Perspektywy

RAPORT

Shesnnovation ACADEMY

PRZYWÓDZTWO KOBIET 2021

TECHNOLOGIE, BIZNES, NAUKA

www.womenintech.perspektywy.org

Citi Foundation

citi

Fundacja Kronenberga

citi handlowy

Perspektywy WOMEN IN TECH

Perspektywy

Citi Foundation

citi

Fundacja Kronenberga

citi handlowy

Raport Fundacji Edukacyjnej Perspektywy i Citi Foundation
opracowany został przez Zespół Badawczy w składzie:

- Agata Młodawska
- dr hab. Iwona Chmura-Rutkowska
- dr Bianka Siwińska (kierownik naukowa)
- Joanna Lisiecka
- Elżbieta Wyraz
- Anna Dorota Kamińska

Redakcja: Sandra Wiktorko i Magda Tytuła
Projekt graficzny: Sylwia Niedaszkowska
Fundacja Edukacyjna Perspektywy, czerwiec 2021

Raport Przywództwo Kobiet 2021
Technologie, biznes, nauka
zrealizowany został w ramach programu Shesnnovation Academy

Shesnnovation ACADEMY

Spis treści

4 .....Wstęp
6 .....O badaniu
9 ..... Główne wnioski

Liderka tu i teraz

14 ..... Kim jest liderka
16 .....Dynamika kariery zawodowej liderek
20 .....Liderka studentka
22 ..... Liderka matka
24 .....Sytuacja kobiet na rynku pracy
26 ..... Dyskryminacja i zachowania przemocowe
30 ..... Wpływ autostereotypów
32 .....Źródła wsparcia

Charakterystyka liderki

34 ..... Role models w otoczeniu
36 ..... Cechy liderki
42 ..... Kompetencje
48 ..... Nabywanie wiedzy i kompetencji przywódczych
56 ..... Promocja przywództwa kobiet i doświadczenie mentoringu
60 ..... Działania na rzecz innych kobiet
64 ..... Cele na przyszłość
66 ..... Liderki a kryzys klimatyczny
70 ..... Największe wyzwania współczesności

72 ..... Rekomendacje 2021
80 ..... Komentarze eksperckie

FOT. Ennbow

Bianka Siwińska

CEO Fundacji
Edukacyjnej Perspektywy
Kierowniczka naukowa
raportu

Perspektywy WOMEN IN TECH

Nowe przywództwo

W 2021 roku czujemy to tak mocno jak nigdy dotąd: świat stoi na rozdrożu. Potrzebujemy wizji przyszłości i zupełnie nowej narracji. Potrzebujemy nowego typu przywództwa – nastawionego na szeroką perspektywę, zrównoważone bycie w świecie, na współczucie i odpowiedzialność. Takimi liderami są coraz częściej kobiety. Widać to wyraźnie przy walce ze skutkami pandemii, widać to w czasie protestów społeczno-politycznych. Po raz pierwszy w historii kobiety naprawdę realizują swój potencjał, zmieniają świat i walczą o siebie. Ale nie tylko o siebie, bo też o równość, sprawiedliwość, wolność i demokrację. W Argentynie, w Indiach, w Polsce, na Białorusi i wszędzie – słychać ich głos. A my w „Perspektywy Women in Tech" dbamy o to, aby było go słychać mocno także w technologiach i nauce. Ponieważ to technologie i mądra refleksja humanistyczna mają szansę rozwiązać najbardziej palące problemy współczesności. Warunkiem tego jest zwiększenie udziału kobiet w tych dziedzinach. Od małej dziewczynki, która ma prawo doświadczyć technologicznej inspiracji na równi ze swoim bratem, do przyszłej przywódczyni, która weźmie odpowiedzialność za kluczowe wybory technologiczne np. w walce z kryzysem klimatycznym.

Aby móc wspierać przywództwo kobiet, zwłaszcza to związane z obszarem STEM (Science, Technology, Engineering, Mathematics) i przedsiębiorczością własną, postanowiliśmy je najpierw zbadać – przyjrzeć się temu, jak się kształtuje, co je warunkuje, co je buduje, a gdzie są przeszkody na drodze jego rozwoju. Udało nam się to w ramach wspólnego projektu z Citi Foundation przy wsparciu Fundacji Kronenberga – „Shesnnovation Academy". Dzięki tej współpracy powstał pierwszy polski raport o przywództwie kobiet w STEM, który z dumą i radością oddajemy w Państwa ręce. ‖

Natalia Bożek

Wiceprezes Zarządu
Citi Handlowy, CFO

citi handlowy

Jesteśmy częścią tej historii

Raport "Przywództwo kobiet 2021" został przygotowany w ramach "Shesnnovation Academy". Projekt te jest dla mnie wyjątkowy przede wszystkim dlatego, że wspieramy młode kobiety w ich drodze do urzeczywistnienia projektów, które mogą przynieść realną, technologiczną zmianę. Jest to także okazja, by spotkać wiele fantastycznych kobiet, które mają odwagę spełniać swoje marzenia oraz stawiać czoła wielu wyzwaniom na swej drodze.

