

Ewa Lisowska

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Kobiety w zarządach firm: różnorodność vs. patriarchalny porządek

Wprowadzenie

Kobiety są coraz lepiej wykształcone i coraz częściej zajmują stanowiska decyzyjne w biznesie. Niemniej jednak na przestrzeni ostatnich dekad reprezentacja kobiet na najwyższych szczeblach zarządzania nie zwiększyła się w sposób znaczący, mimo że ich udział w edukacji na wyższym poziomie wyraźnie wzrósł, podobnie jak odsetek kobiet z wyższym wykształceniem wśród ogółu kobiet pracujących. Jest coraz więcej badań wskazujących, że różnorodność w zarządzaniu, w tym ze względu na płeć, jest ekonomicznie opłacalna, ale wciąż nie wszyscy pracodawcy znają wyniki tych badań i nie zabiegają o promowanie kobiet na stanowiska w zarządach czy radach nadzorczych.

Celem artykułu jest analiza aktualnej sytuacji w zakresie obecności kobiet wśród kierowników różnych szczebli w Polsce na tle innych krajów europejskich w kontekście korzyści z różnorodności. Analiza ta zostanie poprzedzona *resume* na temat tego, co feminizm dał kobietom w sferze aktywności zawodowej, a zakończona refleksją, że akceptacja równości i różnorodności sprzyja konstrukcji społeczeństwa wolnego od męskiej dominacji.

Feminizm a zatrudnienie kobiet

Od lat 60. do 80. XX w. przez Stany Zjednoczone i kraje Europy Zachodniej przetoczyła się druga fala feminizmu. Została zapoczątkowana w 1963 r. wydaniem książki Betty Friedan *The Feminine Mystique* (Friedan 1963) i wzmocniona manifestem politycznym Kate Millett *Sexual Politics* (Millett 1971, za: Ślęczka 1999:131–140). W efekcie ru-

chu feministycznego drugiej fali nastąpiły istotne zmiany w prawodawstwie dotyczącym rynku pracy i sfery prywatnej. Kobiety w coraz szerszym zakresie uzyskiwały dostęp do edukacji, a kolejne kraje przyznawały kobietom prawa wyborcze, wywalczone przez ruch feministyczny pierwszej fali (Ślęczka 1999:159–163).

Amerykański feminizm drugiej fali charakteryzował się podziałem na kilka nurtów, wśród których wyróżniały się ruch liberalny i radykalny. Oba miały na celu osiągnięcie pełnego uczestnictwa kobiet w życiu społecznym, gospodarczym i politycznym, każdy jednak innymi drogami. O ile feministki liberalne domagały się gwarancji prawnych, w tym wprowadzenia do konstytucji amerykańskiej zapisu o równości ze względu na płeć, o tyle feministki radykalne uwypuklały kulturowe uwarunkowania zniewolenia kobiet i konieczność budowy alternatywnego wobec patriarchy porządku społecznego. Największe osiągnięcia feminizmu drugiej fali w USA to: ustawa z 1963 r. gwarantująca równą płacę (Equal Pay Act), ustawa z 1972 r. zapewniająca równe szanse w zatrudnieniu (Equal Employment Opportunity Act), przyjęcie w tym samym roku przez senat poprawki do konstytucji Equal Rights Amendment (ostatecznie nie uzyskała wymaganej akceptacji 38 stanów i nie została wpisana do konstytucji¹), zniesienie zakazu aborcji w 1973 r., zrównanie kobiet z mężczyznami w dostępie do kredytów w 1974 r. (Equal Credit Rights) oraz powstawanie na wyższych uczelniach kierunków związanych najpierw z *women's studies*, a później *gender studies* (Ciechomska 1996; Ślęczka 1999).

W Europie feminizm drugiej fali był mniej barwny i różnorodny niż w USA. W większości miał swe źródło w ruchu socjalistycznym, który głosił hasła

sprzeciwu wobec wyzyskowi ekonomicznemu i społecznemu oraz wpisywał w swoją ideologię także sprzeciw wobec wyzyskowi kobiet jako immanentny tej ideologii. Za ogólnymi hasłami nie szły jednak działania zmierzające do zniesienia patriarchy i faktycznego równouprawnienia ze względu na płeć. W obliczu tych negatywnych doświadczeń grupy feministek wyodrębniły się z ruchu socjalistycznego i tworzyły własne organizacje, by skuteczniej działać na rzecz wyzwolenia kobiet.

Feminizm w Europie był inspirowany wydarzeniami w USA, ale także sytuacją kobiet w poszczególnych krajach europejskich. Do niewątpliwych osiągnięć drugiej fali feminizmu w krajach europejskich należało ustawodawstwo zakazujące dyskryminacji w zatrudnieniu i gwarantujące równą płacę, a także wprowadzenie antykoncepcji i prawa do przerywania ciąży, upowszechnienie się na wyższych uczelniach studiów nad kulturowymi warunkowaniami płci oraz powstanie wielu organizacji wspierających kobiety i niosących im pomoc. Na przykład, w Wielkiej Brytanii w 1970 r. wprowadzono Equal Pay Act, w 1974 r. kobiety dopuszczono do występowania w roli ławników, w 1975 r. rząd brytyjski wprowadził ustawę antydyskryminacyjną (Sex Discrimination Act) i powołał Komisję Równych Szans (Equal Opportunities Commission), której zadaniem jest monitorowanie przestrzegania prawa. W tym samym roku wprowadzono ustawę o ochronie pracy, która regulowała sprawy urlopu macierzyńskiego, a w 1976 r. weszła w życie ustawa o zakazie przemocy domowej oraz gwałtów (Sękałska 1982:154).

