

**Beata Krawczyk-Bryłka**

Politechnika Gdańska

## **Zaufanie w zespole projektowym a (kobiety) model przywództwa**

### **Project team trust and (female) leadership model**

---

**Abstract:** The article presents the research results related to the most important factors of team trust building and project team effectiveness. The main ones are: adequate reward, information sharing, aims and standards specification, direct communication and rules clarity. The author focused on gender differences in leaders' behaviours that are related to trust atmosphere and team's results. The statistic analysis does not confirm almost any significant differences between female and male team leaders' behaviours however the respondents opinions confirm some gender stereotypes. The leaders' s actions that are evaluated as the male ones are much more important for team effectiveness and trust climate.

**Key-words:** teamworking, team trust, team climate, management style, female leadership.

## **Wprowadzenie**

Podkreślając wyjątkowość XXI wieku w aspekcie funkcjonowania społeczeństw i biznesu Raich z zespołem postulują konieczność zmiany myślenia o ekonomii, zarządzaniu, przedsiębiorczości i rozwoju człowieka. Kreują wizję zaawansowanej ekonomii, która charakteryzuje się wielowymiarową, nieustanną transformacją, myśleniem kategoriami zrównoważenia i innowacji, ukierunkowaniem na odpowiedzialność i osiągnięcia, ale również modelem partnerskich relacji, opartych na uczestnictwie, trosce, współdziałaniu i war-

tościach podstawowych [Raich i inni 2011, s. 179]. Podstawowymi surowcami w tak rozumianej gospodarce są pomysły, kreatywność, sieci, relacje i wiedza, co z kolei powoduje konieczność zmiany modelu zarządzania na taki, który uwzględnia wymagania klientów na dynamicznie i zaskakująco zmieniającym się rynku. Propozycją autorów jest zarządzanie przez wartości, które zakłada budowanie struktur organizacji opartych na zespołach, sojuszach i sieci, samokontroli pracowników realizujących długoterminowe wizje w środowisku wartości takich jak: rozwój, zaangażowanie i edukacja pod okiem transformacyjnych przywódców [Raich i inni 2011, s.259]. Tak wysokie wymagania mogą spełnić jedynie te organizacje, które świadomie kształtują kapitał społeczny oparty na zaufaniu, promowanym poprzez model partycypacyjnego zarządzania [Bugdol 2010, s. 38]. Wysoki poziom zaufania organizacyjnego skutkuje wzrostem poziomu morale, produktywności i satysfakcji pracowników, adaptacyjności i innowacyjności firmy oraz ma wpływ na zwiększenie zysku [Golesorkhi 2006, s. 196].

Celem artykułu jest prezentacja czynników, które są kluczowe dla budowania zaufania w zespołach realizujących zadania zawodowe oraz odpowiedź na pytanie, czy model przywództwa, nazywany kobiecym stylem zarządzania, jest czynnikiem wzmacniającym zaufanie. Analizy dokonano w oparciu o porównanie: dostępnych w literaturze przedmiotu zaleceń, jak budować zaufanie w organizacji, charakterystyk kobiecego stylu przywództwa oraz na podstawie badań kwestionariuszowych, przeprowadzonych na uczestnikach zespołowych prac projektowych. Dodatkowo zweryfikowano też tezę o zależności modelu przywództwa promującego zaufanie w zespole z płcią osoby zarządzającej zespołem.

## **Działania menedżerskie wzmacniające zaufanie w organizacji**

Zaufanie w zarządzaniu jest elementem kapitału społecznego, wartością organizacyjną, odnoszącą się do wszystkich funkcji zarządzania, fundamentem relacji i wzajemnych oczekiwań pomiędzy osobami i grupami w organizacji [Bugdol 2010, s. 16]. Pojawia się w sytuacjach, które charakteryzują się pewnym poziomem ryzyka, współzależnością osób, podatnością na wzajemne oddziaływanie oraz oczekiwaniem na przyszłe wyniki.

