

ANNA POKORSKA

Mechanizmy blokujące kariery kobiet w strukturach kierowniczych uniwersytetów

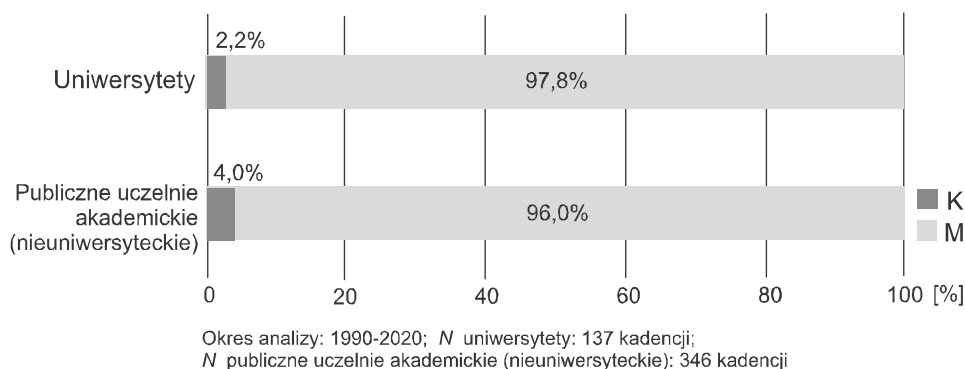
1. Wstęp

W socjologii kategorią najczęściej stosowaną do analizy funkcjonowania kobiet na stanowiskach zarządczych i na rynku pracy jest pojęcie „szklanego sufitu” (wprowadzone do dyskursu naukowego przez Hymowitza i Schellardta w 1986 roku, w artykule zamieszczonym w *Wall Street Journal*). Terminem tym określa się niewidoczne bariery, wynikające z uprzedzeń płciowych, utrudniające awans zawodowy na wyższe stanowiska zarządcze i przywódcze i często jest on wykorzystywany jako kategoria analizy, w badaniach prowadzonych w Polsce i na świecie (zob. Titkow, Siemieńska 2003; Budrowska, Duch, Titkow 2003; Gawrycka, Wasilczuk, Zwiech, 2011; Budrowska 2004 i 2004a; Strykowska 1995; Bertrand 2017; Jourová, Věra 2016). Uzupełnieniem dla tego określenia są terminy szczegółowo opisujące wertykalną lub horyzontalną segregację zawodową, tzw. lepka podłoga lub szklane ściany (Christofidesa, Polycarpou, Vrachimis 2013). Nowszym uzupełnieniem terminologii opisującej bariery kobiet w dostępie do najwyższych stanowisk jest pojęcie „szklanego klifu” (Ryan, Haslam: 2005; Ryan, Haslam: 2007), odzwierciedlające sytuację, w której kobietom osiągnięciem wyższe stanowiska przywódcze przydziela się obszary zarządzania obarczone dużym ryzykiem lub zagrożone kryzysem, co zwiększa prawdopodobieństwo stania się „koźłem ofiarnym” w przypadku pogorszenia sytuacji firmy lub instytucji, np. osiągnięcia niskich wyników finansowych (Kupczyk 2009: 23–24). Niektórzy badacze zwracają uwagę, że sytuację kobiet na rynku pracy można analizować również przez pryzmat sukcesywnych zmian, zmniejszających nierówności w dostępie do władzy, środków finansowych czy edukacji (Gładys-Jakóbk, Kozłowska 2013). Zjawisko szklanego sufitu i innych pokrewnych ograniczeń nie jest w tym ujęciu eksponowane tak bardzo jak bariery typu tożsamościowego, związane z przejawianymi aspiracjami i motywacjami (Gładys-Jakóbk, Kozłowska 2013, Titkow 2007).

Problem szklanego sufitu, chociaż często omawiany w pracach socjologicznych, rzadko podejmowany jest na gruncie badań nad szkolnictwem wyższym. Dostępne analizy empiryczne odnoszące się do równości płci w szkolnictwie wyższym najczęściej

* Dr Anna Pokorska (anna.pokorska@umk.pl), Katedra Badań nad Szkolnictwem Wyższym i Nauką, Wydział Filozofii i Nauk Społecznych UMK w Toruniu

dotyczą proporcji kobiet i mężczyzn w nauce (Młodożeniec, Knapińska 2013) i nie eksplorują mobilności kobiet w strukturach administracyjnych uniwersytetu, zwłaszcza w kontekście stanowisk kierowniczych. Jedną z przyczyn tej sytuacji może być wzrost liczby kobiet-studentek, a nawet ich liczebna przewaga w ostatnich latach. Trend ten sprzyja stawianiu tezy o końcu dyskryminacji kobiet w szkolnictwie wyższym, chociaż feminizacja tego sektora nie wyklucza zróżnicowania szans zawodowych kobiet i mężczyzn w kwestii zatrudnienia, a zwłaszcza dostępu do wyższych stanowisk kierowniczych. Potwierdza to liczebna analiza rektorów polskich uniwersytetów¹ oraz innych publicznych instytucji szkolnictwa wyższego (badania własne). W latach 1990–2020 kadencje rektorskie były przez kobiety obejmowane bardzo rzadko. W publicznych uczelniach akademickich (nieuniwersyteckich), w analizowanym okresie, kobiety objęły tylko 14 kadencji rektorskich. Na publicznych uniwersytetach, zaledwie trzy (ryc. 1).



Ryc. 1. Procent kadencji rektorskich w podziale na płeć sprawującego funkcję

Dostęp kobiet do stanowisk kierowniczych w szkolnictwie wyższym jest utrudniony na całym świecie. Zgodnie z danymi rankingu prowadzonego przez Times Higher Education około jedna piąta dwustu najlepszych uniwersytetów na świecie jest kierowana przez kobiety (Bothwell 2017). Sytuacja polskich uniwersytetów wydaje się jednak wyjątkowa. Trzy kadencje to w praktyce tylko dwie kobiety w ciągu ostatnich trzydziestu lat. W obecnej kadencji (2016–2020) funkcję rektora pełnią wyłącznie mężczyźni.

Kobiety stosunkowo rzadko obejmują również funkcje prorektorskie (badania własne). W obecnej kadencji (2016–2020), na polskich uniwersytetach, tylko 27% stanowisk prorektorskich zajmują kobiety. Ich niedoreprezentowanie wśród kadry kierowniczej uniwersytetów jest zatem wyraźnie widoczne. Co więcej, wydaje się niezgodne

¹ Uniwersytet rozumiany jest w tekście zgodnie z Ustawą Prawo o szkolnictwie wyższym z dnia 27 lipca 2005 roku (art. 3 p. 1) jako akademicka uczelnia szerokoprofilowa.

z podstawowymi ideałami uniwersytetu: otwartością i szansą na indywidualny rozwój poprzez merytokratyczny system oceny osiągnięć i umiejętności. W tym kontekście szczególnie ciekawe wydaje się pytanie o mechanizmy blokujące kariery kobiet w strukturach kierowniczych uniwersytetu, zwłaszcza o te, które ograniczają ich szanse na funkcję rektora. Celem artykułu jest zatem – na podstawie analizy wyników badania jakościowego – określenie czynników, które współtworzą te mechanizmy i utrudniają kobietom dostęp do najwyższych funkcji kierowniczych.

