

**Kobiece i męskie
konteksty życia**

Kobiece i męskie konteksty życia

**Pod redakcją
Katarzyny Uklańskiej
i Olgi A. Kotowskiej-Wójcik**



Poznań 2020

Projekt okładki:
Wydawnictwo Rys

Recenzja wydawnicza:
dr hab. Aneta Gawkowska

Korekta:
Izolda Kiec

Copyright by:
Autorzy

Copyright by:
Wydawnictwo Rys

Wydanie I, Poznań 2020

ISBN 978-83-66666-14-6

DOI
10.48226/978-83-66666-14-6

Wydanie:



Wydawnictwo Rys
ul. Kolejowa 41
62-070 Dąbrówka
tel. 600 44 55 80
e-mail: tomasz.paluszynski@wydawnictworys.com
www.wydawnictworys.com

Spis treści

Katarzyna Uklańska, Olga A. Kotowska-Wójcik Moralność, intymność, aktywność – kobiety i mężczyźni o kontekstach życia prywatnego i publicznego	7
Wojciech Klimski Płeć i dekodifikacja moralności seksualnej.....	13
Maria Sroczyńska Być młodym..., czyli o kontrowersyjnych wymiarach współczesnej intymności (szkic socjologiczny)	37
Joanna Wróblewska-Skrzek Digitalizacja miłości. Wirtualne randkowanie – szanse i zagrożenia	51
Anna Linek Ciało kobiety w „zaklętym” kręgu wagi.....	67
Martyna Kawińska Kobiety i mężczyźni wobec starości i starzenia się	81
Katarzyna Uklańska Ambitne kobiety. Kompetencje i stosunek do pracy studentek na podstawie badań empirycznych	105
Magdalena Markocka Rola i aktywność kobiet w perspektywie współczesnych przemian społeczności lokalnych	129
Monika Maria Brzezińska „Gołąb” i „jastrząb”, czyli przywództwo i decydowanie polityczne kobiet i mężczyzn.....	151
Olga A. Kotowska-Wójcik Polki i Polacy o kobietach w polityce.....	165

Monika Maria Brzezińska
m.brzezinska@uksw.edu.pl
ORCID: 0000-0001-9278-9931

„Gołąb” i „jastrząb”, czyli przywództwo i decydowanie polityczne kobiet i mężczyzn

Key words: political leadership, political decision-making, woman, man, soft power, hard power, smart power

Słowa klucze: przywództwo polityczne, decydowanie polityczne, kobieta, mężczyzna, miękka siła, twarda siła, rozważna siła

Abstrakt

W centrum analizy niniejszego artykułu znajduje się przywództwo polityczne kobiet i mężczyzn oraz sposoby ich funkcjonowania w polityce. Jest to przede wszystkim próba zarysowania różnic między obu modelami decydowania politycznego ze szczególnym uwzględnieniem silnych i słabych stron każdego z nich. Celem rozważań jest wskazanie, iż siła kobiet i mężczyzn jako przywódców nabiera mocy wtedy, gdy jest rozsądnie łączona. Ani przywództwo kobiet (określane jako „gołąb”) mające zazwyczaj charakter relacji poziomych, ani męskie („jastrzębie”), o strukturze pionowej, same w sobie nie jest ani pełne, ani wystarczająco skuteczne. Przyznać jednak należy, iż rzeczywiście jest tak, że w niektórych sytuacjach bardziej sprawdzają się kobiety-przywódcynie, a w innych mężczyźni-przywódcy.

Wstęp

Przywództwo polityczne można definiować na wiele sposobów. Można też je analizować z różnej perspektywy. W kontekście sprawowanej władzy największa jednak *differentia specifica* dostrzegalna jest na płaszczyźnie konstruowania procesów decyzyjnych kobiet i męż-

czyn. Wynika to przede wszystkim z uwarunkowań psychologicznych, roli, jaką odgrywają przedstawiciele obu płci w społeczeństwie, oraz z relacji, jakie nawiązują. Czy jednak któreś podejście jest lepsze? Czy bardziej skuteczne? Czy można powiedzieć, że skoro świat polityki zdominowany został przez mężczyzn, to są oni bardziej predysponowani do przewodzenia czy też wręcz odwrotnie? Czy istnienie różnic ma, w kontekście przywództwa politycznego, znaczenie i czy powinno być ono *stricte* męskie lub żeńskie? A może po prostu neutralne, czy jak to się dzisiaj ujmuje, niebinarne (ang. *genderqueer*)?