Miranda i Klement [2009, ss. 37-41], podkreślając znaczenie zaufania dla działań biznesowych w skali makro i mikro, wyrażają pogląd, że budowanie zaufania jest procesem, który opiera się na siedmiu głównych elementach, są to:



- obietnica – jasne sformułowanie zasad współdziałania pomiędzy stronami,
- transparentność – dostarczanie potrzebnych do zrozumienia i zredukowania niepewności informacji,
- bezpieczeństwo – stworzenie warunków, które podnoszą pewność realizacji ustalonych zasad współdziałania, (na przykład poprzez wcześniej ustalone zabezpieczenia finansowe, umowy),
- wspólny interes – uwzględnianie interesów drugiej strony w podejmowanych działaniach, nastawienie na długofalową współpracę zamiast na natychmiastowy zysk,
- reputacja – dostarczanie usług lub produktów wysokiej jakości, budowanie wiarygodnej historii współpracy,
- wspólne zaangażowanie – częstość spotkań, długofalowe relacje,
- zaufanie jako wartość – realizowanie polityki zaufania poprzez wszystkie szczeble organizacji we wszystkich obszarach jej działania.

Wymienione czynniki odnoszą się do wszystkich typów relacji biznesowych, można je też uznać za kryteria budowania zaufania w zespołach projektowych i organizacjach, ale warto w tym kontekście podkreślić szczególną rolę kadry zarządzającej i liderów w tym procesie. Na nich spoczywa odpowiedzialność za wdrażanie kultury zaufania w organizacjach [Bugdol 2010, ss. 130–133, Zając 2011, s. 1, Callaway 2007, ss. 40–44]. Badania prowadzone w różnego typu organizacjach pozwoliły na określenie konkretnych zaleceń dla menedżerów, którym zależy na klimacie zaufania. Callaway [2007, ss. 40–44] za najważniejsze uważa otwartą komunikację, dzielenie się strategicznymi informacjami, otwarte komunikowanie ocen i uczuć, zaangażowanie pracowników w podejmowanie decyzji. Grudzewski z zespołem [2010, s. 2] sugerują, że kluczowe zachowania lidera, sprzyjające zaufaniu, to ustalanie wspólnych celów i sposobów działania, przejrzystość zasad, respektowanie tajemnicy, bezwarunkowe spełnianie obietnic, gotowość do dzielenia się zyskami oraz rozwijanie sieci kontaktów. Bugdol [2010, ss. 131–132], przytaczając opinie między innymi Dyman'a, Benson-Armen'a czy Coomans'a, wymienia wśród najbardziej istotnych: redukcja niepewności poprzez jasny podział ról i wspólny system wartości, uczenie się na błędach, wspieranie kompetencji pracowników, ustalanie wzajemnych oczekiwań, szacunek wobec różnorodności, jasny system wynagrodzeń, dzielenie się wiedzą i doświadczeniem, podział zadań na drobne kroki, empowerment, czyli dzielenie się władzą i odpowiedzialnością z pracownikami oraz demonstrowanie troski o pracowników. Lista zachowań, charakterystycznych dla organizacji o wysokim poziomie zaufania, obejmuje według Covey'a [2009, ss. 290–291, 300]: otwarte udzielanie informacji, traktowanie błędów jako okazji do uczenia się, promowanie innowacyjności i kreatywności, lojalność wobec nieobecnych, mówienie wprost, omawianie bieżących problemów, dzielenie



się uznaniem, współodpowiedzialność za zadanie, bezwarunkowe spełnianie obietnic, przejrzystość zasad działania oraz wyznaczanie jasnych i realistycznych celów. Traktując zaufanie w organizacji jako determinantę produktywności, Bugdol [2010, s. 99] zaleca menedżerom: angażowanie wszystkich pracowników w generowanie innowacyjnych rozwiązań, promowanie zaangażowania poprzez stosowanie metod zarządzania jakością, wzmacnianie relacji pracownik – klient, partycypacyjny model zarządzania, utrzymywanie bezpośrednich relacji i dbałość o ich jakość, delegowanie zadań i decyzji, dzielenie zadań na mniejsze części, przemyślaną rekrutację członków zespołu.

Przytoczone zasady pozwalają stworzyć listę zachowań menedżerskich sprzyjających budowaniu zaufania w organizacji, która została wykorzystana we wcześniejszych badaniach autorki artykułu [Krawczyk-Bryłka 2012, ss. 322–323]. W ocenie przebadanych pracowników różnych organizacji największe znaczenie dla kreowania atmosfery zaufania w firmie mają:

- tolerowanie błędów i traktowanie ich jako sposób uczenia się,
- omawianie rzeczywistych, bieżących problemów,
- troska o sytuację pracowników,
- wspieranie kreatywności i innowacyjności,
- stałe rozwijanie kompetencji osobistych pracowników,
- otwarte udzielanie informacji,
- mała kontrola.

