

RAPORT

KOBIETY W „MĘSKICH” ZAWODACH



SIEĆ
PRZEDSIĘBIORCZYCH KOBIET

Spis treści

W świecie stereotypów, czyli o tym, czy mężczyźni są z Marsa, a kobiety z Wenus? 6

Matematyka? To nie dla ciebie, córeczko! 6

Męski świat „na szczycie” 7

Kobiety żyją dla rodziny 8

Męskie rewiry 10

O Zosiach samosiach, czyli jak osiągnąć sukces będąc kobietą 14

Wyssane z mlekiem matki 15

Proszę udowodnić! 17

Słaba płeć? 18

Kobieta rządzi inaczej 19

W rozkroku 20

Szklany sufit w praktyce 22

Dziecko - moment krytyczny 24

Stanąć na dwóch nogach 26

Żeby Wam było łatwiej niż mnie 28

Podsumowanie 30

Koncepcja badania, analiza wyników, opracowanie raportu: dr Justyna Pokojńska
Wsparcie merytoryczne: dr hab. Renata Włoch
Zespół: Wiktoria Bańska, Natalia Drózdź
Redakcja: Maja Rynkowska

 **citi handlowy**



DECLAB



Szanowni Państwo,

wydarzenia ostatnich miesięcy i lat pokazują nam, że rola kobiet w polskim społeczeństwie cały czas ulega ewolucji. Zmienia się nie tylko sposób postrzegania kobiet w biznesie, nauce, kulturze czy sporcie, zwłaszcza tych przebojowych i przedsiębiorczych, ale także ich realne możliwości. To ważna obserwacja, zwłaszcza dzisiaj – w roku, w którym obchodzimy w Polsce 100-lecie nadania praw wyborczych obywatelkom naszego kraju. Bez obaw możemy stwierdzić, że na naszych oczach prężnie rozwija się przedsiębiorczość kobiet i jesteśmy bardzo dumne – jako Fundacja Przedsiębiorczości Kobiet – z tego, że możemy w tym procesie uczestniczyć.

Fundacja Przedsiębiorczości Kobiet powstała z myślą o ambitnych i przedsiębiorczych kobietach, które kierują swoim losem i decydują się na inicjowanie własnych działań. Osobach, które nie boją się wyzwań i wiedzą, że ambicja i konsekwentne dążenie do celu to klucz do biznesowego sukcesu. Celem naszej Fundacji jest przede wszystkim promowanie idei kobiecej przedsiębiorczości i wspieranie kobiet, które stawiają swoje pierwsze kroki w biznesie. Staramy się, aby wszystkie nasze działania były odpowiedzią na potrzeby i problemy, z którymi stykają się przedsiębiorcze kobiety. Aby być dla nich nie tylko źródłem inspiracji, ale też wsparciem. Tam, gdzie to możliwe, podejmujemy wiele działań i zadajemy wiele pytań.

Jak pokazały nam trzy edycje programu akceleracyjnego „Biznes w Kobięcych Rękach” prowadzonego przez naszą Fundację, coraz więcej kobiet decyduje się na krok w kierunkach ścisłych, technologicznych czy technicznych. Prowadzą swoje badania, zakładają firmy i z sukcesem je rozwijają. Z tego powodu w ostatniej edycji programu uruchomiłyśmy specjalną ścieżkę rozwoju STEM – dla kobiet, które chcą rozwijać swoje technologiczne czy naukowe pomysły na biznes. Właśnie te okoliczności skłoniły nas do podjęcia dyskusji na temat roli kobiet w biznesach technologicznych, ale i nie tylko. Zaczęłyśmy się zastanawiać czy Polacy nadal tak stanowczo dzielą zawody na kobiece i męskie. Które zawody uznają za typowo męskie i jak my, kobiety, odnajdujemy się w tych profesjach? Czy trudno nam było wykształcić się w tych kierunkach? Jakie przeszkody musiałyśmy pokonać, żeby dostać się do tego innego w gruncie rzeczy świata?

Na Państwa ręce przekazujemy raport z badań przeprowadzonych dla nas na ten temat przez ośrodek badawczy DELab UW. Kobiety w „męskich” zawodach to próba zdiagnozowania roli i znaczenia przedsiębiorczych kobiet w świecie, w którym do tej pory obecni byli praktycznie wyłącznie mężczyźni. Mamy nadzieję, że wnioski płynące z tej analizy staną się przyczynkiem do dalszej dyskusji o przedsiębiorczych kobietach i zmieniającym się wokół nich świecie.

Niniejsze badanie zostało sfinansowane z grantu United Way Worldwide, dzięki funduszom przekazanych przez Citi Foundation. Dziękujemy za wsparcie w realizacji projektu bankowi Citi Handlowy.

Katarzyna Wierzbowska i Dorota Czekaj

W świecie stereotypów, czyli o tym, czy mężczyźni są z Marsa, a kobiety z Wenus?

Ostatnimi czasy wiele uwagi poświęca się dyskusjom na temat różnic i podobieństw, pomiędzy kobietami i mężczyznami. Uwaga kierowana jest nie tylko na sferę prywatną (domową), ale też zawodową. Warto zatem przyjrzeć się bliżej tej rzeczywistości zawodowej, w której przychodzi nam wszystkim funkcjonować. Zwłaszcza, że coraz więcej kobiet decyduje się świadomie wkroczyć do świata tradycyjnie uznawanego za męski – czyli świata dyrektorów, menedżerów wysokiego szczebla i... naukowców branży STEM¹. I to właśnie o tych kobietach – odważnych łwicach przełamujących powszechne stereotypy – jest ten raport.

Matematyka? To nie dla ciebie, córeczko!

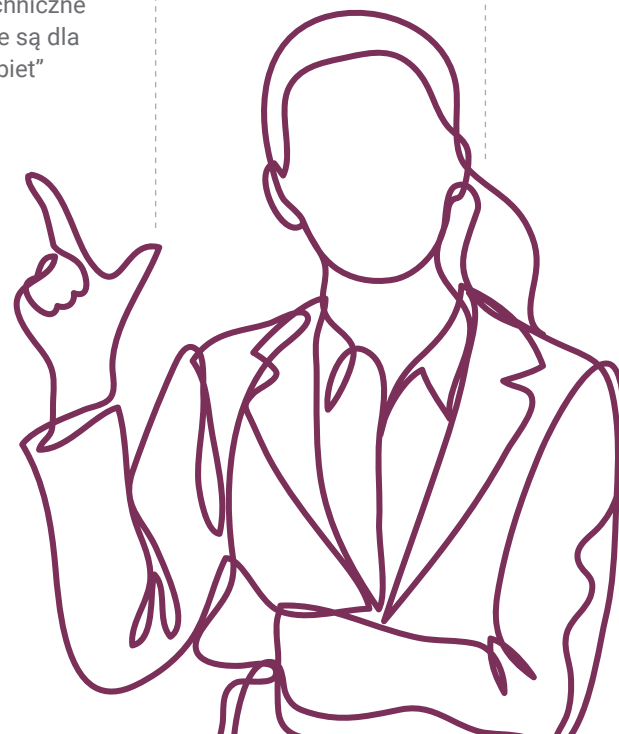
Z naturą nie można się kłócić – kobiety i mężczyźni zbudowani są nieco inaczej, co determinuje niektóre ich role społeczne (np. macierzyństwo). Nie oznacza to jednak, że we wszystkich sferach życia podział według osi płci powinien być decydujący. Procesy zmiany społecznej, następujące wraz z rozwojem cywilizacyjnym i technologicznym, zmierzają ku stopniowemu zrównaniu szans zawodowych kobiet i mężczyzn, ukazując rynek pracy jako inkluzywny i otwarty. W powszechnym dyskursie pokutuje jednak przekonanie, że pewne sfery aktywności zawodowej i konkretne branże są przestrzenią „męskiej” aktywności, a zatem nie są miejscem odpowiednim dla kobiet. Realizowane w 2015 roku badania opublikowane w raporcie *Potencjał kobiet dla branży technologicznej*² pokazały, że studentki są zniechęcane do podjęcia nauki na kierunku ścisłym – co czwarta badana przyznała,

10%
studentek usłyszało,
że studia
techniczne
„nie są dla
kobiet”

17%
studentek było
utwierdzanych
w przekonaniu,
że sobie nie
poradzą

37%
odsetek
dziewcząt
wśród
studentów
uczelni
ścisłych

86%
maturzystek
nigdy nie
słyszało
o kobiecie
naukowczyni



1 STEM – akronim powstały z angielskich nazw dyscyplin: nauka (Science), technologia (Technology), inżynieria (Engineering) i matematyka (Mathematics).
2 Fundacja Edukacyjna Perspektywy (2015). *Potencjał kobiet dla branży technologicznej*. Dostęp online: <http://potencjalkobiet.pl/pdf/RAPORT-Potencjal-kobiet-dla-branzy-technologicznej.pdf>

że najbliższe otoczenie odwodziło ją od wyboru kierunku z obszaru STEM, 17% było ponadto utwierdzanych w przekonaniu, że sobie nie poradzą, a 10% usłyszało od najbliższych, że studia techniczne „nie są dla kobiet”. Trudno się więc dziwić, że przedstawiciel „płci pięknej” jest na uczelniach o profilu ścisłym i technicznym wyraźnie mniej niż ich rówieśników.

*Raport Kobiety na politechnikach*³ (2017) pokazał, że – choć odsetek dziewcząt wśród studentów uczelni technicznych z roku na rok wzrasta – nadal jest ich tylko 37%. I choć to o 6 punktów procentowych więcej niż jeszcze 10 lat temu, to wciąż za mało, by móc mówić o pełnej równowadze. Nieco lepiej wygląda sytuacja w przypadku doktorantek – na uczelniach technicznych stanowią one obecnie 41% wszystkich słuchaczy studiów trzeciego stopnia, co jest wyraźnym wzrostem od 2008 roku (o 8 punktów procentowych).

Trudno się jednak dziwić niedoreprezentacji dziewcząt w naukach z obszaru STEM – jak pokazała diagnoza potencjału kobiet w branży technologicznej – 86% maturzystek nigdy nie słyszało o kobiecie naukowcy (sic!), a 81% nie zna żadnej kobiety inżynierki. Nie powinno więc zaskakiwać, że – nie mając pozytywnych (lub jakichkolwiek) skojarzeń z kobietą w świecie nauki (ściśle) – dziewczynki zazwyczaj nie widzą się w zawodach z branży STEM.

Badania pokazują też, że na studia techniczne dwa razy częściej decydują się te dziewczęta, które mają w rodzinie choć jedną inżynierkę. Podobnie w przypadku wyboru kariery naukowej – córki kobiet-akademiczek dwa razy chętniej wstępują na ścieżkę naukową niż ich rówieśniczki spoza kręgu akademickiego.