Pojęcie przywództwa

Przemysław Żukiewicz, podejmując się próby zdefiniowania przywództwa politycznego, zwraca uwagę, iż pojęcie to można analizować z perspektywy: umiejętności, relacji lub procesu¹. W podobnym tonie wypowiada się Jerzy Wiatr, podkreślając jednak, iż jest to relacja „między tymi, którzy przewodzą a tymi, którzy za nimi podążają”². Dokonuje zatem prostego podziału społeczeństwa ze względu na odgrywane przez poszczególne jednostki role. Role zaś z kolei są „kompleksowym wzorcem zachowań i postaw, stanowiącym strategię radzenia sobie z powtarzającym się zestawem sytuacji, który jest społecznie identyfikowany – mniej lub bardziej – jako podmiot”³. Nadto w kontekście przywództwa są one, jak zauważa James McGregor Burns, zależne „od długiego łańcucha biologicznych i społecznych procesów, od interakcji zarówno ze strukturami politycznych okoliczności jak i ograniczeń, a także od wzajemnego oddziaływania zasad moralnych z uznanymi potrzebami władzy”⁴.

Dopiero w kontekście tych wszystkich uwarunkowań dostrzec można zarówno złożoność, jak i konieczność wielowymiarowego pa-

¹ P. Żukiewicz, *Przywództwo polityczne. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2011, s. 47.

² J. Wiatr, *Przywództwo polityczne*, Łódź 2008, s. 23.

³ R.H. Turner, *Role change*, „Annual Review of Sociology”, Vol. 16, 1990, s. 87.

⁴ J. McGregor Burns, *Leadership*, Harper & Row, Nowy York 1978, s. 3-4.

trzenia na fenomen przywództwa. Anna Bronowicka i Alicja Głębocka podkreślają, iż choć przeprowadzone badania oraz analizy wskazują, że czynniki takie jak uwarunkowania biologiczno-psychologiczne (osobowość) oraz kontekst sytuacyjny pozostają dla przywództwa politycznego jednakowo ważne, to jednak dopiero ich wzajemne powiązanie i oddziaływanie staje się czynnikiem najważniejszym⁵, swoistym determinantem. W kontekście uwarunkowań płciowych, w tym również różnic w zakresie predyspozycji, posiadanych umiejętności, ale także wizji własnej, odgrywanej roli, aspekty te wpływają na proces podejmowania decyzji. Pozostają jednocześnie specyficznymi i odmiennymi zarówno dla kobiecego, jak i męskiego punktu widzenia, stylu i rozumienia świata. Dzięki temu oba rodzaje przywództwa, zdecydowanie różniąc się od siebie, wnoszą jednocześnie własny, indywidualny wkład, ubogacając siebie nawzajem i otaczając ich świat.

Specyfika przywództwa kobiet i mężczyzn

Kobiety i mężczyźni różnią się między sobą, zatem odmienny jest ich sposób podejmowania decyzji, kierowania, porządkowania świata i oczywiście przewodzenia innym. Współczesny świat polityki zdominowany jest przez mężczyzn. Wynika to głównie z przyjętych i funkcjonujących w większości społeczeństw ról społecznych, które przyznają im, kosztem obowiązków domowych, większą przestrzeń do działalności zawodowej, przekładając ciężar prac związanych z domem i rodziną na kobiety właśnie. Decydująco zmniejsza to udział i aktywność tych ostatnich we wszystkich sferach pozarodzinnych, w tym również w polityce. Jak pokazują światowe badania w tym zakresie, więcej kobiet niż mężczyzn, pragnących poświęcić się karierze i posiadaniu wpływów politycznych, rezygnuje z rodziny i rodzicielstwa. Wiąże się to przede wszystkim z odgrywaną przez nie rolą społeczną (i obowiąz-

⁵ A. Bronowicka, A. Głębocka, *Przewodzenie polityczne. Perspektywa psychologii politycznej*, w: L. Rubisz, K. Zuba (red.), *Przywództwo polityczne. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2005, s. 58.

kami) z jednej strony, z drugiej zaś – jak zauważają Barbara Kellerman i Deborah L. Rhode – z panującym stereotypem, iż polityka to „świat męski”, w którym dominują: przemoc, siła, autorytaryzm, asertywność⁶. Kobiety bowiem postrzegane są jako te bardziej łagodne, ugodowe, koncyliacyjne. Potrafią słuchać, są nastawione na relacje, poszukiwanie rozwiązań, a nie na hierarchie⁷ i osiągnięcie kolejnych szczebli awansu. Koncentrują się zatem bardziej na podmiocie przywództwa (na drugim człowieku, społeczności), a nie na jego przedmiocie (władzy, wpływach i układach politycznych).

