

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie. Wydział Pedagogiki i Psychologii

GRAŻYNA EWA KWIATKOWSKA

ORCID: 0000-0002-7305-7193

g.k@umcs.lublin.pl

*Niektóre cechy osobowości a umiejscowienie kontroli  
zawodowej u kobiet liderek*

---

Some Personality Traits and the Location of Occupational Control in Women Leaders

STRESZCZENIE

Teoretycy i badacze często porównują kobiecy i męski styl zarządzania. Mało jest jednak badań skupionych na samych kobietach, zwłaszcza tych, które piastują wysokie stanowiska i są liderami w danym obszarze. Celem niniejszych badań była próba uzyskania odpowiedzi na pytanie o to, jakimi cechami osobowości i poczuciem umiejscowienia kontroli w pracy charakteryzują się kobiety liderki. Zastosowano Inwentarz Osobowości NEO-FFI Roberta R. McCrae i Paula T. Costy oraz Kwestionariusz Człowiek w Pracy. W badaniach wzięło udział 70 kobiet w wieku 35–55 lat. Grupa badawcza to 35 kobiet pracujących w firmach korporacyjnych i instytucjach publicznych na wyższych stanowiskach, a grupa porównawcza – 35 kobiet zajmujących niższe stanowiska, takie jak sprzedawca, pielęgniarka, opiekun medyczny i nauczyciel. Ciekawe wyniki zaobserwowano w odniesieniu do różnic dotyczących cech osobowości między dwiema grupami badanych kobiet. Okazało się, że kobiety liderki różnią się od kobiet pracujących na podstawowych stanowiskach jedynie poziomem ekstrawersji i neurotyczności. Nie stwierdzono istotnych różnic w zakresie sumienności, ugodowości i otwartości na doświadczenie. Ponadto przejawiają wewnętrzne poczucie umiejscowienia kontroli w pracy, co niewątpliwie pomaga im w pełnieniu ról zawodowych wymagających pełnego zaangażowania, wiary we własne możliwości i odpowiedzialności za siebie i innych, jak również odróżnia od kobiet pełniących swe obowiązki na stanowiskach podstawowych.

**Słowa kluczowe:** kobiety liderki; cechy osobowości; umiejscowienie kontroli zawodowej

## WPROWADZENIE

Sytuacja kobiet na rynku pracy stopniowo się zmienia (Judge, Bono, Ilies, Gerhardt, 2002). Na początku kobiety były bezwzględnie wykluczane z możliwości budowania swojej kariery zawodowej, czego symbolem był betonowy mur (Zwiech, 2006). Następnie ograniczenia dotyczyły najwyższych stanowisk w hierarchii organizacji – kobiety mogły awansować tylko do pewnego szczebla, czyli tzw. szklany sufit (Janssen-Cilag, 2003; Titkow, 2003; Gawrycka, Wasilczuk, Zwiech, 2007). W dzisiejszych czasach niektórym kobietom udaje się pokonać te bariery i dojść na sam szczyt władzy, mimo że droga do objęcia najwyższych stanowisk nie jest prosta i wymaga przewyciężenia wielu trudności. Kobiety muszą pokonać pewnego rodzaju labirynt (Eagly, Carli, 2008), w którym część przeszkód jest niedostrzegalna, inne zaś są oczywiste, jak np. niemożność pogodzenia wymogów kariery zawodowej z rolami matki i żony. Wiele kobiet ma świadomość, że nie istnieją już bezwzględne i jednoznaczne bariery, które blokują dostęp do wyższych stanowisk, lecz znalezienie drogi do wymarzonej posady wymaga umiejętności i przede wszystkim wiary we własne możliwości. Sukces kobiet na wysokich stanowiskach oparty jest na permanentnym działaniu na najwyższym poziomie przy realizacji zadań i celów organizacji (Reykowski, 1979) oraz realizowaniu indywidualnych potrzeb z jednoczesnym zachowaniem równowagi między wieloma płaszczyznami życia (Lisowska, 2001; Wilsz, 2003; Eagly, Carli, 2008; Kupczyk, 2009).

Teoretycy i badacze często porównują kobiecy i męski styl zarządzania (Vinnicombe, Colwill, 1999; Stoner, Freeman, Gilbert, 2001; Rosener, 2003; Wiśniewska-Szałek, 2007), jakimi cechami osobowości się odznaczają, jaką drogę muszą przejść, aby zająć wyższe stanowiska, oraz jak są postrzegani przez społeczeństwo, pełniąc role przywódcze. Mało jest natomiast badań skupionych na samych kobietach, bez porównywania ich do mężczyzn. W efekcie trudno jest jednoznacznie odpowiedzieć na pytanie, co predysponuje kobiety do bycia liderkami. Wpływ na to, jak wygląda życie zawodowe kobiet, ma na pewno wiele czynników (Kubik, 2010), poczynając od możliwości edukacji i rozwijania kompetencji, poziomu inteligencji, poziomu motywacji, aż po warunki socjoekonomiczne. Warto jednak zwrócić uwagę na to, jakimi cechami osobowości odznaczają się kobiety pełniące role przywódcze oraz czy ich wiara we własne możliwości i postrzeganie siebie jako kreatora swojej ścieżki kariery ma odzwierciedlenie w pozycji zawodowej, jaką aktualnie zajmują. Analizie poddano cechy osobowości kobiet, które wspięły się na wysokie szczeble kariery zawodowej oraz tych, które zajmują niższe stanowiska. Powszechnie uważa się, że stanowiska kierownicze i związane z zarządzaniem pracą ludzi zajmują liderzy, którzy przewodzą innym osobom, sprawują niejako nad nimi władzę, co z kolei powiązane jest z wywieraniem wpływu i motywowaniem ich do dzia-