W Polsce także była obecna pierwsza fala feminizmu – pod nazwą ruchu emancypacyjnego, choć nie przebiegała tak burzliwie, jak w Stanach Zjednoczonych czy Europie Zachodniej. Powstawały nieformalne grupy kobiet, np. Entuzjastki skupiające się wokół Narcyzy Żmichowskiej, które aktywnie zabiegały o prawa kobiet do wolności osobistej, dostępu do kształcenia na wszystkich kierunkach i poziomach, w tym na wyższych uczelniach, do pracy zarobkowej. Bardziej radykalne feministki, jak Paulina Kuczalska-Reinschmidt czy Zofia Nałkowska, domagały się praw wyborczych dla kobiet (Walczevska 1999). Dzięki tym działaniom już w okresie międzywojennym Polki miały dostęp do wyższych uczelni i uzyskiwania stopni naukowych (Sokół 1995:81–91), mogły uczestniczyć w życiu politycznym – wybierać i być wybierane. W okresie międzywojennym wprowadzono urlop macierzyński w wymiarze 12 tygodni (zgodnie z normą Międzynarodowej Organizacji Pra-

cy), podczas którego pracownice umysłowe uzyskiwały pełne wynagrodzenie, a pracownice fizyczne – zasiłek z ubezpieczenia społecznego przez okres 8 tygodni (Kurzynowski 1979:77).

W Polsce Ludowej ujednolicono wymiar urlopu macierzyńskiego dla pracownic umysłowych i fizycznych, w 1972 r. wydłużono ten urlop z 12 do 16 tygodni przy pierwszym dziecku oraz do 18 tygodni przy kolejnych dzieciach. W 1968 r. wprowadzono roczny dobrowolny i bezpłatny urlop wychowawczy, który w 1972 r. przedłużono do 3 lat (Kurzynowski 1979:79). Powstawały żłobki i przedszkola, a w 1981 r. wprowadzono zasiłek na czas urlopu wychowawczego uzależniony od dochodów rodziny (DzU nr 19, poz. 97). Kobietom dano wiele praw, w tym prawo do aborcji w 1956 r., ale nie doprowadzono do tego, aby tworzone były równe szanse dla kobiet we wszystkich sferach życia społecznego i nie promowano kobiet w sferze publicznej. W rzeczywistości ówczesnym władzom chodziło o to, żeby uruchomić dodatkową siłę roboczą w związku z szybką industrializacją kraju (Siemieńska 1996). Jak pisze K. Słany, „podjęcie pracy zawodowej przez kobietę było niejako przymusem, koniecznością, bez względu na jej poglądy w tej dziedzinie” (Słany 2011:232). Wprowadzane rozwiązania w niewielkim stopniu przyczyniły się do faktycznego równouprawnienia, raczej utrwały patriarchalny porządek społeczny, mimo że w 1980 r. Polska ratyfikowała Konwencję ds. eliminacji wszelkich form dyskryminacji kobiet, a po trzeciej światowej konferencji, która odbyła się w 1985 r. w Nairobi (Kenia), powołano urząd pełnomocnika ds. kobiet, lokując go w strukturze Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej.

Druga fala feminizmu mogła w Polsce zaistnieć dopiero po zmianie ustroju pod koniec lat 80. XX w. Wraz z przemianami polityczno-gospodarczymi po 1990 r. powstało wiele organizacji feministycznych, które m.in. udzielały porad prawnych kobietom, wspierały aktywizację zawodową i polityczną kobiet, były aktywne w pracach nad konstytucją 1997 r. Proces akcesyjny Polski do Unii Europejskiej sprzyjał wsłuchiowaniu się w głosy organizacji kobiecych oraz zmianom legislacyjnym, które gwarantowały równe traktowanie w sferze zatrudnienia. Elity rządzące nie miały innego wyjścia, jak wprowadzić zapisy antydyskryminacyjne do polskiego ustawodawstwa, bowiem z dorobku prawnego Wspólnoty Europejskiej (*acquis communautaire*) wynika, że w zakresie równego traktowania nie ma okresów przejściowych (Lisowska 2008:242–250).

Od 1 stycznia 2004 r. w Kodeksie pracy jest definicja dyskryminacji bezpośredniej i pośredniej, definicja wynagrodzenia oraz definicja molestowania i molestowania seksualnego jako przejawu dyskryminacji. Wprowadzono ważne zapisy dotyczące: ciężaru dowodu, który spada na pracodawcę w przypadkach skarg związanych z dyskryminacją (art. 18^{3a} par. 4 k.p.), sankcji za naruszanie zasady równego traktowania w wysokości co najmniej minimalnego wynagrodzenia za pracę (art. 18^{3d} k.p.), ochrony pracowników i pracowników, którzy skarżą pracodawcę z tytułu dyskryminacji (art. 18^{3e} k.p.). Znowelizowany Kodeks pracy zawiera też definicję mobbingu oraz nakłada na pracodawcę obowiązek przeciwdziałania temu zjawisku w środowisku pracy. Osoba, u której nastąpiło pogorszenie stanu zdrowia z powodu mobbingu, może dochodzić od pracodawcy odpowiedniego zadośćuczynienia pieniężnego. Jednym z istotnych obowiązków pracodawcy, wynikającym z artykułu 94¹ znowelizowanego Kodeksu pracy, jest upowszechnianie wśród pracowników zasady równego traktowania kobiet i mężczyzn w sposób wybrany przez pracodawcę, np. w postaci zapisu w wewnętrznym regulaminie pracy lub na tablicy ogłoszeń albo przeprowadzenie szkolenia w tym zakresie. Kodeks pracy został zatem dostosowany do prawa wspólnotowego, w szczególności do wszystkich dyrektyw dotyczących równego traktowania w zatrudnieniu, tuż przed 1 maja 2004 r. – datą akcesji Polski do Unii Europejskiej i stanowi podstawę legislacyjną dochodzenia praw na drodze sądowej, gdy dochodzi do jakichkolwiek przypadków dyskryminacji w miejscu pracy, w tym dyskryminacji z powodu płci.

Wprowadzenie do prawa zasady równego traktowania stanowi niezbędny krok w kierunku przeciwdziałania dyskryminacji, ale jest niewystarczające do tego, żeby *de facto* dyskryminacja zniknęła z życia gospodarczego i społecznego. Uwarunkowania kulturowe, a wśród nich kulturowanie patriarchy, stoją na przeszkodzie faktycznej równości. Dlatego poza dobrym prawem potrzeba jeszcze działań i rozwiązań, które będą wpływały na zmianę świadomości i kultury społecznej. Wskazując korzyści z różnorodności, można przyspieszyć zmiany w myśleniu o pozycji kobiet i mężczyzn w społeczeństwie.

