, którzy się boją uwierzyć, że nie ma Boga i nie ma tożsamości. Życie bez Boga to wiara w to, że odcinek czasu między narodzinami a śmiercią jest jedyną szansą jaką dostaliśmy. Szansą na to, żeby nauczyć się żyć naprawdę.



[Pokaż inne teksty autora](#)

(Publikacja: 26-01-2006)

Oryginał. (<http://www.racjonalista.pl/kk.php/s,4571>)

Contents Copyright © 2000-2008 by Mariusz Agnosiewicz
Programming Copyright © 2001-2008 Michał Przech

Autorem tej witryny jest Michał Przech, zwany niżej Autorem.
Właścicielem witryny są Mariusz Agnosiewicz oraz Autor.

Żadna część niniejszych opracowań nie może być wykorzystywana w celach komercyjnych, bez uprzedniej pisemnej zgody Właściciela, który zastrzega sobie niniejszym wszelkie prawa, przewidziane w przepisach szczególnych, oraz zgodnie z prawem cywilnym i handlowym, w szczególności z tytułu praw autorskich, wynalazczych, znaków towarowych do tej witryny i jakiegokolwiek ich części.

Wszystkie strony tego serwisu, wliczając w to strukturę podkatalogów, skrypty JavaScript oraz inne programy komputerowe, zostały wytworzone i są administrowane przez Autora. Stanowią one wyłączną własność Właściciela. Właściciel zastrzega sobie prawo do okresowych modyfikacji zawartości tej witryny oraz opisu niniejszych Praw Autorskich bez uprzedniego powiadomienia. Jeżeli nie akceptujesz tej polityki możesz nie odwiedzać tej witryny i nie korzystać z jej zasobów.

Informacje zawarte na tej witrynie przeznaczone są do użytku prywatnego osób odwiedzających te strony. Można je pobierać, drukować i przeglądać jedynie w celach informacyjnych, bez czerpania z tego tytułu korzyści finansowych lub pobierania wynagrodzenia w dowolnej formie. Modyfikacja zawartości stron oraz skryptów jest zabroniona. Niniejszym udziela się zgody na swobodne kopiowanie dokumentów serwisu Racjonalista.pl tak w formie elektronicznej, jak i drukowanej, w celach innych niż handlowe, z zachowaniem tej informacji.

Plik PDF, który czytasz, może być rozpowszechniany jedynie w formie oryginalnej, w jakiej występuje na witrynie. **Plik ten nie może być traktowany jako oficjalna lub oryginalna wersja tekstu, jaki zawiera.**

Treść tego zapisu stosuje się do wersji zarówno polsko jak i angielskojęzycznych serwisu pod domenami Racjonalista.pl, TheRationalist.eu.org oraz Neutrum.eu.org.

Wszelkie pytania prosimy kierować do redakcja@racjonalista.pl