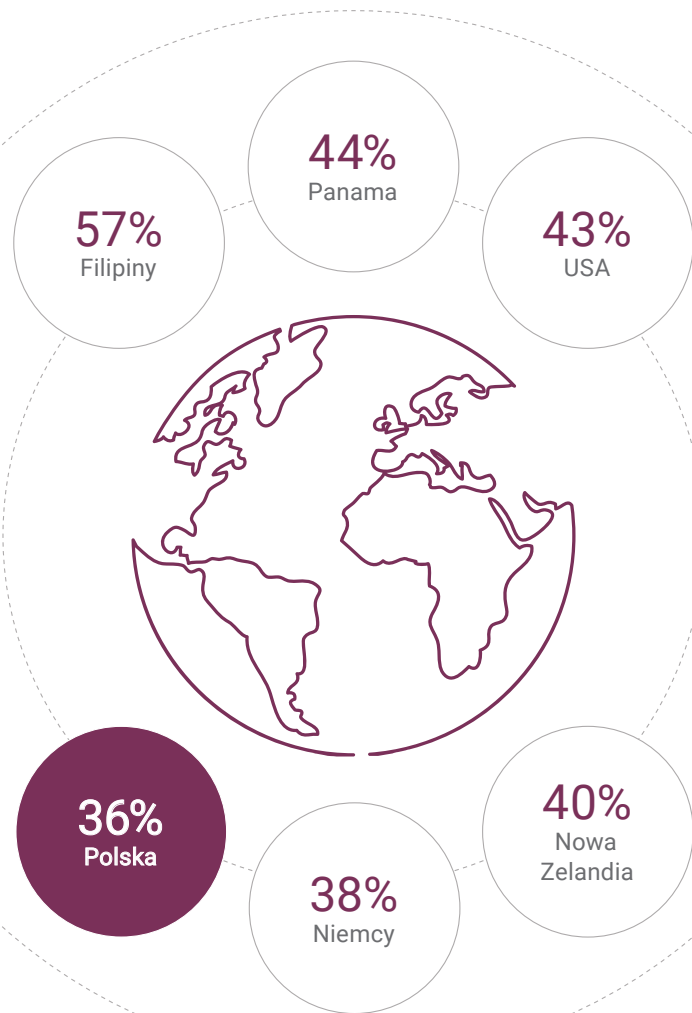
W celu zainteresowania młodych kobiet branżą STEM Konferencja Rektorów Polskich Uczelni Technicznych i Fundacja Edukacyjna Perspektywy prowadzą akcje *Dziewczyny na politechniki!* i *Dziewczyny do ścisłych!*, promujące wśród młodych dziewcząt kierunki uchodzące za „męskie”. Być może to właśnie dzięki tego typu działaniom, odczarowującym branżę STEM, z roku na rok przybywa polskich inżynierek i naukowczyń.

Męski świat „na szczycie”

Wciąż jednak niewiele kobiet zajmuje wysokie stanowiska dyrektorskie i menedżerskie. Wśród 50 największych spółek notowanych na giełdzie każdego z krajów Unii Europejskiej średnio tylko 11% stanowisk menedżerskich wysokiego szczebla i 4% stanowisk prezesów oraz szefów rad nadzorczych piastowanych jest przez kobiety⁴. To naprawdę niewiele, zważywszy na fakt, że – jak twierdzi Jack Zenger, ekspert m.in. magazynu *Forbes* i *Harvard Business Review* – kobiety radzą sobie na kierowniczych stanowiskach lepiej niż mężczyźni. Zenger przebadał ponad 7000 menedżerów wysokiego szczebla pod względem posiadanych przez nich kompetencji, takich jak wyznaczanie celów, budowanie relacji, postępowanie uczciwe i zgodne z wartościami, czy inspirowanie innych do wyjątkowych osiągnięć. Wyniki badań nie pozostawiły złudzeń: aż 12 z 16 pożądanych kompetencji w większym stopniu posiadały kobiety, z wyraźną przewagą – co zaskakujące – nie kompetencji miękkich, stereotypowo utożsamianych z kobiecym sposobem rządzenia, lecz umiejętności przejmowania inicjatywy, dążenia do wyników i dbałości o własny rozwój. Zenger upatrywał przyczyny tego stanu rzeczy w tym, że kobiety więcej pracy i wysiłku wkładają w zdobywanie wysokich stanowisk – finalnie są więc na nich bardziej kompetentne

3 Fundacja Edukacyjna Perspektywy (2017). *Kobiety na politechnikach 2017*. Dostęp online: http://www.dziewczynynapolitechniki.pl/pdf/Raport_Kobiety_na_politechnikach_2017.pdf

4 Alice H. Eagly i Linda L. Carli (2007). *Through the Labyrinth: The Truth about How Women Become Leaders*. Harvard Business Review Press.



**Procentowy udział kobiet wśród osób
na kierowniczych stanowiskach**

i lepiej przygotowane do zarządzania dużymi zespołami ludzi niż mężczyźni⁵. Porównując dane z różnych krajów świata można stwierdzić, że liderem pod względem liczby kobiet zasiadających na kierowniczych stanowiskach są Filipiny (57%), wyprzedzające Panamę (44%), USA (43%) i Nową Zelandię (40%). Wśród krajów europejskich prym wiodą Niemcy (38%), choć – co warto podkreślić – Polska ustępuje im tylko na krok, notując wskaźnik feminizacji kierowniczych stanowisk na poziomie 36%⁶.

Nadal jednak w przypadku krajów Unii Europejskiej tylko co trzecie wysokie stanowisko menedżerskie obsadzone jest przez kobietę, a 2/3 etatów dyrektorskich zajmują mężczyźni. Trudno się więc dziwić pokutującym w powszechnym dyskursie stereotypom ujmującym świat wielkiego biznesu w kategoriach „męskich”.

Kobiety żyją dla rodziny

Winy za tak niski odsetek kobiet-dyrektorek z pewnością nie można jednak przypisywać jednej stronie – niewykwalifikowanym kobietom albo negatywnie nastawionym mężczyznom. Kluczowe znaczenie mają tu bowiem współwystępujące zjawiska, a wśród nich dwa zasługujące na szczególną uwagę – pierwsze to bariery, które utrudniają albo spowalniają awans zawodowy kobiet, wynikające z pewnych utartych stereotypów i mało otwartej struktury zawodowej, a po drugie – „winne” są temu rozmaite czynniki społeczne, które wypychają kobiety z rynku pracy, przyczyniając się do porzucenia przez nie ambicji zawodowych, a często też – ostatecznej rezygnacji z pracy.

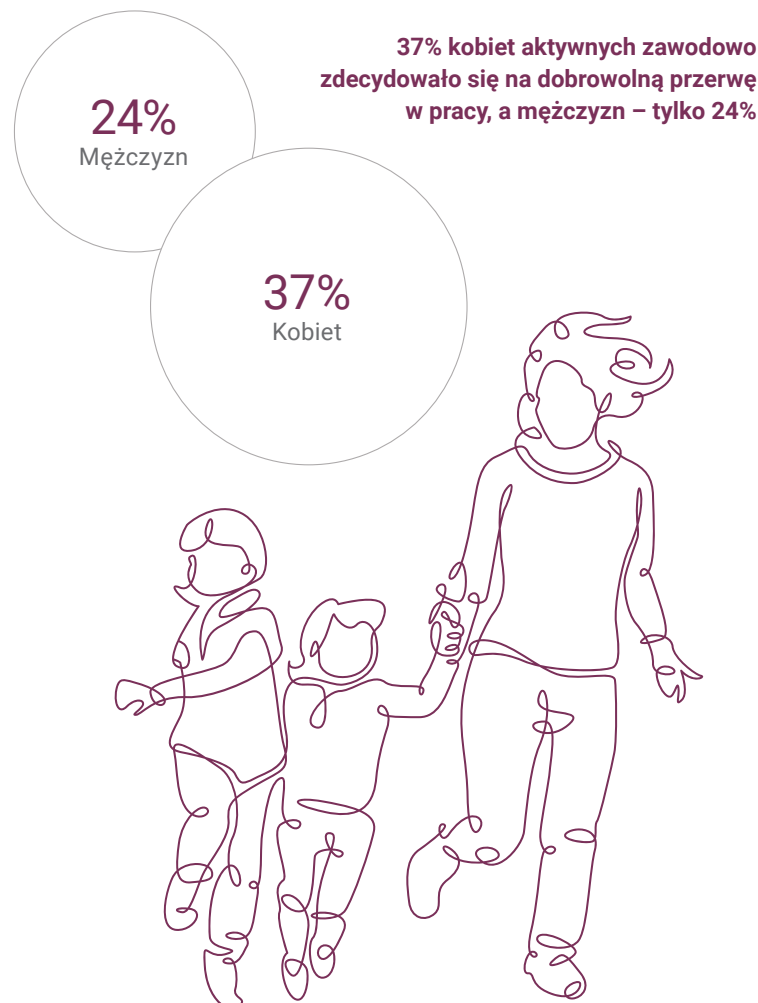
5 Jack Zenger (2012): „A Study in Leadership. Women do it better than men. Dostęp online: <http://zengerfolkman.com/media/articles/ZFCo.WP.WomenBetterThanMen.031312.pdf>

6 Teresa Kupczyk (2009). *Kobiety w zarządzaniu I czynniki ich sukcesów*. Dostęp online: <http://polandwatch.typepad.com/files/teresa-kupczyk-kobiety-w-zarz%C4%85dzaniu-i-czynnikich-sukces%C3%B3w.pdf-1.pdf>

Wśród barier hamujących karierę kobiet, szczególnie w branżach utożsamianych z „typowo męskimi”, niechlubny prym wiedzie tzw. „szklany sufit”, czyli mechanizm ograniczania szans rozwoju zawodowego kobiet i stawiania im przeszkód nie do pokonania (choć perspektywa awansu wydaje się być realna). Drugim, nie mniej powszechnym hamulcem, jest tzw. „leпка podłoga”, czyli zjawisko symbolicznego przywiązania kobiet do zawodów o niższym statusie, uznawanych za mniej prestiżowe.

Wśród czynników społecznych, które wpływają na nieproporcjonalnie niski odsetek kobiet w branżach STEM i na wysokich stanowiskach menedżerskich na szczególną uwagę zasługuje na „dobrowolny” drop-out kobiet, szczególnie tych piastujących stanowiska dyrektorskie. Dane *Harvard Business Review*⁷ pokazują, że aż 37% kobiet aktywnych zawodowo (a w przypadku kobiet posiadających dzieci odsetek ten wzrasta nawet do 43%) zdecydowało się na dobrowolną przerwę w pracy, mężczyzn – tylko 24%. Powody, dla których kobiety i mężczyźni z własnej woli rezygnują z pracy są odmienne – dla panów przerwa zawodowa to szansa na zmianę kierunku rozwoju (29%), zdobycie kolejnego tytułu naukowego (25%) czy zmiana pracy na bardziej satysfakcjonującą, podczas gdy u kobiet przerwa w prawie połowie przypadków (44%) wymuszona była przez obowiązki domowe. Można więc zauważyć, że o ile mężczyźni zawieszali pracę najczęściej z pobudek osobistych, o tyle kobiety decydowały się na taki krok przede wszystkim dla dobra rodziny i/lub dzieci.

