

UNIUNEA EUROPEANĂ



Proiect finanțat prin Phare



Diferențe de gen în leadership

Alina Popescu



**CPE
2006**

Cuprins

De ce diferențe de gen în leadership	3
Prezentarea problemei	4
Perspectiva propusă	6
Ce puteți face ca angajat(ă)/manager/manager de resurse umane/organizație	10
Anexa 1	12

De ce diferențe de gen în leadership

Numeroase studii au urmărit să verifice legătura dintre diversitatea de gen în componența top managementului unei organizații și rezultatele financiare ale acesteia, impactul diversității de gen la nivel de business. Prima clarificare care este necesară este aceea că relația dintre cele două variabile studiate este una de corelație și nu de cauzalitate. Cu alte cuvinte, orice rezultat al acestor studii poate arăta doar coexistența acestor aspecte și nu faptul că prezența femeilor în top management duce la/cauzează indicatori financiare ridicați pentru organizație.

Analiza pe termen scurt și lung (4 ani) a performanței financiare a 353 de companii de succes americane a avut următoarele rezultate (Catalyst – The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity¹):

- Companiile cu cea mai mare prezență a femeilor la nivel de top management au rezultate financiare mai ridicate decât companiile în care femeile sunt slab reprezentate în top management;
- Indicatorii financiar analizați au fost ROE (Return on Equity) și TRS (Total Return to Shareholders). Companiile cu mai multe femei în top au ROE cu 35,1% mai ridicat, iar TRS cu 34% mai ridicat;
- Diferențele în performanța financiară a companiilor exprimată prin ROE se păstrează indiferent de industria în care operează compania respectivă (s-au analizat companii din 5 industrii). În 4 din cele 5 industrii diferența se păstrează și în ceea ce privește TRS;
- Reciproca este de asemenea valabilă: din topul celor 500 companii de succes americane, cele mai performante au mai multe femei în top management decât cele mai puțin performante.

¹ Catalyst, 2004.

Prezentarea problemei

Deși femeile reprezintă 51% din populația totală și 46,5% din populația activă, doar 11% din board-urile manageriale au în componență femei și doar 4% din cei mai bogați oameni din lume sunt femei. Întrebările legate de diferențele dintre femei și bărbați în ceea ce privește leadershipul primesc două tipuri opuse de răspunsuri: unul care susține existența unor diferențe fundamentale (cea mai populară poziție) și unul care promovează similaritatea stilurilor de conducere. Ambele puncte de vedere au la bază argumente, dar de departe prima variantă primește cea mai puternică susținere a specialiștilor.

Teoriile încearcă să identifice factorii care explică diferențele între femei și bărbați privind leadership-ul.

Teoriile privind diferențele între femei și bărbați în leadership au pornit de la cele mai variate ipoteze: diferențele sunt biologice sau mai degrabă de stil? Aduc ele diferențe în eficiența ca leader, iar dacă da, care diferențe favorizează succesul? Diferențele sunt reale sau percepute?

Teoriile au luat în considerare atât opinii ale leaderilor înșiși (femei sau bărbați), ale colegilor, subordonaților și șefilor direcți. Teoria biologică pleacă de la premisa că leadership-ul este determinat genetic, înăscut la bărbați și deci inaccesibil femeilor. O altă teorie, care pornește de la conceptul de *rol de gen* (gender role) recunoaște rolul socializării și explorează rolurile specifice genului ca determinanți ai leadership-ului. O a treia perspectivă implică identificarea altor factori care ar putea face diferența: atitudinile femeilor față de leadership, încrederea femeii în sine, experiența anterioară și stilul predominant masculin al organizației.

Avem tendința să considerăm comportamentele de succes într-o poziție de lider ca fiind tipic masculine.