Wprowadzanie tych zasad jest związane z modelem przywództwa, reprezentowanym przez lidera. Kolejny rozdział różnicuje kobiecy i męski styl zarządzania, by rozstrzygnąć, który z nich predysponuje do wdrażania zarządzania opartego na zaufaniu.

## Kobiecy model przywództwa interaktywnego

Badania przeprowadzone w grupie polskich kobiet, sprawujących wysokie funkcje menedżerskie, wykazały, że w ocenie samych respondentek, głównymi cechami ich stylu zarządzania są: dbałość o relacje wewnątrz zespołu / firmy (78%), dbałość o klienta (53%), dbałość o wyniki finansowe (34%), dbałość o harmonijny rozwój podwładnych (29%), wykorzystanie intuicji w podejmowaniu decyzji (28%) i dbałość o szczegóły (26%) [Bilińska i inni 2011, s. 10]. Raport dotyczący czynników sukcesu polskich kobiet zarządzających organizacjami [Kupczyk 2008, s. 47] również wykazał, że badane za sposób działania zapewniający sukcesy uważają częściej styl skoncentrowany na ludziach (74%) niż na zadaniach (62%).



Przytaczając przykład dwóch firm z wysokim odsetkiem kobiet w kadrach menedżerskich: British Airways Airport i PwC, Dratwa-Wasyłek i Kalisz [2011, s. 60] zwracają uwagę na kompetencje, które decydują o skutecznym pełnieniu ról zarządczych w tych rozwijających się organizacjach. Autorki wymieniają głównie: umiejętność słuchania, budowania relacji opartych na zaufaniu, umiejętność rozwiązywania konfliktów i korzystania z potencjału zróżnicowanych zespołów, troskę o innych, elastyczność i podzielność uwagi. Zwracają też uwagę, że jest to zestaw charakteryzujący, kobiety jak i transformacyjnych, relacyjnych przywódców.

Podobny pogląd lansuje Lisowska [2009, s. 118], wyróżniając, jako wynikające z wysokiej inteligencji emocjonalnej, cechy kobiecego stylu zarządzania:

- partnerskie podejście do podwładnych,
- nastawienie na dobro podwładnych,
- współuczestnictwo i współdziałanie,
- komunikatywność,
- nastawienie na kompromis i mediacje,
- łatwość motywowania,
- rzeczowość i skuteczność.

Shultz i Shultz [2002, s. 272] nazywają kobiecy styl zarządzania interaktywnym, co oznacza aktywne kształtowanie pozytywnych relacji z osobami zarządzanymi, dzielenie się władzą poprzez udział podwładnych w podejmowaniu decyzji, motywowanie ich do samodzielności, dzielenie się informacjami i okazywanie im zainteresowania. Co ciekawe, autorzy przytaczają jednocześnie wyniki badań, które wykazały brak różnic (w ocenie pracowników) w efektywności zarządzania oraz orientacji na ludzi i zadania w kobiecych i męskich stylach przywództwa, ale dowiodły, że kobiety na stanowiskach menedżerskich wyróżniały się wyższym poziomem zrozumienia i niezależności.

Frankel [2008, s. 32] na podstawie analizy wypowiedzi znanych ekspertów zarządzania sporządziła listę najbardziej oczekiwanych cech współczesnych liderów. Znalazły się na niej: stworzenie wizji i pozyskanie jej akceptacji w oczach pracowników, otwarta komunikacja wzbudzająca zaufanie, budowanie synergicznych zespołów, oparte na inteligencji emocjonalnej motywowanie podwładnych. Autorka wprost odnosi te zachowania do kobiecego modelu przywództwa, wspierając to przekonanie badaniami i opiniami rządów amerykańskich organizacji. Jako istotne kobiece cechy, wpływające na skuteczność zarządzania i generowanie zysku, zostały wskazane [Frankel 2008, s. 21]:

- umiejętność prowadzenia jednocześnie wielu spraw,
- nastawienie na kooperację w zamian za rywalizację,
- szeroka perspektywa przy podejmowaniu decyzji,
- nacisk na komunikację i dzielenie się informacjami,
- uwzględnianie pomysłów innych członków zespołu.