Co niepokojące, nawet krótka przerwa w pracy oznacza dla kobiety wyraźny spadek dochodów – o ile w przypadku przestojów nieprzekraczających 12 miesięcy ubytek jest nieznaczny, bo średnio „tylko” o 11% pensji, o tyle przy przerwach ponad trzyletnich kobiety muszą li-



7 *Harvard Business Review* (2005). Dostęp online: <https://hbr.org/2005/03/off-ramps-and-on-ramps-keeping-talented-women-on-the-road-to-success>

czyć się z utratą aż 37% swoich dotychczasowych zarobków. W przypadku mężczyzn, którzy zazwyczaj nie decydują się na dłuższe przerwy w pracy, zarobki utrzymują się na stałym poziomie, a wraz z osiągnięciem kolejnych stopni kariery – konsekwentnie wzrastają. Trudno się więc dziwić, że kobiety, które choćby na chwilę przerwały już pracę, często nie myślą o powrocie do niej, skupiając się na domowym życiu rodzinnym. Dysproporcje ekonomiczne nie są jednak jedynymi czynnikami *push*, czyli wypychającymi kobiety z zawodów z branży STEM. Co zatem sprawia, że wciąż tak niewielu kobietom udaje się osiągnąć sukces w „męskim świecie”? I czym jest, ich zdaniem, „męski świat”?

Męskie rewiry

W badaniu ankietowym przeprowadzonym w grudniu 2017 roku na reprezentatywnej próbie 1000 dorosłych Polaków zmapowaliśmy, jak wygląda „męski świat” rynku pracy w Polsce. Czy stanowisko dyrektora zarezerwowane jest wyłącznie dla mężczyzn, podczas gdy nauczyciel to zawód „kobiecy”? Czy dobry robotyk to zawsze mężczyzna, a fryzjerka – kobieta? A może jest dokładnie odwrotnie?

Pomimo postępujących zmian kulturowych i coraz szerzej otwierającego się rynku pracy, stereotypy na temat miejsca kobiet w społeczeństwie oraz zawodów, które są dla nich niejako „naturalne” nadal są silnie podtrzymywane i odtwarzane przez nowe pokolenia.

Co ciekawe, szczególnie stereotypowe, czarno-białe postrzeganie zawodów męskich i kobiecych charakteryzuje przedstawicieli młodego pokolenia czyli Polaków do 29 roku życia. Przeprowadzone badania pokazały, że to właśnie najmłodsi respondenci zauważalnie częściej uznawali proponowane profesje jako „raczej męskie” i „typowo męskie”, odtwarzając krążące w powszechnym dyskursie stereotypy. Z jednej strony można to oczywiście tłumaczyć typowym „radikalizmem” młodego pokolenia, potrzebą buntu i kontestacji rzeczywistości społecznej, z drugiej jednak

66%

kierowca

65%

automatyk/robotyk

64%

inżynier energetyk

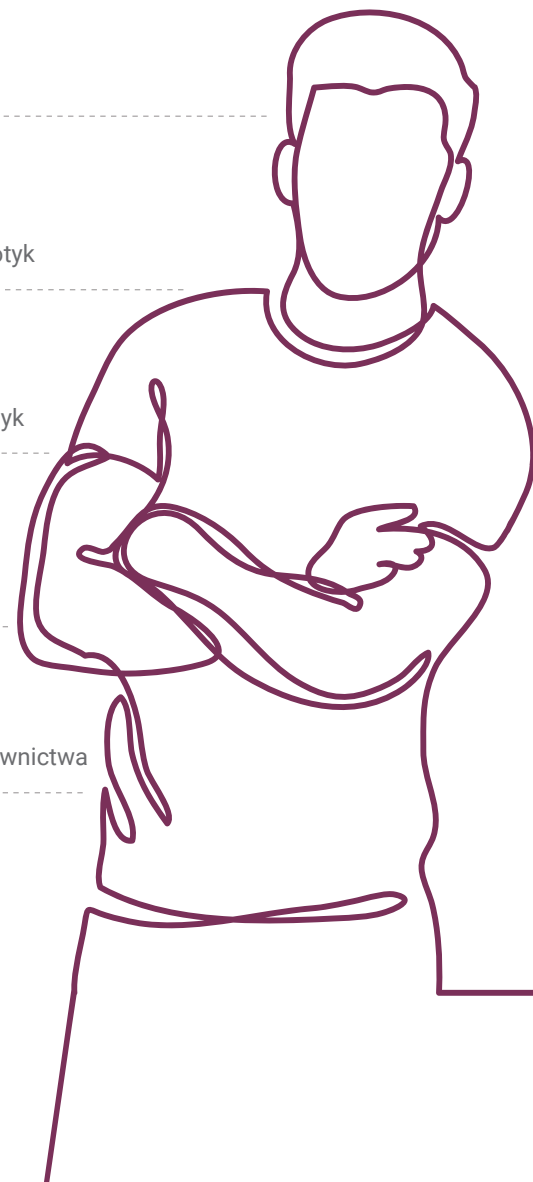
59%

programista

58%

projektant budownictwa

**Zawody
postrzegane
jako „męskie”**

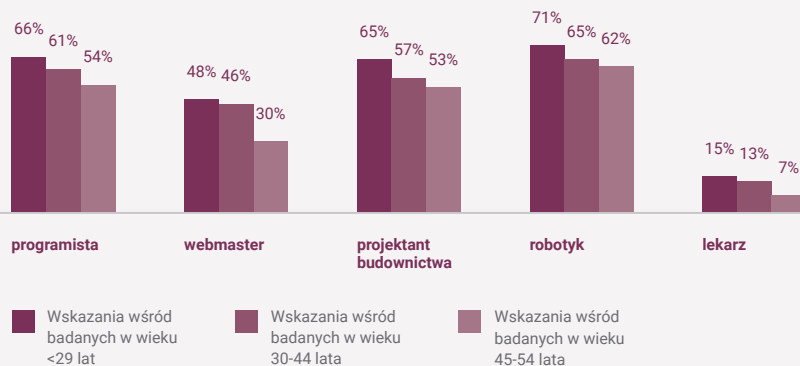


– świadczy o upowszechnianiu się konserwatywnych poglądów, polaryzujących rzeczywistość społeczną.

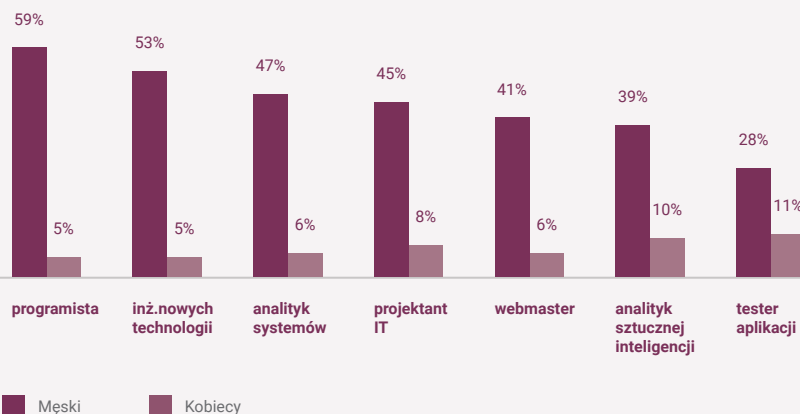
Wśród wskazanych zawodów najbardziej „męski” okazał się być zawód kierowcy, który jawi się jako „typowo męski” lub „raczej męski” dla 66% badanych. Takie deklaracje – choć nieco zaskakujące – mogą mieć swoje podłoże w pokutującym powszechnie przekonaniu, że to panowie radzą sobie lepiej za kółkiem. Siłą rzeczy więc zawód kierowcy byłby profesją, w której badani widzą raczej mężczyznę niż kobietę.

Na kolejnych miejscach rankingu zawodów uznawanych za „męskie” uplasowały się należące do dyscyplin ścisłych – automatyk i robotyk (65% wskazań). Co ciekawe, ta deklaracja w pełni oddaje stopień maskulinizacji branży automatycznej – kobiety, które każdego roku decydują się na zdobycie wykształcenia w tym kierunku można bowiem policzyć na palcach jednej ręki. I choć automatyka jest dziedziną nowoczesną, łączącą w sobie zagadnienia z wielu innych branż (jak informatyka, sensoryka czy cybernetyka) – jej wykonywanie wciąż kojarzone jest z pracą na dużych obiektach przemysłowych, częstymi wyjazdami w teren i ciężką pracą fizyczną. Nie do końca jest to prawda, bowiem wśród zadań robotyka można znaleźć także prace koncepcyjne, jak np. projektowanie maszyn, wykonywanie schematów

Postrzeganie zawodów męskich



Świat nowych technologii nie dla kobiet



czy pisanie programów na sterowniki, które z powodzeniem mogą być wykonywane przez kobiety. Nie zmienia to jednak faktu, że branża ta nie cieszy się popularnością wśród przedstawicielek płci pięknej.

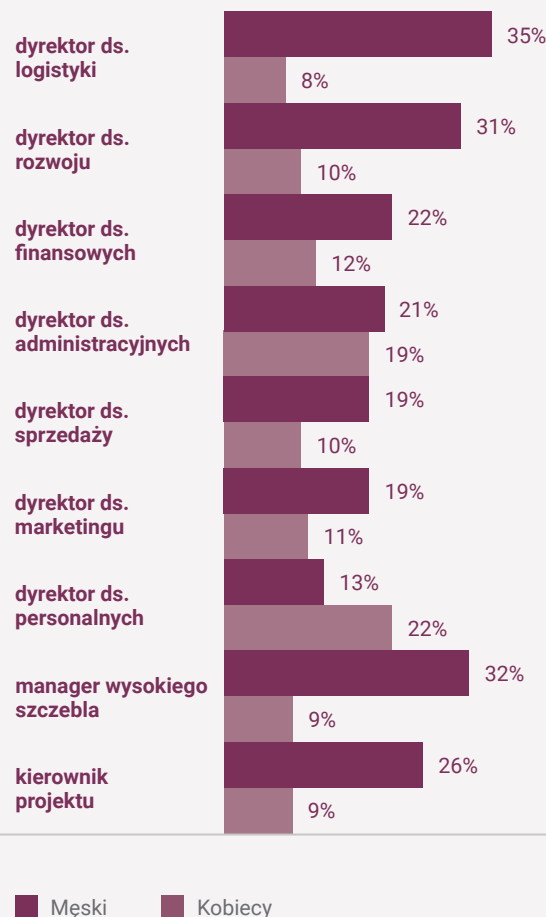
Podium zawodów „typowo męskich” zamyka inżynier energetyk, który uzyskał 64% wskazań. To powszechne przekonanie również nie powinno nikogo dziwić – energetyka jest bowiem dziedziną związaną z przemysłem (ciężkim), zorientowaną na zagadnienia z zakresu analizy procesu wytwarzania i użytkowania energii, budowy i eksploatacji maszyn i trakcji elektrycznej. Powszechna wizja zawodu przeznaczona dla kobiety dalece różni się z krajobrazem elektrowni czy stacji elektroenergetycznej.