Comportamentele tipic masculine sunt considerate importante pentru calitatea de leader. Persoanele care au aceste comportamente fără a avea și comportamente mai suportive (considerate mai feminine) sunt percepute într-un grad mai ridicat leaderi decât alte categorii. Femeile adoptă astfel comportamente specific masculine pentru a putea reuși ca leaderi, chiar dacă acest model are și avantaje și dezavantaje pentru ele (riscă să fie percepute ca mai puțin feminine). Posesia caracteristicilor feminine pare să nu diminueze însă șansele de a deveni leader, atât timp cât ele sunt însoțite de comportamente masculine. Același comportament de leader este însă evaluat mai favorabil când este atribuit unui bărbat decât când este atribuit unei femei.

De ce sunt mai mulți bărbați decât femei în funcții de conducere?

- Datorită atitudinilor unor femei față de leadership.

Femeile consideră masculinitatea un predictor al succesului ca leader mai mult decât o fac bărbații! Atitudinea față de leadership joacă un rol și mai important, s-a demonstrat că este un predictor al succesului ca leader mai puternic decât masculinitatea sau alți factori. Impresia mai docilă pe care femeile au învățat să o lase celorlalți poate fi asociată cu incompetența. Femeile au fost încurajate să adopte de multe ori o atitudine mai rezervată, pe când ca să fii leader trebuie să te afirmi și să-ți promovezi imaginea. Când îți asumi rolul de leader, oamenii te percep ca un leader.

- Datorită încrederii în sine a unora dintre femei.

Internalizarea atitudinii "pe locul doi" la femei duce la scăderea încrederii în sine și consecvent a încrederii celorlalți că femeia poate juca rolul de leader. Astfel, se poate explica și de ce femeile care sunt pe același nivel ierarhic cu bărbații acceptă venituri mai mici decât aceștia. Cercul vicios al profețiilor care se autoîmplinesc face ca scăderea încrederii organizației în competența femeii să ducă efectiv la scăderea performanțelor acesteia.

- Datorită experienței profesionale limitate a femeilor.

Pentru a câștiga credibilitatea necesară pentru rolul de leader, femeile au nevoie de o experiență corporatistă considerabilă. Multe femei nu au însă această experiență.

- Datorită influenței negative a unor aspecte din mediul organizațional.

Organizațiile favorizează mai mult valorile tipic masculine și recompensează practicile conforme acestora. Atribute considerate masculine ca dominanța, determinarea sau forța sunt protejate, raționalitatea este considerată superioară intuiției, orientarea spre sarcină este considerată mai

eficientă decât orientarea spre relații interpersonale. În condițiile în care majoritatea celor care decid regulile sunt bărbați, ne putem aștepta ca solidaritatea bărbaților ("old boys network") să perpetueze această stare de fapt.

Femeile și bărbații adoptă stiluri diferite de leadership? Sunt aceste stiluri la fel de eficiente?

Clasificările referitoare la stilurile de leadership (= paternuri de comportamente de leadership) pornesc de la câteva dihotomii. Dimensiunea decizie autocrată/democrată (cunoscută și ca directivă vs. participativă, centrată pe post vs. centrată pe angajați) a fost introdusă din anii 30. Comportamentele corespunzătoare acestei dimensiuni se dispun de-a lungul unui continuum, de la a nu permite interferența angajaților în procesul de decizie până la a acorda cea mai importantă atenție opiniei angajaților.

Din anii 50 s-a introdus și dihotomia orientare pe sarcină/orientare pe relații interpersonale. Leaderul orientat pe relații ajută subordonații, acordă atenție nevoilor lor de dezvoltare, este disponibil și prietenos. Leaderul orientat pe sarcini așteaptă ca angajații să respecte regulile și procedurile, să obțină standarde ridicate de performanță și să mențină relația șef-subordonat explicită.

Ultimele decenii însă promovează un nou stil privit ca vizionar, carismatic, inspirațional – leadership transformațional. La capătul celălalt al continuumului, leadership-ul tranzacțional presupune:

- a) recompensări contingente, acorduri agreeate între leader și subordonați despre obiective și sarcini de muncă ;
- b) monitorizarea și corectarea performanței subordonaților.

