



Wymiary gender w zachowaniu kierowniczym: Płaszczyzna indywidualna

Zakres	Przypisane cechy / stereotypy dotyczące roli płci	Zorientowane na gender działania kierownicze
<p>Zdolność do autorefleksji, Samokrytyka</p> <p>Dopuszczenie do krytyki własnej osoby, aby dzięki temu znaleźć konstruktywne rozwiązania oraz zastanowić się nad własnym zachowaniem.</p>	<p>Zdolność do autorefleksji, samokrytyki jest wymaganiem w stosunku do kadry kierowniczej.</p> <p>Jako umiejętność przypisywana jest raczej kobietom.</p> <p>Kobiety są bardziej samokrytyczne, jeśli chodzi o ich umiejętności i kompetencje.</p>	<p>Zastanowienie się nad własnym działaniem kierowniczym jako kobieta i mężczyzna.</p> <p>Uznanie i docenienie w równym stopniu różnych ról płci.</p> <p>Zastanowienie się nad własnymi założeniami (opiniami, przypuszczeniami powziętymi z góry): jaki mają one związek z moimi wyobrażeniami na temat roli płci oraz moją socjalizacją płciową/biografią?</p>
<p>Umiejętność przeforsowania swoich racji</p> <p>Podjęte decyzje są forsowane także wbrew sprzeciwom, przy uwzględnieniu innych interesów.</p>	<p>Umiejętność przeforsowania swoich racji jest wartościowana raczej jako „męska cecha”.</p>	<p>Akceptowanie różnych sposobów podejścia mężczyzn i kobiet do danego problemu/zagadnienia – w znaczeniu gender-diversity. Umiejętność przeforsowania swoich racji ma wymiar zarówno zawodowy, społeczny, jak i indywidualny.</p> <p>Bycie świadomym powyższego w odniesieniu do płaszczyzn: organizacyjnej, osobowej, zawodowej. Uwzględnianie powyższego w działaniach kierowniczych i przy ocenie osiągnięć.</p> <p>Nie należy oceniać umiejętności przeforsowywania swoich racji w oparciu o męskie podejście, lecz opracowywać kryteria dla obojga płci na płaszczyznach zawodowej, społecznej i indywidualnej.</p>



Myśli przewodnie i listy kontrolne > Płaszczyzna osobowa > Wymiary gender w zachowaniu kierowniczym

Zakres	Przypisane cechy / stereotypy dotyczące roli płci	Zorientowane na gender działania kierownicze
<p>Umiejętność radzenia sobie z obciążeniami</p> <p>Sprostanie obciążeniom związanym z narastającą presją czasu i trudnymi sytuacjami zawodowymi i menedżerskimi.</p>	<p>Uważa się, iż kobiety wykazują mniejsze umiejętności radzenia sobie z obciążeniami/są mniej wydajne w pracy z uwagi na przypisywanie im kompetencji w zakresie spraw rodzinnych.</p> <p>Mężczyznom automatycznie przypisuje się większą umiejętność radzenia sobie z obciążeniami, tradycyjny obraz męskości tylko wzmacnia te cechy.</p>	<p>Jako kadra kierownicza należy uwzględniać rzeczywistość, a nie przypuszczalną sytuację życiową pracownic i pracowników.</p> <p>Należy udzielać wsparcia kobietom i mężczyznom, aby mogli lepiej godzić życie zawodowe z życiem rodzinnym.</p>
<p>Gotowość do przejęcia odpowiedzialności</p> <p>Zdolność do uświadomienia sobie znaczenia własnej odpowiedzialności za przebieg prac i podejmowanie decyzji oraz gotowość do jej przejęcia w ramach przekazywanych kompetencji.</p>	<p>Stereotypy?? Przypisywane cechy??</p>	<p>Zanim określi się indywidualne i społeczne warunki wyjściowe (w całej ich różnorodności) dla mężczyzn i kobiet, należy uwzględnić możliwe konsekwencje, jak np. aspekty socjalne i zdrowotne.</p>
<p>Samodzielność</p> <p>Umiejętność dostrzegania zróżnicowanych pod względem wielkości przestrzeni do działania i prowadzenie w nich działań na własną odpowiedzialność, dostrzegania szans i zagrożeń oraz poszukiwania nowych rozwiązań.</p>	<p>Samodzielność przypisywana jest raczej mężczyznom.</p> <p>Często jest wyżej oceniana niż umiejętność współdziałania w grupie, która jest przypisywana raczej kobietom.</p>	<p>Akceptowanie różnych sposobów postępowania mężczyzn i kobiet – w znaczeniu gender-diversity.</p> <p>Sprawdzenie takich kryteriów oceny, jak wykazywanie inicjatywy, aktywne działanie, odwaga, umiejętność wyznaczania priorytetów i prezentowania swoich poglądów - czy są one w równym stopniu stosowane wobec obojga płci, np. jakie zachowanie jest uważane za odważne?</p>