łania, ukierunkowanym na realizację i osiągnięcie wspólnego celu grupy, firmy lub organizacji. Są również odpowiedzialni za wytyczanie nowych kierunków działania, pobudzanie do innowacji i skuteczne reagowanie w sytuacjach niepowodzeń i zawirowań. Iwona Majewska-Opiełka stworzyła listę cech i umiejętności, które jej zdaniem powinny charakteryzować idealnego lidera. Należą do nich: „(...) poczucie własnej wartości, proaktywność, samodzielność, pozytywne myślenie, współzależność, spójność wewnętrzna, poczucie obfitości, umiejętność tworzenia wizji, zdolność i wola ciągłego uczenia się oraz intuicja” (Majewska-Opiełka, 1998, s. 28). Nawet najlepsi liderzy nie posiadają wszystkich z wymienionych cech (Eagly, Carli, 2008). Niemniej lider z pewnością jest przekonany o swojej mocy sprawczej, nie boi się wyzwań czy ryzyka, ponieważ wierzy w swoje umiejętności, odpowiednio sprawowaną decyzyjność oraz możliwości wybrnięcia nawet z najtrudniejszych sytuacji. Doświadczając w swoim życiu wielu sukcesów, utwierdza się w przekonaniu, że ma duży wpływ na swoje życie, pracę i otoczenie (Gliszczyńska, 1991; Zabłocka, Francuz, 2006).

Interesujące jest przyjrzenie się obrazowi kobiety liderki. Zobrazowanie tego, jak funkcjonuje w świecie i środowisku pracy, jakimi cechami się wyróżnia, a jednocześnie porównanie jej do kobiety o odmiennej pozycji zawodowej, która w swojej pracy jej podlega (Pawlicka, 1985).

## PROBLEMATYKA BADAŃ

Celem niniejszych badań było uzyskanie odpowiedzi na pytania: Czy cechy osobowości i poczucie umiejscowienia kontroli w pracy różnicują kobiety liderki oraz kobiety zajmujące podległe im stanowiska pracy? Czy istnieje zależność między poczuciem umiejscowienia kontroli a cechami osobowości w obu badanych grupach?

W badaniach wykorzystano Inwentarz Osobowości NEO-FFI Roberta R. McCrae i Paula T. Costy (Zawadzki, Strelau, Szczepaniak, Śliwińska, 1998) oraz Kwestionariusz Człowiek w Pracy (Matczak, Jaworowska, Fecenec, Stańczak, Bitner, 2009).

Cechy osobowości wchodzące w skład tzw. Wielkiej Piątki mierzono polską wersją Inwentarza Osobowości NEO-FFI Costy i McCrae (Zawadzki i in., 1998). Test składa się z 60 pytań. Rzetelność obliczono metodą alfa Cronbacha. Dla poszczególnych skal otrzymano następujące wskaźniki: neurotyczność – 0,71 (kobiety) i 0,73 (mężczyźni), ekstrawersja – 0,72 (K) i 0,69 (M), sumienność – 0,76 (K i M), otwartość – 0,44 (K) i 0,50 (M), ugodowość – 0,63 (K) i 0,56 (M).

Kwestionariusz NEO-FFI, wywodzący się z teorii cech osobowości, zawiera pięć skal, które umożliwiają pomiar podstawowych cech osobowości człowieka:

1. Neurotyczność (NEU) – cecha osobowości wskazująca na prawidłowe przystosowanie emocjonalne vs niezrównoważenie emocjonalne, czyli odczuwa-

- nie negatywnych emocji, takich jak gniew, strach, niezadowolenie, poczucie winy, zmieszanie i podatność na stres psychologiczny.
2. Ekstrawersja (EKS) – cecha osobowości określająca ilość i jakość interakcji społecznych, odczuwanie pozytywnych emocji i chęć do działania, jak również poziom energii życiowej.
  3. Otwartość na doświadczenie (OTW) – cecha osobowości wskazująca na to, że jednostka jest otwarta i poszukuje różnego rodzaju doświadczeń życiowych, wyróżnia się ciekawością poznawczą i toleruje nowości.
  4. Ugodowość (UGD) – odzwierciedla pozytywne nastawienie do innych, przejawianie altruizmu i wrażliwość emocjonalną w stosunku do ludzi vs negatywne nastawienie, narcyzm i dążenie do własnego dobra, bez względu na potrzeby innych.
  5. Sumienność (SUM) – wymiar wskazujący na wytrwałość i motywację osoby w dążeniu do wyznaczonego celu; opisuje stosunek człowieka do pracy.

Kwestionariusz Człowiek w Pracy stosowany jest do pomiaru poczucia umiejscowienia kontroli odnoszącego się do środowiska pracy. Wyniki kwestionariusza określają stopień, w jakim jednostka postrzega efekty swojego działania i przebieg kariery zawodowej powodowane czynnikami wewnętrznymi vs zewnętrznymi. Badania rzetelności kwestionariusza wykazały wysoką zgodność wewnętrzną wyniku ogólnego (skala poczucie umiejscowienia kontroli) oraz nieco niższą (zazwyczaj nieprzekraczającą 0,80) rzetelność wyników w skalach. Wysoka jest stabilność bezwzględna wyniku ogólnego (w skali poczucie umiejscowienia kontroli). Skale kwestionariusza to:

1. Poczucie umiejscowienia kontroli (PUK) – badani mogą przejawiać zewnętrzne lub wewnętrzne poczucie kontroli. Zewnętrzność wiąże się z postrzeganiem kariery zawodowej powodowanej przez decyzje przełożonego, pomoc innych ludzi, szczęście, pecha, a nawet przeznaczenie. Wewnętrzność natomiast to świadomość własnego wpływu na przebieg drogi zawodowej.
2. Poczucie braku skuteczności (PBS) – obrazuje to, w jakim stopniu osoba badana jest przekonana, że jej droga zawodowa nie zależy od motywacji i kompetencji.
3. Poczucie zależności od losu (PZL) – wskazuje na stopień, w jakim osoba badana twierdzi, że jej droga zawodowa zależy w głównej mierze od losu, szczęścia lub pecha. Jest to umiejscowienie kontroli zewnętrzne o charakterze niespołecznym.
4. Poczucie zależności od innych (PZI) – pokazuje, w jakim stopniu badany jest przekonany o wpływie innych ludzi na jego zawodową karierę. Źródło kontroli umiejscowione jest w czynnikach społecznych.
5. Kontrola osobista (KO) – obrazuje stopień, w jakim osoba badana jest przekonana o możliwości kontroli własnej ścieżki zawodowej i powodzenia w pracy.