Caracteristicile feminine par să fie mai potrivite leadership-ului transformațional, atât de promovat în ultimul timp, decât celui tranzacțional. Alți descriptori ai comportamentului feminin vs. masculin sunt:

Masculin	Feminin
Structură	Considerație față de persoane
Autocrat	Participativ
Împarte sarcini	Încurajează exprimarea
Orientare spre sarcini	Orientare spre oameni

Factorii percepuți de femei ca cei mai importanți pentru ascensiunea în carieră sunt competența de a gestiona și dezvolta angajații, pe când competențele importante pentru ascensiune în opinia bărbaților sunt vizibilitatea și conștientizarea politicilor interne.

Leadership transformațional

Noi valori (numite uneori valori feminine) încep să se afirme în mediul de afaceri. Aceste valori contrastează cu abordarea competitivă și autoritară asociată în mod tradițional cu masculinitatea, și se bazează pe relații consensuale. Succesul stilului interactiv de leadership al femeilor a determinat o tendință de adoptare a lui și de către bărbați. Organizațiile încep să extindă (nu numai declarativ) definiția stilului eficient de leadership, incluzând comportamente ca: încurajarea participării angajaților, împărtășirea informațiilor și a puterii, promovarea celorlalți și motivarea lor.

Flexibilitatea adusă de acest stil de leadership este necesară supraviețuirii într-un mediu de business competitiv și divers. Rebalansarea valorilor începe să devină cheia succesului.

Perspectiva propusă

Studiile privind genul în organizații relevă faptul că, deși femeile pot adopta stiluri diferite de leadership decât bărbații, ele sunt cel puțin la fel de eficiente în pozițiile de conducere. Femeile tind să fie mai degrabă democratice în stilul de conducere față de bărbați care, în general, adoptă un stil mai autocrat², acest lucru fiind apreciat de angajați.

Cum se explică atunci că femeile sunt în continuare în urma bărbaților ca acces la poziții manageriale de top? Diferența de gen în această situație nu se referă la procesul de a conduce propriu-zis, ci la **autoritatea** pe care o persoană, numită într-o poziție de conducere, o solicită și o negociază pentru a-și putea exercita funcția. Diferențe nu apar în eficiența cu care bărbații sau femeile **folosesc** autoritatea acordată în procesul de conducere.

Diferențele apar în procesul de negociere a autorității.

Studiile au propus mai multe explicații pentru aceste diferențe în modul de solicitare a autorității la femei și bărbați. Important este să găsim, pentru fiecare din mecanismele propuse, modalități de a le transforma în oportunități, prin negociere.

Tipurile de negociere, implicate în solicitarea autorității, sunt mai degrabă metode de negociere tipic masculine.

Explicația pentru predominanța bărbaților în poziții de leader	Bariere pentru leadership	Oportunități pentru leadership
<p>Erori de gen – pozițiile ocupate de obicei de reprezentanții unui gen tind să asocieze caracteristici tipice aceluia gen cu succesul. Suntem obișnuiți să vedem bărbați în poziții de conducere. Avem reprezentarea liderului ca bărbat³. Anticipăm că, în grupuri mixte, un bărbat va prelua conducerea. Avem tendința să interacționăm social în moduri care întăresc aceste așteptări.</p>	<p>Cu cât luăm în considerare niveluri ierarhice mai ridicate, proporția femeilor scade. Mai mult decât atât, rezistența întâmpinată de încercările femeilor de a câștiga autoritatea este mai mare⁴.</p> <p>Femeile care ajung în top management încearcă să obțină autoritatea în lipsa validării externe din partea colegilor și a șefilor. Ele sunt mai degrabă dezaprobată și puțin susținute⁵.</p> <p>Mai departe, când femeile în poziții de conducere au reușit să obțină autoritatea necesară exercitării funcției, normele de gen dictează modul cum ceilalți și chiar femeile în cauză consideră că ar trebui să se comporte.</p> <p>Femeile adoptă deseori comportamente de conducere tipic masculine pentru a reuși, deși sunt mai degrabă sancționate de ceilalți pentru acest lucru⁶.</p>	<p>Studiile arată că stilurile de leadership adoptate de femei sunt cel puțin la fel de eficiente ca ale bărbaților. Stilul mai degrabă transformațional adoptat de femei corelează semnificativ cu eficiența ca leader⁷. Rezultatele pe care organizația le observă ca urmare a acestui stil de leadership pot duce la valorizarea potențialului femeilor, ca lideri.</p>
<p>Femeile nu au suficientă experiență</p>	<p>Unul din obstacolele cele mai des citate pentru prezența redusă a</p>	<p>O oportunitate pentru femei de a-și negocia autoritatea este</p>

