



## Wymiary gender w zachowaniu kierowniczym

<b>Grupa docelowa/ grupy docelowe:</b>	Kadra kierownicza, „następna generacja” kadry kierowniczej
<b>Cel:</b>	Uwrażliwienie na wymiary gender w zachowaniu kierowniczym, przedstawienie stereotypów dotyczących płci w zachowaniu kierowniczym
<b>Metoda:</b>	Praca w grupach roboczych
<b>Zadanie:</b>	Przedyskutujcie wymiary gender w zachowaniu kierowniczym (arkusz pracy). Ograniczcie się najpierw do jednej płaszczyzny (indywidualnej, interpersonalnej, organizacji). Czy sformułowane tam atrybucje / stereotypy dotyczące płci odpowiadają Waszym doświadczeniom (w Waszych krajach)? Czy przedstawione wymagania dotyczące zachowania kierowniczego zorientowanego na gender są wystarczające? Sformułujcie odpowiedzi, ewentualnie wprowadźcie zmiany/uzupełnienia na bazie Waszych doświadczeń.
<b>Ocena:</b>	Prezentacja wyników grup roboczych na plenum Dyskusja na temat wyników w oparciu o pytanie: Jakie wymagania pojawiają się w związku z powyższym w stosunku do zachowania kierowniczego zorientowanego na gender?
<b>Czas trwania:</b>	90 -120 min. (45-60 min. na grupy robocze, 45-60 min. na plenum)
<b>Materiały:</b>	Papier do flipchartu, pisaki, arkusz pracy
<b>Uwaga:</b>	
<b>Pomoc(e)</b>	Wymiary gender w zachowaniu kierowniczym



## Ćwiczenia &gt; Gender w pracy zawodowej / Specjalizacje &gt; Rozwój personelu &gt; Kierowanie &gt; Wymiary gender w zachowaniu kierowniczym

**Płaszczyzna indywidualna**

Zakres	Przypisane cechy / stereotypy dotyczące roli płci	Zorientowane na gender działania kierownicze
<p><b>Zdolność do autorefleksji, Samokrytyka</b></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><b>Umiejętność przeforsowania swoich racji</b></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>



Ćwiczenia > Gender w pracy zawodowej / Specjalizacje > Rozwój personelu > Kierowanie > Wymiary gender w zachowaniu kierowniczym

Zakres	Przypisane cechy / stereotypy dotyczące roli płci	Zorientowane na gender działania kierownicze
<p><b>Umiejętność radzenia sobie z obciążeniami</b></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><b>Gotowość do przejęcia odpowiedzialności</b></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><b>Samodzielność</b></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>



## Ćwiczenia &gt; Gender w pracy zawodowej / Specjalizacje &gt; Rozwój personelu &gt; Kierowanie &gt; Wymiary gender w zachowaniu kierowniczym

Zakres	Przypisane cechy / stereotypy dotyczące roli płci	Zorientowane na gender działania kierownicze
<p><b>Mentalna mobilność/ elastyczność</b></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><b>Zorientowanie na karierę</b></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>



## Ćwiczenia &gt; Gender w pracy zawodowej / Specjalizacje &gt; Rozwój personelu &gt; Kierowanie &gt; Wymiary gender w zachowaniu kierowniczym

**Płaszczyzna interpersonalna**

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



## Ćwiczenia &gt; Gender w pracy zawodowej / Specjalizacje &gt; Rozwój personelu &gt; Kierowanie &gt; Wymiary gender w zachowaniu kierowniczym

Zakres	Przypisane cechy / stereotypy dotyczące roli płci	Zorientowane na gender działania kierownicze
<b>Umiejętność pracy w zespole</b>  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.
<b>Umiejętność komunikowania się</b>  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.
<b>Zdolność do empatii</b>  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.



## Ćwiczenia &gt; Gender w pracy zawodowej / Specjalizacje &gt; Rozwój personelu &gt; Kierowanie &gt; Wymiary gender w zachowaniu kierowniczym

Zakres	Przypisane cechy / stereotypy dotyczące roli płci	Zorientowane na gender działania kierownicze
<b>Dostrzeżenie potencjału</b> 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
<b>Uznawanie osiągnięć</b>	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.
<b>Zdolność do radzenia sobie w sytuacjach konfliktowych</b>  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.
<b>Kompetencja w zakresie gender</b>		Gotowość do dostrzegania odmiennych sytuacji życiowych i interesów mężczyzn i kobiet w ich społecznym zróżnicowaniu.



## Ćwiczenia &gt; Gender w pracy zawodowej / Specjalizacje &gt; Rozwój personelu &gt; Kierowanie &gt; Wymiary gender w zachowaniu kierowniczym

## Płaszczyzna organizacyjna

Zakres	Przypisane cechy / stereotypy dotyczące roli płci	Zorientowane na gender działania kierownicze
<b>Nadgodziny</b>	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.
<b>Dostępność</b>	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.
<b>Dokształcanie/doskonalenie zawodowe</b>	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.
<b>Podział zadań</b>	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.
<b>Przepływ informacji i komunikacja</b>	Są uważane jako niezależne od płci.	Jakość, częstotliwość, okazja itp. mogą być różne w zależności od płci.





Ćwiczenia > Gender w pracy zawodowej / Specjalizacje > Rozwój personelu > Kierowanie > Wymiary gender w zachowaniu kierowniczym

Zakres	Przypisane cechy / stereotypy dotyczące roli płci	Zorientowane na gender działania kierownicze
<b>Nieformalne grupy</b>	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