6. Ideologia kontroli (IK) – odzwierciedla uogólnione przekonanie osoby badanej o możliwości wpływania ludzi na swój los.
7. Sukcesy (S) – podskala stosowana do diagnozy źródła kontroli o charakterze pozytywnym w pracy.
8. Porażki (P) – podskala stosowana do diagnozy źródła kontroli o charakterze negatywnym.
9. Skala kontrolna (SK) – odpowiada za pomiar tendencji badanych do udzielania odpowiedzi aprobowanych społecznie.

Badania przeprowadzono na terenie Lublina i Warszawy. Uczestniczyły w nich 74 kobiety w wieku 35–55 lat. Wyniki 4 osób zostały odrzucone ze względu na niezetelne wypełnienie kwestionariuszy. Do analizy włączono zatem wyniki 70 kobiet. Grupę badawczą stanowiło 35 kobiet pracujących w firmach korporacyjnych i instytucjach publicznych, które zajmują wyższe stanowiska (kierownik, menedżer, dyrektor). Do grupy porównawczej zaliczono 35 kobiet zajmujących niższe stanowiska (sprzedawca, pielęgniarka, opiekun medyczny, nauczyciel). W badanej grupie kobiet liderek najwięcej osób zajmowało stanowiska kierownicze (22,9%), natomiast w grupie porównawczej – stanowisko sprzedawcy (18,6%).

W obu grupach najwięcej osób mieściło się w przedziale wiekowym 30–40 lat. W grupie kobiet liderek wykształcenie średnie posiadało 17,1% badanych kobiet, natomiast wykształcenie wyższe – 82,9%. W grupie kobiet zajmujących stanowiska podstawowe 11,4% kobiet posiadało wykształcenie zawodowe, 60% – wykształcenie średnie, 28,6% – wykształcenie wyższe.

### ANALIZA WYNIKÓW

Porównano dwie grupy niezależne – kobiety liderki i kobiety zajmujące podstawowe stanowiska – oraz sprawdzono założenia testu t-Studenta, czyli rozkład zmiennej zależnej oraz jednorodność wariancji w porównywanych grupach.

Tabela 1. Test normalności rozkładu dla zmiennej PUK

Zmienna	Zajmowane stanowisko w pracy	Test Shapiro-Wilka		
		Statystyka	df	Istotność
PUK	Lider	0,973	35	0,546
	Stanowisko podstawowe	0,979	35	0,719

Źródło: opracowanie własne.

Badania przeprowadzono na 70 osobach, w związku z tym w celu sprawdzenia normalności rozkładu badanych zmiennych wykorzystano test Shapiro-Wilka. Stwierdzono normalność rozkładu zmiennej poczucie umiejscowienia kontroli w obu grupach.

Tabela 2. Statystyki dla grup – skala PUK

Skala	Zajmowane stanowisko w pracy	N	Średnia	Odchylenie standardowe	Błąd standardowy średniej
PUK	Lider	35	75,00	13,408	2,266
	Stanowisko podstawowe	35	90,91	10,730	1,814

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3. Test dla prób niezależnych – zmienna PUK

Zmienna		Test Levene'a jednorodności wariancji		Test t równości średnich				
		F	Istotność	t	df	Istotność dwustronna	Różnica średnich	Błąd standardowy różnicy
PUK	założono równość wariancji	1,713	0,195	-5,483	68	0,000	-15,914	2,903
	nie założono równości wariancji	–	–	-5,483	64,884	0,000	-15,914	2,903

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4. Test normalności rozkładu dla skal NEO-FFI

Skala	Zajmowane stanowisko w pracy	Test Shapiro-Wilka		
		statystyka	df	istotność
NEU	lider	0,964	35	0,305
	stanowisko podstawowe	0,982	35	0,818
EKS	lider	0,932	35	0,033
	stanowisko podstawowe	0,936	35	0,042
OTW	lider	0,958	35	0,193
	stanowisko podstawowe	0,968	35	0,403
UGD	lider	0,974	35	0,561
	stanowisko podstawowe	0,987	35	0,950
SUM	lider	0,974	35	0,549
	stanowisko podstawowe	0,982	35	0,826

Źródło: opracowanie własne.

Wynik testu Levene'a okazał się nieistotny statystycznie i wskazuje na homogeniczność wariancji. Można zatem interpretować wynik testu t-Studenta, który jest istotny statystycznie oraz wskazuje, że kobiety liderki i kobiety pracujące na stanowiskach podstawowych różnią się średnim poziomem poczucia umiej-

scowienia kontroli. Średni poziom PUK był wyższy u kobiet zajmujących niskie stanowiska, co oznacza, że częściej przejawiają one zewnętrzne poczucie umiejscowienia kontroli.

Cztery wymiary osobowości miały rozkład normalny, więc zastosowano test t-Studenta. W jednej ze skal osobowości – ekstrawersji – nie została spełniona zasada normalności rozkładu, dlatego zastosowano nieparametryczny test U Manna-Whitneya.

Tabela 5. Statystyki dla grup – skale NEU, OTW, UGD, SUM

Skala	Zajmowane stanowisko w pracy	N	Średnia	Odchylenie standardowe	Błąd standardowy średniej
NEU	lider	35	14,14	6,035	1,020
	stanowisko podstawowe	35	20,60	6,395	1,081
OTW	lider	35	28,03	6,537	1,105
	stanowisko podstawowe	35	25,89	5,285	0,893
UGD	lider	35	32,20	4,886	0,826
	stanowisko podstawowe	35	31,77	4,716	0,797
SUM	lider	35	38,26	5,060	0,855
	stanowisko podstawowe	35	35,77	5,976	1,010

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 6. Test dla prób niezależnych dotyczący skal osobowości NEU, OTW, UGD, SUM

Skala		Test Levene'a jednorodności wariancji		Test t równości średnich				
		F	istotność	t	df	istotność dwustronna	różnica średnich	błąd standardowy różnicy
NEU	założono równość wariancji	0,027	0,870	-4,345	68	0,000	-6,457	1,486
	nie założono równości wariancji	-	-	-4,345	67,773	0,000	-6,457	1,486
OTW	założono równość wariancji	0,987	0,324	1,508	68	0,136	2,143	1,421
	nie założono równości wariancji	-	-	1,508	65,140	0,136	2,143	1,421

Tabela 6. cd.