Od równości do różnorodności

Koncepcja równości leży u podstaw polityki Unii Europejskiej i zawiera w sobie takie kategorie, jak: równość traktowania, równość szans, brak dyskryminacji, akcje pozytywne, pełne zatrudnienie ko-

biet i dowartościowanie ich pracy. Jak pisze I. Boruta (1996:19), unijna koncepcja równości płci jest w większym stopniu koncepcją równości formalnej niż rzeczywistej, równości utożsamianej z identycznością (jednakowością), z odstępstwem związanym z ciążą i macierzyństwem jako wyłącznych właściwości kobiety, równości względnej, czyli określającej sytuację kobiet przez jej porównanie do sytuacji mężczyzn. Kobiety mają ogólnie gorszy dostęp do pracy, zawodów i stanowisk niż mężczyźni, więc potrzebne są działania wyrównujące szanse lub korygujące nierówności, czyli akcje pozytywne – promujące kobiety w tych obszarach zatrudnienia, gdzie dysproporcje ze względu na płeć są najbardziej widoczne. Opowiedzenie się za działaniami o charakterze korygującym nierówności (kwoty i parytety, akcje pozytywne) to wyraz dążenia do osiągnięcia faktycznej równości, są one jednak rozwiązaniem zalecanym, nie zaś obligatoryjnym, co powoduje, że poszczególne kraje członkowskie różnie podchodzą do ich wdrażania (Boruta, 1996:127). Dotyczy to także poziomu mikroekonomicznego, czyli sytuacji w firmach i polityki wyrównywania szans przez nie realizowanej – zachęca się pracodawców i partnerów społecznych (organizacje pracodawców oraz związki zawodowe) do promowania i wprowadzania akcji pozytywnych, wskazując na korzyści ekonomiczne wynikające ze stosowania polityki równości.

Równość płci jest traktowana w prawodawstwie unijnym i konwencjach ONZ jako synonim niedyskryminacji zarówno na etapie dostępu do zatrudnienia, jak i warunków pracy. Kobiety i mężczyźni mają równe prawo do pracy i godnego jej wykonywania, ale ponieważ wyłączną cechą kobiet są ich funkcje macierzyńskie, to środowisko pracy powinno to uwzględniać i dostosować się do różnorodnych, m.in. ze względu na płeć, zasobów pracy. Równość traktowania oparta na jednakowości i tworzeniu równych szans dla wszystkich ewoluuje w kierunku dostrzeżenia i doceniania różnic oraz różnorodności zasobów pracy. Jak zauważa R.R. Thomas Jr. (2006:5), a także G. Kirton i A. Grene (2005:124–125), polityka różnorodności jest niesłusznie kojarzona przez większość pracodawców i społeczeństwo jako synonim akcji afirmatywnej, czyli jako uprzywilejowanie danej grupy (np. kobiet) względem innej (np. mężczyzn) uzasadnione dyskryminacją w przeszłości i nierównością w chwili obecnej oraz dążeniem do rzeczywistej równości.

O ile **równość traktowania** nawiązuje do egalitaryzmu i zmierza do tego, żeby ludzie byli traktowani tak samo i mieli jednakowe szanse (*equality of opportunity*) lub korzyści (*equality of outcome*), o tyle

polityka różnorodności opiera się na akceptacji różnic i pełnym wykorzystaniu (maksymalizowaniu) potencjału oraz talentów ludzi bez dyskryminowania lub preferencyjnego traktowania jakiegokolwiek z grup, w celu uzyskania przez firmę lub organizację wartości dodanej (Kirton, Green, 2005:116). Porównanie podejścia opartego na równości i różnorodności zawarto w tabeli 1. Indywidualne podejście do człowieka w kontekście funkcjonowania całej organizacji jest kluczowe w wypadku podejścia opartego na różnorodności. Jak pisze M. Durska, zarządzanie różnorodnością to nie jest „dawanie preferencji czy wyrównywanie szans (...), lecz uznanie, że szeroko rozumiana różnorodność podnosi jakość całej organizacji” (Durska, 2009:8). Polityka różnorodności stanowi zatem źródło nowych możliwości na konkurencyjnym rynku.

R.R. Thomas Jr. definiuje różnorodność jako zasób różnic i podobieństw, występujących wśród jednostek tworzących zespół, oraz napięć, które mogą być przez te różnice lub podobieństwa wywoływane (Thomas Jr. 2006:101). Zarówno R.R. Thomas Jr. (2006), jak i inni autorzy (np. D.A. Thomas, R.J. Ely, 2005) zwracają uwagę na istotne zmiany w podejściu do zarządzania firmą generowane różnorodnością zasobów pracy, klientów, społeczności lokalnych, w tym masową aktywnością zawodową kobiet i upowszechnianiem się ich ekonomicznej niezależności.

D.A. Thomas i R.J. Ely (2005:142–156) definiują i opisują zmiany w podejściu do równości i różnorodności w postaci trzech paradygmatów.

Pierwszy – **paradygmat sprawiedliwości** – opiera się na przekonaniu, że należy dopuszczać do organizacji przedstawicieli mniejszościowych lub dyskryminowanych grup i tworzyć warunki do asymilacji (dostosowania do obowiązujących w organizacji norm) różnorodnych pracowników, przeciwdziałać dyskryminacji i dążyć do zapewnienia równowagi demograficznej poprzez akcje afirmatywne oraz promować równe szanse dla wszystkich. W wyniku stosowania tego paradygmatu następuje liczebne zróżnicowanie personelu, ale nie zwiększa się efektywność pracy, bo nie tworzy się warunków do indywidualnego rozwoju umiejętności – wszyscy jesteśmy tacy sami i tak samo traktowani bez względu na płeć czy kolor skóry, wszelkie odstępstwa od tej normy (asymilacji) spotykają się z niezrozumieniem.