Citi Handlowy oraz Citi poprzez działania Citi Foundation i Fundacji Citi Handlowy od lat wspiera kobiety w dążeniu do własnego biznesu. Wsparcie kobiet w realizacji ich celów zawodowych jest głęboko zakorzenione w DNA Citi.

Shesnnovation ACADEMY

Z naszych raportów wynika także, że większa samodzielność zawodowa kobiet opłaci się nam wszystkim: zmniejszenie nierówności między płciami może spowodować wzrost PKB w gospodarkach rozwijających się o około 6% w ciągu następnych 20 lat. Jednak, aby tak się stało szanse kobiet i mężczyzn na rynku pracy oraz w zakresie opieki nad dziećmi powinny być wyrównane. Wymaga to nie tylko trwałych zmian systemowych, ale przede wszystkim rewizji myślenia i kulturowych stereotypów. Dlatego z ogromną dumą wspieramy takie organizacje jak Fundacja Perspektywy, która przez realizację Shesnovation zmienia rynek usług technologicznych otwierając go na myśl i pracę kobiet.

Praca mentorki w ramach Shesnovation była dla mnie fascynującą przygodą. Poznanie kogoś o tak świeżym spojrzeniu i kreatywnym podejściu zmieniło mój ogląd wielu spraw. Energia i determinacja mojej mentee pozwala mi wierzyć, że ta zmiana, nad która pracujemy jest już za rogiem. Kobiety coraz mocniej wchodzą w branże dotychczas zarezerwowane dla mężczyzn i co najważniejsze zmieniają je na lepsze. Rozwijają projekty, w które od samego początku wpisana jest odpowiedzialność społeczna, dbałość o środowisko i planetę.

Nasze wspólnie zrealizowane z Fundacją Perspektywy badania mówią, że dzisiejsze liderki cechuje duża pewność siebie. I to cieszy, choć z drugiej strony jeśli spojrzymy na same młode liderki, te w wieku 26-31 lat, to większość z nich wciąż mierzy się z „niepoważnym traktowaniem". 91 proc. młodych liderek wskazuje na ten problem. Takie inicjatywy jak Shesnovation, a zwłaszcza mentoring jaki realizujemy w ramach tego programu, świetnie ten problem adresują. Z jednej strony wzmacniając młode liderki, z drugiej – budując sieć liderek, które mają szansę zawalczyć o zmianą postrzegania młodych dziewczyn u progu swojej kariery.

Bardzo się cieszę, że możemy być częścią tej historii! ‖

W sumie w obu etapach badań udział wzięło

700

respondentek sondażu diagnostycznego

50

respondentek ośmiu zogniskowanych wywiadów grupowych

O badaniu

Głównym tematem prezentowanych wyników badań jest przywództwo kobiet.
Celem badań było zdobycie wiedzy na temat przekonań i doświadczeń kobiet w Polsce należących do pokolenia milenialsek – najbardziej aktywnym na rynku pracy – w obszarze przywództwa kobiet. Pokolenie to definiujemy jako osoby urodzone w okresie 1975 – 2000 i dzielimy na dwie grupy – wczesne i późne milenialski.

GŁÓWNE PROBLEMY BADAWCZE

- Charakterystyka liderek
- Postrzeganie siebie – posiadane przez liderki cechy osobowości oraz atrybuty, takie jak kompetencja i wiedza
- Problemy i bariery, z którymi liderki mierzyły się w swojej dotychczasowej karierze zawodowej/na studiach
- Źródła i rodzaje otrzymywanego przez liderki wsparcia
- Sposoby i strategie rozwijania przez liderki cech, kompetencji i wiedzy przywódczej
- Samorozwój liderek ze szczególnym uwzględnieniem programów mentoringowych
- Rodzaj i poziom zaangażowania w działania na rzecz kobiet
- Cele, jakie liderki stawiają sobie na przyszłość
- Nastawienie liderek do aktualnych wyzwań cywilizacyjnych, w tym do kryzysu klimatycznego

PROCEDURA BADAŃ

Badania zostały przeprowadzone dwuetapowo.