Badaniem objęto 15 kobiet², które obecnie pełnią funkcje prorektorskie lub zajmowały w przeszłości stanowisko rektora na szerokokoprowalowych uniwersytetach publicznych. Przeprowadzono indywidualne wywiady pogłębione, trwające od 60 do 135 minut i poprzedzone analizą przebiegu indywidualnych karier oraz osiągnięć poszczególnych kobiet dokonaną w oparciu o dostępne materiały (informacje zamieszczone na stronach internetowych uniwersytetów, informacje biograficzne publikowane w książkach, na akademickich portalach informacyjnych i społecznościowych). Wywiady miały charakter tylko częściowo ustrukturyzowany, tak aby trajektorie zawodowej kariery zostały opowiedziane przy użyciu pojęć i kategorii spontanicznie używanych przez respondentki do opisu swoich doświadczeń i w zgodzie z subiektywnym rozumieniem własnej sytuacji. Analiza danych zastanych pozwoliła jednak na efektywne pogłębienie wybranych wątków, a zwłaszcza zrozumienie momentów decyzyjnych i przełomowych.

2. Przegląd literatury

Kwestia niedoreprezentowania kobiet na wyższych stanowiskach kierowniczych dotyczy nie tylko szkolnictwa wyższego, ale także różnych sektorów gospodarki i polityki. W omówieniach przyczyn szklanego sufitu dominują dwa podstawowe typy wyjaśnień: kulturowo-psychologiczne oraz strukturalne.

Pierwszy rodzaj wyjaśnień odwołuje się do stereotypów płciowych jako czynników determinujących społeczne funkcjonowanie kobiet i mężczyzn (Środa 2012, Collinson i Hearn 1996). Siła ich oddziaływania jest tym większa, że rozpoczyna się już na etapie przyswajania pierwszych wzorców akceptowanych społecznie zachowań (socjalizacji pierwotnej), kształtując późniejsze osobowościowe predyspozycje do pełnienia funkcji przywódczych. Stereotypowe kojarzenie kobiecości z cechami utożsamianymi z biernością (np. łagodność, wrażliwość, wstydlivość), a męskości z aktywnością (np. samodzielność, przebojowość, skuteczność), sprawia, że kobiety są wychowywane i predysponowane do zajęć, które nie wymagają zarządzania sytuacjami i ludźmi (Środa 2012:

² Badanie zostało sfinansowane ze środków Wydziału Humanistycznego Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu w ramach konkursu na granty badawcze dla młodych naukowców, ogłoszonego dn. 24 kwietnia 2018 roku (nr grantu 1065-H)

42). Hipotezy te znajdują potwierdzenie w badaniach. Heather Scott udowadnia, że wczesne doświadczenia socjalizacyjne kobiet osiągających wysokie stanowiska menedżerskie często zaprzeczały stereotypom i łączyły się z sytuacjami, w których mogły one praktykować przywództwo i podejmowanie decyzji (Scott 2018). Z kolei badania Colleen Chesterman i in. (2005) pokazały, że wiele kobiet nie stara się o wyższe pozycje menedżerskie, jeśli nie zostaną zaproszone do aplikowania, np. przez swojego zwierzchnika, nawet jeśli są świadome swoich wysokich kompetencji. Powodem jest głęboko zakorzeniony brak wiary we własne możliwości, skutkujący przekonaniem, że mężczyźni bardziej zasługują na awans, ponieważ są lepiej przygotowani do obejmowania pozycji menedżerskich (Kellerman i Rhode 2007). „Lepsze przygotowanie” może oznaczać zarówno formalne kwalifikacje, których kobiety nie zdobywają, ponieważ doświadczenia socjalizacyjne programują je na inny typ wyborów edukacyjnych i zawodowych, jak i niemające potwierdzenia w obiektywnych kryteriach, stereotypowo uwarunkowane kojarzenie funkcji liderek z męskością, tzw. *think leader, think male* (*myślisz lider, myślisz mężczyzna*) efekt, który zdaniem badaczy ma charakter globalny i szczególnie silny u samych mężczyzn (Schein i in. 1996). Przejawia się łączeniem cech liderek z tymi, które nie są uważane za typowo kobiece: orientacja na cele, autonomia, dominacja, analityczne i abstrakcyjne myślenie, zdolność do oddzielania tego, co osobiste i wynikające z emocji od tego, co jest konieczne dla osiągnięcia celu (Collinson i Hearn 1996; Hoobler, Lemmon, Wayne 2011). Skutkuje dokonywaniem tendencyjnych ocen adekwatności kobiet do pełnienia ról przywódczych (Billing and Alvesson 2000). W związku z tym kobiety są odsuwane na boczny tor i kierowane do pomocniczych funkcji w organizacji, takich jak usługi administracyjne czy pozycje związane z obsługą personelu. Eksponowane stanowiska związane z kształtowaniem wizji organizacji, odpowiedzialnością za jej zyski i osiągnięcia pozostają domeną mężczyzn (Hoobler, Lemmon, Wayne 2011). Nieadekwatność modelowej kobiecości z archetypem lidera, może mieć jednak istotne konsekwencje również dla samokategoryzacji kobiet. Soo Min Toh i Geoffrey Leonardelli (2013) udowadniają, że społeczne przekonania na temat przywództwa faworyzujące mężczyzn literalnie odstraszały kobiety przed staraniem się o pozycje menedżerskie, ponieważ rodzą obawy o to, że ich styl zarządzania nie zostanie zaakceptowany przez większość i będzie wymagał walki z głęboko zakorzenionymi „męskimi rytuałami” (Min Toh, Leonardelli 2013: 192). Tym sposobem kobiety nie tylko nie są postrzegane jako liderki, ale również nie są skłonne do tego typu samokategoryzacji (Min Toh, Leonardelli 2013: 192). Jest to o tyle istotne, że – zdaniem badaczy – wyłanianie się lidera to efekt obu tych procesów: jednostki muszą być postrzegane przez innych jako liderzy, ale również same siebie muszą postrzegać w tych kategoriach, aby z sukcesem obejmować i pełnić tego typu funkcje. Bez adekwatnej samokategoryzacji jednostki mogą świadomie rezygnować z przywództwa lub zachowywać się w sposób, który

nie sprzyja uznaniu ich kompetencji do przywództwa przez innych (Min Toh, Leonardelli 2013: 191–192). W analizach prowadzonych przez Min Toh i Leonardelli stereotypy płciowe utrudniające kobietom identyfikację z rolą lidera są powiązane ze stopniem restrykcyjności kultury danego społeczeństwa, czyli stopniem, w jakim normy społeczne są jednoznaczne i powszechnie obowiązujące, a na ile akceptowane są odstępstwa. W bardziej restrykcyjnych kulturach (*tight cultures*), takich jak Niemcy, Wielka Brytania, Chiny czy Japonia jest mniej kobiet na stanowiskach zarządczych, a więcej zarówno kobiet, jak i mężczyzn utożsamia liderów z mężczyznami. W mniej restrykcyjnych kulturach (*loose cultures*), takich jak Ameryka czy Holandia, kobiety chętniej identyfikują się z rolą lidera i dostrzegają więcej podobieństw między przywództwem a kobiecością, a mężczyźni częściej – w porównaniu z mężczyznami funkcjonującymi w bardziej restrykcyjnych kulturach – oceniają style przywództwa kobiet jako efektywne (Min Toh, Leonardelli 2013).