Przywództwo polityczne nigdy jednak nie pozostaje sferą indywidualną. Zawsze łączy się i pociąga za sobą większe bądź mniejsze grono zwolenników, a wraz z nimi funkcjonujące struktury społeczne oraz panujące wewnątrz nich zasady, normy i relacje. Pozbawianie zatem chociażby tylko jednego z tych elementów stanowi istotne zubożenie zarówno samej perspektywy przywództwa i jego działania, jak i jego skuteczności. Dla przykładu zerwana współpraca (lub nieumiejętność albo niechęć jej nawiązania), ale także nadmierna homogeniczność grupy (np. koncentracja wyłącznie na relacjach poziomych, kosztem osiągania celów) skutkować mogą zawężeniem ośrodka decyzyjnego i jego nadmierną jednolitością. W konsekwencji „taki stan obniża jej poziom intelektualny i moralny, a także poczucie realizmu. Tym samym, podejmowane decyzje nie mogą być zoptymalizowane”⁸. Także zachowania odwrotne (ale również „jednokierunkowe”), np. autorytaryzm przywódcy, narzucający ośrodkowi decyzyjnemu „twardy” system sankcji i wymagający bezwzględnego posłuszeństwa, może prowadzić do mispercepcji i powstania tzw. syndromu grupowego myślenia, odrywającego proces decyzyjny od rzeczywistości⁹.

W kontekście przywództwa, jak zauważają amerykańscy badacze Elliot Aronson, Timothy Wilson oraz Robin Akert, najbardziej sku-

⁶ B. Kellerman, D.L. Rhode, *The State of Play*, w: B. Kellerman, D. L. Rhode (red.), *Women and Leadership*, Jossey-Bass, Wiley 2007, s. 6-7.

⁷ M.C. Wilson, *Closing the leadership gap*, Penguin Group, Nowy Jork 2004, s. 6-7.

⁸ Z.J. Pietraś, *Decydowanie polityczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 2000, s. 106.

⁹ *Ibidem*, s. 106-107.

teczne pozostaje połączenie przywództwa zorientowanego zarówno na cele (*task-oriented leader*), jak i na relacje (*relationship-oriented leader*). Kobiety bowiem decydują bardziej demokratycznie, podczas gdy mężczyźni, jeśli zachodzi taka potrzeba, działają głównie zadaniowo, koncertując swoją uwagę przede wszystkim na realizowaniu wyznaczonych priorytetów¹⁰. Zoptymalizowany ośrodek decyzyjny powinien być zatem „niezbędnie różnorodny”¹¹, przy czym unikać należy generalizowania, iż to tylko mężczyźni funkcjonują w strukturach pionowych, a kobiety w relacjach poziomych. Pamiętać bowiem należy o specyfice osobowościowej i indywidualnych cechach każdego przywódcy. Nie można też jednoznacznie stwierdzić, że to mężczyźni albo kobiety są lepszymi przywódcami, choć przyznać należy, iż ze względu na specyfikę psychologiczną każdej z płci, panowie bardziej sprawdzają się w takich obszarach, jak np. wojskowość i obronność, gdzie wymagany jest wysoki poziom kontroli, a panie w takich dziedzinach, jak np. edukacja czy służba zdrowia, dopuszczając moderowanie stopnia kontroli¹².

Specyfika oraz odmienność przywództwa kobiet i mężczyzn pozostaje tak istotna, iż wpisała się już na stałe w słownik pojęć politycznych. Widać to nie tylko w nazewnictwie („przywódca” – „przywódczyni”), na płaszczyźnie psychologii politycznej, gdzie prowadzone są oddzielne badania w tym kierunku, ale również w teoriach decydowania politycznego. Te dzieli się bowiem na emocjonalne (kobiece) i racjonalne (męskie), przy czym pierwsze z nich koncentruje się przede wszystkim na uwarunkowaniach osobowościowych, a drugie na czysto racjonalnych przesłankach (tzw. teoria gier). Różnice wynikają tu przede wszystkim z przyjętych przez przywódców i jednocześnie skrajnie przeciwstawnych strategii działania: pokojowej („P”) oraz wojennej („W”). Określane są też one odpowiednio jako podejście kooperacyjne, altruistyczne, miękkie czy gołębie (kobiece właśnie) oraz niekooperacyjne, rywalizacyjne, egoistyczne, konfliktowe, zdradzieckie, jastrzębie (męskie).

¹⁰ E. Aronson, T. Wilson, R. Akert, *Social psychology*, Longman 1999, s. 367.

¹¹ Z.J. Pietraś, *Decydowanie polityczne*, Warszawa-Kraków 2000, s. 105.

¹² *Ibidem*, s. 345-347.