„Męskie” okazały się być również zawody związane z nowymi technologiami – i choć powszechna digitalizacja miała przyczynić się między innymi do demokratyzacji ról społecznych i zatarcia podziału na zadania dla mężczyzn i te dla kobiet – widać wyraźnie, że świat komputerów i programowania jest „światem męskim” (programista 59% wskazań, analityk systemów 47% oraz webmaster 41%).

Najbardziej zaskakujące są jednak nadal trwałe stereotypy dotyczące stanowisk kierowniczych. Bo choć słynny cytat z filmu *Poszukiwana*, *poszukiwany* wciąż pobrzmiwa w naszej pamięci („Mój mąż z zawodu jest dyrektorem”), można by przypuszczać, że płęć nie odgrywa kluczowej roli w zarządzaniu. I takie przypuszczenie to duży błąd.

Jak pokazały badania, spośród siedmiu wskazanych stanowisk dyrektorskich tylko jedno („dyrektor ds. personalnych”) uznane zostało za raczej „kobiecy” (22% wskazań) niż „męski” (13%). Pozostałe posady kierownicze, w tym fotel menedżera wysokiego szczebla – zdaniem Polaków – wciąż przypisywane są mężczyznom.

Dyrektorzy tylko w spodniach



Szczególnie „kobiece” okazały się natomiast zawody: projektant wnętrz (53%), farmaceuta (52%) oraz pracownik socjalny (50%). Można przy tym zauważyć, że profesje „kobiece” kojarzone były raczej z zajęciami wykonywanymi „dla ludzi”, wymagającymi kontaktu z klientami i podtrzymywania relacji międzyludzkich. W tym względzie bazowały na innych kompetencjach – wrażliwości, wyczuciu smaku i dobrym guście oraz umiejętności wczuwania się w sytuację innych. Takie deklaracje nie zaskakują – nie od dziś bowiem kobiety postrzegane są stereotypowo jako te wyrozumiałe i bardziej społeczne, szczególnie w roli szefa/menedżera.

Co zastanawiające, deklaracje badanych odnośnie zawodów postrzeganych jako „męskie” były bardziej jednoznaczne niż w przypadku zawodów „kobiecych”. Można więc zaryzykować tezę, że „świat męski” jest bardziej dookreślony, a jego symboliczne granice uświadamiane są przez ogół społeczeństwa.

Badania opinii Polaków dowiodły, że stereotypy dotyczące płci mają się w Polsce dobrze. Większość z nas ma jasne wyobrażenie o tym, gdzie powinna pracować kobieta, a gdzie mężczyzna, jakie role społeczne przypisane są paniom, a jakie panom. Pozostaje więc pytanie – cytując słowa jednej z respondentek – *Czy my to możemy zmienić w naszym pokoleniu? Nie. Ale czy trzeba zacząć tę zmianę? Zdecydowanie. Zresztą ta zmiana już się zaczęła, to jest teraz bardzo widoczne.* I o tej zmianie, a przynajmniej o siłach próbujących zmienić przekonania o roli kobiety w „męskim świecie” jest ten raport.

53%
projektant wnętrz

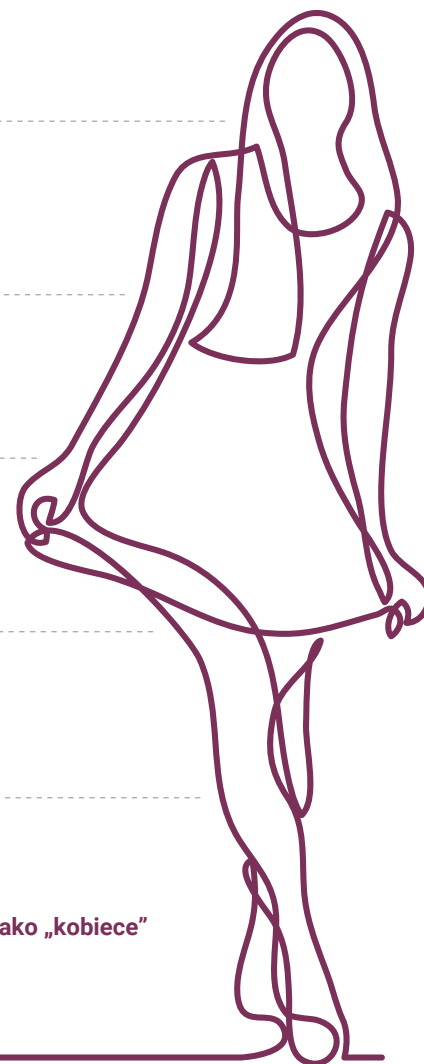
52%
farmaceuta

50%
pracownik socjalny

48%
recepjonista

45%
pielęgniarka

Zawody postrzegane jako „kobiece”



O Zosiach samosiach, czyli jak osiągnąć sukces będąc kobietą



Wyssane z mlekiem matki

Rozważania nad sytuacją kobiet w „męskim świecie” warto zacząć od pytania, co motywuje dziewczyny do wyboru technicznego lub ściślego kierunku studiów. Bo skoro nadal jest to branża w dużym stopniu zmaskulinizowana, taki wybór wydaje się iść „pod prąd” stereotypowemu myśleniu o roli kobiety w społeczeństwie. Co więc doprowadziło dzisiejsze kobiety sukcesu do obrania tej ścieżki zawodowej?

W przypadku badanych kobiet biznesu, pierwszym czynnikiem, który odegrał kluczową rolę w ich całej karierze zawodowej, była determinacja i pasja, napędzająca do działania. Bo nawet, jeśli nie wszysko szło po ich myśli, wewnętrzne przekonanie o tym, do czego dążą, pozwalało im utrzymać się na szlaku.

Wyda mi się, że głównym napędem jest pasja. I to dopiero zobaczyłam, gdy wyjechałam za granicę. To były lata 90. i tam dopiero zobaczyłam, że ci ludzie, byli zupełnie inni niż u nas na uczelni. To byli ludzie, którzy siedzieli przy kawie, dyskutowali, żyli tym. Dopiero tam zobaczyłam, że to jest fantastyczna pasja. To jest niesamowita pasja. (...) Pasja to jest coś czym powinni się kierować wszyscy młodzi ludzie.

Nie bez znaczenia pozostawał również wielki apetyt na życie, niepozwalający poprzestać na półśrodkach i zadowolić się karierą szeregowego pracownika w peryferyjnym zakładzie pracy. To właśnie ten głód nowości i chęć osiągnięcia czegoś „więcej” pchał dziewczęta, często bez perspektyw rozwoju w swoich rodzinnych miejscowościach, do zrobienia wielkiego kroku w „męski świat”.

Dla mnie perspektywa mojego własnego podwórka, mojego małego miasteczka na południu Polski, była zawsze niewystarczająca. Mnie interesował cały świat, który mierzyłam

Ta część raportu bazuje na wnioskach z pogłębionych badań jakościowych przeprowadzonych z przedsiębiorczymi kobietami, którym udało się osiągnąć sukces zawodowy w tzw. „męskim świecie”. Wśród rozmówczyń znalazły się kobiety nauki, inżynierki, a także dyrektorki i właścicielki dużych firm, którymi z powodzeniem zarządzają. Jak udało im się przebić mur stereotypów i zawojować zmaskulinizowanym światem „na wysokim szczeblu” i czy szpilki im w tym przeszkadzały?

wzdłuż i wszerz – od Australii po San Francisco, przez ośrodki z pierwszych miejsc na liście Szanghajskiej.

Innym często wskazywanym powodem kształcenia w kierunku „męskim” była zachęta ze strony najbliższych, a szczególnie kobiet, które same pracowały w obszarach nauk technicznych i ścisłych. Zgadza się to zresztą z wnioskami z cytowanych w pierwszej części tego raportu badań *Kobiety na politechnikach*. Dziewczęta przyglądając się pracy zawodowej innych inżynierek w rodzinie często traktowały tę drogę jako swoją naturalną ścieżkę rozwoju, nie kwestionując jej zasadności.

Bardzo duży wpływ wywarli na mnie moi rodzice i dziadkowie, bo są fizykami. Mama jest matematykiem, a babcia, dziadek i tata są radiofizykami, więc za bardzo nie miałam wyboru.

Nie mniej znaczącym motywatorem była również chęć sięgania po to, co wydaje się niemożliwe, próba przeskoczenia wysoko zawieszonej poprzeczki. Wiele kobiet decydujących się na studia ścisłe czy techniczne chciało w ten sposób sprawdzić siebie, zmierzyć się ze swoimi słabościami. Bo skoro kierunki z branży STEM nie są dla mnie – ja im udowodnię, że dam radę!

Przed studiami (...) stwierdziłam, no dobrze, to jest przecież taki szanowany zawód. Trudny, to będzie nie lada wyzwanie. Traktowałam to jako wyzwanie. Bo zawsze szukałam sobie bardzo trudnych wyzwań, wysoko stawiałam sobie poprzeczkę.

Jak przyznały badane, niezależnie od obranego kierunku edukacji, jednym z kluczowych warunków osiągnięcia sukcesu zawodowego były ich szerokie horyzonty, umiejętność myślenia interdyscyplinarnego i nie zamykania się w swojej wąskiej specjalizacji. Bo to właśnie ta otwartość umysłu motywowała je do działania i napędzała w nich chęć sięgania po coraz to nowe wyzwania.

Człowieka kształtuje przede wszystkim to, co nas otacza, ale właśnie multidyscyplinarnie, bo jeśli zaczynamy się zajmować jedną częścią, inne rzeczy nam uciekają, zaczynamy mieć niezdrowe podejście.

I wreszcie ostatnim, choć jak można przypuszczać decydującym czynnikiem, jaki ukształtował kobiety realizujące się zawodowo w typowo „męskim świecie”, była duża doza wolności i swobody, jakiej doświadczyły w domu rodzinnym. I nie chodzi tu o brak zasad, czy tzw. bezstresowe wychowanie, ale o przestrzeń i możliwość samodzielnego dokonywania życiowych wyborów, niekoniecznie popularnych i dobrze widzianych przez otoczenie.