UGD	założono równość wariacji	0,115	0,736	0,373	68	0,710	0,429	1,148
	nie założono równości wariacji	–	–	0,373	67,915	0,710	0,429	1,148
SUM	założono równość wariacji	0,425	0,517	1,878	68	0,065	2,486	1,324
	nie założono równości wariacji	–	–	1,878	66,203	0,065	2,486	1,324

Źródło: opracowanie własne.

Wartości testu Levene'a okazały się wyższe od 0,05, dlatego można stwierdzić, że wariacje w porównywanych grupach nie różnią się istotnie i są jednorodne. W związku z tym zostały one sprawdzone pod kątem istotności różnic między średnimi testem t-Studenta. Test t dla prób niezależnych wykazał istotność jedynie w skali neurotyzm. Badane grupy różniły się istotnie średnim poziomem neurotyczności. Kobiety zajmujące niższe stanowiska miały wyższy poziom neurotyzmu. Pozostałe trzy skale osobowości – otwartość na doświadczenie, ugodowość i sumienność – nie różniły się istotnie w badanych grupach.

Tabela 7. Statystyki testu U Manna-Whitneya

	Ekstrawersja
U Manna-Whitneya	449,000
W Wilcoxon	1 079,000
Z	–1,925
Istotność asymptotyczna (dwustronna)	0,054

a – zmienna grupująca: zajmowane stanowisko w pracy

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 8. Statystyki dla grup – skala EKS

		Ekstrawersja	
Lider	N	ważne	35
		braki danych	0
	Mediana		34,00
Stanowisko podstawowe	N	ważne	35
		braki danych	0
	Mediana		30,00

Źródło: opracowanie własne.



Kobiety liderki wykazały nieco wyższy poziom ekstrawersji ( $MD = 34$ ) w porównaniu do kobiet zajmujących stanowiska podstawowe ( $MD = 30$ ). Różnica ta jest istotna statystycznie, zakładając istotność jednostronną ( $p = 0,027$ ).

W celu zweryfikowania założonej hipotezy o istnieniu zależności między poczuciem umiejscowienia kontroli a cechami osobowości przy sprawdzonej normalności rozkładu zmiennych zastosowano współczynnik korelacji r-Pearsona. W korelacjach uwzględniono podział na grupy.

Tabela 9. Korelacja r-Pearsona PUK i NEU w grupie liderek

Skala		PUK	NEU
PUK	korelacja Pearsona	1	0,570**
	istotność (dwustronna)	–	0,000
	N	35	35
NEU	korelacja Pearsona	0,570**	1
	istotność (dwustronna)	0,000	–
	N	35	35

\*\* – korelacja istotna na poziomie 0,01 (dwustronnie); a – zajmowane stanowisko w pracy: lider  
 Źródło: opracowanie własne.

Współczynnik korelacji r-Pearsona w grupie liderek wynosi 0,570 i jest dodatni. Oznacza to, że korelacja jest umiarkowana i ma istotną zależność, a wraz ze wzrostem wyników w skali neurotyzm rosną wyniki w skali poczucie umiejscowienia kontroli. W grupie kobiet zajmujących stanowiska podstawowe nie stwierdzono istotnej zależności.

Skala ekstrawersja nie spełniła warunku normalności rozkładu, dlatego do sprawdzenia korelacji ze zmienną poczucie umiejscowienia kontroli wykorzystano współczynnik rho-Spearmana.

Tabela 10. Korelacja rho-Spearmana ze skalami PUK i EKS w grupie liderek

Skala		PUK	EKS
rho-Spearmana	PUK	współczynnik korelacji	1,000
		istotność (dwustronna)	–
		N	35
	EKS	współczynnik korelacji	–0,439**
		istotność (dwustronna)	0,008
		N	35

\*\* – korelacja istotna na poziomie 0,01 (dwustronnie); a – zajmowane stanowisko w pracy: lider  
 Źródło: opracowanie własne.

Współczynnik korelacji rho-Spearmana jest równy  $-0,439$ . Korelacja jest umiarkowana, zależność istotna. W grupie kobiet liderek wraz ze wzrostem poziomu ekstrawersji zmniejszają się wyniki w skali poczucia umiejscowienia kontroli. Na tej podstawie można przypuszczać, że kobiety liderki posiadające wyższy poziom ekstrawersji częściej przejawiają wewnętrzne poczucie umiejscowienia kontroli. Nie zaobserwowano istotnej zależności w odniesieniu do tych zmiennych w grupie porównawczej.

Tabela 11. Korelacja r-Pearsona ze skalami PUK i OTW w grupie liderek

Skala		PUK	OTW
PUK	korelacja Pearsona	1	$-0,459^{**}$
	istotność (dwustronna)	–	0,006
	N	35	35
OTW	korelacja Pearsona	$-0,459^{**}$	1
	istotność (dwustronna)	0,006	–
	N	35	35

\*\* – korelacja istotna na poziomie 0,01 (dwustronnie); a – zajmowane stanowisko w pracy: lider  
Źródło: opracowanie własne.