Drugi – **paradygmat różnorodności** – uznaje istniejące różnice kulturowe między ludźmi i docenia ukryte w nich wartości, co było wykorzystane w ekspansji firm amerykańskich na rynki międzynarodowe, np. w europejskich oddziałach firmy zatrudniano Europejczyków, w azjatyckich – Azjatów, w afrykańskich – Afroamerykanów. Przyczyniło się to do wzrostu konkurencyjności, ale skutkowało także tworzeniem odrębnych kategorii ludzi o szczególnych zdolnościach czy talentach, a więc do „zaszufladkowania”,

Tabela 1. Równość a różnorodność

Podejście	Zasada/Reguła	Strategia	Metoda	Efekt
Liberalne	Sprawiedliwe traktowanie	Równe szanse	Deklaracje o przestrzeganiu prawa i stosowaniu polityki równości w rekrutacji	Równość szans
	Akcje pozytywne	Pomoc osobom z grup dyskryminowanych	Monitorowanie sytuacji, specjalne szkolenia, równość w zarządzaniu	Równość szans
	Silne akcje pozytywne	Preferencje dla określonych grup	Polityka sprzyjająca łączeniu obowiązków rodzinnych z zawodowymi, ułatwienia dla niepełnosprawnych, karanie przypadków molestowania	Ruch w kierunku równości rezultatów
Radykalne	Dyskryminacja pozytywna	Proporcjonalna reprezentacja	Preferencyjny proces selekcji, kwoty	Równość rezultatów
Polityka różnorodności	Maksymalizacja potencjału jednostek	Wykorzystanie różnorodności do tworzenia wartości dodanej	Określenie wizji, prowadzenie audytu, formułowanie celów biznesowych, komunikacja i odpowiedzialność, zmiana kultury	Równość oznacza zysk adekwatny do celów firmy/organizacji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Kirton, Green 2005:116).

co zaprzeczało asymilacji i przeciwdziałaniu dyskryminacji oraz zakłócało proces rozwoju tych pracowników i ograniczało ich szanse zawodowe, a w dłuższej perspektywie – rozwój firmy.

Trzeci – **paradygmat integracji** – promuje równe szanse, docenia wartości ukryte w różnicach oraz pokazuje, jak z tych różnic korzystać, by firma efektywnie się rozwijała. Pracownicy mają poczucie przynależności do zespołu i wnoszenia własnych, indywidualnych i wyjątkowych umiejętności, doświadczeń życiowych czy wiedzy. Jednym z istotnych elementów zarządzania różnorodnością zgodnie z tym paradygmatem jest stawianie wszystkim pracownikom równie wysokich wymagań i oczekiwanie od nich jednakowo wysokich wyników. Drugim istotnym elementem tego podejścia jest szeroki przepływ informacji, idei i konstruktywnej krytyki od pracowników do kadry zarządzającej, czemu służy względnie egalitarna struktura organizacji (spłaszczona i odbiurokratyzowana).

Zagadnienie polityki różnorodności jest szeroko analizowane także na gruncie europejskim. Na przykład R. Kandola i J. Fullerton (1998) podchodzą do różnorodności i zarządzania różnorodnymi zespołami w następujący sposób: na różnorodność składają się zarówno widoczne, jak i niewidoczne różnice, takie jak: płeć, wiek, pochodzenie, rasa, niepełnosprawność i styl pracy. Zarządzanie różnorodnością opiera się na przekonaniu, że korzystanie ze zróżnicowanych zespołów tworzy środowisko pracy charakteryzujące się wyższą produktywnością, w którym każdy czuje się doceniony, gdzie talenty są wykorzystywane, by realizować cele organizacyjne (Kirton, Green 2005:124).

Od 2003 r. Komisja Europejska promuje politykę różnorodności wśród pracodawców przez badania i publikacje dobrych praktyk (European Commission 2005; 2008). Jedną z ważnych inicjatyw Komisji Europejskiej jest Karta różnorodności – stwierdzenie

woli wdrażania polityki różnorodności w miejscu pracy przez firmy funkcjonujące na terenie danego kraju unijnego. Dotychczas rządy ośmiu krajów – Francji, Niemiec, Austrii, Belgii, Włoch, Hiszpanii, Szwecji oraz Polski – przyjęły Kartę różnorodności, promując ją wśród pracodawców (w Polsce – w lutym 2012 r. odbyło się uroczyste podpisanie Karty przez 14 firm w obecności Pełnomocnika Rządu do spraw Równego Traktowania)².

Płeć w biznesie: Polska na tle krajów Unii Europejskiej

Analiza dostępnych danych statystycznych wskazuje, że wśród ogółu pracujących w Polsce kobiety stanowią 45 % i jest to wskaźnik równy przeciętnemu dla ogółu krajów Unii Europejskiej (BAEL 2012:150; Eurostat 2011). Pracujące kobiety są lepiej wykształcone niż pracujący mężczyźni (dane dla Polski zawarto w tabeli 2), a mimo to wyraźnie rzadziej zajmują stanowiska kierownicze, w tym najwyższego szczebla.

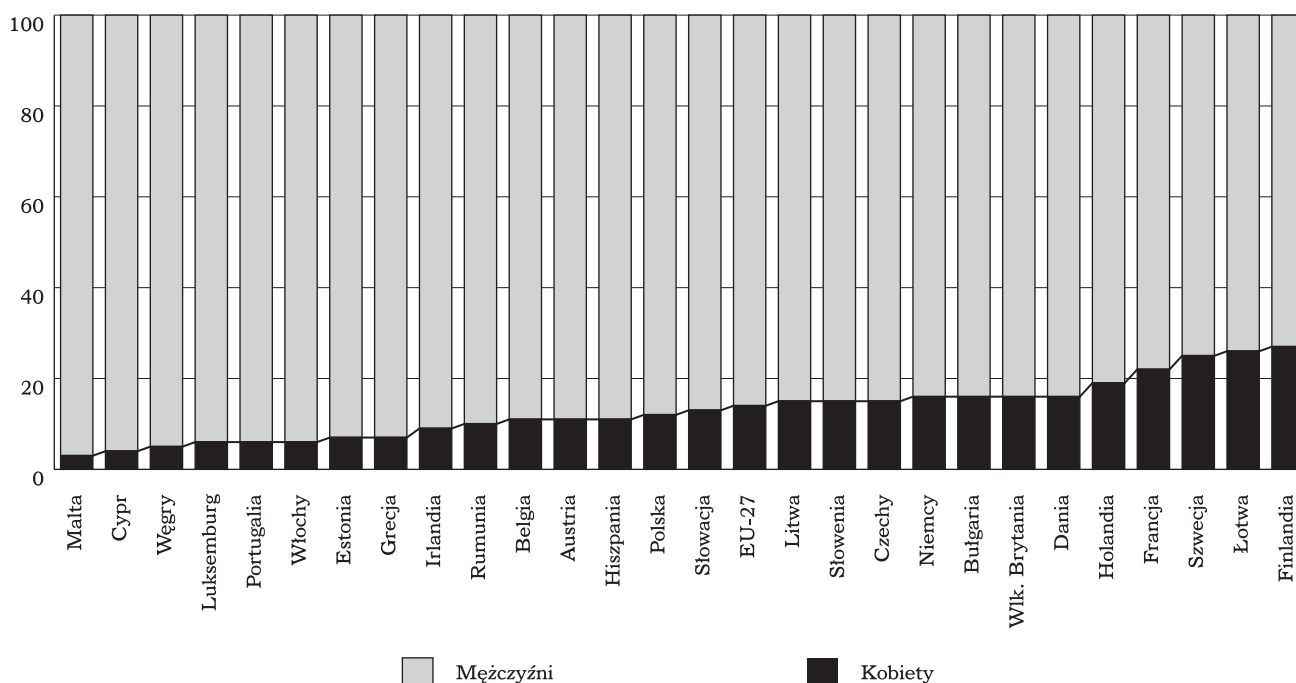
O ile wśród ogółu kierowników udział kobiet jest na poziomie 39 % (BAEL 2012:150), o tyle na najwyższych szczeblach menedżerskich – w zarządach i radach nadzorczych – najczęściej nie ma żadnej kobiety (Lisowska 2010:7). Podobna sytuacja jest w większości krajów Unii Europejskiej, co pokazano na rysunku 1, opracowanym na podstawie danych pochodzących z największych spółek giełdowych. Polska plasuje się na poziomie bliskim średniej unijnej – kobiety stanowią 12 % składu zarządów i rad nadzorczych największych spółek giełdowych, podczas gdy średnia europejska to 14 %. Stosunkowo najniższe wskaźniki są w takich krajach, jak Malta (3 %), Cypr (4 %), Węgry (5 %), Portugalia (6 %), a stosunkowo najwyższe – we Francji (22 %), Szwecji (25 %), Finlandii (27 %) i na Łotwie (26 %).