Drugi typ wyjaśnień niedoreprezentowania kobiet na stanowiskach menedżerskich koncentruje się wokół analiz związanych ze strukturą zatrudnienia i rynków pracy. Kobiety w wielu krajach świata wciąż pozostają odpowiedzialne za większość obowiązków rodzicielskich i domowych, co sprawia, że nie przystają do współczesnej wizji „idealnego pracownika” w gospodarce opartej na szybkim dostarczaniu produktów i usług. Ich dyspozycyjność, gotowość do nadgodzin i przedkładania interesu pracodawcy nad własne zobowiązania rodzinne jest bardzo ograniczona. Struktura współczesnych wymagań wobec pracownika oscyluje wokół męskiego modelu kariery ustanowionego w XIX wieku i nieuwzględniającego potrzeby łączenia życia zawodowego z rodzinnym, co zmusza kobiety do wybierania pomiędzy pracą a rodziną. Efektem jest różna pozycja kobiet i mężczyzn w organizacjach, przejawiająca się zarówno zajmowanymi stanowiskami (segregacją ze względu na płeć), jak i nierównościami w wynagrodzeniu za pracę (por. Acker 1990, Billing and Alvesson 2000: 144–145, Hoobler, Lemmon, Wayne 2011: 151-152). W feministycznych ujęciach problemu to pochodna dualnej struktury każdej dużej organizacji: z jednej strony biurokratycznej – racjonalnej, opartej na regułach i procedurach, z drugiej strony patriarchalnej – ograniczającej dostęp kobiet do wysokich stanowisk, reprodukującej kulturową płęć zawodów czy rodzajów pracy (Acker 1990, Kanter 1975, Ressler 1987). Patriarchalna natura organizacji sprawia, że są one tylko pozornie neutralne płciowo, gdy w rzeczywistości społeczno-kulturowa męskość przenika proponowany w nich podział pracy i jej zasady, w tym system ocen/awansów czy kulturę organizacyjną, przejawiającą się we wzorach interpersonalnych kontaktów, akceptowanych zawodowo zachowań, emocjach, języku (Acker 1990).

Oprócz uniwersalnych teorii dotyczących braku kobiet na stanowiskach menedżerskich, można również wskazać wyjaśnienia specyficzne dla sektora szkolnictwa wyższego, a zwłaszcza uniwersytetów (rozumianych jako szerokoprofilowe uczelnie akade-

mickie). W tej perspektywie wykluczenie kobiet to efekt kolegialnej kultury uniwersytetu. Podstawowym formalnym aspektem struktury tworzącej system kolegialnego podejmowania decyzji jest sposób wyboru akademickich liderów. Najczęściej, zgodnie z tradycją, są to *primus inter pares*, czyli ci, którzy zdołali uzyskać największy prestiż wśród swoich kolegów, między innymi poprzez badania i publikacje (Deem 2003, Sahlin i Eriksson-Zetterquist 2016). Jest to o tyle ważne, że legitymizuje kompetencje liderów do właściwego wyznaczania i realizowania celów związanych z wysoką jakością badań i nauczania, czyli tych, które postrzegane są jako podstawowa i najważniejsza misja uniwersytetu. W praktyce oznacza to, że akademicy liderzy rekrutują się najczęściej spośród profesury. Podobnie jest w Polsce: pomimo że od 18 marca 2011 roku nowelizacja Prawa o szkolnictwie wyższym i nauce (Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym, Dz.U. 2005 nr 164 poz. 1365) dopuściła obejmowanie stanowiska rektora przez osoby ze stopniem doktora³, to jednak prawdziwą przepustką do sprawowania funkcji zarządczych jest habilitacja. Wielu badaczy dość restrykcyjne przestrzeganie tego nieformalnego zwyczaju opisuje jako istotną barierę rozwoju zawodowych karier kobiet. Polskie, europejskie i światowe statystyki oraz studia pokazują bowiem, że kobiety rzadziej niż mężczyźni osiągają tytuł/stanowisko profesora, a co za tym idzie mają mniejsze szanse na znalezienie się w grupie, z której wyłaniane są władze uniwersytetu – rektorzy i prorektorzy (zob. Carvalho i Santiago 2008; Carvahlo i Diogo 2018, Hoobler, Lemmon, Wayne 2011; Uhly, Visser, Zippel 2017; Wolfinger, Mason, Goulden 2008; Rodzik 2016).

Kolegialna kultura uniwersytetu nie sprzyja kobietom również z innych względów. Kolegialność zakłada, że zarządzanie i podejmowanie decyzji powinno być oparte na podobnych mechanizmach, co prowadzenie akademickiej dyskusji: na ścieraniu się poglądów i stanowisk, krytycyzmie, weryfikowaniu przedstawianych argumentów i prezentowaniu własnych. Kluczowe jest zdobywanie poparcia wśród społeczności akademickiej, które w przypadku liderów (rektorów i prorektorów) prowadzi do formalnej wygranej w demokratycznych wyborach i możliwości podejmowania decyzji w imieniu pozostałych (Sahlin i Eriksson-Zetterquist 2016). William Bergquist i Kenneth Pawlak (2008) w swojej pracy poświęconej złożoności instytucji szkolnictwa wyższego udowadniają jednak, że tak rozumiana kolegialność jest zgodna z „wartościami i perspektywami, które są zdecydowanie ukierunkowane na mężczyzn”, wymieniając nacisk na współzawodnictwo, dążenie do prestiżu i dominacji (Bergquist i Pawlak 2008: 33). Z tego punktu widzenia uniwersytety są postrzegane jako instytucje zdominowane przez mężczyzn i odtwarzające tradycyjne nierówności związane z płcią (Husu 2004, Sald 2009, por. Acker 1990). Utrzymywaniu *status quo* sprzyjają różnorodne mechanizmy wyklu-

³ Przepis podtrzymuje Ustawa z dnia 20 lipca 2018 roku – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce.

czania kobiet, między innymi budowanie przez mężczyzn należących do uniwersyteckiej elity ekskluzywnych sieci społecznych (*old-boys network*), które stoją na straży dostępu do cennych formalnych i nieformalnych kontaktów i informacji (Husu 2004). Tym samym mężczyźni zdobywają przewagę w tworzeniu sieci poparcia dla swoich kandydatów i najczęściej oni decydują, kto zostanie wybrany na najwyższe stanowiska kierownicze.

3. Kobiety na wyższych stanowiskach kierowniczych na polskich uniwersytetach – wyniki badania

Badanie jest próbą odpowiedzi na pytanie o przyczyny niedoreprezentowania kobiet na wyższych stanowiskach kierowniczych na polskich uniwersytetach. Zostało przeprowadzone metodą jakościową, przy wykorzystaniu techniki indywidualnego wywiadu pogłębionego, częściowo ustrukturyzowanego. Celem wywiadu było zrekonstruowanie trajektorii kariery każdej z kobiet, ze szczególnym uwzględnieniem momentu objęcia funkcji prorektorskiej, a następnie opisu jej sprawowania w kategoriach indywidualnych założeń, planów, celów, postrzeganych trudności i osiągnięć oraz subiektywnego rozumienia tego etapu w kontekście dotychczasowej i antycypowanej kariery. Kluczowym powodem wyboru etapu prorektorskiego jako wiodącego wątku rozmowy była próba zrozumienia, na czym polega pełnienie funkcji prorektorskich przez kobiety i dlaczego jest to dla nich najczęściej ostatni etap kariery w strukturach kierowniczych uniwersytetu.