² Eagly & Johnson, 1990

³ Schein, 2001

⁴ Heilman, 1995

⁵ Ridgeway, 2001

⁶ Branson, 2002

⁷ Eagly et al, 2002

<p>managerială.</p>	<p>femeilor în top management este lipsa lor de experiență.</p> <p>Femeile în poziții de management se concentrează mai ales în domenii ca resurse umane, financiar, educație – domenii considerate mai degrabă non-strategice.</p> <p>Accesul dinspre middle management spre top este mai facil pentru persoane care vin din departamente care “aduc câștiguri” sau cu “putere” mai mare la nivel strategic – vânzări, tehnic – domenii considerate tipic masculine.</p>	<p>asumarea unor proiecte cu vizibilitate în organizație. Această strategie poate ajuta femeile să acceseze poziții de top management prin recunoașterea potențialului lor.</p> <p>Identificarea proiectelor de tip managerial, necesare pentru a căpăta experiență și recunoașterea faptului că femeile sunt interesate de oportunități de dezvoltare a carierei, este strategia pe care organizația o poate adopta.</p>
<p>Femeile nu sunt motivate să ajungă în poziții de top management.</p>	<p>Există opinii potrivit cărora, deși există oportunități, femeile nu le “vânează” cu aceeași forță ca bărbații. Femeile au tendința de a nu și promova calitățile care le-ar recomanda pentru o astfel de poziție. Studii calitative⁸ arată că femeile adoptă des rolul de leader informal, lucrând la coeziunea echipei “din culise”. De asemenea femeile au tendința de a evita titlatura de lider, în favoarea unor denumiri mai puțin oficiale: “facilitator”, “organizator”, “coordonator” etc.⁹</p> <p>Femeile sunt mai degrabă recunoscute și de ceilalți ca persoane care facilitează relațiile sociale în echipă.¹⁰</p>	<p>Femeile sunt recunoscute ca lideri mai degrabă în grupuri care au un istoric comun de durată și au un nivel de interacțiune complex între membri¹¹.</p> <p>Numărul tot mai mare de firme construite de femei arată că acestea au dorința de a conduce. În aceste situații pot reuși folosind metodele pe care ele le consideră cele mai eficiente și nu comportamente tipic masculine considerate de succes în organizații mari.</p>
<p>Femeile iau mai mult în considerare responsabilitățile familiale.</p>	<p>Femeile tind să considere că au o responsabilitate mai mare decât a partenerului în activitățile familiale și se simt mai vinovate decât partenerii lor când apar conflicte muncă - familie.</p> <p>Conflictul de rol și constrângerile de timp implicate de asumarea acestor responsabilități au implicații serioase pentru alegerile de viață ale femeilor și planurile lor de carieră. Unele femei fac față acestor solicitări eliminând rolurile tradiționale care țin de familie (amână căsătoria sau maternitatea). O altă strategie este asumarea tuturor responsabilităților cu implicații în calitatea performanței în ambele arii.</p> <p><i>O barieră pentru afirmarea femeilor care își asumă și rolul de soție/mamă este lipsa lor de la locul de muncă, pe perioada concediului de îngrijire a copilului.</i></p>	<p>O strategie mai eficientă decât cele prezentate este redefinirea rolurilor, atât acasă cât și la serviciu. Ea presupune renegocierea așteptărilor și a resurselor necesare în activitate. Exemplul femeilor care au propria afacere este concludent. Comparativ cu femeile care ocupă poziții de top în companii mari, acestea renunță mult mai puțin la rolul de mamă. 78% dintre femeile cu afaceri proprii sunt și mame, față de 58% dintre femeile-manager din corporații mari. Flexibilizarea condițiilor de muncă pentru femei în corporații ar reduce conflictul dintre viața profesională și cea de familie.</p>

⁸ Fletcher, 2002; Kolb, 1992.