Mnie akurat przypadła wolność i to jest znakomite w mojej karierze zawodowej. W całym moim życiu. Wolność dana przez rodziców. Teraz podkreślam, że ta wolność mnie zbudowała. Może to był przypadek. Nie powiem, że nie, ponieważ zajmowali się moimi starszymi siostrami. A ja byłam mała, rozbrykana i nie do końca mieli czas, żeby mnie tak trzymać na uwięzi. Ale zawsze było tak, że dawano mi wolność, jestem szczęściarą, wszyscy dawali mi wolność. Wynikało to - wiem na pewno - z tego, że widzieli we mnie o sobę kompetentną, która zawsze działa w dobrą stronę.

Analizując doświadczenia kobiet, którym udało się zawojować w branżach STEM, można zaryzykować tezę, że to właśnie ta wolność i samostерowność ukształtowała silne kobiety, które nie obawiały się sięgnąć po najwyższe szczeble kariery zawodowej i stanowiska przez lata zarezerwowane wyłącznie dla mężczyzn.

Proszę udowodnić!

Obraz kobiety w naukach ścisłych i technicznych nie jest jednak sielankowy. Jedną z kluczowych barier hamujących rozwój zawodowy kobiet w dyscyplinach stereotypowo uznawanych za męskie, jest konieczność „udowadniania” swojej wiedzy i kompetencji, wykazania, że obejmowane przez nie stanowisko nie jest przypadkowe. Podczas gdy mężczyźni są w tym świecie niejako „naturalnie” – kobiety w branżach ścisłych bywają traktowane protekcyjnie, z przymrużeniem oka. Nie bez znaczenia pozostaje tu wciąż niewielka liczba kobiet zasiadających na kluczowych stanowiskach i być może to właśnie ta niecodzienna sytuacja kobiety-dyrektora może u niektórych wywoływać zazdrość, a przez to niepochlebne komentarze. Wśród badanych zdarzyły się również seksistowskie żarty padające najczęściej z ust starszych przełożonych (choć, co znamienne, nie tylko mężczyzn!).

Z takich relacji z wykładowcami to było tak, że niektórzy faceci zacięcie twierdzili, że kobiety są tutaj tylko po to, żeby znaleźć sobie męża. Więc trzeba było przygotowywać się na 200% do egzaminów, bo inaczej nie dało się ich zdać. Wszystkie egzaminy mieliśmy ustne, więc ten personalny czynnik grał dużą rolę. Chłopcy nie musieli aż tak się przygotowywać jak my, tróję zawsze mogli dostać, a my musiałyśmy umieć. Naprawdę musiałam być dużo, dużo lepsza niż reszta chłopaków, żeby dostać tę samą piątkę.

Kobiety same zwróciły przy tym uwagę na fakt, że ich reakcje na tego typu poniżające zachowania ze strony przełożonych czy innych współpracowników były determinowane ich dojrzałością i wzrastającą z każdym rokiem pewnością siebie. Trudne początki wymagały od nich dostosowania się do stawianych im – nierzadko wygórowanych – wymagań, z czasem jednak same dochodziły do wniosku, że ta presja udowadniania świata pochodzi tak naprawdę od nich samych.

Miałam w pewnym momencie takie ambicje, że ja im udowodnię, że ja wiem, że ja się znam, że pokażę... Chodziłam na budowy i pokazywałam, że ja też umiem kręcić jarzemka, jak robiliśmy zbrojenia. Co z tego, że jestem na szpilkach, jak mogę wejść po drabinie albo pokazać, że coś jest krzywo. Taki test zawsze robiłam, prosiłam panów żeby mi pokazywali jaka jest waserwaga lobelia. Tak bardzo starałam się udowodnić, że ja też wiem, że potrafię rozmawiać, że jestem na równi z nimi. I na początku tak było. Trochę to trwało zanim zrozumiałam, że ja tak naprawdę nic nie muszę udowadniać.

I o ile panie w branżach STEM na początku swej kariery zawodowej emocjonalnie reagowały na wszelkie słowa krytyki płynącej z męskiego otoczenia, niejako wątpiąc jeszcze w swoje siły, o tyle na późniejszym etapie kariery takie komentarze często wzbudzały w nich co najwyżej śmiech lub ciętą ripostę.

Jestem blondynką, lubię chodzić w szpilkach, to słyszę czasem różne komentarze: „O, przyszła jakaś lala na budowę i będzie się tutaj wymądrzać”. Różne słyszałam opinie na ten temat. Na początku, owszem, był taki moment, że chciałam udowadniać, ale teraz już wiem, że nic nie muszę udowadniać, bo wszystko samo się obroni. W pewnym momencie ktoś zrozumie. I to jest bardzo miłe, jak ktoś po jakimś momencie, inwestycjach, które zrobimy, czy remontach, budowach, ktoś mi powie, że jestem super szefową albo ktoś mi powie, że jestem słowna. Nie mogę powiedzieć, że bycie kobietą, przeszkadza mi, że odczuwam jakąś presję. W tej chwili już nie. Co najwyżej muszę kontrolować czasem kolegów, którzy się czasem silą na złośliwości, więc ja nigdy nie zostaję im dłużna. A że mam cięty język, to zawsze potrafię się obronić. To dlatego, że nawet jeśli widzę, że ktoś zaczyna coś nawijać, to ja po prostu wiem jak się zachować.

Warto przy tym zauważyć, że niestety nie wszystkim kobietom udaje się stanąć pewnie na własnych nogach. Niektóre panie realizujące się w tzw. „męskim świecie” nadal czują się w tym środowisku niepewnie i – obawiając się o swoją pozycję – bardzo niechętnie chwalać się swoimi sukcesami czy osiągnięciami.

Panowie są bardziej śmiali, bardziej wierzą w swoje umiejętności, niczego się nie boją. Mężczyzna nawet jak nie wie, to mówi, że wie. Kobiety są zupełnie inne – i to też nie pomaga. Bo to trzeba chcieć temu pomóc i zachęcić, żeby ona zabrała głos. A tym samym, jak nic nigdy nie mówi, to trudno pomyśleć, że ma coś w głowie.

Słaba płęć?

Opowiadając o swojej karierze zawodowej badane zwróciły uwagę na to, że stereotypowe myślenie o kobiecie na wysokim stanowisku utożsamia ją z „wyznawcą, litościwym panem”, który chętnie wysłucha pracowników i wesprze ich w trudnej sytuacji, i w przeciwieństwie do mężczyzny-dyrektora – okaże serce. Rozmówczynie, będąc przełożonymi innych kobiet, niejednokrotnie spotykały się wręcz z próbą wykorzystania ich wyrozumiałości i wrażliwości oraz faktu „bycia kobietą”. Podwładne liczyły bowiem na swego rodzaju taryfę ulgową i szczególne przywileje, o których nie mogłyby zapewne pomarzyć, gdyby rządził nimi mężczyzna.

Szczególnie mnie irytowało, kiedy byłam jeszcze w Polsce country managerem, gdy dzwoniły do mnie dziewczyny, że one mają pierwszy dzień okresu, więc do pracy nie przyjdą. I myślę, że jakbym była facetem, to by do mnie nie przyszły. I przy całym szacunku dla nich, ja nigdy nie wzięłam wolnego, bo miałam pierwszy dzień okresu. I tu poczułam, że to jest takie wykorzystywanie sytuacji. Często jak kobieta jest w ciąży,



to leży plackiem, bierze wolne i tak dalej. To też nie pomaga, bo tworzy się taki stereotyp, że jak kobieta jest w ciąży to pewnie pójdzie na zwolnienie, nie będzie można na nią liczyć.

Jak pokazały badania, stereotyp empatycznego kobiecego stylu zarządzania odbiega jednak od rzeczywistości biznesowej, w której liczy się przede wszystkim skuteczne zarządzanie i osiągnięcie zamierzonych efektów. Kobiety zasiadające na czele zarządów spółek, czy kierujące zespołami ludzi w dużej mierze przejawiają stereotypowo „męskie” cechy charakteru.

W pracy to ja muszę być twardym szefem, to ja muszę wygrać, to ja muszę się wydrzeć, żeby wyegzekwować pewne rzeczy, jeżeli mówię raz, drugi czy trzeci, czyli zachować się dokładnie tak jak facet. Zarządzanie różni się bardzo, ale wynika głównie z naszych indywidualnych predyspozycji. Ja bym nie generalizowała, że tylko mężczyźni są tacy właśnie, a kobiety mają mniej jakichś tam predyspozycji, czy zdolności. Bo są kobiety, które umieją zarządzać ogromną firmą i wydawać różne polecenia, ale czy one robią to krzykiem, czy uśmiechem – każdy ma na to swój sposób. Najważniejszy jest efekt, który się osiąga i jeśli prośba jest spełniona to znaczy, że wszystko jest okej.

Co ciekawe, same dyrektorki i prezeski również nie liczą na ulgowe traktowanie, czy większą wyrozumiałość ze strony współpracowników. Podkreślają bowiem, że wymagając wiele od innych, najwięcej należy oczekiwać od siebie samych, a okazywanie „typowo kobiecej słabości” buduje negatywny wizerunek kobiet jako mniej poważnych partnerów w biznesie.

Nie jestem feministką i nie uważam, że my, biedne kobiety, potrzebujemy specjalnego traktowania. Nie! Nie! Ja potrzebuję tego, co zapewnił mi profesor, który powiedział: „Ja pani nie pomogę, bo nie mogę, ale ja pani nie będę przeszkadzał”. Oni mi wcale nie muszą pomagać, bo właśnie kobiety sukcesu są takimi Zosiąmi samosiąmi.

Kobieta rządzi inaczej

Kobiecy i męski styl rządzenia niezaprzeczalnie różnią się jednak od siebie i nie chodzi tu o większą wrażliwość czy emocje, ale skupienie się na innych elementach działania. Jedną z podstawowych cech kobiecego sposobu kierowania jest patrzenie na zadanie szeroko, jak to określiła jedna z badanych – „gospodarskim okiem”.

Kobiety są osobami, które patrzą tak z góry... oglądają całe gospodarstwo. Tak mogę powiedzieć. To też jest cecha płci. Kobieta ma tak, że wchodząc do pomieszczenia widzi zarówno bałagan, jak i ściany, jak i coś, co ma być zrobione. Wszystko równocześnie. Mężczyźni jak mają zrobić hydraulikę, to robią tylko hydraulikę, ale jak coś tam odpadło w międzyczasie, to tego nie zauważą. Takie życiowe. Oczywiście to ma też swoje ogromne plusy, generalnie, skupienie uwagi na jednej danej czynności powoduje, że np. coś jest bardzo dobrze zrobione. Z drugiej strony trudno wymagać od nich, że mają myśleć wielopłaszczyznowo, skoro nie mają tylu połączeń między obiema półkulami (śmiejch). Naprawdę. Kobiety mają po prostu więcej połączeń nerwowych między dwoma półkulami niż mężczyźni.