Analiza zebranego materiału opierała się na kodowaniu tematycznym (Flick 2006), to znaczy kategoryzowano wypowiedzi respondentek odnoszące się do określonych tematów, a następnie ustalano, jakie elementy wywiadów są istotne dla właściwego zrozumienia danej kategorii oraz klasyfikowano poszczególne narracje pod względem ich podobieństwa lub odmienności. Celem odpowiedzi na główne pytanie badawcze kategoryzowano wypowiedzi odnoszące się przede wszystkim do percepcji siebie w roli prorektorki oraz budowania pozycji zawodowej, która pozwoliła na osiągnięcie tego stanowiska. W toku porównań pomiędzy poszczególnymi przypadkami odnaleziono podstawowe różnice i punkty wspólne dla różnych wywiadów.

3.1. Budowanie pozycji zawodowej – wspólny mechanizm

Po pierwsze, ustalono, że objęcie stanowiska prorektorskiego odbywa się na podstawie podobnego dla wszystkich kobiet mechanizmu. Jego podstawowymi elementami są trzy kategorie: naukowa samodzielność (habilitacja), zaufanie, rozpoznawalność. Oznacza to, że:

- a) wszystkie respondentki, otrzymując propozycję objęcia stanowiska prorektorskiego, posiadały przynajmniej habilitację (spełniały nieformalny wymóg kolegiatnej kultury akademickiej legitymizujący liderские aspiracje),
- b) wszystkie respondentki posiadały zaufanie najbliższych współpracowników, tj. były

uprawnione do reprezentowania ich w określonych kwestiach, to znaczy tych, które wiązały się z wykonywaniem zadań powierzonych im przez tych współpracowników lub do reprezentowania określonej grupy osób,

- c) wszystkie respondentki posiadały zbudowaną na bazie zaufania – mniejszą lub większą – rozpoznawalność, czyli taki odbiór swoich działań przez społeczność akademicką własnej uczelni, który wykracza poza grono najbliższych współpracowników i skutkuje możliwością zwiększania zakresu własnej odpowiedzialności i/lub władzy, finalnie uprawomocniając do reprezentowania różnych grup pracowników uniwersyteckich, również w kwestiach niezwiązanych bezpośrednio z pełnionymi obowiązkami.

Droga do zdobycia zaufania była dla wszystkich respondentek podobna. Na początkowym etapie kariery otrzymywały swoje pierwsze – zazwyczaj niewielkie – zadania organizacyjne (doraźna pomoc w sekretariacie, pomoc w organizacji spotkań służbowych swoich przełożonych lub konferencji, reprezentowanie swojego zakładu badań na spotkaniach naukowców lub na zebraniach Instytutów) od bezpośredniego przełożonego, w pierwszej kolejności uzyskując jego zaufanie, a z czasem również najbliższych współpracowników. Sukces w wykonywaniu tych zadań, a następnie rekomendacje udzielane przez przełożonego, ewentualnie najbliższego otoczenia powodowały włączenie w kolejne zadania, tym razem mające już znaczenie dla całego wydziału. Co istotne, bezpośredni przełożony (rzadziej przełożona) zlecający zadania najczęściej był dobrze umocowany w akademickiej hierarchii: utytułowany, pełniący ważne funkcje administracyjne, a zatem uznany przez współpracowników i obdarzony autorytetem. Ujmując to językiem Burтона Clarka (1977), stanowił część akademickiej oligarchii. Oznacza to, że jego rekomendacje dla danej osoby były wiarygodne i przekładały się na delegowanie jej kolejnych zadań. Należy jednak zaznaczyć, że kilka badanych uzyskało zaufanie szerszego grona współpracowników, wykonując obowiązki przypisane do ówczesnie zajmowanego stanowiska w sposób wyróżniający się na tle innych (zaangażowaniem, pomysłowością) i od razu uzyskało funkcje administracyjne, związane z funkcjonowaniem całego wydziału (np. opiekun danego rocznika studentów), które wraz z rozwojem kariery wiązały się z coraz większą odpowiedzialnością (zastępca dyrektora Instytutu, prodziekan, dziekan). Tym, co różnicuje poszczególne respondentki, nie jest jednak sama droga do pierwszych stanowisk funkcyjnych. Szczególne znaczenie mają rodzaje kompetencji, którymi respondentki posługiwały się dla zdobycia zaufania, oraz ich konsekwencje dla typu zdobywanej rozpoznawalności. Jej przejawem było pełnienie różnych ról zawodowych.

Biorąc pod uwagę zidentyfikowane w toku analizy różnice w tym względzie, wyróżniono trzy typy ról: „ekspertka”, „badaczka”, „działaczka”. Poniżej przedstawię, w jaki sposób dochodzi do wyłaniania się tych ról, opisując je jako „typy idealne” (Weber 1947:

12, 92, 100–11), chociaż część respondentek łączy w sobie cechy więcej niż jednego typu. Zawsze jednak – w odniesieniu do percepcji siebie w roli prorektorki oraz budowania pozycji zawodowej – można było wyłonić rys dominujący, pozwalający przypisać daną respondentkę do określonego profilu.

3.2. Kształtowanie tożsamości zawodowej – zróżnicowanie typów

Rola ekspertki

W modelu kariery opartym na roli ekspertki pierwsze stanowiska uzyskuje się ze względu na rozwijanie kompetencji administracyjnych istotnych w realizowaniu strategicznych celów uniwersytetu, najczęściej związanych z organizacją i planowaniem kształcenia czy zarządzaniem sprawami studenckimi. Dobre opanowanie wiedzy przedmiotowej i proceduralnej z tego zakresu było wynikiem zróżnicowanej motywacji. Dla części kobiet była to motywacja czysto wewnętrzna: powołanie do pracy ze studentami lub dostrzeżenie zaniedbań w pełnieniu dydaktycznej misji uniwersytetu oraz chęć podniesienia jakości kształcenia i edukacyjnej oferty uniwersytetu.

„ja ewidentnie lubię uczyć i mam do tego taki drive (...) więc ja naturalnie zajmowałam takie stanowiska jak opiekun roku, czy tym podobne fuchy, które pokazywały takie skillsy, które są potrzebne uczelni i że ja je mam”.

Dla innych kobiet uzyskanie danej specjalizacji w strukturach uniwersytetu wynikało z motywacji zewnętrznej, np. sytuacji rodzinnej, która zmuszała do określonego ukierunkowania swojej kariery.

„Największy wpływ na to, jak potoczyła się moja kariera, miał fakt, że zostałam mamą, bo mój mąż też pracował na uczelni i w związku z tym my opiekę nad dzieckiem zorganizowaliśmy tak, że ja poprosiłam o zajęcia na studiach zaocznych. I się wymienialiśmy. Ja pracowałam w weekendy, mąż w tygodniu. Ta praca na studiach niestacjonarnych okazała się bardzo ważna, bo w którymś momencie do dziekana dotarły pozytywne informacje na mój temat i zostałam opiekunką drugiego roku na studiach zaocznych i wtedy rozpoczęła się moja ściślejsza współpraca z gronem dziekańskim i od tego momentu została namierzona w funkcjach administracyjnych”.