Ambiwalentne pozostają także ich cele. Strategię „P” charakteryzuje ukierunkowanie na relacje i kontakty z drugą stroną oraz często preferowanie dobra wspólnego kosztem rezygnacji z własnych korzyści, co jest wyrazem zakładanego z góry zaufania do drugiej strony¹³. Tego typu działania polegają również na dzieleniu się władzą, posiadaną informacją oraz wzmacnianiu pozostałych członków kręgu decyzyjnego. W efekcie prowadzi to w większym stopniu do sytuacji zwycięzca-zwycięzca (*win-win situation*), w której każda ze stron jest zadowolona¹⁴. Strategię „W” z kolei wyróżnia bezwzględność oraz maksymalizacja egoistycznych interesów, nawet kosztem własnej porażki, co wynika z braku zaufania¹⁵. Sytuacja polityczna może często przybierać tutaj charakter zupełnie skrajny i zero-jedynkowy: zwycięzca-przeegrany (*winner-loser*). Oba podejścia mają praktyczne zastosowanie, a ich umiejętne wykorzystanie może przynosić wymierne efekty. Ziemowit J. Pietraś podaje dla przykładu, iż strategie kobiece bardziej sprawdzają się podczas rokowań i negocjacji, a męskie w sytuacjach konfliktu i wojny¹⁶.

Podział na przywództwo „miękkie” i „twarde” znajduje odzwierciedlenie również na płaszczyźnie stosunków międzynarodowych. Obecnie niezmiernie popularne stają się takie określenia, jak *soft* i *hard power*, bez których, jak zauważa Joseph S. Nye, przywództwo staje się niemożliwe¹⁷, lub co najmniej niepełne. Amerykański badacz zwraca jednak uwagę na konieczność rozróżnienia pomiędzy dwoma rodzajami wywierania wpływu i osiągania stawianych celów, analizując je z perspektywy behawioralnej oraz posiadanych zasobów. Pod pojęciem *soft power* rozumie zatem ustalanie agendy oraz szeroko rozumianą atrakcyjność i współpracę w zakresie procesu decyzyjnego. Bazuje ono na strukturze instytucjonalnej, promowaniu wartości oraz atrakcyjności idei i koncepcji politycznych¹⁸. Znaczące tu zatem pozostają takie

¹³ Z.J. Pietraś, *Decydowanie polityczne...*, *op. cit.*, s. 183-184.

¹⁴ J.T. Wren, *The Leaders Companion. Insights on Leadership Through the Ages*, Nowy Jork 1950, s. 150-151.

¹⁵ Z.J. Pietraś, *Decydowanie polityczne...*, *op. cit.*, s. 183-184.

¹⁶ *Ibidem*, s. 184.

¹⁷ J.S. Nye Jr., *The Powers to Lead*, Oxford 2008, s. 27.

¹⁸ J.S. Nye Jr., *Soft Power. The Means to Success in World Politics*, Nowy Jork 2004, s. 8.

cechy, jak: charyzma, wzajemna komunikacja, wewnętrzna inherencja oraz retoryka i umiejętność perswazji¹⁹. Przeciwnością ich zaś jest „twarda siła” czerpiąca z gróźb, poniżania, działania indukcyjnego, praktykowania zasady kar i nagród (*payments and rewards*), preferująca walkę, degradację²⁰, a także sankcje, przemoc, siłę militarną oraz pieniądze (opłaty, przepukstwo)²¹.

Strategie te, w obrębie stosunków międzynarodowych, są nieodzownym elementem przywództwa aktorów politycznych i to zarówno państwowych, jak i niepaństwowych (np. Unii Europejskiej, UE), w tym przede wszystkim mocarstw. Za przykład mogą posłużyć tu przede wszystkim Stany Zjednoczone Ameryki (USA) i Republika Federalna Niemiec (RFN). Pierwszy z wymienionych podmiotów, mimo iż pod względem *soft power* zajmuje w rankingach mocy pierwsze miejsce na świecie (2020)²², to jednak równie często i chętnie sięga po twardą siłę, która pozostaje jego domeną (również pierwsze miejsce na świecie w 2020 roku)²³. Przeciwnością takiego podejścia jest RFN, która z kolei kładzie większy nacisk na *soft* (drugie miejsce w skali globalnej w 2020 roku²⁴) niż na *hard power* (trzynasta pozycja w roku 2020²⁵). UE zaś to aktor praktykujący w zasadzie wyłącznie miękką siłę. Nie dysponuje bowiem własną armią, choć może, i czasem to czyni, np. przy negocjacjach budżetowych²⁶, posługiwać się zasobami finansowymi jako twardym narzędziem sankcji i przymusu w procesie decyzyjnym. Zatem również państwa i organizacje ponadnarodowe,

¹⁹ J. S. Nye Jr., *The Powers to Lead...*, *op. cit.*, s. 40.

²⁰ *Ibidem*.

²¹ J. S. Nye Jr., *Soft Power...*, *op. cit.*, s. 8.

²² T. A. J. Yang-Spooner, fDi Intelligence 20 marca 2020, *US tops global soft power ranking*, <https://www.fdiintelligence.com/article/77019> (dostęp: 19.06.2020).

²³ *2020 Military Strength Ranking*, <https://www.globalfirepower.com/countries-listing.asp> (dostęp: 27.07.2020).