Tabela 2. Struktura pracujących kobiet i pracujących mężczyzn według poziomu wykształcenia, I kw. 2012 (w %)

Poziom wykształcenia	Ogółem	Mężczyźni	Kobiety
Wyższe	30,1	23,8	37,9
Policealne i średnie zawodowe	27,8	27,9	27,6
Średnie ogólnokształcące	8,5	7,2	10,1
Zasadnicze zawodowe	26,9	33,6	18,8
Pozostałe	6,7	7,5	5,6
Ogółem zatrudnieni w tys. (N = 100)	15 981	8 765	7 216

Źródło: Obliczenia własne na podstawie (BAEL 2012:149).

Rysunek 1. Udział kobiet i mężczyzn w zarządach największych spółek giełdowych, styczeń 2012 (w %)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: (Women in economic... 2012:9).

Godnym refleksji jest przykład Norwegii, gdzie w 2003 r. wprowadzono ustawowo wymóg wyższej reprezentacji kobiet w zarządach spółek publicznych – docelowo 40 %. Początkowo pozostawiono spółkom dobrowolność we wprowadzaniu kwot, ale gdy po kilku latach wyznaczony cel nie został osiągnięty, 1 stycznia 2006 r. ustawa przybrała obligatoryjny charakter i przewidziała karę w postaci rozwiązania spółki na mocy wyroku sądu, gdy nie wypełnia ona postanowień ustawy. Okazało się to bardzo skuteczne i Norwegia ma obecnie najwyższy – 42 % – wskaźnik udziału kobiet w zarządach spółek giełdowych (Women in economic... 2012:17).

W Polsce Giełda Papierów Wartościowych (GPW) zainicjowała w 2009 r. badania mające na celu rozpoznanie, jaka jest sytuacja w spółkach giełdowych pod względem obecności kobiet na stanowiskach kierowniczych, w tym najwyższego szczebla. Badania zostały powtórzone w latach 2010 i 2011. Ich wyniki wskazują na następujące prawidłowości (Adamska, Jarosz, Lisowska 2009; Lisowska 2010):

- im wyższe stanowisko kierownicze, tym mniejszy udział kobiet,
- im większa firma (więcej zatrudnionych pracowników), tym mniejszy udział kobiet na stanowiskach menedżerskich najwyższego szczebla,
- branża firmy różnicuje udział kobiet na stanowiskach kierowniczych (w sektorze finansowo-ban-

kowym jest ich wyraźnie więcej niż w sektorze przemysłowo-budowlanym),

- firmy z wysokim udziałem kobiet wśród zatrudnionych (sfeminizowane) charakteryzują się wyższym udziałem kobiet na stanowiskach kierowniczych ogółem niż firmy zmaskulinizowane,
- jeśli przedsiębiorstwo przywiązuje wagę do wyrównywania szans i promowania kobiet na stanowiska menedżerskie oraz ma wdrożone programy z tym związane, to większy jest odsetek kobiet wśród dyrektorów departamentów i oddziałów, ale nie dotyczy to udziału kobiet w zarządzie i radzie nadzorczej.

W 2010 r. Rada Nadzorcza GPW przyjęła uchwałę, w której rekomenduje zapewnienie zrównoważonego udziału kobiet i mężczyzn w zarządach i radach nadzorczych³, a w 2011 r. zastąpiła tę rekomendację zobowiązaniem spółek giełdowych do corocznego zamieszczania na ich stronie internetowej informacji o liczbie kobiet i mężczyzn w zarządzie i radzie nadzorczej za okres 2 ostatnich lat⁴. Działania GPW wpisują się w zalecenia Komisji Europejskiej i wezwanie artykułowane przez komisarz UE ds. sprawiedliwości – Viviane Reding, aby spółki giełdowe dobrowolnie podpisały dokument „Kobieta w zarządzie – zobowiązanie dla Europy”, który nakłada na sygnatariuszy obowiązek zwiększenia udziału kobiet w zarządach i radach nadzorczych do 30 % w okresie