Kontekst zarządzania zespołem projektowym został uwzględniony w badaniach Neuhausner [2007, s. 21], która wykazała, że kobiety, pełniące role menedżera projektu, miały tendencję do stosowania transakcyjnego, a nie transformacyjnego stylu przywództwa. Kobiety częściej odwoływały się do jasnego podziału zadań, jednoznacznego formułowania wymagań i nagradzania za ich realizację. Wynik ten był niezgodny z założeniami początkowymi autorki i został zinterpretowany jako rezultat stereotypowego oceniania kobiet jako mniej skutecznych liderów projektów, co wzmacnia skłonność do stosowania wprost zasad zarządzania projektami według metodyk, na przykład PMI, promujących męski styl zarządzania z. Jednocześnie Neuhausner udowodniła, że w percepcji menedżerów projektów, dla skuteczności realizowanych przedsięwzięć istotne są elementy transformacyjnego przywództwa: reagowanie na emocjonalne potrzeby członków zespołu, wzmacnianie ich dumy z uczestnictwa w projekcie, powierzanie zadań, które pozwalają wykorzystać i rozwijać osobiste kompetencje, motywowanie przez współodpowiedzialność i udział w podejmowaniu istotnych decyzji.

## **Przywództwo interaktywne a zaufanie w zespole – badania własne**

Zestawienie zachowań menedżerów, które służą budowaniu zaufania w organizacji z cechami kobiecego stylu zarządzania, pozwala na wyodrębnienie części wspólnej. Została ona zaprezentowana w tabeli numer 1 w środkowej kolumnie. Poniższe zestawienie pozwala ocenić, że zakres wspólnych zachowań jest bardzo szeroki. Obejmuje czynniki związane z nastawieniem na współpracę, współodpowiedzialność opartą na dzieleniu się władzą i powszechnej dostępności informacji oraz przyjazne nastawienie do współpracowników. Pozwala postawić tezę, że kobiecy model przywództwa sprzyja kreowaniu zaufania w organizacji. W przeprowadzonych badaniach postanowiono odnieść się nie do organizacji, ale do zespołów realizujących projekty, niezależnie, czy działają w obrębie konkretnej organizacji, czy zostały utworzone specjalnie dla danego przedsięwzięcia. Formułując instrukcję dla respondentów, zadbano, by ich odpowiedzi odnosiły się właśnie do zespołów realizujących projekty grupowe. Celem badania było oszacowanie, które z czynników wzmacniających zaufanie w organizacji są istotne w przypadku zespołów projektowych oraz które z nich są ważne dla efektywności pracy zespołu. Badania miały też na celu ocenę, czy działania wzmacniające zaufanie w zespole są utożsamiane z kobiecym modelem przywództwa.



**Tabela nr 1.** Porównanie zachowań wzmacniających zaufanie z cechami kobiecego modelu przywództwa

Zachowania charakterystyczne dla:		
kobiecego modelu przywództwa interaktywnego		menedżerów budujących zaufanie
<ul style="list-style-type: none"> <li>- dbałość o wyniki finansowe</li> <li>- łatwość motywowania,</li> <li>- nastawienie na kompromis i mediacje,</li> <li>- rzeczowość i skuteczność,</li> <li>- szeroka perspektywa przy podejmowaniu decyzji,</li> <li>- umiejętność rozwiązywania konfliktów,</li> <li>- elastyczność i podzielność uwagi,</li> <li>- wykorzystanie intuicji w podejmowaniu decyzji.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- budowanie bezpośrednich relacji z pracownikami</li> <li>- dbałość o klienta</li> <li>- dbałość o szczegóły, omawianie bieżących spraw</li> <li>- dzielenie się ważnymi informacjami, wiedzą i doświadczeniem</li> <li>- dzielenie się władzą: mała kontrola, empowerment, udział pracowników w podejmowaniu decyzji,</li> <li>- komunikowanie ocen i uczuć, słuchanie</li> <li>- okazywanie troski i zainteresowania podwładnym</li> <li>- otwarta komunikacja</li> <li>- promowanie samodzielności podwładnych</li> <li>- uwzględnianie pomysłów, wspieranie innowacyjności</li> <li>- wspieranie i rozwój kompetencji pracowników</li> <li>- współdziałanie i współodpowiedzialność</li> <li>- zarządzanie różnorodnością</li> <li>- zaufanie jako wartość.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- bezwarunkowe spełnianie obietnic,</li> <li>- gotowość do dzielenia się zyskami</li> <li>- jasny podział ról i wspólny system wartości,</li> <li>- jasny system nagradzania</li> <li>- lojalność wobec nieobecnych,</li> <li>- mówienie wprost</li> <li>- reputacja</li> <li>- respektowanie tajemnicy,</li> <li>- traktowanie błędów jako okazji do uczenia się</li> <li>- wyznaczanie jasnych, - realistycznych i szczegółowych celów.</li> </ul>