²⁴ T. A. J. Yang-Spooner (2020), fDi Intelligence 20 marca, *US tops global soft power ranking*, *op. cit.*

²⁵ *2020 Military Strength Ranking*, *op. cit.*

²⁶ T. Bielecki, *Rada UE: Budżetowy spór o praworządność*, Deutsche Welle 18.02.2020, <https://www.dw.com/pl/rada-ue-bud%C5%BCetowy-sp%C3%B3r-o-praworz%C4%85dno%C5%9B%C4%87/a-52412906> (dostęp: 3.08.2020).

a nie tylko politycy, kierują się w realizacji swoich celów w większym lub mniejszym stopniu strategią kobiecą lub męską.

Joseph S. Nye zwraca jednak uwagę na coś więcej, a mianowicie na umiejętność łączenia obu typów potęgi w jedno strategiczne podejście, w tzw. *smart power*. Przejawia się ono w: „inteligentnej integracji i sieciowego połączenia dyplomacji, obrony, rozwoju i innych narzędzi”²⁷. Dopiero spójność obu tych strategii generuje moc i tworzy „rozważną” i wielowymiarową możliwość działania, która wpływa na realną pozycję państw w środowisku międzynarodowym.

Konieczność reprezentacji i aktywnego włączania się zarówno kobiet, jak i mężczyzn w kształtowanie politycznej rzeczywistości jest zatem nie tylko kwestią poprawności politycznej, ale przede wszystkim potrzebą pełniejszego postrzegania i rozumienia świata. Stanowi ubogacenie i dopełnienie procesów decyzyjnych, uwzględniających różnorodność perspektyw i potrzeb tych, którymi się przewodzi i w imieniu których podejmuje się decyzje polityczne. Jeśli procesy decyzyjne zostaną zdominowane wyłącznie przez przywódców mężczyzn (ale i na odwrót – tylko przez kobiety), istnieje wysokie prawdopodobieństwo, iż każda z grup będzie reprezentowała własne interesy i pomijała, być może nawet niecelowo, potrzeby drugiej strony. Nadto, co wydaje się równie istotne, to fakt, iż właśnie ta różnorodność stanowi ubogacenie świata polityki.

Co więcej, jeśli chodzi o efektywność i skuteczność przywództwa politycznego, ważne jest nie tylko łączenie twardych i miękkich cech podejmowania decyzji, ale także, na co zwracają uwagę amerykańscy badacze Elliot Aronson, Timothy Wilson, Robin Akert, trzeba zwrócić uwagę na źródło, z jakiego one pochodzą. Mianowicie, jeśli kobiety przyjmują strategię i technikę działania mężczyzn (lub na odwrót), budzi to niechęć i brak akceptacji tych drugich²⁸. Zatem aby przywództwo mogło być operatywne, powinno być autentyczne i wynikać z natury samego decydenta. Nie wystarczy „mechaniczne” realizowanie określonych ról i wypełnianie odgórnie zleconych zadań.

²⁷ J. S. Nye Jr., *Przyszłość siły*, przekł. B. Działoszyński, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 367- 371.

²⁸ E. Aronson, T. Wilson, R. Akert, *Social psychology, op. cit.*, s. 346-347.

W opozycji do tego trendu znajduje się dzisiaj Unia Europejska, jeden z najbardziej aktywnych aktorów sceny międzynarodowej i jednocześnie promotor tzw. neutralnego płciowo języka²⁹. Szeroko rozumiana poprawność w tym zakresie zaczyna dominować i wkradać się coraz częściej również do sfery życia politycznego promowanego w ramach europejskich procesów integracyjnych. Zgodnie z unijnymi standardami, należy zatem zrezygnować z pojęć jednoznacznie wskazujących na kobiecość i męskość, a używać określeń niebinarnych (ang. *genderqueer*). Dążenie to jednak stanowi już na samym początku definiowania sytuacji decyzyjnej, planowania metod implementacji przyjętych decyzji czy w końcu też prognozowania celów końcowych, zaprzeczenie ról politycznych, które każda z płci wnosi w wymiar polityki. Ta bowiem stanowi „dobro wspólne”³⁰ i w jednakowym wymiarze służyć ma wszystkim.

Wymaga to oczywiście wielkiego wysiłku. Jak bowiem pokazują prowadzone badania i analizy, dysproporcje w tym zakresie są ciągle znaczące, a obecność zwłaszcza kobiet w polityce pozostaje niewystarczająca. Dla przykładu: wśród 193 państw Polska zajmuje 58. miejsce w rankingu, jeśli chodzi o udział kobiet w polityce i w strukturach władzy. W wyniku ostatnich wyborów parlamentarnych z października 2019 r. uzyskały one odpowiednio 28,7 proc. miejsc w Sejmie i 24 proc. w Senacie³¹. Spośród wszystkich państw najlepiej, jeśli chodzi o udział kobiet w polityce, wypadają: Szwajcaria (1. miejsce), Kanada (2. miejsce), Japonia (3. miejsce), Niemcy oraz Australia³². Biorąc zaś pod uwa-

²⁹ Przykładem są chociażby dotacje UE na szeroko zakrojone badania w tym zakresie. Wymienić tu można np. projekt *Language, Cognition, and Gender*, realizowany przez Uniwersytet Bern w latach 2009-2013, na który Komisja Europejska przeznaczyła 4 106 379 euro, <https://cordis.europa.eu/article/id/174994-encouraging-genderfair-language/pl> (22.07.2020).