⁹ Andrews, 1992.

¹⁰ Eagly, Karau, 1991.

¹¹ Eagly, Karau, 1991.

Toate cele 4 mecanisme exemplificate au pus în evidență și metode alternative prin care femeile se pot afirma ca lideri. De ce totuși, cu toate oportunitățile de a negocia normele de gen, experiențele de muncă, oportunitățile sau rolurile pe care și le asumă, femeile se angajează totuși atât de puțin în negocierea propriei autorități?

Studiile despre gen în negociere arată că influența genului este contingentă cu factorii situaționali ¹². Mai exact, diferențele de gen în negociere apar cu precădere în situații de **ambiguitate** – în privința ariei de negociere și a standardelor pe care trebuie să le îndeplinească înțelegerea finală.

În privința autorității, femeile trebuie să negocieze pentru lucruri pe care bărbații le primesc de la sine, o dată cu noua funcție.

Când negociază pentru ele însele sau în situații ambigue, femeile sunt mai puțin eficiente ca negociatori. Stereotipurile de gen sunt mult mai pervazive în aceste contexte.

Aspectele de gen de „a doua generație” se disting de discriminarea explicită prin aceea că operează implicit prin structurile organizaționale, culturile și normele de funcționare din organizație, care la prima vedere par naturale și neutre. Modul în care organizațiile funcționează la aceste niveluri poate avea efecte diferite pentru femei și bărbați sau chiar poate plasa persoanele de un anumit gen în dezavantaj.

Aspectele de gen de „a doua generație” se referă la faptul că femeile trebuie să ceară și să negocieze lucruri pe care bărbații le primesc în mod firesc: proiecte și sarcini importante, funcții comparabile, credit pentru munca depusă etc.

Modul sau scopul în care femeile negociază diferă. În unele situații femeile sunt mai reținute în a iniția negocieri pentru aspecte de genul compensațiilor, altele negocierile depind mult de situație: diferențele de gen se observă mai pregnant în situații în care femeile negociază pentru ele însele, când criteriile sunt ambigui sau când există stereotipuri de gen.

Femeile sunt dezavantajate în ocuparea și gestionarea funcțiilor de management dacă nu cer/negociază condițiile și resursele asociate funcției.

Femeile care negociază:

- sunt apreciate ca având o performanță mai ridicată;
- beneficiază de mai multe oportunități de dezvoltare a potențialului de leadership;
- au un grad mai mare de satisfacție față de post și organizație;
- iau mai puțin în considerare alternativele de a părăsi compania;
- anticipează că vor primi oferte de leadership în viitorul apropiat.¹³

Beneficiile negocierii autorității de către femei are deci implicații nu doar la nivel personal pentru persoana în cauză care își valorifică potențialul, dar și pentru organizație în termeni de performanță, motivație și turnover.

Ce negociază femeile?

În cadrul unui studiu s-au analizat cei mai importanți factori considerați ca favorizanți pentru succesul unei femei într-o poziție de leadership ¹⁴. Rezultatele au arătat că aspectele pe care o femeie trebuie să le negocieze pentru a obține autoritatea țin de:

(procentele din paranteză arată câți respondenți consideră negocierea respectivului factor ca fiind importantă)

- **Suprapunerea pe rol și suportul din partea celorlalți** (52%): negocierea titlului oficial, job description, relațiile de raportare, așteptările din partea șefilor ierarhici și așteptările proprii. Acest factor ține de modul cum persoana încearcă să clarifice structura rolului său, astfel încât acesta să se suprapună pe abilitățile, cunoștințele și experiența sa, și de asemenea, pe constrângerile care țin de obligațiile familiale ale acesteia.