**Źródło:** opracowanie własne.

Grupę badaną stanowiło 139 słuchaczy studiów podyplomowych i studentów studiów niestacjonarnych Politechniki Gdańskiej, w tym 76 kobiet i 60 mężczyzn w wieku 23–50 lat. Jako narzędzie badawcze wykorzystano autor-ski kwestionariusz, który opierał się na danych zawartych w tabeli numer 1 i składał się z 23 stwierdzeń: 13 opisujących zachowania charakterystyczne zarówno dla kobiecego modelu przywództwa, jak i przywództwa budującego zaufanie (kolumna środkowa tabeli nr 1) i 10 dotyczących zachowań wzmacniających zaufanie w zespole (kolumna prawa). Wobec każdego ze stwierdzeń respondenci oceniali w pięciostopniowej skali ważność dla budowania atmosfery wzajemnego zaufania w zespole i znaczenie dla efektywności zespołu (1 – bez znaczenia, 2 – raczej małe znaczenie, 3 – trudno powiedzieć, 4 – raczej duże znaczenie, 5 – warunek konieczny) oraz określali dane zachowanie lidera jako: 1 – zdecydowanie kobiece, 2 – raczej kobiece, 3 – płęć nie ma znaczenia, 4 – raczej męskie, 5 – zdecydowanie męskie.

## Czynniki kształtujące zaufanie w zespole

Analiza wyników przeprowadzona z wykorzystaniem programu Statistica pozwoliła wyodrębnić 10 głównych czynników istotnych dla budowania zaufania w zespole projektowym. Najważniejszym okazało się promowanie zaufania jako wartości determinującej pracę zespołu (średnia 4,43), ale ze względu na ogólny charakter tej zmiennej, w rankingu bardziej istotne wydają się kolejne zachowania, wśród których liderem są adekwatne i sprawiedliwe nagradzanie, respektowanie tajemnicy oraz budowanie atmosfery współodpowiedzialności i bezpieczeństwa. Wyniki dla poszczególnych czynników prezentuje tabela nr 2. Istotne jest, że aż dziewiętnaście spośród 23 czynników uzyskało średnią wartość powyżej 3,6, co wskazuje na ich znaczenie dla wzmocnienia zaufania w zespole. Najmniej istotne okazały się: ograniczenie kontroli członków zespołu, wspieranie kreatywności i innowacyjności, rozwijanie kompetencji osobistych członków w zespole i gotowość do dzielenia się zyskami.

**Tabela nr 2.** Czynniki kluczowe dla budowania zaufania w zespole

Zachowania lidera	Znaczenie dla budowania zaufania		Znaczenie dla efektywności zespołu	
	Miejsce w rankingu	Średnia wartość	Miejsce w rankingu	Średnia wartość
promowanie zaufania jako wartości	1	4,43	11	3,83
adekwatne i sprawiedliwe nagradzanie	2	4,24	4	4,19
respektowanie tajemnicy	3	4,22	17	3,4
budowanie atmosfery bezpieczeństwa i współodpowiedzialności	4	4,15	14	3,69
angażowanie wszystkich w dzielenie się wiedzą	5	4,0	8	3,95
przejrzystość zasad działania	6	3,93	2	4,26
wspólne podejmowanie decyzji	6	3,93	12	3,79
otwarte udzielenie informacji	7	3,92	9	3,93
mówienie wprost	8	3,89	10	3,91
ustalenie wspólnych celów i sposobów działania	9	3,89	3	4,19
promowanie współpracy	10	3,82	7	3,96