do 2015 r., a następnie do 40 % do roku 2020. Jak do tej pory zaledwie 24 spółki z krajów unijnych podpisały ten dokument. Jednocześnie dane pokazują, że w okresie 2010–2012 w całej UE nastąpił tylko nieznaczny postęp w zakresie równowagi płci w zarządach największych spółek giełdowych – od 11,8 % w 2010 r. do 13,7 % w styczniu 2012 r. (w Polsce: odpowiednio 11,6 i 11,8 %), a udział kobiet wśród prezesów wręcz zmalał – z 3,4 % w 2010 do 3,2 % w 2012 r. Z kolei badania opinii społecznej przeprowadzone na zlecenie Komisji Europejskiej w IV kw. 2011 r.⁵ pokazują, że 88 % Europejczyków (89 % Polaków) zgadza się całkowicie z twierdzeniem, że mając jednakowe kompetencje, kobiety powinny być w równym stopniu reprezentowane na najwyższych stanowiskach w biznesie. Większość Europejczyków (75 %) i Polaków (72 %) jest za wprowadzeniem przepisów zobowiązujących firmy do zrównoważenia zarządów pod względem płci. Takie przepisy zostały już wprowadzone w kilku krajach europejskich: Belgii, Francji, Hiszpanii, Holandii, Norwegii i we Włoszech. Potrzebne są dalsze działania zachęcające pozostałe kraje UE do wprowadzenia odpowiedniego ustawodawstwa, dlatego też Komisja Europejska rozpoczęła społeczne konsultacje w sprawie m.in. kwot w biznesie, które trwały do końca 2012 r.⁶

Wskazuje się, że likwidacji „szklanego sufitu” w zarządzaniu służą programy mentoringu, okazuje się jednak, że mentoring jest niezbędny, ale niewystarczający do promowania kobiet na stanowiska najwyższego szczebla. Z badań organizacji Catalyst (2008) wynika, że obdarzone wysokim potencjałem kobiety potrzebują czegoś więcej niż pełnych dobrych intencji mentorów (Carter, Silva 2010). Badanie przeprowadzono wśród ponad 4 tys. zatrudnionych na pełen etat osób obu płci, które w latach 1996–2007 ukończyły najlepsze kursy MBA na całym świecie. Główne wnioski są takie, że po zdobyciu dyplomu kobiety zarabiają 4600 dolarów mniej niż mężczyźni, zajmują niższe stanowiska menedżerskie i mają dużo niższą satysfakcję z wykonywanej pracy niż mężczyźni w analogicznej sytuacji i z takim samym wykształceniem. Jest tak, mimo że w badanej grupie więcej kobiet niż mężczyzn było objętych opieką mentorów. Odpowiedzi na pytanie, dlaczego tak się dzieje, uzyskano dzięki pogłębionym wywiadam z 40 kobietami i mężczyznami. Okazuje się, że mentoring jest skuteczny, gdy przybiera formę sponsoringu, czyli nie ogranicza się do udzielania rad, ale wykorzystuje pozycję mentora do tego, żeby podopieczna/y faktycznie awansowała/ł na stanowisko wyższego i najwyższego szczebla. Kobiety w porów-

naniu z mężczyznami rzadko mają do czynienia ze sponsorami (Ibarra, Carter, Silva 2010). Tradycyjni mentorzy oferują wsparcie psychologiczno-społeczne umożliwiające rozwój osobisty i zawodowy oraz pomoc w karierze obejmującą doradztwo i coaching; sponsorzy zaś działają na rzecz faktycznego awansu podopiecznych (tabela 3).

Tabela 3. Różnice między mentoringiem a sponsoringiem

Mentorzy	Sponsorzy
<ul style="list-style-type: none"> • Mogą zajmować dowolny szczebel w hierarchii • Zapewniają wsparcie emocjonalne, przekazują informacje o sposobach doskonalenia się, udzielają rad • Stanowią wzorce osobowe • Pomagają podopiecznym uzyskać wiedzę o firmowych układach sił • Starają się podnieść poczucie kompetencji i własnej wartości swoich podopiecznych • Koncentrują się na osobistym i zawodowym rozwoju podopiecznych 	<ul style="list-style-type: none"> • Muszą być wpływowymi menedżerami wyższego szczebla • Zapewniają podopiecznym kontakty z menedżerami, którzy mogą im ułatwić karierę • Dbają o to, by ich podopieczni byli uwzględniani jako kandydaci do ważnych projektów i ambitnych zadań • Chronią podopiecznych przed negatywnym rozgłosem lub szkodliwymi kontaktami z menedżerami wyższego szczebla • Walczą o awans dla swoich podopiecznych

Źródło: (Ibarra, Carter, Silva 2010:6).

Różnorodność się opłaca

Z prezentowanych wyżej danych liczbowych wynika, że kobiety są wyraźnie niedorepresentowane na najwyższych poziomach zarządzania. Jednocześnie te firmy, w których kobiety są silnie reprezentowane w zarządzaniu, mają lepsze wyniki finansowe, na co wskazuje coraz więcej badań. Badacze z Cranfield University co roku analizują 100 największych firm notowanych na Londyńskiej Giełdzie i publikują kobiecy indeks FTSE, który pokazuje, że firmy mające kobiety na najwyższych stanowiskach osiągają lepszą rentowność niż firmy, które nie mają kobiet w zarządach (Przewodnik... 2007:32). Z kolei pionierskie badania, które prowadził w latach 1980–1998 Roy Adler z Pepperdine University wśród amerykańskich największych firm, dowodzą, że istnieje dodatnia korelacja między odsetkiem kobiet na stanowiskach kierowniczych a rentownością firmy (Adler 2001:5). Do takich wniosków prowadzą też badania McKinsey z 2010 r. (Women Matter 2010:6–7) i badania prowadzone w Polsce wśród

spótek giełdowych (Lisowska 2010). Z tych ostatnich wynika, że spółki z co najmniej 30-procentowym udziałem kobiet w zarządzie i radzie nadzorczej częściej odnotowywały nominalne wzrosty zarówno w wartości przychodu netto ze sprzedaży, jak i wartości aktywów w 2009 r. w porównaniu z 2008 r., niż firmy niemające w ogóle kobiet w zarządzie/radzie nadzorczej lub mające ich mniej niż 30 %.

Korzyści ekonomiczne z polityki równości zostały także potwierdzone w badaniu prowadzonym przez Komisję Europejską w 2005 r. wśród blisko 800 firm z 25 krajów UE (European Commission 2005:20–22; European Commission 2010). W nawiązaniu do tych badań oraz raportu z 2012 r. Komisja Europejska podejmuje działania zmierzające do zwiększenia udziału kobiet w zarządach i radach nadzorczych firm.