Z drugiej strony tym, co – jak przyznają same badane – często gubi kobiety pracujące na wysokich stanowiskach, jest nadmierne skupianie się na szczegółach, drobiazgowość, która niepotrzebnie wydłuża czas realizacji zadań. Mężczyźni będąc „zadaniowcami” być może pomijają niektóre – według nich nieistotne – detale, a w konsekwencji wykonują powierzone zadania mniej perfekcyjnie, natomiast efektywność ich pracy, mierzona w szybkości osiągnięcia celów, jest wyraźnie większa.

Tam, gdzie jest dużo szczegółów, jest też dużo pracy i te kobiety najczęściej brną w szczegółach. Ta ścieżka kariery jest wolniejsza, dlatego że one są perfekcjonistkami i dochodzą do pewnych rzeczy dłuższą drogą, cięższą, u perfekcjonistki wszystko musi być perfekcyjne. Mężczyzna tak nie ma. Mężczyzna ma szeroko wyciągnięty horyzont i daleko, wiele rzeczy mu umyka, co nie znaczy, że on nie wie, że one są ważne. On wie, że są ważne natomiast pozostawia je komuś innemu. Natomiast sam idzie szybciej. Jest to coś charakterystycznego, ponieważ nie zajmuje sobie głowy pewnymi drobiazgami, które robi kobieta.

I być może ta właśnie szczegółowość jest pułapką, w którą wpadają kobiety na swojej ścieżce kariery, wkładając nieproporcjonalnie dużo pracy na każdym etapie działania, a tym samym szybciej wypalając się w drodze do celu. Inne są również sposoby zawodowego komunikowania się kobiet i mężczyzn, co może prowadzić do pewnych napięć lub nieporozumień wewnątrz samej organizacji zatrudniającej koedukacyjny zespół.

Z facetami gada się inaczej, z kobietami gada się inaczej (...). Właśnie to jest ten margines zwracania uwagi na takie dziwne szczegóły. Mężczyźni tak nie mają – albo się napiją, albo dadzą sobie, że tak powiem, po razie i nie ma tutaj tego typu problemu. I też dlatego lubię pracować z mężczyznami,

bo bardzo łatwo im określić cele. Czyli czystość przekazu, cel, no i odwaga. Oni są troszkę inni. Krytykanci są świetni. Uwielbiałam się z nimi bić. W każdej kategorii krytyka buduje, ona po prostu jest prawdziwa. No i kobiety tego nie mają, one są takie miękkie. Mężczyzna od razu powie, przyłoży tam dwa razy i koniec. Natomiast dziewczyny są takie miękkie i emocjonalne, trudniej się z nimi współpracuje. Aczkolwiek bardzo lubię. Tak jak mówię, dobieram zadania do możliwości. Też nie różnicuję.

W rozroku

Funkcjonowanie w pewnym środowisku zawodowym to jednak nie tylko spotkania biznesowe i posiedzenia zarządu – duża część rozgrywek wielkich graczy biznesu toczy się w kuluarach, poza oficjalnymi wydarzeniami. Badane zwróciły tu uwagę na fakt, że kobiety często czują się nieswojo w rozmowach toczonych w gronie samych mężczyzn, nie umieją zabrać głosu, a w konsekwencji – unikają takich sytuacji towarzyskich. Siłą rzeczy spycha je to niejako na margines świata biznesu i stawia w roli obserwaterek, a nie pełnoprawnych uczestniczek interakcji.

Mężczyźni mają swój sposób przekazu. Rozmawiają najczęściej o kasie, najczęściej o robieniu interesu, posługując się właściwym tylko dla siebie słownictwem, pojęciami. Powodują tym, że kobiety czują się niedobrze w takim towarzystwie. One same rezygnują z takich samczych dyskusji. Wycofują się i to obserwuję dość często. Mnie to generalnie nie przeszkadza, dlatego, że mam w domu dużo mężczyzn i nie boję się ich, ale kobietom o takiej delikatnej strukturze przeszkadza.

Podobnie jest w przypadku wyjazdów służbowych, podczas których – poza rozmowami na wysokim szczeblu – organizowane są zajęcia integracyjne. Z racji składu grupy – najczęściej typowo męskie. Kobiety



czują się wówczas pominięte i trzymają się we własnym towarzystwie, omijając przy tym część ważnych rozmów kulturalnych.

Pamiętam, że byłam na pierwszym takim spotkaniu w Brukseli. To było spotkanie country managerów i liderów europejskich i były nas tylko dwie kobiety. I na przykład w ramach tego, żeby było fajnie, to pograjmy sobie w piłkę na sali gimnastycznej. No to halo, co to w ogóle jest? No i takie rzeczy, które oni dla siebie wybierali, ale ja bym ich dla siebie nie wybrała. Ale nic nie mówiłam, bo też co miałam mówić. Bo to jest normalne jak są sami faceci. Jakbyśmy były same kobiety i jeden facet to byśmy wybrały coś, co by się nam podobało. No może jeszcze kobiety by pomyślały, czy jemu się to spodoba, czy nie. Ale tutaj takiego myślenia nie było. I to absolutnie nie jest zła wola, dlatego ja też nie zabierałam głosu, bo głupio mi było.

Z drugiej strony, typowo kobiece tematy, dotyczące domu i dzieci, również nie są naturalnym środowiskiem dla kobiet sukcesu, które – mając ambitną pracę i wiele wyzwań na co dzień – często nie odnajdują się w wątkach poruszanych w kręgach towarzyskich żon i partnerek dyrektorów.

Inna sprawa, że na przykład mnie jest ciężko odnaleźć się wśród kobiet. Bo dla mnie to, o czym rozmawiają, nie jest w ogóle ciekawe. Nie jest dla mnie wartościową rozmawianie w nieskończoność o wychowywaniu dzieci, nie jest dla mnie wartościową w nieskończoność gadać o dbaniu o siebie. Oczywiście interesuje mnie to jak każdą kobietę, ale nie wyobrażam sobie, żeby z kimś o tym tyle gadać. Więc ja mam często też poczucie lekkiego odosobnienia w takich bardziej babskich tematach. Też się tak nad sobą nie trzę-

sę, bo nie byłabym tu gdzie jestem, gdybym tak się martwiła i jakbym przejmowała się swoimi potrzebami holistycznymi. To tak nie ma.

Powstaje więc sytuacja patowa – kobieta-prezeska czy kobieta-ścisłowiec jest elementem niepasującym zarówno do męskiego grona dyrektorów, jak i kobiecego środowiska ich żon i partnerek. Smutne jest przy tym to, że kobieta poruszająca się po „świecie mężczyzn” często nie ma się z kim podzielić swoimi doświadczeniami – w sytuacji zawodowej jest bowiem osamotniona, a poza pracą też niełatwo jej znaleźć odpowiedniego kompana do rozmów.

Ja nie wiem z kim ja mam stać na tych imprezach. Jak stoję z facetami, to mnie nie interesuje to, o czym oni mówią – cały czas gadają o pracy, a ja tym żyję w ciągu tygodnia, nie muszę w weekend. A jak z kolei podejść to tych mamusí (bo te kobiety w większości nie pracowały, przeniosły się z mężami), to też nie wiem co, bo ile ja mogę gadać o dzieciach, o gotowaniu. I to jest może aż skrajna sytuacja, bo w Polsce tak nie ma, ale coś w tym jest.

Szklany sufit w praktyce

Kobiety postrzegane jako nadmiernie ambitne, sięgające powyżej swoich możliwości, często natrafiają wręcz na opór ze strony męskiego środowiska. Opisane w pierwszej części tego raportu zjawisko, tzw. „lepkiej podłogi”, czyli symbolicznego przywiązania kobiet do zawodów mniej prestiżowych, nadal znajduje niestety potwierdzenie w rzeczywistości. Jedna z rozmówczyń opowiedziała historię, jaka przydarzyła jej się podczas rozmowy z szefem, który – doceniając jej dotychczasowy wysiłek i zaangażowanie – jako lukratywną propozycję awansu przedstawił jej stanowisko swojej osobistej asystentki. Bo w końcu jest kobietą, więc może pracować i rozwijać się tylko u boku mężczyzny.



Byłam sekretarką i to było fajne. Ale miałam wtedy 20 lat i bardzo chciałam zostać sprzedawcą. A mój szef w opinii rocznej powiedział mi, że jak będę tak dobrze pracowała przez kolejne trzy lata, to mogę nawet zostać jego... osobistą asystentką. Na co ja pomyślałam „No to poczekaj, ty jeden!”.

Prawdą jest oczywiście to, że rynek pracy stał się bardziej inkluzywny, otwarty na kobiety, jednak z pewnymi obostrzeniami. Bo to, że panuje powszechne przyzwolenie dla kobiecej pracy zawodowej, zarabiania pieniędzy i aktywnego uczestnictwa w utrzymywaniu gospodarstwa domowego, nie oznacza zgody na nieograniczony rozwój zawodowy kobiet i ich karierę w męskim świecie.

Teraz jak czytam o tym, że dziewczynki zmagają się z tego typu zjawiskami, że muszą udowadniać swoją pozycję, to jest dla mnie zaskakujące, ponieważ pracowała zawsze moja mama, wszystkie ciotki, całe otoczenie. To, że kobiety pracują to jakby okej. Myślę, że tutaj ten nasz komunizm bardzo nam pomógł i załatwił to, że kobiety pracują. Natomiast czy robią karierę, to już jest inna kwestia. Bo to raczej było tak, że kobieta owszem, pracuje, ma jakieś tam przychody, ale jest też w domu.

Można więc powiedzieć, że problemy z akceptacją kobiecej ścieżki rozwoju zawodowego (a tym bardziej kariery w kierunkach ścisłych i technicznych!) zaczynają się tak naprawdę dopiero od pewnego poziomu – powszechnie uitało się przekonanie, że kobiety są bardzo dobrymi menedżerami średniego szczebla i... właściwie do tego poziomu mogą dojść bez większych komplikacji i krytyki ze strony otoczenia. Każdy kolejny szczebel ich rozwoju okupiony jest często walką z oponentami, broniącymi swojego bezpieczeństwa w swoich dyscyplinach czy na ciepłych posadkach dyrektorskich.

Dopiero tu się okazało, że jak się wchodzi wyżej w hierarchię, to tutaj zaczynały się problemy. Problemy powiedziała-bym damsko-męskie. W sytuacji awansu – bardzo szybkiego awansu – kobiety, która pokazuje, że jest w miarę ogarnięta, że poradzi sobie ze wszystkim. Tu nastąpił problem. Bo mój bezpośredni przełożony wcale nie miał takiego światopoglądu, nie chciał mnie wspierać w rozwoju. A to też były bardzo trudne czasy. Zaczęło się od zakazów wyjazdu za granicę, gdzie mieliśmy umowy podpisane, a on twierdził, że ja nie pojedę, w zasadzie... nie bo nie. A że jestem fighterem, to się postawiłam. No oczywiście to spowodowało wiele problemów, no ale jak to mówił Nietzsche „co nas nie zabije to nas wzmocni”. I to był trudny czas, ale ten trudny czas pokazał mi, że nawet bez wsparcia w swoim środowisku ja potrafię, ja dam radę. Dlatego też to na pewno jest problem, gdy kobieta, która jest bardzo samodzielna, zaczyna wchodzić w środowisko, zwłaszcza w naukach technicznych.