**Źródło:** opracowanie własne.





Wykorzystując test t-studenta porównano wyniki uzyskane w grupie osób, które zadeklarowały doświadczenie w pracy w zespołach projektowych (107 osób) oraz tych bez doświadczenia (32 osoby). Istotna statystycznie różnica ( $t = 2,22$ ,  $p < 0,05$ ) dotyczy jedynie czynnika: adekwatne i sprawiedliwe nagradzanie – osoby z doświadczeniem przypisały mu większe znaczenie dla budowania zaufania (4,3) niż niedoświadczeni respondenci (3,9). Porównanie wyników względem płci wykazało istotne różnice dla czynników:

- budowanie atmosfery bezpieczeństwa i współodpowiedzialności: k: 4,32, m: 3,93 ( $t = 2,5$ ,  $p = 0,01$ );
- częste rozmowy z członkami zespołu: k: 3,8, m: 3,4 ( $t = 2,45$ ,  $p = 0,01$ );
- ustalenie wspólnych celów i sposobów działania: k: 4,01, m: 3,6 ( $t = 2,23$ ,  $p = 0,03$ );
- wspólne podejmowanie decyzji: k: 4,1, m: 3,7 ( $t = 2,16$ ,  $p = 0,03$ ).

Były one przez kobiety oceniane jako bardziej znaczące dla budowania zaufania w zespole.

Tabela nr 1 prezentuje również pozycje istotnych dla zaufania czynników w kontekście ich znaczenia dla efektywności zespołu projektowego. Czynniki ważne dla efektywności zespołu, które nie są kluczowe dla budowania zaufania (więc nie znalazły się w tabeli nr 2), to: wyznaczanie jasnych i realistycznych celów (4,46), omawianie na bieżąco rzeczywistych problemów (4,08) oraz wspieranie kreatywności i innowacyjności członków zespołu (3,79). Porównanie wyników grup niedoświadczonych i doświadczonych respondentów wykazało, że osoby bez doświadczenia w projektach wyżej cenią omawianie na bieżąco rzeczywistych problemów (4,4:4,0,  $t = 2,23$ ,  $p < 0,05$ ) oraz respektowanie tajemnicy (4,0:3,2,  $t = 2,73$ ,  $p < 0,05$ ). Pozostałe różnice nie były istotne statystycznie (dla  $p < 0,05$ ). Kobiety istotnie wyżej niż mężczyźni oceniły wagę trzech czynników dla efektywności pracy zespołu: częste rozmowy z członkami zespołu (3,7:3,2,  $t = 0,2$ ,  $p = 0,02$ ), ustalanie wspólnych celów i sposobów działania (4,4:3,9,  $t = 2,8$ ,  $p < 0,01$ ), i wspólne podejmowanie decyzji (4,1:3,4,  $t = 3,5$ ,  $p < 0,01$ ). Są one w ocenie kobiet bardziej niż dla mężczyzn ważnymi kryteriami sprawnej, ale i opartej na zaufaniu pracy grupy.

Analiza korelacji pomiędzy znaczeniem 23 czynników dla budowania zaufania oraz ich wagą dla efektywności zespołu we wszystkich wypadkach okazała się istotna statystycznie i zawsze dodatnia ( $r = 0,24 - 0,6$ ,  $p < 0,05$ ). Potwierdza to zależność tych dwóch zmiennych, czyli sugeruje, że pojawienie się przywództwa opartego na zaufaniu w zespole skutkuje jego wysoką efektywnością oraz że reputacja lidera, którego zasługą są wcześniejsze sukcesy zespołu, wzmacnia zaufanie w grupie.



## „Kobiecość” czynników budujących zaufanie w zespole

Listę zachowań lidera zespołu projektowego, które uzyskały najwyższe wyniki w ocenie „kobiecości”, prezentuje tabela nr 3. Na pierwszym miejscu znalazło się okazywanie troski innym członkom grupy, podejmowanie z nimi częstych bezpośrednich kontaktów oraz otwarte komunikowanie ocen i uczuć. Można powiedzieć, że tylko te trzy czynniki wyróżniają się jako zdecydowanie bardziej kobiece, gdyż ich średnia nie przekracza 2,5 punkta (pozostałe można uznać raczej za neutralne płciowo). Warto zwrócić uwagę, że żadne nie znalazło się wysoko w rankingu ważności dla budowania zaufania i skuteczności pracy zespołu. Jedynie otwarte komunikowanie ocen i uczuć koreluje ze znaczeniem dla efektywności ( $r = 0,34, p < 0,05$ ) i dla atmosfery zaufania ( $r = 0,2, p < 0,05$ ).