W odniesieniu do skali otwartość na doświadczenie również stwierdzono istotną zależność z poczuciem umiejscowienia kontroli w grupie liderek. Korelacja r-Pearsona wynosi  $-0,459$  i jest umiarkowana, a jej zależność jest istotna. Wraz ze wzrostem poziomu otwartości na doświadczenie zmniejszają się wyniki w skali poczucia umiejscowienia kontroli. Zależności tej nie zaobserwowano w grupie kobiet pracujących na stanowiskach podstawowych. W zakresie dwóch pozostałych wymiarów osobowości – ugodowość i sumienność – nie stwierdzono istotnych zależności z poczuciem umiejscowienia kontroli zarówno w grupie liderek, jak i w grupie kobiet na podstawowych stanowiskach.

Badając poziom dwóch wymiarów osobowości – ekstrawersji i sumienności, które według założonej hipotezy plasują się na wysokim poziomie w grupie liderek – przeprowadzono analizę częstości, aby określić średnią, dominantę oraz medianę wyników w tym obszarze.

Tabela 12. Analiza częstości ekstrawersji w grupie liderek

N	ważne	35
	braki danych	0
Średnia		32,54
Mediana		34,00
Dominanta		35 <sup>b</sup>

a – zajmowane stanowisko w pracy: lider; b – istnieje wiele wartości modalnych, podano wartość najmniejszą

Źródło: opracowanie własne.

Średni poziom ekstrawersji wśród kobiet liderek kształtuje się na wysokim poziomie. Najwięcej kobiet uzyskało wynik oscylujący wokół 35 pkt – 8 sten, czyli wysoki poziom ekstrawersji.

Tabela 13. Analiza częstości sumienności w grupie liderek

N	ważne	35
	braki danych	0
Średnia		38,26
Mediana		39,00
Dominanta		39

a – zajmowane stanowisko w pracy: lider

Źródło: opracowanie własne.

Średni poziom sumienności w grupie liderek wyniósł 38 pkt. Najwięcej osób uzyskało wynik poziomu sumienności równy 39 pkt. Jest to 8 sten, co oznacza przejawianie wysokiego poziomu sumienności.

W celu dokładniejszej analizy poczucia umiejscowienia kontroli w obu grupach określono średni poziom poszczególnych podskal, które stanowią przekonania dotyczące źródeł kontroli.

Tabela 14. Test normalności rozkładu dla skal PBS, PZL, PZI

Skala	Zajmowane stanowisko w pracy	Test Shapiro-Wilka		
		statystyka	df	istotność
PBS	lider	0,959	35	0,221
	stanowisko podstawowe	0,949	35	0,109
PZL	lider	0,979	35	0,729
	stanowisko podstawowe	0,964	35	0,310
PZI	lider	0,974	35	0,572
	stanowisko podstawowe	0,978	35	0,700

Źródło: opracowanie własne.

W każdej ze skal test okazał się nieistotny statystycznie ( $p > 0,05$ ) w obu badanych grupach, co oznacza, że rozkład jest normalny.

Tabela 15. Statystyki dla grup – skale PBS, PZL, PZI

Skala	Zajmowane stanowisko w pracy	N	Średnia	Odchylenie standardowe	Błąd standardowy średniej
PBS	lider	35	26,97	5,371	0,908
	stanowisko podstawowe	35	33,51	6,349	1,073
PZL	lider	35	22,14	5,157	0,872
	stanowisko podstawowe	35	27,57	4,168	0,704
PZI	lider	35	20,91	4,579	0,774
	stanowisko podstawowe	35	24,26	3,559	0,602

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 16. Test dla prób niezależnych dotyczący skal PBS, PZL, PZI

Skala		Test Levene'a jednorodności wariancji		Test t równości średnich				
		F	istotność	t	df	istotność (dwustronna)	różnica średnich	błąd standardowy różnicy
PBS	założono równość wariancji	1,759	0,189	-4,654	68	0,000	-6,543	1,406
	nie założono równości wariancji	-	-	-4,654	66,182	0,000	-6,543	1,406
PZL	założono równość wariancji	2,501	0,118	-4,843	68	0,000	-5,429	1,121
	nie założono równości wariancji	-	-	-4,843	65,131	0,000	-5,429	1,121
PZI	założono równość wariancji	1,950	0,167	-3,410	68	0,001	-3,343	0,980
	nie założono równości wariancji	-	-	-3,410	64,100	0,001	-3,343	0,980

Źródło: opracowanie własne.

We wszystkich trzech skalach został spełniony warunek homogeniczności wariacji. Wynik testu t-Studenta jest istotny i na tej podstawie można wnioskować, że średni poziom poczucia braku skuteczności, poczucia zależności od losu i poczucia zależności od innych jest wyższy u kobiet na stanowiskach podstawowych.

Tabela 17. Test normalności rozkładu dla skal KO, IK, S, P, SK\*

Skala	Zajmowane stanowisko w pracy	Test Shapiro-Wilka		
		statystyka	df	istotność
KO	lider	0,968	35	0,396
	stanowisko podstawowe	0,983	35	0,840
IK	lider	0,977	35	0,674
	stanowisko podstawowe	0,970	35	0,444
S	lider	0,977	35	0,659
	stanowisko podstawowe	0,952	35	0,134
P	lider	0,973	35	0,546
	stanowisko podstawowe	0,965	35	0,329
SK	lider	0,964	35	0,306
	stanowisko podstawowe	0,958	35	0,193

\* – wszystkie skale spełniły warunek normalności rozkładu

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 18. Statystyki dla grup – skale KO, IK, S, P, SK

Skala	Zajmowane stanowisko w pracy	N	Średnia	Odchylenie standardowe	Błąd standardowy średniej
KO	lider	35	24,40	5,042	0,852
	stanowisko podstawowe	35	28,94	5,218	0,882
IK	lider	35	50,60	9,001	1,521
	stanowisko podstawowe	35	61,97	6,483	1,096
S	lider	35	35,06	7,067	1,194
	stanowisko podstawowe	35	43,71	5,233	0,885
P	lider	35	26,49	4,468	0,755
	stanowisko podstawowe	35	31,09	3,442	0,582
SK	lider	35	60,89	6,234	1,054
	stanowisko podstawowe	35	58,00	5,836	0,986

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 19. Test dla prób niezależnych dotyczący skal: KO, IK, S, P, SK