Myśli przewodnie i listy kontrolne > Płaszczyzna osobowa > Wymiary gender w zachowaniu kierowniczym

Zakres	Przypisane cechy / stereotypy dotyczące roli płci	Zorientowane na gender działania kierownicze
<p>Mentalna mobilność/ elastyczność</p> <p>Zdolność do oderwania się od zwyczajowego sposobu myślenia i postępowania i przestawienia się na inne wymagania i warunki.</p>	<p>Kobiety i mężczyźni, którzy troszczą się o sprawy rodzinne, wykazują często większą mobilność i elastyczność. Te cechy nie są traktowane jako obszar kompetencji i jako takie nie są oceniane.</p>	<p>Zdolność do oderwania się od zwyczajowych wyobrażeń na temat ról płci i ich konkretnego urzeczywistnienia w organizacji, w drodze analizowania i formułowania celów zmian oraz sposobów ich wdrożenia.</p> <p>Uwzględnienie obszarów działania nieodnoszących się do pracy zarobkowej/ innych, które po części są przyporządkowane którejś z płci i, w ramach których kształtują się kompetencje możliwe do wykorzystania na płaszczyźnie zawodowej.</p> <p>Otwartość i akceptowanie różnorodności/inności (gender-diversity).</p>
<p>Zorientowanie na karierę</p>	<p>Jest wartościowane jako indywidualna cecha, która jest przypisywana mężczyznom jako coś pozytywnego, a kobietom jako coś negatywnego.</p>	<p>Zorientowanie na karierę jest uzależnione od specyficznego dla każdej płci przebiegu kariery oraz uwzględnienia zobowiązań socjalnych, np. w przypadku zatrudnienia w częściowym wymiarze godzin.</p>

**Płaszczyzna interpersonalna**

Zakres	Przypisane cechy / stereotypy dotyczące roli płci	Zorientowane na gender działania kierownicze
Kompetencje społeczne	Kompetencje społeczne przypisywane są raczej kobietom. Są traktowane jako mniej ważne w porównaniu do kompetencji zawodowych lub metodycznych.	Kryteria winny być zdefiniowane i obowiązujące w równej mierze dla kobiet i mężczyzn należących do kadry zarządzającej. Przedstawienie tła społecznego i indywidualnego w celu kształtowania kompetencji społecznych.
Zdolność do krytyki Umiejętność przeprowadzenia w obecności innych krytyki danej sytuacji lub osób w sposób rzeczowy i poszukiwania razem z nimi konstruktywnych rozwiązań.	Kobietom przypisuje się raczej skłonność do zachowań podyktowanych emocjami i stąd mniejsze kompetencje w zakresie rozwiązywania konfliktów. Mężczyźni uważani są za bardziej rzeczowych i tym samym wykazujących większą zdolność do krytyki.	Dopuszczenie krytyki na własnej osobie. Akceptacja różnych „męskich” i „kobiecych” form wyrazu / sposobów zachowania podyktowanych emocjami i nie deprecjonowanie ich. Pamiętanie o rozróżnieniu pomiędzy rzeczową a indywidualną płaszczyzną. Znalezienie konstruktywnego rozwiązania dzięki rzeczowej krytyce – także na tle różnych wzorców ról płci.
Zdolność do kooperacji Nawiązywanie i utrzymywanie kontaktów. Dzięki współpracy z innymi osiąganie wspólnych wyników. Zrozumienie dla poglądów i interesów innych oraz gotowość do uwzględnienia innego punktu widzenia.	Zdolność do kooperacji jest przypisywana raczej kobietom lub uważana za neutralną pod względem płciowym.	Dzięki współpracy z innymi osiąganie wspólnie satysfakcjonujących wyników – uwzględnienie faktu, że jednopłciowe grupy robocze z reguły szybciej osiągają wyniki, natomiast mieszane grupy robocze przyjmują szerszą perspektywę, lepiej odzwierciedlają rzeczywistość społeczną i ich współpraca jest bardziej trwała.