Patriarchat vs. różnorodność

Patriarchat to – wg Adrienne Rich – system, w którym mężczyźni przez użycie siły bądź rytuał, tradycję, prawo, język, zwyczaje, etykietę i podział pracy określają, jakie zadania będą wykonywać kobiety; to system, w którym kobieta jest podporządkowana mężczyźnie (Rich 1976:40–41). W tym systemie męskiej władzy rola kobiet jest ograniczana do zadań mieszczących się głównie w sferze prywatnej, a dopuszczenie do sfery publicznej jest limitowane prawem i zwyczajami oraz przyzwoleniem mężczyzn, którzy są u władzy i podejmują decyzje.

Z badań i analiz prowadzonych przez G. Hofstede i G.J. Hofstede (2007) wynika, że współczesne społeczeństwa świata można podzielić na męskie i kobiece, a u podstaw tego podziału leżą różnice kulturowe. Autorzy definiują męskość jako odmienne oczekiwania i standardy dla mężczyzn i kobiet: „role społeczne związane z płcią są klarownie określone (...) od mężczyzn oczekuje się asertywności, twardości i nakierowania na sukces materialny, natomiast od kobiet skromności, czułości, troskliwości o jakość życia” (Hofstede, Hofstede 2007:133). Kobiecość – według ich definicji – to dążenie do zachowania jednego standardu dla wszystkich: „role społeczne obu płci wzajemnie się przenikają (...) zarówno od mężczyzn, jak i od kobiet oczekuje się skromności, czułości i troski o jakość życia” (Hofstede, Hofstede 2007:133). Wnioski z tych badań są m.in. takie, że w „kobięcych” – według definicji Hofstede – bogatszych krajach częściej można spotkać kobiety na wyższych stanowiskach kierowniczych, a nieuchron-

ny proces starzenia się bogatszych społeczeństw nie tylko otwiera możliwości dla szerszej aktywizacji zawodowej kobiet, ale powoduje także docenianie wartości związanych z kobiecością (Hofstede, Hofstede 2007:172). Patriarchat przegrywa zatem z demografią i wyzwaniem kapitalizmu globalnego opartego na wiedzy i kooperacji, czyli konkurencji i współpracy (Bengtsson, Kock 2000) oraz z różnorodnością zasobów pracy ze względu na płeć, wiek, kolor skóry, narodowość.

Zakończenie

Na przestrzeni ostatnich stu lat dokonały się dostrzegalne i korzystne dla kobiet zmiany związane z wyrównywaniem ich szans na rynku pracy. Dzięki ruchom feministycznym pierwszej i drugiej fali kobiety uzyskały prawo do edukacji i prawa wyborcze, dokonał się postęp w dostępie kobiet do rynku pracy, do biznesu i stanowisk kierowniczych.

Dane dla Polski pokazują, że dzisiaj kobiety są lepiej wykształcone niż mężczyźni i mają kwalifikacje ku temu, by zajmować stanowiska kierownicze najwyższego szczebla – stawać się właścicielkami firm lub sprawować funkcje prezesów i dyrektorów generalnych w charakterze pracownika najemnego. Jest coraz więcej badań dowodzących, że różnorodność ze względu na płeć jest korzystna dla firmy, bo generuje wyższą efektywność dzięki wyższej wydajności i większej kreatywności zróżnicowanych zespołów. W obliczu radykalnych zmian demograficznych, skutkujących mniejszą liczbą kolejnych generacji wkraczających na rynek pracy, bardzo istotne jest, żeby korzystać z potencjału coraz lepiej wykształconych kobiet i traktować je jako równorzędny (a nie podporządkowany) mężczyznom zasób siły roboczej.

Patriarchat jako system społeczny, w którym kobiety pełnią role podrzędne wobec mężczyzn, wyczerpuje swoje znaczenie i przestaje mieć współcześnie rację bytu, tzn. nie służy rozwojowi społeczno-gospodarczemu i dobrobytowi społeczeństw. Zaczyna go zastępować partnerstwo kobiet i mężczyzn w pracy i rodzinie. Przeistaczanie się patriarchy w partnerstwo jest procesem długotrwałym, więc żeby go przyspieszyć wprowadzane są rozwiązania w postaci kwot (określonego liczbowo udziału przedstawicieli każdej płci w polityce i biznesie), mające charakter działań tymczasowych – implementowanych na określony czas, żeby szybciej osiągnąć cel, jakim jest uzyskanie równowagi płci w gremiach decyzyjnych.

- ¹ Equal Rights Emendment (ERA): „1. Wszyscy są równi wobec prawa i równości tej nie mogą nikomu odmawiać bądź ograniczać jej ze względu na płeć ani władze federalne Stanów Zjednoczonych, ani też żaden z poszczególnych stanów. 2. Kongres ma prawo zapewnić na drodze ustawodawczej gwarancje stosowania tego artykułu. 3. Poprawka wchodzi w życie dwa lata po jej ratyfikacji” (Ciechomska 1996:185; Ślęcka 1999:151). W 1972 r. poprawka ta została przez Senat uchwalona większością głosów, ale żeby mogła być wpisana do konstytucji musiała uzyskać akceptację dwóch trzecich stanów. Walka o jej ratyfikację trwała od 1972 do 1984 r. i zakończyła się niepowodzeniem, czemu przysłużyła się antyfeministyczna krucjata Phyllis Schlafly pt. „Stop ERA”.
- ² Treść polskiej Karty różnorodności została opracowana przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Jest w niej zawarte stwierdzenie, że różnorodność jest fundamentalną wartością współczesnego społeczeństwa, a polityka równego traktowania i zarządzanie różnorodnością przynosi wymierne korzyści. Firma podpisująca Kartę zobowiązuje się m.in. do wdrożenia polityki równego traktowania i zarządzania różnorodnością w miejscu pracy oraz monitorowania i corocznego raportowania na temat podjętych działań. Pełny tekst można znaleźć na: www.kartaroznorodnosci.pl/public/files/TEKST%20Karty_A4%20POL-1329400752.pdf.
- ³ Uchwała nr 17/1249/2010 Rady Nadzorczej Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie S.A. z dnia 19 maja 2010 r. w sprawie uchwalenia zmian „Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GWP”.
- ⁴ Uchwała nr 20/1287/2011 Rady Nadzorczej Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie S.A. z dnia 19 października 2011 r. w sprawie uchwalenia zmian „Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GWP” (rozdz. II, pkt 1, podpunkt 2a).
- ⁵ W całej UE-27 badaniami objęto 26856 osób, w Polsce 1000. Były to badania metodą bezpośredniego wywiadu (*face-to-face*). Materiały prezentowane na konferencji „Europejski świat biznesu – czy kobiety mają szansę?” zorganizowanej przez Przedstawicielstwo Komisji Europejskiej w Polsce, 9 marca 2012 r. w Warszawie.
- ⁶ Zaczepnięto z: http://ec.europa.eu/justice/newsroom/gender-equality/news/120305_en.htm; <http://ec.europa.eu/recting>; http://ec.europa.eu/justice/newsroom/gender-equality/opinion/120528_en.htm