Skala		Test Levene'a jednorodności wariancji		Test t równości średnich				
		F	istotność	t	df	istotność dwustronna	różnica średnich	błąd standardowy różnicy
KO	założono równość wariancji	0,188	0,666	-3,704	68	0,000	-4,543	1,227
	nie założono równości wariancji	-	-	-3,704	67,920	0,000	-4,543	1,227
IK	założono równość wariancji	4,822	0,032	-6,065	68	0,000	-11,371	1,875
	nie założono równości wariancji	-	-	-6,065	61,797	0,000	-11,371	1,875
S	założono równość wariancji	3,730	0,058	-5,824	68	0,000	-8,657	1,486
	nie założono równości wariancji	-	-	-5,824	62,670	0,000	-8,657	1,486
P	założono równość wariancji	0,848	0,360	-4,825	68	0,000	-4,600	9,953
	nie założono równości wariancji	-	-	-4,825	63,842	0,000	-4,600	9,953

Źródło: opracowanie własne.

Prawie wszystkie skale spełniły warunek jednorodności wariancji, lecz z wyjątkiem skali ideologia kontroli. Wynik testu t-Studenta okazał się istotny statystycznie we wszystkich skalach. Na tej podstawie można stwierdzić, że kobiety pracujące na stanowiskach podstawowych uzyskują średnio wyższe wyniki w skali kontrola osobista, co oznacza, że mają słabsze poczucie kontroli osobistej w pracy. W skali sukcesy niższe wyniki przejawiały kobiety liderki. Na tej podstawie można wnioskować, że kobiety na wyższych stanowiskach są przekonane, że swoje sukcesy zawodowe zawdzięczają własnym kompetencjom, zaangażowaniu w pracę i sumienności. Wyższy wynik w skali porażki przejawiały z kolei kobiety zajmujące niskie stanowiska. Można więc z tego wywnioskować, że kobiety pracujące na podstawowych stanowiskach źródła swoich niepowodzeń w pracy

lokują w czynnikach zewnętrznych (np. działaniach szefa lub innych współpracowników). Średnie wyższe wyniki w skali ideologia kontroli również odnotowano w przypadku kobiet zajmujących podstawowe stanowiska, co oznacza, że posiadają one przeświadczenie, iż nie mają realnego wpływu na przebieg swojej kariery zawodowej.

## DYSKUSJA WYNIKÓW

Kobiety coraz częściej obejmują wysokie stanowiska w pracy (np. kierowników, menedżerów czy dyrektorów) i bardzo dobrze sobie radzą w pełnieniu tych ról zawodowych i społecznych. Pomimo tego, że na drodze do władzy napotyka wiele przeciwności, jak np. „szklany sufit”, stereotypy związane z płcią i kulturą życia czy trudności wynikające z konieczności pogodzenia roli kobiety aktywnej zawodowo i dbającej o „ciepło domowego ogniska”, potrafią odnaleźć się w nowych rolach społecznych.

Analizy przeprowadzonych badań pozwalają na przybliżenie cech osobowości i charakterystykę odnoszącą się w głównej mierze do poczucia umiejscowienia kontroli w pracy u kobiet liderek oraz na porównanie ich z kobietami, które w hierarchii zawodowej zajmują podporządkowane stanowiska pracy. Otóż stwierdzono (Gliszczyńska, 1990), że kobiety piastujące wyższe stanowiska posiadają wewnętrzne umiejscowienie kontroli w pracy, co oznacza, że mają przekonanie o tym, iż ich kariera zawodowa zależy w głównej mierze od nich samych. Inaczej jest w przypadku kobiet zajmujących stanowiska podstawowe, które przejawiają zewnętrzne poczucie kontroli – w ich przekonaniu ścieżka zawodowa zależy od decyzji i działań innych ludzi. Wnioski te są tożsame z wnioskami z badań przeprowadzonych przez Annę Matczak i in. (2009), według których zajmowane stanowisko i charakter pracy, jaką człowiek wykonuje, różnicują poczucie umiejscowienia kontroli. Ludzie, którzy są niezależni i samodzielni w pracy oraz wpływają i sprawują kontrolę nad innymi, prezentują w większości wewnętrzną lokalizację poczucia kontroli (Dudek, Merecz, Makowska, 2001), co wiąże się z lepszymi umiejętnościami rozwiązywania trudnych sytuacji, które pojawiają się w pracy, oraz ze zdolnościami negocjacyjnymi. Ponadto pracownicy zarządzani przez osoby z wewnętrznym poczuciem kontroli są bardziej zadowoleni, a same osoby kierujące działają w sposób bardziej aktywny i mają możliwość częstszego awansu. Jeżeli ludzie czują się inicjatorami i osobami decydującymi, to rzeczywiście takie działania podejmują (Vinnicombe, Colwill, 1999; Kościelak, 2010).

Ciekawe wyniki zaobserwowano w odniesieniu do różnic dotyczących cech osobowości między dwiema grupami badanych kobiet. Okazało się, że kobiety liderki różnią się od kobiet pracujących na podstawowych stanowiskach jedynie poziomem ekstrawersji i neurotyczności. Nie stwierdzono natomiast istotnych różnic w zakresie sumienności, ugodowości i otwartości na doświadczenie. Moż-

