

**Nicoletta Baskiewicz**

Politechnika Częstochowska

# **KOBIETY W ZARZĄDZANIU ORGANIZACJAMI**

## **Wprowadzenie**

Aby zachować lub podnieść swą pozycję konkurencyjną wobec innych podmiotów z branży, przedsiębiorstwa muszą reagować na zmiany zachodzące w otoczeniu. Samo otoczenie nabrało nowego wymiaru rozszerzając swój zasięg zgodnie z założeniami globalizacji. Przyczynił się do tego postęp techniczny, a w szczególności rozwój informatyki ułatwiający komunikację i przepływ danych. Dużo pisze się w ostatnich czasach o tym, że organizacje powinny cechować się elastycznością, a nawet zwinnością. Te cechy wydają się posiadać przedsiębiorstwa charakteryzujące się strukturami organicznymi, których wyższość nad strukturami mechanistycznymi jest coraz częściej akcentowana. Choć w przedsiębiorstwach zatrudniających ponad 2000 osób struktury mechanistyczne wydają się nie mieć alternatywy, to już w mniejszych jednostkach akcentuje się potrzebę decentralizacji, mniejszego stopnia formalizacji, swobodnego przepływu informacji oraz pracy zespołowej. Jest to zgodne z założeniami teorii zasobowej, w myśl której nadrzędną rolę przypisuje się zasobom ludzkim. Coraz częściej zauważa się również, że współczesne organizacje potrzebują kobiet. Po pierwsze dlatego, iż kobiety są bardziej elastyczne i wszechstronne, po drugie dlatego, że godzą się pracować za mniejsze pieniądze, a wreszcie dlatego, że zgodnie ze stereotypem płci większą wagę przywiązują do kontaktów międzyludzkich, partycypacji w podejmowaniu decyzji, zespołowego działania, co jest zgodne ze współczesnymi trendami w nauce o zarządzaniu.

## **1. Pożądane cechy współczesnego menedżera na tle zmieniającego się obrazu przedsiębiorstwa**

Na naszych oczach spłaszczeniu ulegają struktury organizacyjne przedsiębiorstw. Hierarchicznie zbudowane i autorytarnie zarządzane przedsiębiorstwa przechodzą do historii. Współczesne przedsiębiorstwa odznaczają się płaską

strukturą, charakteryzującą się szybkim przepływem informacji oraz elastycznością przejawiającą się w prędkości dostosowywania procesów zarówno do potrzeb klientów, jak i wyzwań stawianych przez konkurentów. Struktura organizacyjna niezmiennie określa rozkład władzy i funkcji decyzyjnych zgodnie z istniejącą hierarchią. Skrócenie niniejszej hierarchii oznacza redukcję liczby szczebli zarządzania, przez co zmniejsza się również liczbę osób pełniących funkcje zarządcze. Samo zarządzanie definiować można jako zestaw działań obejmujących planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, kierowanie ludźmi oraz kontrolowanie, skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny<sup>1</sup>. Zarządzać, innymi słowy, znaczy planować, organizować realizację planów (ale również sam proces planowania), oddziaływać na jednostki oraz zespoły ludzkie, czyli motywować, jak również kontrolować i weryfikować podjęte działania kontekście celów organizacji<sup>2</sup>. Efektywne zarządzanie zależy od predyspozycji i umiejętności menedżera, które ulegają zmianom na skutek rozwoju gospodarczego oraz społeczno-kulturowego.

Biorąc pod uwagę wyniki badań nad cechami determinującymi sukces menedżera/lidera można wysnuć wniosek, że na przestrzeni ostatnich dziesięcioleci wyraźnie inna kategoria kompetencji jest pożądana<sup>3</sup>. W latach 80. prym wiodły kompetencje techniczne związane ze zdolnościami posługiwania się metodami, schematami, wiedzą w wyspecjalizowanej dziedzinie. Na pierwszym miejscu plasowano wiedzę fachową, a w dalszej kolejności: umiejętność współpracy z ludźmi, talenty organizatorskie, konsekwencję w działaniu, upór, elastyczność i siłę przebicia. W latach 90. zaś za istotniejsze uznano kompetencje koncepcyjne (zdolności do koordynowania i integrowania działań organizacji) przejawiające się m.in. w sprawnym podejmowaniu szybkich decyzji, przedsiębiorczości, wiedzy specjalistycznej, doświadczeniu, wytrwałości i konsekwencji w działaniu.