Bez względu na rodzaj motywacji podstawą do zdobycia zaufania, a następnie budowania swojej rozpoznawalności organizacyjnej była biegłość w określonej specjalizacji i stopniowe umacnianie się w przekonaniu posiadania unikatowych kompetencji. Często były one potwierdzane również w pozauniwersyteckiej działalności poprzez zaproszenia do udziału w pracach gremiów eksperckich z danego obszaru specjalizacji (opiniowanie projektów innych instytucji badawczych, udziały w reformach państwowych). Propozycja objęcia stanowiska prorektorskiego – bez względu na jej możliwe subiektywne interpretacje, np. w kategoriach zupełnego zaskoczenia czy nagrody za dobrą pracę – w pier-

wszej kolejności postrzegana była jako racjonalna decyzja rektora-elekta, ściśle powiązana z zapotrzebowaniem na konkretną wiedzę ekspercką. Dla kobiet, które posiadały wewnętrzną motywację do wyboru określonej specjalizacji, propozycja objęcia stanowiska prorektorskiego była również postrzegana jako możliwość kontynuowania swojej misji. Kobiety, które rozwinęły kompetencje w danym obszarze na skutek bodźców z zewnątrz, postrzegały decyzję o objęciu stanowiska jako ich optymalną alokację, nawet jeśli uważały, że inny typ stanowiska prorektorskiego bardziej odpowiadałby ich aspiracjom czy zainteresowaniom. Wszystkie badane postrzegały bowiem swoje dotychczasowe doświadczenie w obszarze administracyjnym jako wartościowy zasób potrzebny w działalności uniwersytetu i bez względu na trajektorię kariery (wybór własny/narzucony, sposób zbudowania zaufania do swoich kompetencji), obejmując funkcję prorektorską, miały poczucie, że posiadają odpowiednie kwalifikacje do jej objęcia.

„najpierw zostałam pełnomocnikiem dziekana, jak zaczął wchodzić system boloński i pojawiły się pierwsze konieczności zmian: dostosowanie do tego systemu programów kształcenia, wprowadzenie punktów ECTS (...). To była żonglerka, wymagała sporo zdolności organizacyjnych, poznania ludzi (...) więc nauczyłam się takiego holistycznego spojrzenia na dydaktykę (...). Z czasem zostałam powołana na uczelnianego koordynatora ds. ECTS i pokazałam, że mam dużą wiedzę nt. organizacji dydaktyki, więc stanowisko prorektora zaproponowano mi może z racji mojego zaangażowania, tego, że pokazałam, że wiem, jak ma być”.

W obrębie tego typu rozpoznawalność w organizacji budowana jest zatem na podstawie unikatowych kompetencji administracyjnych (zdolność do kierowania określonym obszarem działalności uniwersytetu), które stają się punktem odniesienia w definiowaniu swojej własnej roli w organizacji, ale również w jej postrzeganiu przez innych. Jest to rola ekspertki. Często podkreślana wieloletnim pełnieniem funkcji prodziekana, pełnomocnika dziekana, zastępcy dyrektora ds. określonego obszaru (najczęściej ds. studenckich i dydaktycznych), niezależnie od bieżących uwarunkowań politycznych. Respondentki pozostawały na swoich funkcjach bez względu na to, kto obejmował główne stanowiska kierownicze: ich wiedza ekspercka sprawiała, że niemal automatycznie wchodziły w skład kolejnych zespołów dziekańskich czy dyrektorskich. Natomiast tylko pojedyncze respondentki finalnie samodzielnie obejmowały stanowisko dziekańskie, które pozwalało im wyjść poza ramy roli ekspertki. Jednak nawet w tej sytuacji ich rozpoznawalność była nieodłącznie związana z zakresem ich specjalizacji i często ograniczona do osób, które podzielają zainteresowanie danym tematem. Stąd propozycja stanowiska prorektorskiego jest zapośredniczona przez rekomendacje innych i powiązana z posiadanymi kompetencjami administracyjnymi (prorektor ds. kształcenia lub studentów).

„rektor wybrał mnie, bo ktoś mu to zaproponował, my się osobiście z Panem Rektorem nie znaliśmy (...) więc ten wybór to był związany ściśle z moimi kompetencjami, plus pozyskanie osoby ze środowiska pedagogów oznaczało głosy elektorów, ale to jest przede wszystkim to, że ta działka, która miałam objąć, to jest działka, na której na pewno się znam”.

„byłam merytoryczna i miałam osiągnięcia w dziedzinie, której dotyczy moje prorektorstwo (...) to jest moje pierwsze stanowisko administracyjne (...) tak to rektorów znałam tylko z podpisów, kiedy się podpisywali pod moimi grantami i rozliczeniami; ale na moim wydziale byłam najbardziej aktywną osobą, najbardziej merytoryczną, konkretną, dobrze przygotowaną, z argumentami i stopniem naukowym i te kryteria pewnie zadecydowały”.

Rozpoznanie w roli ekspertki sprawia, że stanowisko prorektorskie jest postrzegane jako kolejne „zadanie do wykonania”.

„ja jestem kobietą zadaniową. Ja się zajmuję do pracy i wykonuję ją, jak potrafię najlepiej”.

Podstawową kwestią staje się właściwie wykorzystanie posiadanej specjalistycznej wiedzy dla doskonalenia tych obszarów organizacji, w której jest ona adekwatna. Zdobyta w trakcie budowania kariery zawodowej rozpoznawalność jest wykorzystywana przede wszystkim do zwiększania zakresu posiadanej odpowiedzialności za dany obszar.

Rola badaczki

W modelu kariery opartym na roli badaczki pierwsze zadania organizacyjne prowadzące do uzyskania zaufania przełożonych i współpracowników zdobywa się na podstawie sukcesów w nauce (publikacje w periodykach naukowych o szczególnie wysokim prestiżu, uzyskanie międzynarodowych grantów, wyjazd na prestiżowe stypendium). Zazwyczaj były to zadania związane z wykorzystaniem i przekazaniem zdobytych doświadczeń naukowych, mające na celu podnieść naukową jakość danej jednostki. Badanym powierzano kierowanie jednostką (zakładem lub katedrą), która nie wykazywała dotychczas potencjału badawczego, a one, reorganizując pracę i wyznaczając nowe standardy, przekształcały ją w ważny dla uniwersytetu ośrodek badań naukowych (realizujący wysokobudżetowe, międzynarodowe projekty naukowe i inwestycyjne, pozyskujący pieniądze na aparaturę, wykazujący się listą publikacji z wysokim wskaźnikiem cytowalności).