na zatem wnioskować, że zarówno kobiety liderki, jak i kobiety na podstawowych stanowiskach pracy przejawiają przeciętny poziom w odniesieniu do wymiaru otwartość na doświadczenie, co oznacza, że w sposób podobny reagują na możliwości poznania czegoś nowego i w większości próbują utrzymać równowagę pomiędzy poszukiwaniem nowych rozwiązań a korzystaniem ze starych, sprawdzonych sposobów. Są osobami praktycznymi, choć część kobiet może przejawiać niekonwencjonalne zainteresowania. Podobna sytuacja ma miejsce w obszarze ugodowości, która w obu grupach również kształtuje się na poziomie umiarkowanym. Oznacza to, że badane kobiety są ogólnie przyjazne i zachowują pozytywne relacje w kontaktach społecznych, mimo że część z nich może przejawiać tendencje do rywalizacji. Kobiety liderki oraz kobiety pracujące na stanowiskach podstawowych przejawiają wysoki poziom w zakresie sumiennosci. Jest to nieco zaskakujące, gdyż wysoka sumiennosc według wielu badaczy wiąże się z predyspozycją do bycia przywódcą. Wynik ten powinien zatem przede wszystkim charakteryzować kobiety piastujące wysokie stanowiska, a tymczasem otrzymane wyniki z badań własnych wykazały, że kobiety zajmujące podporządkowane stanowiska są też dobrze zorganizowane, rzetelne i wytrwałe w dążeniu do wyznaczonych celów. Należy więc podkreślić, że nie tylko kobiety liderki, przejawiając nadmierne zaangażowanie w pracę, są zagrożone pracoholizmem, dotyczy to również kobiet na stanowiskach podstawowych. Wnioski te mogą być implikacją do kolejnych badań dotyczących zagrożenia pracoholizmem na różnych stanowiskach.

Wysoki poziom ekstrawersji zaobserwowany u kobiet liderek jest zgodny z badaniami przeprowadzonymi przez Timothy'ego A. Judge'a i in. (2002), w których autorzy podkreślają, iż najistotniejszym predyktorem przywództwa jest ekstrawersja. Osoby ekstrawertyczne lubią pracować z innymi ludźmi i inicjować kolejne działania na rzecz osiągnięcia wspólnych celów. Łączą w sobie towarzyskość i asertywność. Potrafią zbudować zespół, zmotywować go do działania i pokierować nim w trakcie realizacji zadań. Są to niewątpliwie umiejętności dobrego lidera. Ekstrawersja powiązana jest z życiowym optymizmem, co według Krystyny Kubik (2010) jest czynnikiem, który ułatwia osiągnięcie kariery zawodowej. Optymizm i pewność siebie pomagają w trudnych negocjacjach, byciu kreatywnym i działaniu w sposób niekonwencjonalny. Liderzy traktują swoje niepowodzenia jako zdarzenia przejściowe oraz lepiej radzą sobie z ich unikaniem i przezwyciężaniem.

Interesującym wnioskiem jest stwierdzenie istnienia zależności niektórych cech osobowości z poczuciem umiejscowienia kontroli w pracy jedynie w grupie kobiet zajmujących wyższe stanowiska. Nie zauważono żadnych istotnych zależności w grupie kobiet zajmujących stanowiska podporządkowane. Wśród kobiet liderek wraz ze wzrostem poziomu neurotyczności zwiększa się poczucie kontroli zewnętrznej. Na tej podstawie można stwierdzić, że część kobiet, uzyskująca



niewo wyższy poziom neurotyczności, może przejawiać mniejszą wiarę we własne możliwości i decyzyjność w obszarze pracy, co wiąże się z umiejscowieniem kontroli na zewnątrz.

Kobiety liderki, które w większości charakteryzują się wysokim poziomem ekstrawersji, przejawiają kontrolę wewnętrzną. Taką samą zależność stwierdzono w odniesieniu do wymiaru otwartość na doświadczenie. Biorąc pod uwagę te zależności, można wnioskować, że kobiety zajmujące wysokie stanowiska przejawiają większe zadowolenie z pracy i ogólnie z całego swojego życia. Posiadają bardzo dobre umiejętności przystosowawcze do nowych sytuacji i środowiska, w którym funkcjonują. Nie boją się podejmować ryzyka, lubią doświadczać czegoś nowego i dzięki temu idą wciąż „do przodu”, nie zniechęcają się trudnościami, na które napotykały w drodze po sukces.

Reasumując, kobiety liderki wyróżniają się wysokim poziomem ekstrawersji i sumienności. Dokładnie te same cechy osobowości zostały wyłonione w toku innych badań jako cechy charakterystyczne dla liderów (Larsen, Buss, 2005). Ponadto przejawiają wewnętrzne poczucie umiejscowienia kontroli w pracy, co niewątpliwie pomaga im w pełnieniu ról zawodowych wymagających pełnego zaangażowania, wiary we własne możliwości oraz odpowiedzialności za siebie i innych (Spector, 1982; Skinner, 1996). Pewne cechy osobowości i zachowania na pewno predysponują do bycia liderem i sprzyjają osiągnięciu sukcesów, choć wiele zachowań i umiejętności wynika niejako z pełnienia ról przywódczych i wiążącego się z tym doświadczenia zawodowego.

## ZAKOŃCZENIE

Liczba kobiet liderek wciąż wzrasta, w efekcie czego powstaje nowa grupa społeczna i w związku z tym rodzi się potrzeba przeprowadzania badań w tym zakresie. Grupa ta może być porównywana pod wieloma względami nie tylko z płcią przeciwną (mężczyznami). Aby w pełni określić specyfikę i charakter tej grupy, należy prowadzić badania w grupach homogenicznych. Wielu badaczy uważa, że kobiecy styl zarządzania bardzo dobrze wpasowuje się w nowoczesne formy funkcjonowania przedsiębiorstw, opiera się on bowiem na interaktywnym stylu zarządzania, który jest zgodny z doświadczeniem życiowym oraz jest ukierunkowany na komunikację i współpracę z innymi. Ten styl zarządzania jest związany z twórczym przywództwem, który pozwala pracownikom na większą swobodę działań i podejmowanie decyzji, a kobietom – na odnoszenie sukcesów w pełnieniu funkcji kierowniczych bez konieczności rezygnacji z naturalnych zasobów osobowościowych. Dlatego prognozuje się, że w przyszłości kobiety będą zajmować coraz więcej stanowisk przywódczych i tworzyć środowisko pracy, w którym będą się rozwijać innowacyjność i kreatywność (Witkowski, 1994; Lisowska 2001; Rosener, 2003; Wiśniewska-Szałek, 2007).