¹² Bowles, Babcock, McGinn, 2003.

¹³ Kolb, Kickul, 2006.

¹⁴ Kolb, Kickul, 2006.

- **Funcțiile – cheie** (47%): negocierea ariilor de responsabilitate, controlul asupra instrumentelor de motivare, compensații, beneficii, decizii privind personalul. Acest factor se referă la aspectele care favorizează exercitarea noului job și afirmarea autorității în organizație.
- **Poziționarea strategică** (62%): introducerea în echipă și organizație, suportul din partea acestora, rețeaua pe care persoana o cultivă. Negocierea acestor factori ajută la crearea unor percepții pozitive în organizație despre persoană, în noul rol.
- **Resursele pe care se poate baza** (84%): negocierea resurselor, a legăturii dintre resurse și rezultatele așteptate/obținute, implicarea altor persoane ca sprijin pentru obținerea acestor resurse. Evitarea negocierii pentru resurse, pornind de la asumția că un lider trebuie să obțină oricum rezultate pentru că acesta este jobul lui, este o capcană în care cad multe femei din dorința de a le fi recunoscută valoarea ca leader.

Ce puteți face ca angajat(ă)/manager/manager de resurse umane/organizație

Strategiile propuse se bazează pe **reducerea ambiguității** la diferite niveluri – al abilităților personale, al sarcinilor de job/responsabilităților, al informațiilor care au stat la baza unei decizii legate de performanță (promovare, salariu etc.), al criteriilor folosite în diferite sisteme și procese de resurse umane sau la nivelul valorilor promovate de organizație. Ambiguitatea este un context favorabil pentru ca atitudinile distorsionate să influențeze mai puternic. Când nu ne putem baza pe repere externe obiective, de interpretare a unei situații, “umplem golul” cu informații extrase din experiențele proprii anterioare sau cu preconcepții. Cu cât mai multe inferențe proprii trebuie să facem, cu atât mai de impact sunt stereotipurile de gen pentru deciziile pe care le luăm.

a. Ce puteți face ca angajat/angajată:

- Identificați și afirmați-vă propriile abilități și competențe care vă recomandă pentru o poziție de leadership și modalitățile prin care vă puteți valorifica aceste abilități și competențe; de asemenea identificați resursele suplimentare de care aveți nevoie în momentul intrării pe o astfel de poziție;
- Verificați-vă propriile atitudini legate de diferențele de gen în leadership și găsiți modalități alternative de a gândi;
- Identificați propriile așteptări distorsionate și găsiți cât mai multe informații care confirmă/infirmă aceste așteptări pentru a testa validitatea lor;
- Oferiți cât mai des managementului informații concrete privind performanța proprie;
- Deciziile luate de acesta vor fi mai degrabă bazate pe date obiective nu pe judecăți nelegate de performanță. Solicitați feedback permanent din partea managerului;
- Solicitați asigurarea condițiilor necesare îndeplinirii unui job de management, în termeni de resurse, suport, structură a jobului, program de muncă și deplasări, cât mai aproape de momentul intrării pe o astfel de poziție etc.

b. Ce puteți face ca manager:

- Verificați propriile atitudini legate de diferențele de gen în leadership și găsiți modalități alternative de a gândi în aceste situații;
- Sprijiniți persoanele din subordine care ocupă o poziție de management, mai ales în perioada inițială de la numirea pe postul respectiv. Sprijinul dvs. se referă la specificarea clară a așteptărilor, alocarea resurselor, a autorității de luare a deciziilor, la feedback continuu oferit acestor persoane, disponibilitatea de a negocia cerințele postului;
- Încurajați negocierea termenilor și a așteptărilor la numirea unei persoane într-o funcție de management;
- Încurajați în practica de zi cu zi acele comportamente care valorifică diferențele de gen în cadrul echipei;
- Colectați cât mai multe informații legate de performanța managerului din subordine, bărbat sau femeie, pe care să vă bazați deciziile legate de performanța acestuia. Creați cât mai multe situații de observare a comportamentelor acestuia și feedback permanent despre performanța lui.