Przedsiębiorstwa coraz częściej realizują swą działalność w formie projektów, charakteryzujących się określonym czasem trwania, powołują zespoły. Istnieje nieznacząca korelacja pomiędzy zbiorową inteligencją zespołu a ilorazem inteligencji (IQ) poszczególnych jego członków. Warto jednak podkreślić, że gdy w grupie jest więcej kobiet, zbiorowa inteligencja zespołu wzrasta. Przeprowadzony przez profesorów Woolley i Malonea eksperyment dotyczący efek-

<sup>1</sup> R. Griffin: *Podstawy zarządzania organizacjami*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 38.

<sup>2</sup> Z. Pięrcionek: *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 21.

<sup>3</sup> H. Januszek: *Sylwetka i rola współczesnego menedżera*. W: *Umiejętności kierownicze*. Red. G. Bartkowiak, H. Januszek. AE, Poznań 1999, s. 158.

tywności zespołów zadaniowych dowiódł, że to nie IQ determinowało wyższą efektywność, a liczba kobiet wchodzących w skład zespołu. Zespoły, w których było więcej kobiet lepiej wypadły w ocenie. Istnieją przesłanki, które dowodzą, że ważna jest różnorodność w zespole i dlatego do zespołu powinno powoływać się zarówno mężczyzn, jak i kobiety. Dodatkowo badania donoszą, że kobiety charakteryzują się wyższą wrażliwością społeczną niż mężczyźni i to wydaje się najistotniejszym argumentem przemawiającym za potrzebą włączania kobiet do zespołów zadaniowych, gdyż wrażliwość społeczna przejawia się w zadowoleniu, spójności oraz motywacji zespołu<sup>4</sup>.

Dziś ważności nabiera nie tylko posiadana wiedza specjalistyczna, ale empatia, pozwalająca na duże osiągnięcia w zarządzaniu zespołami składającymi się z indywidualności. Obecnie lider ma łączyć bycie ekspertem z przywództwem. W ostatnich latach wraz ze zmianą struktur organizacyjnych styl zarządzania zmienił się z autorytarnego na partnerski, a to pociągnęło za sobą zmianę roli przywódcy. Lider zajmuje się głównie definiowaniem problemów organizacyjnych, inicjowaniem zmian i ich koordynacją, angażując w procesy decyzyjne innych ludzi, czyniąc ich tym samym odpowiedzialnych za realizację procesu. Taki stan rzeczy determinuje postawienie tezy, że obecnie najistotniejsze są kompetencje społeczne związane z jakością funkcjonowania interpersonalnego. Ponadto, osoba przywódcy powinna charakteryzować się wysokim rozwojem osobistym, przejawiającym się m.in. w opanowaniu umiejętności samomotywacji.

Reasumując, dzisiejszy menedżer (na każdym szczeblu hierarchii zarządczej) powinien posiadać przede wszystkim umiejętności interpersonalne: powinien umieć mobilizować ludzi i być dla nich katalizatorem, a gdy zajdzie taka potrzeba, agentem zmiany. Osoba taka musi przede wszystkim słuchać innych i szybko orientować się co jest istotne, a co nie w określonej kwestii. Na stanowisko menedżera nie nadaje się osoba, która uważa, że wszystko wie najlepiej, w sposób lekceważący podchodzi do pozostałych członków grupy, gdyż osoba taka tłumi w zarodku wszelką twórczość i innowacyjność, determinującą konkurencyjność przedsiębiorstwa.