**Tabela nr 3.** Ocena „kobiecości” zachowań lidera zespołu (średnia wartość, gdzie 1 oznacza zdecydowanie kobiece, 5 – zdecydowanie męskie)

Zachowania lidera	ogółem	kobiety	mężczyźni
troska o innych członków zespołu	2,22	2,4	2,1
częste rozmowy z członkami zespołu	2,30	2,4	2,2
otwarte komunikowanie ocen i uczuć	2,33	2,5	2,2
promowanie zaufania jako wartości	2,64	2,9	2,4
angażowanie wszystkich w dzielenie się wiedzą	2,73	2,9	2,6
budowanie atmosfery bezpieczeństwa i współodpowiedzialności	2,79	2,8	2,7
bezwarunkowe spełnianie obietnic	2,82	3,0	2,7
wspólne podejmowanie decyzji	2,83	2,9	2,8
mała kontrola	2,88	2,8	3,0
10. gotowość dzielenia się zyskami	2,95	3,0	2,9

**Źródło:** opracowanie własne.

Za najbardziej „męskie” zachowania lidera zespołu zostały uznane: mówienie wprost (3,94), przejrzystość zasad działania (3,61) oraz respektowanie tajemnicy (3,55). Wszystkie te czynniki znajdują się na liście dziesięciu najważniejszych dla budowania zaufania w zespole.



W Tabeli nr 3 zaprezentowano oceny dokonywane przez kobiety i mężczyzn – w ocenie mężczyzn zachowania lidera były zwykle oceniane jako bardziej kobiece, różnice statystycznie istotne (dla  $p < 0,05$ ) zaznaczono w tabeli pogrubionym drukiem. Porównanie wyników grupy z i bez doświadczenia w pracy w zespołach projektowych wskazało, że wraz ze zdobywaniem doświadczenia maleje tendencja do przypisywania danych zachowań określonej płci, ich ocena jest bardziej neutralna.

## Zakończenie

Przeprowadzone badanie pozwoliło ocenić, że w kontekście pracy zespołów projektowych istotne dla budowania zaufania w zespole oraz jego efektywności są następujące działania lidera:

- adekwatne nagradzanie,
- angażowanie wszystkich w dzielenie się informacjami,
- ustalanie wspólnych celów i sposobów działania,
- mówienie wprost oraz
- przejrzystość zasad działania.

Istotne jest, że powyższa lista różni się od wygenerowanych we wcześniejszych badaniach dotyczących budowania zaufania w organizacji. Motywuje to do podjęcia kolejnych badań, na większych i bardziej zróżnicowanych grupach, które pozwoliłyby zweryfikować hipotezę o specyfice kształtowania klimatu zaufania w zespołach projektowych.

Trzy pierwsze spośród wymienionych powyżej czynników zostały uznane przez osoby badane jako zachowania neutralne płciowo, dwie ostatnie jako bardziej męskie niż kobiece. Charakterystyczne okazało się przypisanie atrybutu „kobiecości” zachowaniom, które nie są ważne dla efektywności i zaufania w zespole. Potwierdza to stereotypowość spostrzegania płci w zarządzaniu (skuteczność przypisuje się głównie mężczyznom). Jednocześnie przewaga ocen neutralnych płciowo jest sygnałem unifikacji zachowań kobiecych i męskich w percepcji badanych. Może to wynikać z faktu, że kobiety zarządzające zespołami projektowymi adaptują męskie zasady zarządzania, by zyskać akceptację w środowisku projektowym oraz że mężczyźni wykorzystują elementy kobiecego stylu zarządzania, gdyż zdają sobie sprawę ze znaczenia otwartych relacji dla klimatu zaufania w zespole dla jego efektywności.

Otrzymane wyniki warto odnieść do rezultatów badań przeprowadzonych w ramach sektora finansowego przez firmę Deloitte Polska [Pniewski i inni 2011, s. 6]. Porównanie cech istotnych dla skuteczności zarządzania, przypisywanych



---

kobietom i mężczyznom przez pracowników tego sektora<sup>1</sup>, wykazało komplementarność kompetencji menedżerskich obu płci i zasadność różnorodności w zespołach zarządzających. Umiejętność wykorzystania naturalnego potencjału kobiet i mężczyzn w zarządzaniu zespołami projektowymi jest szansą nie tylko na łamanie stereotypów, ale również na połączenie efektywnego zarządzania z kształtowaniem kapitału społecznego opartego na zaufaniu, które skutkują innowacyjnością efektów pracy zespołowej.