Kobiety, szczególnie na początku swojej kariery zawodowej, nadal bywają też postrzegane jako „ozdoby”, miły dodatek do rozmów i spotkań w poważnym męskim gronie. Tego typu uprzedmiotawiające zachowania zazwyczaj są jednak jednorazowymi ekscesami, na które kobiety o silnym charakterze reagują jednoznacznie.

Ja miałam różne, bardzo różne doświadczenia, ja miałam panów, którzy pukali do moich sypialni na wyjazdach, ja wszystko to miałam, no i co? No i było, no i przeszło, nie wpuszczałam. Oczywiście zdarza się zwrócenie uwagi na to, że jestem kobietą, ale w miły sposób. Ja się w ogóle nigdy, albo bardzo rzadko, spotkałam z brakiem szacunku z tego powodu, że jestem kobietą.

W ten sposób, często boleśnie, krok po kroku, kobiety walczą o swoją pozycję w „męskim świecie”. Te bardziej wrażliwe i podatne na „złamania” mogą nie wytrzymać presji i zrezygnować z dalszego rozwoju. Na sam szczyt docierają kobiety o silnym charakterze i – stereotypowo ujmując – „męskich” cechach charakteru.

Dziecko – moment krytyczny

Dynamika kobiecej kariery zawodowej musi uwzględniać jeszcze jeden niezwykle ważny czynnik, od którego uzależnione jest tempo osiągania kolejnych szczebli drabiny awansu, czyli plany macierzyńskie. Przyjście na świat dziecka jest bowiem dla kobiety momentem przełomowym, a zarazem największą próbą jej determinacji i konsekwencji w dążeniu do osiągnięcia sukcesu zawodowego. Kobiety stają wówczas przed trudnym dylematem:

Albo robimy karierę, albo robimy pewne rzeczy, które służą nam również jako kobiecie. Po prostu spełniamy się w innej sferze. Zaszłam w drugą ciążę i pamiętam moment, kiedy w tym czasie moje pierwsze dziecko właśnie rosło. Ja to za każdym razem powtarzam, bo to był mój przełomowy moment. Wszystko szybko, szybko i to dziecko, które widziałam tylko wieczorem i w weekend, bo bank to też korporacja i żeby być w czołówce to trzeba pracować na tę czołówkę. Plus szkolenia, plus delegacje, plus wyjazdy, więc rzeczywiście było tak, że to mój mąż zajął się opieką nad dzieckiem, a ja pracowałam. No i jak przyjechałam, a dziecko zaczęło chodzić i mówić, a mnie przy tym nie było, to był mój mały dramat. (...) Tak bardzo mnie bolało, że wszystkie role spełniam, tylko rolę matki tak jakby po macoszemu trochę. I generalnie to mnie skłoniło do przemyslenia.

stwem na cały etat jest prawie niemożliwe, a z pewnością bardzo obciążające. Kobiety sukcesu są jednak „fighterkami”, więc – jak przyznała jedna z badanych – macierzyństwo było dla niej kolejnym wyzwaniem, być może najtrudniejszym ze wszystkich, ale nie do pokonania.

Słyszałam nie raz, że nie ma możliwości połączenia tego, żeby być bizneswoman biegającą w szpilkach i mającą dzieci. I ja mam w charakterze chyba to, że robię tak na przekór „Nie? To ja wam pokażę”. Nie chcę być utożsamiana z matką Polką uwaloną w pieluchach, a z drugiej strony, mając firmę, nie chcę być utożsamiana z kobietą, która nie ma uczuć – to znaczy w takim wyobrażeniu stereotypowym, że nie ma dzieci, bo musi robić karierę. Ja chciałam to po prostu połączyć, mieć wszystko na wielu płaszczyznach. Owszem czasem jest tak, że jedna z tych sfer kuleje, no bo jak się ma dzieci, to powiedzmy, życie takie ze znajomymi umiera trochę. Jednak ten czas poświęcony firmie i poświęcony dzieciom zabiera czas na inne przyjemności. To zawsze jest tak, że coś kosztem czegoś. To jest tylko kwestia balansowania. Nie powiem, że jest różowo, bo skłamałabym. Ale to jest kwestia znalezienia koloru nawet w tym najciemniejszym dniu, który jest taki, że czasami się nie chce. Ale to jest kwestia powiedzenia sobie „chcieć to móc”.

Badane szczerze przyznały też, że będąc kobietami aktywnymi zawodowo, działającymi na różnych płaszczyznach, piastującymi wysokie stanowiska, co wiązało się z dużym napięciem i ciągłym stresem, boleśnie przeżyły okres wyciszenia podczas urlopu macierzyńskiego. Być może niedostatek bodźców i spadający poziom adrenaliny dawał im się we znaki, a idealizowana codzienność w macierzyństwie dla niektórych z naszych badanych okazała się być nie lada wyzwaniem.

Ja też miałam taki epizod, że jak urodziłam syna, chciałam z nim być w domu. I pamiętam kiedyś na jakiejś imprezie,

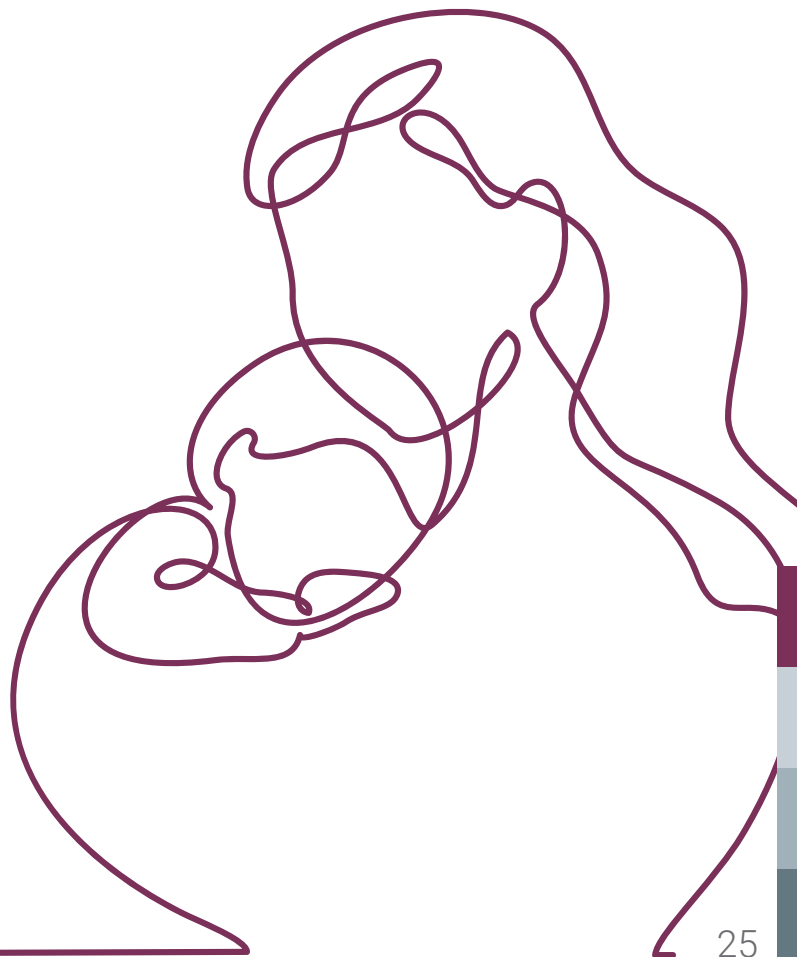
takie starsze panie mówią, że „matce to najlepiej w domu z dzieckiem”. I ja im powiedziałam, że ja się z tym w ogóle nie zgadzam, ponieważ byłam wynudzona będąc z tak małym dzieckiem. Dla mnie to było jak więzienie – chodzenie na plac zabaw, gdzie mamy rozmawiają o pierdołach, dzień za dniem taki sam, gdzie człowiek ma wrażenie, że się intelektualnie zwiija, a nie rozwija. I jak ja nie jestem szczęśliwa, to jak on może być szczęśliwy?

I choć nie mówi się o tym głośno, to wciąż w powszechnej świadomości pokutuje swego rodzaju presja społeczna, wymuszająca na kobiecie rezygnację ze swoich ambicji zawodowych na rzecz domu i dziecka. Bo kiedy rodzina się powiększy, miejsce matki jest przy dzieciach. A nie w wielkiej korporacji.

Jak mój syn się urodził, a urodził się późno, to było takie naciskanie: „no, ale teraz to już chyba zwolnisz?”. I ja zwolniłam, bo chciałam zwolnić, ale to były takie oczekiwania, że „no, teraz to już dasz spokój z tą swoją ekstrawagancją pod tytułem robienie kariery?”.

Mężczyzna zazwyczaj nie jest obciążony obowiązkami rodzinnymi (a przynajmniej w nieporównywalnym stopniu co kobieta), więc jego pozycja na rynku pracy jest znacznie bardziej korzystna. Kobiecie, a szczególnie tej posiadającej dzieci, trudno jest konkurować z mężczyzną, choćby pod względem dyspozycyjności czasowej.

Myślę, że takim kluczowym momentem dla kobiet są dzieci i takie... nie chcę powiedzieć odpuszczanie, bo to nie jest tak, że kobiety sobie odpuszczają, po prostu nie mają innej opcji. Oczekuje się, że to one sobie odpuszczą. A przy tym, przy tej



naszej takiej ogólnej delikatności i byciu bardziej dla innych niż dla siebie, ta kariera jest naprawdę ciężka, bo trzeba się przełamywać. Ja myślę, że muszę być naprawdę dużo lepsza od innych, żeby to mnie ktoś wybrał a nie faceta.

Stanąć na dwóch nogach

Poza indywidualnymi predyspozycjami i determinacją w dążeniu do celu, dla osiągnięcia sukcesu zawodowego kluczowe jest również wsparcie najbliższych. Jak zgodnie stwierdziły badane, kobieta nie jest bowiem sama, a często to właśnie jej domowe bezpieczeństwo i stabilizacja są katalizatorami kariery zawodowej, szczególnie w bezdusznym świecie mężczyzn.

Dla kobiety, która decyduje się na karierę, i ja to mówię moim doktorantom, (...) najważniejsze jest posiadanie tej drugiej nogi, tego zaplecza domowego. Bez tego kariera nie może przebiegać tak, jakby sobie wymarzyły i zechciały.