## 2. Pozycja kobiet w strukturach zarządczych współczesnych organizacji

Spłaszczanie struktur organizacyjnych powoduje coraz mniejszą potrzebę zatrudniania dużej liczby menedżerów. Wśród osób, które zajmują stanowiska kierownicze na niższych i średnich szczeblach zarządzania zdecydowanie mniej

<sup>4</sup> A. Woolley, T. Malone: *Jak podnieść inteligencję zespołu? Dołącz do niego więcej kobiet.* „Harvard Business Review Polska” 2012, nr 4.

jest kobiet, jeszcze gorzej prezentuje się sytuacja kobiet w na najwyższych stanowiskach kierowniczych. Trzeci dwuletni raport o kobietach będących członkami zarządu w krajach Europy sporządzony w 2008 roku<sup>5</sup> wskazuje, że tylko co dziesiąte stanowisko w zarządach firm europejskich zajmuje kobieta. W 50 notowanych na giełdzie największych spółkach, w każdym z krajów Unii Europejskiej, kobiety zajmują średnio 11% stanowisk menedżerskich wyższego szczebla oraz 4% stanowisk prezesów i szefów rad nadzorczych<sup>6</sup>. Pomimo wzrostu w okresie 2002-2006 liczby kobiet na stanowiskach kierowniczych o 2 punkty procentowe, kobiety w dalszym ciągu zajmują tylko 16,9% wyższych stanowisk urzędniczych i 11,4% kierowników wyższego szczebla. Kobiety na wyższych stanowiskach w przedsiębiorstwach z grupy Financial Post 500 stanowią zaledwie 6%<sup>7</sup>. Prędkość przyrostu liczby kobiet zajmujących stanowiska w zarządach spółek należy uznać za zbyt wolne. Funkcje prezesa zarządu w firmach znajdujących się w rankingu The Financial Times Europe 500 w 2008 roku pełniło zaledwie 8 kobiet. Zakładając, że wielkość wzrostu będzie się utrzymywać w kolejnych latach na takim samym poziomie, jak między rokiem 2006 a 2008 (to jest 1,2% w okresie dwóch lat), równy udział kobiet i mężczyzn wśród członków zarządu zostanie osiągnięty w okolicach 2075 roku<sup>8</sup>.

Już w 1986 roku Carol Hymowitz i Timothy Schellhardt pisali w „Wall Street Journal” o niewidzialnej szklanej barierze, zwanej „szklanym sufitem”, która nie pozwala kobietom awansować na najwyższe stanowiska zarówno w firmach, jak i w życiu publicznym. Taki stan rzeczy może wynikać również z faktu iż kobiety dzieląc swój czas między pracę a rodzinę mniej czasu poświęcają na integrację z pozostałymi członkami firmy oraz budowanie nieformalnej pozycji w firmie. Posiadając słabszy kapitał społeczny trudniej im wspinać się po ścieżce kariery, dodatkowo warto w tym miejscu zauważyć, że większość spotkań integracyjnych dla menedżerów przybiera dla kobiet nieatrakcyjną formę, np. polowania czy gry w golfa.

Perspektywa awansu w górę, z uwagi na redukcję szczebli zarządzania, przestała być najistotniejszym czynnikiem motywującym do działania. Tutaj na podstawie szerokich obserwacji oraz przeprowadzonych wywiadów pogłębio-

<sup>5</sup> European Professional Women's Network. *Third European PWN Board Women Monitor 2008*. [http://www.europeanpwn.net/files/presentation\\_bwm\\_2008.pdf](http://www.europeanpwn.net/files/presentation_bwm_2008.pdf)

<sup>6</sup> A.H. Eagly, L.L. Carli: *Kobiety w labiryncie przywództwa*. „Gazeta Wyborcza”, nr 47 z 25.02.2008, s. 34.

<sup>7</sup> European Professional Women's Network, *Third Bi-annual European PWN Board Women Monitor 2008*. European PWN, Milan 2008. [http://www.europeanpwn.net/files/3rd\\_bwm\\_2008\\_press\\_release\\_1.pdf](http://www.europeanpwn.net/files/3rd_bwm_2008_press_release_1.pdf)

<sup>8</sup> Ibid.