„początkowo chciałam iść do innego zakładu, ale tutaj wcześniej była Pani Profesor, owszem profesor, ale jednak w wieku emerytalnym (...) i tu się w ogóle nic nie robiło, nic nie publikowało. (...) więc ja objęłam ten zakład, dobrałam sobie zespół, zdobyłam jeden grant na aparaturę, drugi (...) bo tutaj na początku wszystko było mało nowoczesne i mało zautomatyzowane, a chodziło o to, żeby iść znacznie do przodu, poszerzyć

zakres badań (...); ja też ostro występowałam na zebraniach, zawsze byłam walcząca o nasz zakład, potem katedrę i rzeczywiście zrobiłam rewolucję; jak ją obejmowałam, to tu się nic nie działo, a po 18 latach od tego momentu wysforowaliśmy się na pierwsze miejsce, jeśli chodzi o osiągnięcia naukowe”

Dla tych respondentek to sukcesy naukowe stają się podstawą zaufania, a powiązane z nimi kompetencje organizacyjne (skupienie wokół siebie kompetentnego grona naukowych współpracowników i utworzenie efektywnego zespołu w ramach danej katedry/laboratorium) podstawą rozpoznawalności. Jednocześnie jednak jest ona z reguły ograniczona do grona osób związanych z określoną dziedziną nauki lub odpowiedzialnych za politykę naukową uniwersytetu. Propozycja objęcia funkcji prorektorki ds. nauki nie jest zatem bezpośrednia – jest pochodną rekomendacji konkretnych środowisk naukowych. Co ważne, nie wynika jednak tylko i wyłącznie z wysokiej oceny kompetencji naukowych, dobrej współpracy przy konkretnym wysokobudżetowym projekcie czy uznania dla kierowania zespołem badawczym. Udzielane rekomendacje są też pewną decyzją stricte polityczną. Wybór na stanowisko prorektorskie osoby, której kwalifikacje są związane przede wszystkim z określonym obszarem nauki i organizacją badań i zespołów naukowych, a w mniejszym z jej doświadczeniem administracyjnym jest bezpośrednio powiązane z polityką danego uniwersytetu, np. w zakresie deklarowanych celów (dążenie do doskonałości naukowej). W ten sposób wybrany prorektor staje się wizytówką naukowych aspiracji uniwersytetu. Respondentki dostrzegały dualistyczne motywacje stojące za złożoną im propozycją objęcia stanowiska i adekwatnie do nich definiowały swoją rolę w organizacji. Bazując na sposobie, w jaki zdobyły zaufanie (osiągnięcia naukowe), konsekwentnie pozycjonowały się w roli badaczki, traktując obecną pozycję raczej instrumentalnie – jako kolejny obszar, w którym można się sprawdzić, i prestiżowe uzupełnienie swojego zawodowego życiorysu. Funkcja prorektorska definiowana była w kategorii wyróżnienia za dotychczasową działalność naukową i w tym kontekście miała charakter temporalny i opcjonalny (nie zakładano, że jest to trwały/konieczny element kariery).

„Często myślę o tym, jak bardzo brakuje mi badań. Chciałabym znów założyć mój fartuch laboratoryjny i pójść do laboratorium, ponieważ to jest to, co kocham najbardziej w pracy na uniwersytecie. Nic nie jest ważniejsze niż praca naukowa i badania” (respondent No. 13).

Rola działaczki

W modelu kariery opartym na roli działaczki podstawą zaufania staje się gotowość do współpracy z osobami odpowiedzialnymi za różne obszary instytucjonalnej działalności, wynikająca z ciekawości, jak funkcjonuje dana jednostka organizacyjna, ale także cały uniwersytet. Siłą napędową dla zdobycia zaufania jest w tym modelu okazywana

i realizowana chęć uczestniczenia w podejmowanych na wydziale i uniwersytecie decyzjach. Przejawia się to w dobrowolnym, samodzielnie inicjowanym uczestnictwie w różnego rodzaju gremiach (rada wydziału, towarzystwa naukowe) i podejmowaniu różnorodnych, bieżących zadań (sekretarz rady wydziału, pomoc w sekretariacie/dziekanacie). Często są to zadania pomocnicze, niezwiązane z jednym określonym obszarem administracyjnym (np. zarządzaniem procesami dydaktycznymi czy polityką finansową), ale bazujące na koordynacji różnych zadań lub pracy wielu osób oraz komunikacji obejmującej szeroki przekrój wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy. W rezultacie chociaż nie dają one jednej dobrze dookreślonej specjalizacji administracyjnej, to umożliwiają rozpoznanie możliwości budowania kapitału społecznego (pozyskiwania sojuszników i poparcia) czy nieformalnego obiegu informacji zarządczej i nieformalnej struktury organizacji wyznaczonej przez układy personalne. W tym modelu kariery zawodowej rozpoznawalność jest zatem konsekwencją równoległego pełnienia wielu różnych funkcji i powolnego wrastania w strukturę administracyjną uniwersytetu, czyli stawania się osobą, dla której zawsze jest jakieś zadanie do wykonania. Buduje się ją na umacnianiu przekonania, że jest się osobą przydatną w i dla organizacji, kimś, na kogo można liczyć w różnych sytuacjach.

„mnie zawsze wszędzie było pełno: przez parę lat byłam sekretarzem wydziału, byłam członkiem młodej kadry, więc chodziłam na rady wydziału i takie tam rzeczy; miałam kontakty, bo byłam w polskim towarzystwie naukowym; mój wydział oczywiście bardziej cenił sobie pracę naukową niż te wszystkie inne, bo to odrywa od nauki i w tym sensie to marnowanie czasu, ale ja tak o tym nie myślałam; wiedziałam, że jeśli ja się chcę utrzymać na tym wydziale, to muszę wiedzieć, jak on działa (...) więc starałam się iść w tym kierunku, nie traktowałam tego jako jakiś dopust boży (...) mnie interesowało, jak to wszystko działa (...) mnie te rzeczy interesowały w sensie działania organizacji, poznania, jak to działa niż robienia kariery. Zawsze powtarzałam, że mnie gonił do przodu bardziej temperament organizacyjny, a nie ambicja”.

Proaktywne włączanie się w sprawy administracji jest łączone ze zdobywaniem wysokiej pozycji naukowej (zagraniczne staże, prestiżowe publikacje), która staje się dodatkowym obszarem rozpoznawalności. Działaczki przejawiają zatem zarówno kompetencje administracyjne (zdolność do wzięcia odpowiedzialności za jakiś obszar organizacji), jak i organizacyjne (zdolność do kierowania ludźmi i skutecznego komunikowania się). Warto jednak zaznaczyć, że kompetencje organizacyjne wykorzystują – w przeciwieństwie do kobiet skoncentrowanych głównie na nauce – nie do budowania zespołu naukowego, ale do pozyskiwania sieci współpracowników, którzy wzmacniają ich w wykonywaniu określonych funkcji administracyjnych (Granovetter 1973: 1360–1380). Tym sposobem ich rola w organizacji jest najmniej jednoznaczna: legity-

mują się zarówno sukcesami naukowymi, biegłością w zarządzaniu określonymi obszarami administracji (najczęściej polityka finansowa, kadrowa lub naukowa uniwersytetu), jak i szerokimi zdolnościami organizacyjnymi, które przejawiają się nie tylko w pełnieniu funkcji kierownika katedry lub zakładu, ale również dyrektora/zastępcy dyrektora instytutu, prodziekana i dziekana. Ich droga do stanowiska prorektorskiego jest konsekwentnym wspinaniem się po szczeblach kariery: od obejmowania najniższych, wyłącznie wykonawczych stanowisk, po zarządcze i decyzyjne. Obejmowanie kolejnych stanowisk, o coraz większym znaczeniu dla funkcjonowania uczelni, wynika nie tylko z umiejętności udowodnienia określonych kompetencji administracyjnych, ale przede wszystkim z rekomendacji i poparcia zróżnicowanego grona współpracowników. Tym sposobem rozpoznawalność staje się funkcją aktywności na wielu różnych polach i stanowiskach, pozwalając utożsamiać się z rolą działaczki, znanej zarówno w kręgach naukowych, jak i administracyjnych. Rozpoznawalność jest wykorzystywana przede wszystkim do zwiększania posiadanych wpływów i prestiżu. Skutkiem tego propozycja objęcia stanowiska prorektorskiego jest bezpośrednia: rektor składa ją bez rekomendacji, polegając na własnym rozpoznaniu dotychczasowej działalności.