³⁰ P. Paxton, M. M. Hughes, *Women, Politics, and Power. A Global Perspective*, SAGE Publications 2014, s. 4.

³¹ Inter-Parliamentary Union, *Global data on national parliaments. Monthly ranking of women in national parliaments*, <https://data.ipu.org/women-ranking?month=5&year=2020> (dostęp: 28.07.2020).

³² U.S. News & World Report, *Best Countries for Women*, <https://www.usnews.com/news/best-countries/best-women> (dostęp: 28.07.2020).

gę kontynenty, najlepszymi wynikami poszczycić mogą się: Ameryka Północna i Południowa (średni udział kobiet sprawujących kierownicze stanowiska w polityce to 31,8 proc.), następnie Europa 29,9 proc. (przy czym najniższy wskaźnik pozostaje w Europie Środkowo-Wschodniej), a najslabiej wypada region Pacyfiku (19,6 proc.)³³. Na 193 kraje tylko w 19 przypadkach kobieta pozostaje głową państwa lub rządu³⁴. Ma to oczywiście swoje dalsze konsekwencje w podejmowanych decyzjach, przyjmowanych strategiach politycznych i to zarówno w wymiarze polityki wewnętrznej, zagranicznej, jak i międzynarodowej.

Na koniec warto zwrócić uwagę, że niejednokrotnie również język polityki uwzględnia w swej strukturze czynnik kobiecy i męski. Dla przykładu niemieckie *Führung* (ewentualnie *Anführung*) ma rodzaj żeński. Są jednak i takie języki (choć jest ich prawdopodobnie mniej), na które to męska kultura i tradycja wywierają silniejszy wpływ, a wymienić tu można chociażby hiszpańskie *liderado* (m). Dla odmiany zaś polskie słowo „przywództwo” jest rodzaju nijakiego (n), zatem nie determinuje od początku, przynajmniej lingwistycznie, i nie stygmatyzuje stereotypami, ale daje w perspektywie czasu pewne teoretycznie równe szanse na ukształtowanie się męskości i kobiecości w tej sferze życia i działalności. Nadto na przykładzie słowa „przy-” i „-wództwo” (w jęz. niem. odpowiednio *an* i *Führung*) wyraźnie widać, iż przywództwo to zarówno „wództwo”, czyli dowodzenie, jak i to, co wokół niego („przy”, „obok”). Dopiero jednak połączenie obu części daje pełnię i siłę, a zatem właściwe „przywództwo”, uwzględniające to, co relacyjne (poziome, a zatem „przy”), jak i hierarchiczne (pionowe, dążenie do celu, do rozwoju i postępu). Niemniej, bez względu na uwarunkowania lingwistyczne, mamy zatem zarówno „przywódców”, jak i „przywódczynię”, i ma to swój głęboki sens również w polityce.

³³ Inter-Parliamentary Union, *Global and regional averages of women in national parliaments*, <https://data.ipu.org/women-averages> (dostęp: 28.07.2020).

³⁴ R.B. Vogelstein, A. Bro, *Women's Power Index*, Council on Foreign Relations, 22 maja 2020, <https://www.cfr.org/article/womens-power-index> (dostęp: 28.07.2020).

Podsumowanie

Podsumowując powyższe rozważania, należałoby zwrócić szczególną uwagę na następujące kwestie:

1. Zarówno w polityce, jak i nauce dominuje obecnie „męskie” podejście do przywództwa politycznego, choć przyznać należy, że tendencja ta stopniowo ulega zmianie.
2. Zdecydowanie nie można powiedzieć, iż tylko „męski” lub typowo „kobięcy” styl prowadzenia polityki pozostaje skuteczny i efektywny. Oba typy pozostają komplementarne i uzupełniają się nawzajem, zwłaszcza w zakresie własnych niedoskonałości. O ile bowiem męskie przywództwo determinują wyznaczane i osiągnane cele (podejście przedmiotowe, wertykalne), o tyle kobiece szczególnie mocno akcentuje koncentrowanie się na wartościach, zasadach i drugim człowieku (podejście podmiotowe, horyzontalne).
3. Dopiero połączenie obu tych płaszczyzn tworzy gęstą siatkę pionowych i poziomych powiązań, obejmującą swoją specyfiką oraz strukturą wszystkie niezbędne dla decydowania i przywództwa aspekty życia politycznego. Każde z nich zatem, ograniczone tylko i wyłącznie do aspektu „twardej” lub „miękkiej” siły, z góry narażone będzie na niedoskonałości i braki, wynikające z natury rzeczy. Świadczy o tym doświadczenie historyczne wielu państw, które pokazuje, iż praktykowanie wyłącznie męskiego podejścia (realizm i jego „twarda” siła) prowadzą do nieustannych konfliktów (np. I oraz II wojna światowa), a wyłącznie kobieca sprawdza się w większości w przywództwie duchowym³⁵. Obecność zatem i świadomość różnic w przywództwie kobiet i mężczyzn, ale też umiejętność ich wykorzystania, traktować należy jako ubogacenie i swoistą wartość.
4. Państwa i ich przywódcy są coraz bardziej świadomi tych aspektów, na co wskazuje chociażby przyjmowana przez nich strategia

³⁵ Badania własne autorki oparte na projekcie społecznym, częściowo opublikowane w: M.M. Brzezińska, *Duchowi przywódcy dnia codziennego*, „Szczęść Boże!” 28 (1457) rok 29, Pismo Parafii św. Maksymiliana M. Kolbe w Płońsku, 12 lipca 2020, s. 1-3.

przywództwa opartego na jednoczesnym wzmacnianiu elementów twardej, jak i miękkiej potęgi (tzw. *smart power*). Doskonałym przykładem realizacji tych założeń jest RFN i stojąca na jej czele Angela Merkel. Jak do tej pory, żaden z przywódców politycznych tego państwa nie połączył w tak spójny sposób elementów kobiecego i męskiego przywództwa politycznego. Piętnaście lat władzy sprawowanej przez panią kanclerz, dało Niemcom w 2020 r. niespotykany jak dotąd wynik drugiego miejsca pod względem *soft power*³⁶ oraz trzynastego (z badanych 138 państw) miejsca pod względem *hart power*³⁷, sprawiając jednocześnie, iż kraj ten stał się nie tylko mocarstwem regionalnym, ale przede wszystkim europejskim i światowym graczem.

5. Tylko połączenie przysłowiowego „gołębia” i „jastrzębia”, czyli męskiego i kobiecego podejścia do przywództwa politycznego daje szansę na jego skuteczność, komplementarność i spójność. Rozmywanie zaś tej różnorodności, wraz z jej bogactwem, grozi zerwaniem relacji pionowych bądź poziomych, przez co kanały komunikacji i relacji zostają osłabione i pozbawione swoich najsilniejszych i naturalnych jednocześnie atutów.
6. Współczesny świat musi, niestety, dojrzeć zarówno do kobiecości, jak i do męskości, a w zasadzie do umiejętności spójnego, wspólnego spojrzenia na te dwa aspekty również w polityce. Ani sama „twarda” siła, ani praktykowana w pojedynkę „miękką”, nie sprawdzą się i nie wypełnią po sobie luki. Niwelowanie różnic na siłę, chociażby poprzez zacieranie granic między przywództwem kobiet i mężczyzn (neutralizacja), zaszkodzi samej polityce, w tym oczywiście przywództwu i przywódcom, nie wspominając o tych, którymi oni dowodzą. Zatem przywódcy polityczni, by rozumieć świat i wносить w niego swoje indywidualne bogactwo, powinni pozostać autentyczni, gdyż stąd czerpie charyzma. Słuszne zatem wydaje się łączenie twardych i miękkich cech przywódczych cho-

³⁶ Taha Ahmed J. Yang-Spooner (2020), fDi Intelligence 20 marca, *US tops global soft power ranking*, *op. cit.*

³⁷ *Germany Military Strength (2020)*, https://www.globalfirepower.com/country-military-strength-detail.asp?country_id=germany (dostęp: 24.07.2020).

ciażby poprzez włączanie obok mężczyzn, również kobiet w świat polityki. Dopiero zachowanie takich proporcji pozwoli kształtować przywództwo w oparciu o ład, wartości z jednej strony, trzymanych w ryzach, podejmujących ryzyko (procesy modernizacji i rozwoju) i stawiających przed sobą kolejne wyzwania, z drugiej strony.

7. Pamiętać także należy, iż przywództwo, by mogło cieszyć się poparciem zwolenników, powinno być autentyczne i naturalne, a nie programowane odgórnie i neutralne.