Myśli przewodnie i listy kontrolne > Płaszczyzna osobowa > Wymiary gender w zachowaniu kierowniczym

Zakres	Przypisane cechy / stereotypy dotyczące roli płci	Zorientowane na gender działania kierownicze
Umiejętność pracy w zespole Popieranie i wzmacnianie gotowości do podejmowania decyzji i uzyskiwania lepszych osiągnięć przez poszczególne osoby w zespole.	Umiejętność pracy w zespole jest przypisywana raczej kobietom. Mężczyznom przypisuje się natomiast cechy „przywódcy stada”.	Wsparcie i wymaganie w stosunku do pracowników obojga płci – w równym stopniu doceniając i zachęcając do większych osiągnięć. Wsparcie i wymaganie w stosunku do pracowników obojga płci – w określonym zakresie, – aby działali na własną odpowiedzialność, wykorzystując dane im obszary do działania. Kwestie dotyczące pogodzenia życia rodzinnego/prywatnego z zawodowym są traktowane tak samo w przypadku wszystkich pracowników, niezależnie od płci. Otwartość na różne sposoby podejścia mężczyzn i kobiet do danych problemów/zagadnień w trakcie ich analizowania i poszukiwania rozwiązań.
Umiejętność komunikowania się Umiejętność skutecznego komunikowania się z innymi ludźmi. Otwarcie się na innych, rozmawianie, akceptowanie innych osób i ich argumentów oraz przyjmowanie informacji zwrotnych.	W tym przypadku przypisuje się różnorodne zachowania, jak np.: Mężczyźni nie umieją słuchać; Kobiety komunikują się bardziej na płaszczyźnie emocjonalnej; Mężczyźni są bardziej rzeczowi; Kobiety są mniej skłonne do konkurowania z innymi.	Zwrócenie uwagi na język kobiet i mężczyzn – aktywne słuchanie – respektowanie różnorodności/inności – umiejętność traktowania pracownic i pracowników w równy sposób. Ważna jest świadomość, że kobiety i mężczyźni charakteryzują się zróżnicowanym podejściem do sytuacji konfliktowych i ich rozwiązywania. Sposoby komunikowania się należy oceniać według tego, czy są dostosowane do danej sytuacji.
Zdolność do empatii Dostrzeżenie indywidualnych sytuacji, umiejętność dostosowania się do nich i uwzględniania ich.	Zdolność do empatii jest przypisywana raczej kobietom.	Rozwijanie zdolności do wczuwania się w różnorodne sytuacje innych ludzi na tle refleksji nad własnym zachowaniem i wyobrażeniami dotyczącymi ról płci.
Zakres	Przypisane cechy / stereotypy dotyczące	Zorientowane na gender działania kierownicze



Myśli przewodnie i listy kontrolne > Płaszczyzna osobowa > Wymiary gender w zachowaniu kierowniczym