Literatura

- Adamska L., Jarosz B., Lisowska E. (2009), *Kobiety w spółkach rynku kapitałowego*, w: *Kobiety dla Polski, Polska dla kobiet. 20 lat transformacji 1989–2009*, Fundacja Feminoteka, Warszawa
- Adler R. (2001), *Women in the Executive Suite Correlate to High Profits*, www.equalpay.nu/docs/en/adler_web.pdf
- BAEL (2012), *Aktywność ekonomiczna ludności Polski*, I kw. 2012, seria: *Informacje i opracowania statystyczne*, GUS, Warszawa
- Bengtsson M., Kock S. (2000), *Coopetition' in Business Networks – to Cooperate and Compete Simultaneously*, „Industrial Marketing Management” No. 29, http://crrm.u-3mrs.fr/web/IMG/pdf/Coopetition_in_Business_Networks_to_Cooperate_and_Compete_Simultaneously.pdf (dostęp 12.09.2012)
- Boruta I. (1996), *Równość kobiet i mężczyzn w pracy w świetle prawa wspólnoty europejskiej. Implikacje dla Polski*, Wydawnictwa Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź
- Carter N.M., Silva Ch. (2010), *Udział kobiet w zarządzaniu: brak postępów*, „Harvard Business Review Polska”, kwiecień
- Catalyst Census (2010), *Fortune 500 Women Board Directors*, www.catalyst.org
- Ciechomska M. (1996), *Od matriarchatu do feminizmu*, Wyd. Brama, Poznań
- Durska M. (2009), *Zarządzanie różnorodnością: kluczowe pojęcia*, „Kobieta i Biznes”, nr 1–4, s. 8–12
- European Commission (2005), *The Business Case for Diversity. Good Practices in the Workplace*
- Directorate General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, Luxembourg; http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/pdf/pubst/stud/buscise_en.pdf
- European Commission (2008), *Continuing the Diversity Journey – Business Practices, Perspectives and Benefits*, Directorate General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities Luxembourg; http://ec.europa.eu/employment_social/publications/booklets/fundamental_rights/pdf/ke7005617_en.pdf
- European Commission (2010), *More women in senior positions. Key to economic stability and economic growth*, Directorate General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities Luxembourg, January
- Eurostat (2011), *Employment by sex, age groups and nationality*, 3rd quarter
- Friedan B. (1963), *The feminine mystique*, Norton, New York
- Hofstede G., Hofstede G.J. (2007), *Kultury i organizacje*, przekład M. Durska, PWE, wyd. II, Warszawa
- Ibarra H., Carter N.M., Silva Ch. (2010), *Why Men Still Get More Promotions than Women*, „Harvard Business Review”, September 2010, <http://www.mccarthymentoring.com/articles/whymen.pdf> (dostęp: 29.04.2012), s. 6.
- Kandola R., Fullerton J. (1998), *Managing the Mosaic: Diversity in Action*, Institute of Personnel and Development, London
- Kirton G., Greene A.M. (2005), *The Dynamics of Managing Diversity. A Critical Approach*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford
- Kurzynowski A. (1979), *Aktywizacja zawodowa kobiet zamężnych w Polsce Ludowej. Geneza – czynniki rozwoju – perspektywy*, Książka i Wiedza, Warszawa
- Lisowska E. (2010), *Kobiety w spółkach giełdowych i rentowność firmy*, „Kobieta i Biznes”, nr 1–4, s. 3–12
- Lisowska E. (2008), *Równouprawnienie kobiet i mężczyzn w społeczeństwie*, SGH, Warszawa
- Przewodnik dobrych praktyk. Firma Równych szans* (2007), Gender Index, EQUAL, UNDP, Warszawa
- Rich A. (1976), *Of woman born: Motherhood as experience and institution*, Norton, New York
- Sękalska D. (1982), *Kobieta wyzwolona*, Krajowa Agencja Wydawnicza, Warszawa
- Sokół Z. (1995), *Walka kobiet o wstęp na uniwersytety w Polsce*, „Pełnym Głosem”, nr 3, s. 81–91

- Siemieńska R. (1996), *Kobiety: nowe wyzwania. Starcie przeszłości z teraźniejszością*, Instytut Socjologii UW, Warszawa
- Slany K. (2011), *Rodzina w refleksji feministyczno-genderowej*, [w:] *Gender w społeczeństwie polskim*, red. K. Slana, J. Struzik, K. Wojnicka, Nomos, Kraków
- Ślęcka K (1999), *Feminizm. Ideologie i koncepcje społeczne współczesnego feminizmu*, Wyd. „Książnica”, Katowice
- Thomas D.A., Ely R.J. (2005), *Różnice mają znaczenie. Nowy paradygmat zarządzania różnorodnością*, [w:] *Kobiety i biznes*, tłum. J. Krzemień-Rusche, E. Borówka, Wyd. Helion, Gliwice (wyd. oryg. *Harvard Business Review on Women in Business*, Harvard School Publ. 2005)
- Thomas R.R. Jr. (2006), *Building on the promise of diversity. How we can move to the next level in our workplace, our communities, and our society*, American Management Association (AMACOM), New York
- Walczevska S. (1999), *Damy, rycerze i feministki. Kobiety dyskurs emancypacyjny w Polsce*, Wyd. eFKA, Kraków
- Women in economic decision-making in the EU: Progress report* (2012), European Commission, Luxembourg
- Women Matter (2010), *Women at the top of corporations: Making it happen*, McKinsey&Company, http://www.mckinsey.com/locations/swiss/news_publications/pdf/women_matter_2010_4.pdf