---

1. Kobietom przypisywano głównie kompetencje miękkie, nastawienie na rozwój osobisty, wysoką elastyczność pracy, umiejętność motywowania pracowników i organizowania pracy własnej. Mężczyźni otrzymali wyższe noty w zakresie dyspozycyjności, umiejętności podejmowania odważnych decyzji oraz kształtowanie strategii.



## Bibliografia

**Bugdol M. (2010)**, *Wymiary i problemy zarządzania organizacją oparta na zaufaniu*, Wyd. UJ, Kraków.

**Callaway P.L. (2007)**, *The Relationship of Organizational Trust and Job Satisfaction: An Analysis in the U.S. Federal Work Force*, Universal-Publishers, Florida.

**Covey S.R. (2006)**, *Szybkość zaufania*, Rebis, Poznań.

**Dratwa-Wasyłek M., Kalisz M. (2011)**, *Kobięta w firmie łagodzi obyczaje i poprawia wyniki*, „Personel plus”, 06(43).

**Frankel L.P. (2008)**, *Kobięty przejmują ster. 99 sposobów na sukces zawodowy i osobisty*, Wyd. Helion, Gliwice.

**Golesorkhi B. (2006)**, *Gender differences and similarities In judgments of trustworthiness*, „Women in Management Review”, z. 21, nr 3.

**Krawczyk-Bryłka B. (2012)**, *Empowerment – strategia oparta na zaufaniu*, „Zarządzanie i Finanse”, r.10, nr 4, z. 2, Wydział Zarządzania UG, Gdańsk.

**Kupczyk T. (2008)**, *Raport z badań: Kobięty w zarządzaniu i determinanty ich sukcesów a rozwój regionu, w kontekście wykorzystania funduszy Unii Europejskiej*, Wyższa Szkoła Handlowa, Wrocław.

**Lisowska E. (2009)**, *Kobięcy styl zarządzania*, Wyd. Helion, Gliwice.

**Miranda R., Klement J. (2009)**, *Authentic Trust In Modern Business*, “The Journal of Wealth Management”, Spring.

**Neuhauser Ch. (2007)**, *Projekt Manager Leadership Behaviors and Frequency of Use by Female Project Managers*, “Project Management Journal”, z. 38, nr 1.

**Raich M., Dolan S.L., Klimek J. (2011)**, *Globalna transformacja biznesu i społeczeństwa*, Difin, Warszawa.

**Schultz D.P., Schultz S.E. (2002)**, *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

## Bibliografia elektroniczna

**Bilińska A., Użycki D., Zdrojewska A. i in. (2011)**, *Menedżerka sukcesu 2011, szanse i ograniczenia kariery zawodowej kobiet w Polsce*, PWnet, DC, PWC, PUBLIK, White&Case [online], [www.pwnet.pl](http://www.pwnet.pl), dostęp: 15.02.2013.

**Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M. (2010)**, *Zaufanie, jako dobro rzadkie i kruche, czyli o potrzebie zarządzania zaufaniem* [online], <http://pieniadze.gazeta.pl/gospodarka/2029020,122033,7492389.html>, dostęp: 15.06.2012.



---

**Pniewski K., Topik M., Frańczak H. i in. (2011)**, „SheFO”, czyli finanse na obcasach. *Kariera kobiet w zarządzaniu finansami*, Deloitte Polska [online] [www.deloitte.com/assets/Dcom-Poland/.../pl\\_Raport-SheFO\\_2011.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Poland/.../pl_Raport-SheFO_2011.pdf), dostęp: 21.03.2013.

**Zajac Cz. (2011)**, Zaufanie w organizacjach gospodarczych [online], [http://www.wsb.wroclaw.pl/upload\\_module/wwwNoweStrony\\_WYSIWYG/wroclaw/dla\\_prasy/2011\\_2012/122011\\_zaufanie\\_charaktery.PDF](http://www.wsb.wroclaw.pl/upload_module/wwwNoweStrony_WYSIWYG/wroclaw/dla_prasy/2011_2012/122011_zaufanie_charaktery.PDF), dostęp: 10.06.2012.