nych z przedstawicielami kadry zarządzającej nasuwa się stwierdzenie, że dla mężczyzn awans jest silniejszym motywatorem działań niż dla kobiet. Potwierdza się zatem stereotyp płci związany z obrazem mężczyzny zwycięzcy i zdobywcy, który nie boi się wyzwań i charakteryzuje się większą skłonnością do ryzyka. W chwili obecnej większego znaczenia nabierają inne czynniki pobudzające do aktywności zawodowej, należą do nich: wzrost roli i pozycji danej osoby w firmie, wzrost jej odpowiedzialności, co przekłada się zarówno na wynagrodzenie, jak i możliwość dalszego rozwijania swych umiejętności, poprzez udział w szkoleniach czy delegacjach. Biorąc pod uwagę fakt, iż kobiety wykazują większą potrzebę rozwoju, zapewne ten czynnik jest dla nich silnym motywatorem, jednakże niniejszy rozwój wymusza większą dyspozycyjność, która w przypadku kobiet może być ograniczona. W zaistniałej sytuacji można postawić tezę, że to kobiety łatwiej odnajdą się w nowych realiach organizacyjnych przedsiębiorstw. Literatura przedmiotu również potwierdza fakt, iż kobiety częściej ukierunkowane są na własny rozwój i ciekawe wyzwania, a mężczyźni koncentrują się na środowisku pracy, jej prestiżu, możliwościach wywierania wpływu i dążeniu do jak najwyższych wynagrodzeń<sup>9</sup>.

Kolejną kwestią istotną przy omawianiu pozycji kobiet w dzisiejszych organizacjach są dysproporcje w zarobkach kobiet i mężczyzn na tych samych stanowiskach. Różnie jest oceniana i wartościowana praca mężczyzn i kobiet, co może być przejawem dyskryminacji płciowej. W Polsce proporcja zarobków kobiet i mężczyzn zatrudnionych na tych samych stanowiskach na pełnym etacie wynosi średnio 85:100. Tam, gdzie nie ma żadnych systemów kontroli i jasnych reguł gry co do równego traktowania pracowników, dysproporcja w zarobkach kobiet i mężczyzn jest jeszcze większa. W pozostałych firmach różnice są mniejsze i wynikają z różnych zasad zatrudniania kobiet i mężczyzn. Mężczyźni wypracowują więcej godzin nadliczbowych oraz mają większe doświadczenie zawodowe niż zatrudniane kobiety. Badania pokazują, że stan cywilny i rodzicielstwo również determinują poziom wynagrodzenia, tyle tylko, że u mężczyzn implikują dodatnio, a u kobiet ujemnie. Jeśli zaś chodzi o awans zawodowy istnieją opinie, że nawet w tak sfeminizowanych zawodach jak pielęgniarstwo, bibliotekarstwo czy nauczanie początkowe mężczyźni szybciej awansują niż kobiety. Być może wiąże się to z tzw. Paradygmatem Goldberga, który w 1968 roku przeprowadził eksperyment wśród studentów. Dwóm badanym grupom przedstawił do oceny eseje. Eseje te – identyczne w treści – różniło tylko nazwi-

<sup>9</sup> R.T. Bliss, L. Polutnik, E. Lisowska: *Women Business Owners and Managers in Poland. W: New Perspective on Women Entrepreneurs*. Red. J.E. Butler. Information Age Publishing Inc., Greenwich 2003.

ska autora. Raz była to kobieta, raz mężczyzna. Statystycznie prace napisane przez kobiety oceniane były niżej. Ponad czterdzieści lat później podobne badania przeprowadzono w środowisku biznesowym. Wyniki były podobne kandydaci do pracy oceniani byli wyżej aniżeli kandydatki<sup>10</sup>.

### 3. Kobiety w zarządzaniu organizacjami – badania własne

W celu identyfikacji sytuacji kobiet ubiegających się o awans bądź już będących w szeregach osób zarządzających przedsiębiorstwami w czerwcu 2012 roku przeprowadzono badanie ankietowe. Badanie to przeprowadzono wśród pracujących studentów studiów zaocznych Politechniki Częstochowskiej Wydziału Zarządzania na kierunku Zarządzanie. W wyniku badania uzyskano 540 poprawnie wypełnionych ankiet, z czego 303 wypełniły kobiety, a pozostałe 237 należały do mężczyzn.

Pierwsze pytanie, jakie postawiono respondentom odnosiło się do ogólnej oceny sytuacji kobiet we współczesnych organizacjach (tabela 2). Na podstawie odpowiedzi wysnuć można wniosek, iż zarówno mężczyźni (91% wskazań), jak i kobiety (98%) zauważają dyskryminację kobiet ze względu na płeć.