	roli płci	
Dostrzeżenie potencjału Uchwycenie indywidualnych zdolności i mocnych stron pracowników obojga płci.	Potencjał do uzyskiwania lepszych osiągnięć jest często oceniany według płci, np. w przypadku kobiet zakłada się mniejszy potencjał z powodu zobowiązań społecznych.	Wypracowanie wrażliwości na potencjał pracowników w oderwaniu od osobistych wyobrażeń na temat ról płci i przykładów. Uwzględnienie istniejących sytuacji życiowych, zobowiązań i warunków ramowych w miejscu pracy kobiet i mężczyzn.
Zakres	Przypisane cechy / stereotypy dotyczące roli płci	Zorientowane na gender działania kierownicze
Uznawanie osiągnięć	Takie same osiągnięcia kobiet i mężczyzn są w różny sposób oceniane i uznawane, np. obsługa maszyn i opieka nad dziećmi (przedszkole i żłobek).	Dostrzeżenie osiągnięcia na tle różnych wzorców oceny zdolności wykonywania danej pracy (całokształt wiadomości, umiejętności, uzdolnień) przez kobiety i mężczyzn.
Zdolność do radzenia sobie w sytuacjach konfliktowych Rozpoznanie sytuacji konfliktowych i szukanie wspólnie rozwiązań.	Kobietom przypisuje się raczej zachowanie podyktowane emocjami i w związku z tym mniejsze kompetencje w zakresie rozwiązywania konfliktów. Mężczyźni uchodzą za bardziej rzeczowych i tym samym wykazujących większe zdolności do radzenia sobie w sytuacjach konfliktowych.	Rozpoznanie sytuacji konfliktowych i opracowanie sposobów (etapów) ich rozwiązania, – przy czym w trakcie analizy konfliktu, diagnozy konfliktu i podczas opracowywania sposobów (etapów) jego rozwiązania należy oczywiście z góry wziąć pod uwagę stopień uwzględnienia gender.
Kompetencja w zakresie gender		Gotowość do dostrzegania odmiennych sytuacji życiowych i interesów mężczyzn i kobiet w ich społecznym zróżnicowaniu.

**Płaszczyzna organizacyjna**

Zakres	Przypisane cechy / stereotypy dotyczące roli płci	Zorientowane na gender działania kierownicze
Nadgodziny	Gotowość do pracy w nadgodzinach jest przypisywana jako cecha pozytywna raczej mężczyznom i wartościowana jako dyspozycyjność.	Postrzeganie nadgodzin jako indykatora nieodpowiedniego podziału (określenia ilości) pracy lub zbyt wysokich wymagań w stosunku do jednych, a zbyt niskich w stosunku do drugich pracowników.
Dostępność	Dostępność jest traktowana jak osiągnięcie i jest różnie oceniana w zależności od płci.	Gotowość do podjęcia dodatkowych zadań nie jest jeszcze osiągnięciem. Wynik prac jest oceniany w relacji do wykorzystanego czasu pracy. Gotowość do realizacji dodatkowych zadań jest zależna od osobistego zasobu czasu i należy ją zestawiać w relacji do społecznych zobowiązań.
Dokształcanie/doskonalenie zawodowe	W przypadku kobiet zakłada się mniejsze zainteresowanie dokształcaniem.	Gotowość do udziału / akceptacji jest zależna w przypadku kobiet i mężczyzn od indywidualnych i strukturalnych warunków ramowych, korzyści płynących z dokształcania się, które także mogą być w odniesieniu do gender różnie oceniane.
Podział zadań	Podział zadań jest sam w sobie niezależny od płci.	Interesujące, wymagające dużego nakładu czasu, mniej wymagające lub wymagające zadania mogą być jednak przydzielane według płci, pośrednio poprzez przydział według dostępności.
Przepływ informacji i komunikacja	Są uważane jako niezależne od płci.	Jakość, częstotliwość, okazja itp. mogą być różne w zależności od płci.



Myśli przewodnie i listy kontrolne > Płaszczyzna osobowa > Wymiary gender w zachowaniu kierowniczym

Zakres	Przypisane cechy / stereotypy dotyczące roli płci	Zorientowane na gender działania kierownicze
Nieformalne grupy	Nieformalne grupy tworzą się nie tylko na podstawie „sympatii“ poza godzinami pracy.	Tworzą się także według płci, lub pośrednio osoby zatrudnione w częściowym wymiarze godzin są z nich wykluczone. Poza tym służą nieformalnemu rozwiązywaniu problemów merytorycznych i innych.

Źródło: <http://www.gender-mainstreaming.net/gm/wissensnetz.html> opracowywane i uzupełniane przez Angelikę Blickhäuser i Henninga von Barga