Bibliografia

- 2020 Military Strength Ranking, <https://www.globalfirepower.com/countries-listing.asp> (dostęp: 27.07.2020).
- Aronson E., Wilson T., Akert R., *Social Psychology*, Longman 1999.
- Bielecki T., *Rada UE: Budżetowy spór o praworządność*, Deutsche Welle 18.02.2020, <https://www.dw.com/pl/rada-ue-bud%C5%BCetowy-sp%C3%B3r-o-praworz%C4%85dno%C5%9B%C4%87/a-52412906> (dostęp: 3.08.2020).
- Bronowicka A., Głębocka A., *Przewodzenie polityczne. Perspektywa psychologii politycznej*, w: Rubisz L., Zuba K. (red.), *Przywództwo polityczne. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2005, s. 55-69.
- Brzezińska M.M., *Duchowi przywódcy dnia codziennego*, „Szczęść Boże!” 28 (1457) rok 29, Pismo Parafii św. Maksymiliana M. Kolbe w Płońsku, 12 lipca 2020, s. 1-3.
- Burns J. McGregor, *Leadership*, Harper & Row, Nowy Jork 1978.
- Germany Military Strength (2020), https://www.globalfirepower.com/country-military-strength-detail.asp?country_id=germany (dostęp: 24.07.2020).
- Inter-Parliamentary Union, *Global and regional averages of women in national parliaments*, <https://data.ipu.org/women-averages> (dostęp: 28.07.2020).
- Inter-Parliamentary Union, *Global data on national parliaments. Monthly ranking of women in national parliaments*, <https://data.ipu.org/women-ranking?month=5&year=2020> (dostęp: 28.07.2020).
- Kellerman B., Rohde D. L., *The State of Play*, w: Kellerman B., Rohde D. L. (red.), *Women and Leadership*, Jossey-Bass, Wiley 2007.
- Nye J.S. Jr., *Przyszłość siły*, przekł. B. Działoszyński, Warszawa 2012.
- Nye J.S. Jr., *Soft Power. The Means to Success in World Politics*, Nowy Jork 2004.

- Nye J.S. Jr., *The Powers to Lead*, Oxford 2008.
- Paxton P., Hughes M.M., *Women, Politics, and Power. A Global Perspective*, SAGE Publications 2014.
- Pietraś Z.J., *Decydowanie polityczne*, Wydaw. Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 2000.
- Turner R.H., *Role Change*, „Annual Review of Sociology”, vol. 16, 1990, s. 87-110.
- U.S. News & World Report, *Best Countries for Women*, <https://www.usnews.com/news/best-countries/best-women> (dostęp: 28.07.2020).
- Vogelstein R.B., Bro A., *Women's Power Index*, Council on Foreign Relations, 22 maja 2020, <https://www.cfr.org/article/womens-power-index> (dostęp 28.07.2020).
- Wiatr J., *Przywództwo polityczne*, Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi, Łódź 2008.
- Wilson M.C., *Closing the leadership gap*, Penguin Group, Nowy Jork 2004.
- Wren J.T., *The Leaders Companion. Insights on Leadership Through the Ages*, Nowy Jork 1950.
- Yang-Spooner Taha Ahmed J., fDi Intelligence 20 marca 2020, *US tops global soft power ranking*, <https://www.fdiintelligence.com/article/77019> (dostęp: 19.06.2020).
- Żukiewicz P., *Przywództwo polityczne. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2011.

Numery DOI tekstów zamieszczonych w książce

Katarzyna Ukłańska, Olga A. Kotowska-Wójcik

Moralność, intymność, aktywność – kobiety i mężczyźni o kontekstach życia prywatnego i publicznego

DOI 10.48226/978-83-66666-14-6_01

Wojciech Klimski

Płeć i dekodifikacja moralności seksualnej

DOI 10.48226/978-83-66666-14-6_02

Maria Sroczyńska

Być młodym..., czyli o kontrowersyjnych wymiarach współczesnej intymności (szkic socjologiczny)

DOI 10.48226/978-83-66666-14-6_03

Joanna Wróblewska-Skrzek

Digitalizacja miłości. Wirtualne randkowanie – szanse i zagrożenia

DOI 10.48226/978-83-66666-14-6_04

Anna Linek

Ciało kobiety w „zaklętym” kręgu wagi

DOI 10.48226/978-83-66666-14-6_05

Martyna Kawińska

Kobiety i mężczyźni wobec starości i starzenia się

DOI 10.48226/978-83-66666-14-6_06

Katarzyna Ukłańska

Ambitne kobiety. Kompetencje i stosunek do pracy studentek na podstawie badań empirycznych

DOI 10.48226/978-83-66666-14-6_07

Magdalena Markocka

Rola i aktywność kobiet w perspektywie współczesnych przemian społeczności lokalnych

DOI 10.48226/978-83-66666-14-6_08

Monika Maria Brzezińska

„Gołąb” i „jastrząb”, czyli przywództwo i decydowanie polityczne kobiet i mężczyzn

DOI 10.48226/978-83-66666-14-6_09

Olga A. Kotowska-Wójcik

Polki i Polacy o kobietach w polityce

DOI 10.48226/978-83-66666-14-6_10