Tabela 1

Ogólna sytuacja kobiet w przedsiębiorstwie

Proszę ocenić ogólną sytuację kobiet w przedsiębiorstwach		
	kobiety	mężczyźni
Kobiety są dyskryminowane (trudniej im awansować, mniej zarabiają)	98	91
Kobiety mają równe prawa i są tak samo traktowane jak mężczyźni	1	8
Nie mam zdania	1	1

Kolejnym pytaniem, które zawarto w ankiecie, była identyfikacja barier ograniczających awanse kobiet. W pytaniu tym poproszono o wskazanie jednej lub kilku odpowiedzi (tabela 2).

Kobiety identyfikując bariery stojące na ich drodze do awansu w strukturach organizacji za najważniejsze uznały: stereotyp głoszący, że mężczyzna lepiej sprawdza się w funkcjach zarządczych (98% wskazań) oraz fakt, że kobieta obejmująca stanowisko zarządcze musi mieć znacznie wyższe kwalifikacje niż mężczyzna – (95%) wskazań dodatkowo podkreśliły brak odwagi kobiet.

<sup>10</sup> A.H. Eagly, L.L. Carli: Op. cit., s. 34.

Tabela 2

## Bariery determinujące niski odsetek kobiet w strukturach zarządu

Proszę określić bariery determinujące niski odsetek kobiet w strukturach zarządu		
	kobiety	mężczyźni
Stereotyp, że mężczyzna lepiej sprawdza się w funkcjach zarządczych niż kobieta	98	74
Mężczyzna obejmujący zarządcze stanowisko musi być dobry, a kobieta musi być wyjątkowa i mieć znacznie wyższe kwalifikacje niż tego wymaga się od mężczyzny	95	21
Brak odwagi	75	68
Słaby kapitał społeczny (znajomości)	42	30
Mniejsza dyspozycyjność	34	80
Brak pomocy strukturalnej ze strony przedsiębiorstw i państwa (dostępność żłobków i przedszkoli przyzakładowych lub państwowych itp.)	23	15
Brak elastycznego czasu pracy i możliwości pracy na odległość	6	4
Nie dostrzegam barier	4	26

Mężczyźni natomiast największą uwagę zwrócili na mniejszą dyspozycyjność kobiet (80% wskazań), stereotyp mówiący, że to oni lepiej sprawdzają się na stanowiskach kierowniczych. Podobnie jak kobiety, na trzecim miejscu uplasowali brak odwagi (68% wskazań).

Następną kwestią poddaną ocenie były przyczyny szybszego awansu i większych zarobków mężczyzn (tabela 3).

Kobiety określając przyczyny szybszego awansu i lepszych zarobków mężczyzn za najistotniejszą uznały, podobnie jak w poprzednim przypadku, stereotyp, że mężczyzna lepiej sprawdza się w funkcjach zarządczych niż kobieta (97% wskazań) oraz nie boi się podejmować ryzykownych decyzji (82% wskazań). Kobiety zauważyły również, że w awansowaniu mężczyznom pomaga ich natura nastawiona na ciągłą rywalizację (80% wskazań) oraz dyspozycyjność. Mężczyźni zaś podkreślali umiejętność podejmowania ryzykownych decyzji (94% wskazań) oraz swą dyspozycyjność (91% wskazań) i skuteczność (78% wskazań). Dopiero na czwartej pozycji wskazali rolę stereotypu za czynnik determinujący ich szybszy awans i wyższe zarobki.

Tabela 3

## Przyczyny szybszego awansu i większych zarobków mężczyzn

Dlaczego mężczyźni według statystyk szybciej awansują i więcej zarabiają		
1	kobiety	mężczyźni
Stereotyp, że mężczyzna lepiej sprawdza się w funkcjach zarządczych niż kobieta	97	70
Nie boją się podejmować często ryzykownych decyzji	82	94
Mężczyźni w swej naturze są bardziej nastawieni na rywalizację i awans	80	64
Mężczyźni są bardziej dyspozycyjni	60	91

cd. tabeli 3

1	2	3
Mężczyźni są skuteczniejsi	34	78
Mężczyźni posiadają większe umiejętności w posługiwaniu się nowinkami technicznymi i informatycznymi	24	67
Posiadają bardziej ugruntowaną wiedzę specjalistyczną	24	43
Bez zahamowań i skromności podkreślają swe zasługi dla firmy	10	5
Nie wiem	0	0

W ostatnim pytaniu poproszono respondentów o wyłonienie umiejętności, które w ich opinii pozwalają kobietom na zajmowanie stanowisk kierowniczych (tabela 4).