Szczególnie w przypadku kobiet, które decydują się na posiadanie dzieci – wsparcie męża czy partnera wydaje się być kluczowe. Najczęściej bowiem to na jego barkach spoczywa opieka nad dziećmi, to on również przejmuje obowiązki i role społeczne stereotypowo przypisywane kobietom.

Tu jest nieoceniona rola męża. I zawsze moje współpracownicy pytam wprost, jakie wsparcie mają u swojego mężczyzny, bo powiem, że bez tego wsparcia albo jest się samotną kobietą, albo po prostu się rezygnuje ze swojej kariery.

Nie wszyscy jednak patrzą z uznaniem na rodziny realizujące tzw. model odwrócony (w którym to kobieta pracuje zawodowo i utrzymuje dom, podczas gdy mężczyzna zajmuje się dziećmi i obowiązkami



domowymi). Badane kilkakrotnie podkreślały, że przez całe życie borykały się z nieprzychylnymi komentarzami ze strony otoczenia, a szczególnie innych kobiet, które nie miały szansy na samorealizację.

Rodzina i znajomi od zawsze patrzyli na nas trochę inaczej. Byliśmy takimi outsiderami, w tym sensie, że zawsze robiliśmy po swojemu. Byliśmy od początku odwróconą rodziną. Ja chodziłam do pracy, mąż został z dzieckiem. To już była abstrakcja w ogóle. „Jak to mąż został z dzieckiem, a ty pracujesz? No, tak jest. Utrzymujesz męża? No, utrzymuję”. Ani oni nie rozumieją, co ja robię, ani nie rozumieją, po co ja tyle jeżdżę. Wyglądam normalnie, zachowuję się normalnie, ale coś jest ze mną jednak nie tak, bo robię karierę, o której większość mężczyzn może tylko marzyć. A przy tym jestem normalna, normalnie mówię. Więc jedyne, co do nich przemawia, to są zarobki – rozumieją, że ja mogę dużo zarabiać.

Co więcej, czasem dynamiczna kariera kobiety-prezeski czy kobiety-ścisłowca w sposób bolesny odbija się na pracy zawodowej jej partnera lub wręcz z nią koliduje. Dochodzi wówczas do konfliktu interesów, który musi zostać rozwiązany jak najmniejszym kosztem obojga partnerów.

Mój mąż powiedział, że okej. Jak zrobisz habilitację pierwsza, ja zrobię drugi, ale ja ci w międzyczasie dom wybudowałem, więc to trzeba tak jakoś po prostu wszystko poustawiać (...). Wystarczyło nam, że obydwoje robiliśmy razem doktoraty, to była bardzo ciężka sprawa. Ale też wiedzieliśmy, że któreś musi wyhamować, żeby drugie mogło pracować. No i tu mąż powiedział, a że jest z natury południowcem: „Rób ty! Rób ty!”. Więc miałam bardzo sprzyjające okoliczności.

Trzeba więc podkreślić, że kobiety poruszające się w „męskim świecie” stają przed nie lada dylematami, z którymi muszą mierzyć się na każdym kroku. Dlatego tym bardziej istotne jest dla nich posiadanie bezpiecznego zaplecza, w którym ktoś się o nie zatroszczy, zaparzy herbatę i – jak trzeba – zmusi do odpoczynku.

Tam, gdzie jest właśnie ten element spokoju... gdzie jednak trzeba, żeby mężczyzna powiedział „słuchaj, już zamykaj ten komputer, kładziemy się spać” to jest bardzo ważne. Ja też nie jestem zwolenniczką tego, żeby być specjalnie traktowaną.

Kobiety sukcesu, żyjące w ciągłym pędzie, pod presją czasu, dźwigające na swych barkach wielką odpowiedzialność za innych ludzi, mają też często swoje drugie oblicze, nieznanne partnerom biznesowym – po zdjęciu garsonki stają się delikatnymi, wrażliwymi żonami, matkami i córkami, potrzebującymi wsparcia najbliższych.

Ja nie wszędzie jestem samodzielna. Bo w życiu prywatnym to ja sobie nie wyobrażam mojego życia bez rodziny. Ale to są zupełnie oddzielone sfery.

W życiu inżynierek, prezesek i ścisłowców niewiele jest też czasu dla siebie – każda chwila oddechu jest więc na wagę złota. Bo choć złe chwile mijają tak szybko jak przyszły – przyjaźnie i dobre relacje z otoczeniem zostają na długo.

Dobrze mieć kogoś, kto choćby się z tobą wina napije, popłacze, powie, że będzie dobrze. Potem miesiąc mija i wszystko, co wydawało się być w tak czarnych barwach, nagle okazuje się, że minęło, ale to wino wypite zrobiło robotę (śmiech).

Żeby Wam było łatwiej niż mnie

Ostatnim wątkiem, który warto poruszyć, analizując sytuację kobiet w tzw. „męskim świecie”, są wzorce, jakie przekazują one swoim dzieciom (lub jakie planują im przekazywać). Bo skoro same otrzymały dużą dozę wolności i swobody w decydowaniu o sobie, czy uważają, że jest to dobry kierunek kształtowania młodych ludzi? A może same wołałyby narzucić swoim dzieciom konkretną ścieżkę rozwoju? Pierwszym elementem wychowania, na który zwróciły uwagę badane, jest rozbudzenie w dzieciach zainteresowania różnymi obszarami wiedzy, do zgłębienia której być może jeszcze kiedyś wrócą. Wszechstronne zainteresowania są jednak, ich zdaniem, kluczem do sukcesu w każdej dyscyplinie.

Chodzi o to, żeby one miały szerokie spektrum wiedzy, że są różne możliwości w życiu. Natomiast, żeby one powoli same się określały, ale żeby im też tych skrzydeł nie przyciąć. Najważniejszy jest rozwój zdolności, które mają lub wydaje się, że mogą mieć. Próbowaliśmy już wszystkiego, naprawdę. I tańczyły w balecie, i grały na skrzypcach, i na pianinie, i na piłkę chodziliśmy, a to na łyżwy, a to na narty.

Co ważne, niekoniecznie muszą to być zainteresowania zgodne z upodobaniami rodziców – wolność, której badane same uświadczyły w dzieciństwie przekłada się na wzory wychowania dzieci, jakie teraz wcielają w życie.

Może powinnam siedzieć i powtarzać, „ucz się tej matematyki albo tej historii!”, gnębić i tak dalej. Ja tak nie mam w charakterze, ja wolę, żeby one poznały świat szeroko, żeby wybrały, spróbowały i wtedy wybrały. Czy dobrze robię? Czas pokaże i życie oceni. Zostawiam im wolność. Myślę, że bardziej bym je skrzywdziła, gdyby były zmuszane do czegoś w życiu przeze mnie.

Poza wolnością i swobodą w podejmowaniu decyzji kluczowa wydaje się jeszcze jedna umiejętność – patrzenie na każdego człowieka z szacunkiem, nie przez pryzmat płci, ale jego kompetencji. Bo, jak słusznie przyznała jedna z badanych:

Jeżeli ktoś ma dobre parametry, to nieważne, czy jest kobietą czy mężczyzną, ważne jest, żeby umiejętnie zarządzał ludźmi.



Podsumowując, można wyróżnić pewne typy barier, które napotykają kobiety chcące zaistnieć w „męskim świecie”. Są to:

- **Barieri wewnętrzne** (niska samoocena, brak pewności siebie, mniejsza przebojowość wynikająca z utartego wzorca socjalizacji dziewczynek do roli grzecznych i zdyscyplinowanych uczennic);
- **Barieri zewnętrzne** (niezrozumienie ze strony otoczenia, stereotypy dotyczące miejsca kobiety w społeczeństwie i na rynku pracy, konieczność udowadniania swojej wiedzy i kompetencji);
- **Barieri systemowe/instytucjonalne** (brak wsparcia dla pracujących matek, konieczność wyboru: rodzina czy kariera?)

Barieri te przekładają się na zachowania oraz postawy, jakie przybierają kobiety wkraczając do świata do tej pory zawłaszczonego przez mężczyzn. Jak pokazały rozmowy z respondentkami, kobiety radzą sobie w nim na wiele sposobów, najczęściej wybierając jedną z ról:

- **samotny żeglarz**: takie kobiety wciąż są ewenementem, nie mają się do kogo zwrócić o pomoc i radę, borykają się z niezrozumieniem otoczenia;
- **dryfujący okręt**: kobiety, które nie są częścią ani męskiego świata prezesów, ani świata żon/partnerek mężczyzn-prezesów (szczególnie tych nieaktywnych zawodowo);
- **na czubku góry lodowej**: kobiety, które awansują do stanowisk kierowniczych średniego szczebla, ale często nie mają okazji pisać wyżej (zdarza się, że są ograniczane w tych dążeniach);
- **ład na horyzoncie**: kobiety, które generalnie nie wierzą w swoje możliwości, nie mają odwagi stawiać sobie ambitnych celów, wątpią w swoje kompetencje i nie umieją się sprzedać;
- **wielozadaniowy nawigator**: kobiety, dla których jedną z głównych barier w nieograniczonym rozwoju kariery zawodowej kobiet są „obciążenia” rodzinne (macierzyństwo) i które na pewnym etapie kariery stają przed decyzją: co dalej? Czy chcę być dyrektorem, nieobecny w domu marynarzem, czy widzieć, jak moje dziecko stawia pierwsze kroki? I ta presja wynikająca z chęci realizowania kilku ról jednocześnie

śnie wpędza kobiety w poczucie winy i nierzadko determinuje ich wolniejszy, mniej spektakularny rozwój zawodowy;

- **niedoceniony kapitan**: kobiety uważane przez mężczyzn piastujących wysokie stanowiska za mniej kompetentne i nienadające się do samodzielnego kierowania zespołem/firmą. Stąd zjawisko „lepkiej podłogi”, tj. przypisania kobiet do pewnych zawodów, bez możliwości awansu (widoczne np. podczas egzaminów ustnych i nierównego traktowania na uczelni);
- **wyzwolony pirat**: kobiety, którym powiodło się w branży STEM, w dużej mierze zawdzięczając to swobodzie, jaką miały w domu rodzinnym. Tę wolność chcą też przekazać swoim dzieciom – same zbuntowały się przeciwko konwenansom, więc dzieciom chcą dać jak najwięcej wolnego wyboru, by same zdecydowały, co dla nich najlepsze;
- **złęknioty majtek**: kobiety (szczególnie te, które stawiają swoje pierwsze kroki w „męskim świecie”), które nie mają wypracowanej pewności siebie, obawiają się o swoją pozycję zawodową, wciąż udowadniają wszystkim dookoła, że są na właściwym miejscu. Z czasem (i ugruntowaniem się ich pozycji) sytuacja się stabilizuje, ale wyraźnie widać niepokój na początku kariery zawodowej w miejscu nie postrzeganym jako „odpowiednie dla kobiety”.