## BIBLIOGRAFIA

- Dudek, B., Merecz, D., Makowska, Z. (2001). Poczucie kontroli w miejscu pracy a poziom stresu zawodowego i związane z nim skutki. *Medycyna Pracy*, 52(6), 451–457.
- Eagly, A.H., Carli, L.L. (2008). *Kobiety górą! Jak przetrwać w labiryncie biznesu*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Gawrycka, M., Wasilczuk, J., Zwiech, P. (2007). *Szklany sufit i ruchome schody. Kobiety na rynku pracy*. Warszawa: CeDeWu.
- Gliszczyńska, X. (1990). Konkretność i ogólność poczucia kontroli. *Przegląd Psychologiczny*, 33(3), 597–613.
- Gliszczyńska, X. (1991). Poczucie własnej skuteczności w procesie pracy. W: X. Gliszczyńska (red.), *Psychologiczny model efektywności pracy* (s. 55–86). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Janssen-Cilag. (2003). *Szklany sufit – rzeczywistość czy mit?* Warszawa: Agencja Reklamowo-Wydawnicza A. Grzegorzcyk.
- Judge, T.A., Bono, J.E., Ilies, R., Gerhardt, M.W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765–780,  
**DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.765>**.
- Kościelak, R. (2010). *Poczucie umiejscowienia kontroli i przekonania o własnej skuteczności w zdrowiu i chorobie*. Kraków: Oficyna Wydawnicza Impuls.
- Kubik, K. (2010). *Czynniki umożliwiające osiągnięcie kariery zawodowej*. Łomża: Wyższa Szkoła Informatyki i Przedsiębiorczości.
- Kupczyk, T. (2009). *Kobiety w zarządzaniu i czynniki ich sukcesów*. Wrocław: Wyższa Szkoła Handlowa.
- Larsen, R.J., Buss, D.M. (2005). *Personality Psychology: Domains of Knowledge about Human Nature*. New York: McGraw-Hill.
- Lisowska, E. (2001). *Przedsiębiorczość kobiet w Polsce na tle krajów Europy Środkowej i Wschodniej*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa.
- Majewska-Opielka, I. (1998). *Umysł lidera. Jak kierować ludźmi u progu XXI wieku*. Warszawa: Wydawnictwo Medium.
- Matczak, A., Jaworowska, A., Fecenec, D., Stańczak, J., Bitner, J. (2009) *Człowiek w pracy. Podręcznik*. Warszawa: Pracownia Testów Psychologicznych PTP.
- Pawlicka, I. (1985). Kontrola jednostki nad otoczeniem. Determinanty, konsekwencje oraz modele procesu. *Psychologia Wychowawcza*, 28(1), 28–41.
- Reykowski, J. (1979). *Teoria motywacji a zarządzanie*. Warszawa: PWE.
- Rosener, J.B. (2003). Przywództwo i paradoks płci. W: M.R. Walsh (red.), *Kobiety, mężczyźni i płęć* (s. 349–352). Warszawa: Wydawnictwo IFiS PAN.
- Skinner, E.A., (1996). A Guide to Constructs of Control. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(3), 549–570, **DOI: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.71.3.549>**.
- Spector, P.E. (1982). Behavior in organizations as a function of employee's locus of control. *Psychological Bulletin*, 91(3), 482–497, **DOI: <https://doi.org/10.1037/0033-2909.91.3.482>**.

- Stoner, J.A.F., Freeman, R.E., Gilbert, D.R. Jr. (2001). *Kierowanie*. Warszawa: PWE.
- Vinnicombe, S., Colwill, N.L. (1999). *Kobieta w zarządzaniu*. Wrocław: Wydawnictwo Astrum.
- Wilsz, J. (2003). Relacje między procesem przystosowania zawodowego a strukturą osobowości osoby przystosowującej się. W: T. Lewowicki, J. Wilsz, I. Ziaziun, N. Nyczkało (red.), *Kształcenie zawodowe: pedagogika i psychologia* (T. 4; s. 53–74). Kijów–Częstochowa: Wydawnictwo ZAT „Wipol”.
- Wiśniewska-Szałek, A. (2007). Płeć w miejscu pracy – rola kobiet we współczesnym zarządzaniu. *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu. Zarządzanie – Kontekst Strategiczny, Kulturowy i Zasobowy*, 5(1187), 202–212.
- Witkowski, S. (1994). *Psychologia sukcesu*. Warszawa: PWN.
- Zabłocka, M., Francuz, P. (2006). Wpływ zmiennych osobowych na decyzję o sprawowaniu kontroli w sytuacji odpowiedzialności. *Przegląd Psychologiczny*, 49(1), 39–61.
- Zawadzki, B., Strelau, J., Szczepaniak, P., Śliwińska, M. (1998). *Inwentarz Osobowości NEO-FFI Costy i McCrae. Adaptacja polska. Podręcznik*. Warszawa: Pracownia Testów Psychologicznych PTP.
- Zwiech, P. (2006). Dyskryminacja kobiet na rynku pracy w Polsce. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 20, 271–287.

## SUMMARY

Theoreticians and researchers often compare the feminine and masculine styles of management. There are only few studies focused on women alone, without comparing them to men, especially women who hold high positions and are leaders in the area in which they operate. The purpose of this research was to attempt to answer the question, what are the female leaders' personality traits and the sense of location of control. The research involved Robert R. McCrae and Paul T. Costa's NEO-Five Factor Inventory (NEO-FFI) and the Man in Work Questionnaire, 70 women aged 35–55 participated in them. The research group was 35 women working in corporate companies and public institutions that occupy higher positions, and the comparison group included 35 women in lower positions, such as a salesperson, nurse, medical caregiver and teacher. Interesting results were observed in relation to differences in personality traits between the two groups of women surveyed. It turned out that female leaders differ from women working in basic positions only the level of extraversion and neuroticism. However, no significant differences were found in terms of conscientiousness, agreeableness and openness to experience. They also show an internal sense of location of control at work, which undoubtedly helps them in fulfilling their professional roles, requiring full commitment, faith in their own abilities and responsibility for themselves and others.

**Keywords:** women leaders; personality traits; location of professional control