Kobiety wydają się znać swe mocne strony, gdyż wszystkie bez wyjątku podkreśliły umiejętności interpersonalne, zaś te, które pozwalają im na zajmowanie stanowisk kierowniczych za kolejne swe atrybuty uznały: umiejętność podejmowania decyzji (89% wskazań) oraz umiejętność stworzenia kreatywnego zespołu (87% wskazań).

Tabela 4

Umiejętności pozwalające na zajmowanie stanowisk kierowniczych

Które umiejętności pozwalają kobietom na zajmowanie stanowisk kierowniczych		
	kobiety	mężczyźni
Umiejętności interpersonalne	100	78
Umiejętność podejmowania decyzji	89	55
Umiejętność stworzenia kreatywnego zespołu	87	72
Umiejętność rozwoju pracowników	72	62
Umiejętność obserwacji otoczenia i wykorzystanie nadarzających się okazji	68	92
Umiejętność porozumiewania się w języku ojczystym i obcym	35	
Umiejętność planowania i prognozowania przyszłości	33	60
Umiejętność negocjowania	21	28
Umiejętności przywódcze	20	14
Umiejętność działania w warunkach stresu	5	0

Mężczyźni natomiast podkreślili u kobiet przede wszystkim zdolność umiejętnego obserwowania otoczenia i wykorzystywania nadarzających się okazji (92% wskazań), a dopiero później umiejętności interpersonalne (78% wskazań) i umiejętność stworzenia kreatywnego zespołu (72% wskazań).

## Podsumowanie

W świetle współczesnej teorii nauk o zarządzaniu modelowe ujęcie menedżera jest bardziej zgodne z naturą kobiet. Kobieta-menedżer ma przewagę dzięki swym interpersonalnym zdolnościom. Zachęca swych pracowników do angażowania się w sprawy przedsiębiorstwa, chętnie dzieli się swoją wiedzą i deleguje władzę, by stworzyć atmosferę twórczej pracy i uczyć umiejętności czerpania z niej satysfakcji. Kobiety wdrażają tym sposobem mentoring/coaching, który przejawia się takimi cechami, jak wzajemne zaufanie, pomoc w rozwijaniu umiejętności personelu, nacisk na słuchanie i pytanie, a nie na instruowanie i ograniczanie, jasne określanie celów i ról, nieformalna wymiana informacji, doradztwo<sup>11</sup>. Ponadto, kobiety przywiązują mniejszą wagę do hierarchii, łatwiej nawiązują kontakty i podtrzymują więzi, częściej współpracują niż rywalizują, ale przede wszystkim budują swój sukces opierając się na wspólnym dążeniu do celu. Kobiety zdecydowanie rzadziej uczestniczą w przepychankach i rywalizacji o władzę, wpływy i dominację w organizacji. Kobiety zarządzają poprzez kooperację i współpracę oraz partnerskie traktowanie ludzi w zespole<sup>12</sup>. Należy zatem podjąć badania, diagnozować sytuację i poszukiwać możliwości szerszego wykorzystania potencjału kobiet w zarządzaniu.

## WOMEN IN THE MANAGEMENT OF ORGANISATIONS

### Summary

The position of women in the employment structure of many companies is changing. Women have more responsible positions, although their work, as shown by statistics, is less paid work than men. The need for compromise of work and family life for women has developed the qualities and skills that allow for effective decision-making on the ongoing processes in the company and thus more frequent promotions. This article attempts to identify the characteristics and skills that determine the effective functioning of women in organizations, in addition, the effect of the qualities listed on the management of processes in organizations. The article ends with proposals.

---

<sup>11</sup> E. Parsloe, M. Wray: *Trener i mentor. Udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 78-79.

<sup>12</sup> K. Oppermann, E. Weber: *Język kobiet, język mężczyzn, jak porozumiewać się w miejscu pracy*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2000.