Rola działaczki, zdolnej do kierowania dowolnym obszarem organizacji poprzez kompetencje organizacyjne, które pozwalają na zbudowanie wokół siebie zespołu ekspertów, jest podkreślana poprzez umiejętność łączenia różnych funkcji prorektorskich (np. ds. finansowych i nauki). Samo stanowisko prorektorskie jest natomiast traktowane jako kolejny, naturalny etap kariery: nie jest to ani nagroda za dotychczasowe działania, ani zadanie do wykonania. Jest to przede wszystkim okazja do zwiększenia swojej władzy, uzyskania realnego wpływu na zmiany i decyzje ważne dla całego uniwersytetu, w tym dla zbudowania poparcia umożliwiającego objęcie funkcji rektorskiej.

4. Konkluzje

Badania nad trajektoriami karier kobiet pełniących funkcje prorektorskie ujawniły złożony obraz sytuacji kobiet w strukturach zarządczych uniwersytetów. Z jednej strony nie uwidoczniło żadnych formalnych barier dostępu do stanowisk prorektorskich/rektorskich, z drugiej zidentyfikowano, że droga do objęcia tej funkcji wymaga spełnienia co najmniej dwóch nieformalnych kryteriów: uzyskania stopnia doktora habilitowanego (udowodnienia swoich naukowych kompetencji) oraz na początkowym etapie budowania pozycji zawodowej (zdobywania zaufania) dobrego kontaktu z odpowiednio umocowanym w uniwersyteckiej hierarchii przełożonym, który ma możliwość zlecenia zadań organizacyjnych, pozwalających zdobywać rozpoznawalność. Pierwsze kryterium wydaje się nieodzowne, drugie mniej obligatoryjne, oba w równym stopniu podkreślają jednak unikatową, kolegialną kulturę uniwersytetu. Jej indykatywnym wyrazem jest również nieformalny wymóg zdobycia zaufania współpracowników, bez którego niemożliwy jest

dostęp do stanowisk administracyjnych i zarządczych (nawet najniższych). Bez względu na to, czy zdobycie zaufania było efektem własnych starań czy zostało wzmocnione przez rekomendacje zwierzchnika, dla wszystkich badanych był to fundament do zbudowania własnej pozycji zawodowej. Otrzymanie propozycji prorektorskiej wymagało jednak spełnienia kolejnego niepisanego warunku: uzyskania odpowiedniej organizacyjnej rozpoznawalności, czyli legitymizacji dla podejmowania decyzji w imieniu szerszej społeczności akademickiej. Rozpoznawalność uzyskiwana była poprzez przetransferowanie kompetencji, które pozwalały zbudować zaufanie do pełnienia konkretnej roli organizacyjnej. W przypadku badanych kobiet najczęściej była to rola ekspertki, następnie naukowczyni i zdecydowanie najrzadziej – działaczki. Poprzez te role kobiety uzyskiwały dostęp do stanowiska prorektorskiego, ale jednocześnie tylko działaczki stawały się kandydatkami do funkcji rektora. Jest to bowiem rola, która w największym stopniu wpisuje się w wymogi kolegialnej kultury uniwersytetu, zwłaszcza w zakresie zdobywania wpływów, prestiżu, władzy, poparcia (co jest manifestowane chociażby poprzez łączenie różnych typów stanowisk prorektorskich). Wykorzystanie funkcji prorektora do pokazania szerokich kompetencji organizacyjnych w połączeniu z osiąganiem sukcesów w nauce sprawia, że jest to rola najbliższa kulturowo dookreślonemu modelowi lidera. Kobiety wpisujące się w rolę działaczki dostrzegały zgodność swojej ścieżki zawodowej z wymogami kolegialnej kultury uniwersytetu i otwarcie samokategoryzowały się jako liderki, traktując stanowisko prorektorskie jako okazję do realizowania tej części tożsamości zawodowej (np. poprzez aktywny udział w wewnętrznej polityce uniwersytetu, budowaniu własnych koalicji, aktywne szukanie zaufanych współpracowników). Z czasem w tej roli kategoryzowane były również przez innych, uzyskując bezpośrednie zachęty do kandydowania na stanowisko rektora.

Kobiety utożsamiające się z rolą ekspertki również raczej chętnie samokategoryzowały się w roli liderki, jednak żadna z nich nie wierzyła, że mogą być w ten sposób postrzegane przez innych. Ich ocena własnej sytuacji była ambiwalentna. Czuły się gotowe do walki o stanowisko rektora, ale jej nie podejmowały, sądząc, że uniwersytet nie jest gotowy na kobietę-rektora. Wydaje się, że w tym przypadku kolegialna kultura uniwersytetu znacząco utrudniała identyfikację kobiet z rolą lidera. Dotychczasowa ścieżka zawodowa, oparta na operowaniu kompetencjami administracyjnymi, nie jest zgodna z restrykcyjnie przestrzegającym archetypem uniwersyteckiego lidera. Ekspertki nie wierzyły, że kultura organizacyjna uniwersytetu może dopuszczać jakieś wyjątki, stąd najbardziej racjonalną strategią budowania kariery zawodowej było wzmacnianie dotychczasowej ścieżki, opartej na roli ekspertki.

Kobiety, które objęły funkcję prorektorską ze względu na rolę wybitnej naukowczyni, kategoryzują się w roli liderki, ale zgodnie ze swoim doświadczeniem zawodowym zawężają tę tożsamość do roli liderki naukowej. Zgodność ich kariery z głęboko zakorze-

nionymi wymogami zarządzania uczelnią akademicką jest wysoka (uznane osiągnięcia naukowe, umiejętność gromadzenia wokół siebie współpracowników), jednak ze względu na przyjmowane autodefinicje nie są postrzegane jako osoby gotowe do współzawodnictwa o funkcję rektora.