c. Ce puteți face ca manager de resurse umane:

- Stabiliți criterii clare de recrutare, promovare pe posturi de leadership, care să fie transmise/cunoscute de angajați;
- Stabiliți standarde comparative obiective pentru evaluarea posturilor, astfel încât comparația să nu apară implicit (cu exemple din experiența proprie a angajatului);
- Formulați o procedură de promovare care să pornească de la criterii obiective bazate pe performanță;

- Construiți planuri de carieră care pornesc de la potențialul și experiența angajaților, care să vizeze alocarea de proiecte pe direcția acestor planuri;
- Folosiți instrumente de identificare a abilităților fiecărei persoane pe care să se bazeze acțiunile de alocare a resurselor umane în organizație;
- Instruiți managerii cu privire la metode de luare a deciziilor privind performanța;
- Introducerea unui program de echilibrare a vieții profesionale cu cea personală care să permită accesul femeilor în poziții de top management.

d. **Ce poate face organizația – la nivel de politici:**

- Proiecte cu vizibilitate mare în organizație alocate managerilor noi, astfel încât să ofere posibilitatea ca atât abilitățile femeilor cât și ale bărbaților să fie puse în valoare și cunoscute în organizație;
- Valorile pe care organizația le promovează sunt mai mult decât ceea ce se declară, mai degrabă sunt ceea ce se încurajează.

Anexa 1

În ce măsură femeile-lider din organizație negociază autoritatea?

Chestionarul se poate aplica managerilor dar și femeilor-lider din organizație sau celor identificate ca persoane cu potențial de leadership care au ca obiectiv de carieră ocuparea unei funcții de management. Răspunsurile la întrebări sunt deschise.

1.	În momentul numirii într-o funcție de management, în ce măsură femeile negociază termenii care le vor determina succesul?	
2.	Care sunt caracteristicile femeilor care negociază autoritatea?	
3.	În ce condiții negociază femeile autoritatea?	
4.	Care sunt factorii care influențează o femeie să accepte o poziție de leadership?	
5.	Care din factorii menționați mai sus sunt priviți ca negociabili de femeia în cauză?	
6.	Care din factorii menționați mai sus sunt priviți ca negociabili de organizație?	
7.	Care este relația dintre negocierea acestor factori și succesul femeii ca leader, în termeni de performanță și potențial?	

Acest material a fost creat în cadrul proiectului “Să asigurăm șanse egale pentru femei și bărbați la locul de muncă”, inițiat de CPE – Centrul Parteneriat pentru Egalitate și derulat în parteneriat cu Inspekția Muncii.

Proiectul este finanțat de Uniunea Europeană prin Programul Phare 2003 – Consolidarea Societății Civile în România, Componenta 1 – Dezvoltarea Sectorului ONG și de către CPE din fonduri primite de la Fundația pentru o Societate Deschisă.

© 2006 CPE

Copyright-ul pentru acest material aparține CPE – Centrul Parteneriat pentru Egalitate. Reproducerea parțială sau integrală prin orice mijloace (electronice, mecanice, fotocopiere, înregistrare) a oricărui pasaj din acest material este strict interzisă în scopuri comerciale, fiind supusă prevederilor legii drepturilor de autor și drepturilor conexe. Textele sunt concepute în scopuri educative, acestea putând fi reproduse doar în condițiile menționării sursei.

Fotografii: © ukstockimages.com

Autoare: Alina Popescu

Coordonatoare proiect: Alina Chiriac
Asistentă proiect: Diana Calenic

Coordonare editorială: Camelia Stanciu

CPE – Centrul Parteneriat pentru Egalitate

E-mail: info@cpe.ro

Site: www.cpe.ro

Programul Phare 2003 – Consolidarea Societății Civile în România, Componenta 1 –
Dezvoltarea Sectorului ONG

Editorul materialului: CPE – Centrul Parteneriat pentru Egalitate

Data realizării: 5 mai 2006

Conținutul acestui material nu reprezintă în mod necesar poziția oficială a Uniunii Europene.