Literatura

- Acker J., *Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations*. Gender and Society 1990, nr 2, s. 139–158.
- Antonowicz D., *Między siłą globalnych procesów a lokalną tradycją. Polskie szkolnictwo wyższe w dobie przemian*. Wydawnictwo Naukowe UMK, Toruń 2015.
- Bertrand M., *The Glass Ceiling*. Becker Friedman Institute for Research in Economics Working Paper 2018, nr 38, s. 1–41.
- Bergquist W.H., Pawlak K., *Engaging the Six Cultures of Academy. Revised and Expanded Edition of the Four Cultures of the Academy*. Jossey-Bass, San Francisco 2008.
- Billing Y.D., Alvesson M., Questioning the Notion of Feminine Leadership: *A Critical Perspective on the Gender Labelling of Leadership*. Gender, Work and Organization 2007, nr 3, s. 144–157.
- Budrowska B., Duch D., Titkow A., *Szklany sufit: bariery i ograniczenia karier polskich kobiet. Raport z badań jakościowych*. Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2003.
- Budrowska B., *Bariery i ograniczenia karier kobiet – wyniki badań nad zjawiskiem „szklanego sufitu”*, [w:] *Raport Banku Światowego. Płeć a możliwości ekonomiczne w Polsce: czy kobiety straciły na transformacji?*, Warszawa 2004, Biuro Banku Światowego w Polsce, s. 70–94.
- Budrowska B., „Szklany sufit”, czyli co blokuje kariery kobiet. *Kultura i Historia* 2004a, nr 6, s. 5–19.
- Carvalho T., Diogo S., *Women Rectors and Leadership Narratives: The Same Male Norm?* Education Science 2018, nr 8 (75), s. 1–14.
- Carvalho T., Santiago R., *Gender differences on research: Perception and use of academic time*. Tertiary Education and Management 2008, nr 4, s. 317–330.
- Chesterman C., Ross-Smith A., Peters M., *Not doable jobs! Exploring senior women’s attitudes to academic leadership roles*. Women’s Studies International Forum 2005, nr 28, s. 163–180.
- Christofidesa L., Polycarpoua A., Vrachimis K., *Gender wage gaps, ‘sticky floors’ and ‘glass ceilings’ in Europe*. Labour Economics 2013, nr 2, s. 86–102.
- Clark B., *Academic Power in Italy. Bureaucracy and Oligarchy in a National University System*. University of Chicago Press, Chicago 1977.
- Collinson D.L., Hearn J., *Men as Managers, Managers as Men. Critical Perspectives on Men, Masculinities and Managements*. Sage, London 1996.
- Deem R., Gender, *Organizational Cultures and the Practices of Manager Academics in UK Universities*. Gender, Work, Organization 2003, nr 10, s. 239–259.
- Jourová V., *Gender balance on corporate boards. Europe is cracking the glass ceiling*, [w:] *Fact sheet*, European Union: Directorate-General for Justice and Consumers 2016.
- Flick U., *An Introduction to Qualitative Research*. Sage, London 2006.
- Gawrycka M., Wasilczuk J., Zwiech P., *Szklany sufit i ruchome schody – kobiety na rynku pracy*. Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2011.

- Gładys-Jakóbk J., Kozłowska A., Ze wstępu, [w:] *Kobiety i ich identyfikacje: między sferą prywatną a publiczną*, red. J. Gładys-Jakóbk, A. Kozłowska, Warszawa 2013, Oficyna Wydawnicza SGH.
- Granovetter M., *The Strength of Weak Ties*. The American Journal of Sociology 1973, nr 78 (6), s. 1360–1380.
- Hoobler J.M., Lemmon G., Wayne S.J., *Women's underrepresentation in upper management: New insights on persistent problem*. Organizational Dynamics 2011, nr 40, s. 151–156.
- Husu L., *Gate-keeping, Gender Equality and Scientific Excellence. Gender and Excellence in the Making*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg 2004, s. 69–76.
- Hymowitz C., Schelhardt T.D., *The Glass-Ceiling: Why Women Can't Seem to Break the Invisible Barrier that Blocks Them from Top Jobs*. The Wall Street Journal 1986, nr 57 (1), s. 4–5.
- Kanter R.M., *Women and Structure of Organizations: Explorations in Theory and Behavior*. Sociological Inquiry 1975, nr 45, s. 34–74.
- Kellerman B., Rhode D.L., *Women and Leadership: The State of Play and Strategies for Change*. Jossey-Bass, San Francisco 2007.
- Kupczyk T., *Kobiety w zarządzaniu i czynniki ich sukcesów*. Wyższa Szkoła Handlowa, Wrocław 2009.
- Ressner U., *The hidden hierarchy*. Gower, Aldershot 1987.
- Rodzik P., *Nadane stopnie i tytuły naukowe – czy coś się zmieniło?* Nauka i Szkolnictwo Wyższe 2016, nr 2, s. 139–174.
- Ryan M., Haslam A., *The Glass Cliff: Evidence that Women are Over-Represented in Precarious Leadership Positions*. British Journal of Management 2005, nr 16, s. 81–90.
- Ryan M., Haslam A., *The glass cliff: exploring the dynamics surrounding the appointment of women to precarious leadership position*. Academy of Management Review 2007, nr 32 (2), s. 549–572.
- Šadl Z., *We Women Are No Good at It: Networking in Academia*. Czech Sociological Review 2009, nr 6, s. 1239–1263.
- Sahlin K., Eriksson-Zetterquist U., *Collegiality in modern universities – the composition of governance ideals and practices*. Nordic Journal of Studies in Educational Policy 2016, nr 2–3, s. 1–10.
- Schein V.E., Mueller R., Lituchy T., Liu J., *Think manager – think male*. Journal of Organizational Behaviour 1996, nr 17, s. 33–41.
- Scott H.I.R., *Ascending: An Exploration of Women's Leadership Advancement in the Role of Board of Trustee Chair*. Administrative Science 2018, nr 8 (7), s. 1–12.
- Siemieńska, R., *Aktorzy życia publicznego. Płeć jako czynnik różnicujący*. Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2003.
- Strykowska M., *Kobiety w zarządzaniu. Społeczne i psychologiczne uwarunkowania pełnienia przez kobiety funkcji menedżerskich*, [w:] *Humanistyka i płeć. Studia kobiece z psychologii, filozofii i historii*, red. J. Miluska, E. Pakszys, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 1995, s. 39–49.
- Środa M., *Kobiety i władza*. Wydawnictwo w.a.b., Warszawa 2012.
- Uhly K.M., Visser L.M., Zippel K.S., *Gendered patterns in international research collaborations in academia*. Studies in Higher Education 2017, nr 4, s. 760–782.

- Titkow A., *Szklany sufit: bariery i ograniczenia karier kobiet: monografia zjawiska*. Fundacja Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2003.
- Titkow A., *Tożsamość polskich kobiet: ciągłość, zmiana, konteksty*. Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 2007.
- Toh S.M., Leonardelli G.J., *Cultural Constraints on the Emergence of Women Leaders: How Global Leaders Can Promote Women in Different Cultures*. *Organizational Dynamics* 2013, nr 42, s. 191–197.
- Weber, Max. 1947. *The Theory of Economic and Social Organization*. New York, NY: Oxford University Press.
- Wolfinger N.H., Mason M.A., Goulden M., *Problems in the Pipeline: Gender, Marriage, and Fertility in the Ivory Tower*. *The Journal of Higher Education* 2008, nr 4, s. 388–405.

Dynamics hindering women's career in managerial roles at universities

The goal of this article is to discuss dynamics hindering women's career in managerial roles of Polish comprehensive universities. Although female academics outnumber their male peers, they remain underrepresented in the management at universities. In the last 30 years, only 2 women held a position of rector. In this article, we analyse the reasons for this phenomenon on the basis of qualitative research performed with the use of individual in-depth interviews, preceded by the analysis of career advancement of individual women. The research has been carried out on a group of 15 women, which currently occupy position of vice-rector or have had position of rector in the past. The results of the analysis show that occupying a position of vice-rector is a key factor determining the chance to obtain a position of rector. This stage of the career helps to consolidate the chosen professional role in the organisation (3 main roles were recognised: expert, researcher and activist). Depending on the type, these roles give greater or lesser opportunities for self-identification in the position of a leader, for adapting to collegial culture of university and as a consequence becoming a rector.

Key words: sociology of organisation, university governance, gender balance, women's leadership