I ETAP – ZOGNISKOWANE WYWIADY GRUPOWE

W celu zidentyfikowania kluczowych problemów badawczych główną część badań, przeprowadzanych metodą sondażu diagnostycznego, poprzedzono badaniami metodą zogniskowanego wywiadu grupowego (*focus group interviews*). Na początku stycznia zostało przeprowadzonych 8 wywiadów fokusowych, w których wzięło udział w sumie 50 kobiet (od 5 do 7 osób w każdej z grup).

Wśród uczestniczek wywiadów wyróżniono dwie kategorie wiekowe: młodsze liderki milenialski (20 – 30 lat) i starsze liderki milenialski (30 – 40 lat). Badane rekrutowały się spośród młodych przedsiębiorczyń zakładających swoje startupy, liderek zajmujących wysokie stanowiska w firmach, a także osób zaangażowanych w promocję kobiet w biznesie i naukowczynie.

Głównymi tematami rozmów podczas wywiadów były: formy i obszary nabywania kompetencji i umiejętności związanych z przywództwem i zarządzaniem, kluczowe cechy liderskie, najważniejsze wyzwania zawodowe, formy i obszary wsparcia w dotychczasowej karierze, doświadczanie takich zjawisk jak „syndrom oszustki" lub nadmierny perfekcjonizm, osiągnięcia w karierze zawodowej, plany na przyszłość.

II ETAP – SONDAŻ DIAGNOSTYCZNY

Metodą zastosowaną w badaniu głównym był sondaż diagnostyczny zrealizowany techniką ankiety zamieszczonej w internecie – CAWI.

Badania zostały przeprowadzone w pierwszym kwartale 2021 roku na grupie 700 respondenek: 400 „liderek" (osoby, które same określiły się w ten sposób) i 300 „nieliderek".

Opis próby badawczej

Respondentki z kategorii „liderek" reprezentowały zarówno młodsze, jak i starsze pokolenie milenialsek (roczniki w przedziale 1975 – 2000) – co pozwoliło na dokonanie porównań i wychwycenie różnic generacyjnych.

Wśród „liderek", które wzięły udział w badaniu, dominowały następujące kategorie:

- przedsiębiorczynie i startuperki,
- liderki zajmujące wysokie stanowiska w firmach,
- naukowczynie przejmujące odpowiedzialność zarządczą na uczelniach i w instytucjach badawczych,
- młode osoby wykazujące cechy przywódcze na studiach (aktywne w samorządach studenckich i doktoranckich).

Wykres 1

STANOWISKA ZAJMOWANE PRZEZ BADANE PROFESJONALISTKI

Shesnnovation ACADEMY

GŁÓWNE WNIOSKI

PRZYWÓDZTWO KOBIET 2021

Jakie są liderki 2021?

PRZEDE WSZYSTKIM PEWNE SIEBIE (CECHY LIDERKI). Główną cechą wyróżniającą liderki jest pewność siebie. Ich autoocena w tym zakresie jest znacznie wyższa niż w przypadku nieliderek. Pewność siebie liderek wydaje się ich kluczem do skutecznego budowania kariery i mocnej obecności w świecie profesjonalnym.

DZIĘKI TEJ CESZE liderki rzadziej niż inne kobiety w środowisku profesjonalnym doświadczają „syndromu oszustki", nadmiernego perfekcjonizmu czy lęku przed wystąpieniami publicznymi.
Większa pewność siebie wiąże się z częstszym przypisywaniem sobie takich cech jak: decyzyjność, proaktywność, zdolność do rywalizowania, charyzma i pasja, energia, inspirowanie i motywowanie, podejmowanie ryzyka, skuteczność.

DYNAMICZNIE I BEZ LĘKU poruszające się po rynku pracy – wertykalnie i horyzontalnie (LIDERKA NA RYNKU PRACY). Kariera liderek jest dynamiczna – co wydaje się dość oczywiste. Co ciekawe jednak, nie boją się też radykalnych zwrotów na swojej ścieżce kariery, np. przebranżowienia. W ich przypadku nie jest ono przeszkodą w budowaniu kariery wertykalnej i osiąganiu kolejnych stopni w hierarchii zawodowej i swoich profesjonalnych celów. Zazwyczaj też są zadowolone lub bardzo zadowolone ze swojej sytuacji zawodowej.

ŚWIADOME SWOICH KOMPETENCJI (KOMPETENCJE). Liderki znacznie wyżej niż nieliderki oceniają swoje umiejętności komunikacyjne, negocjacyjne i mediacyjne oraz te związane z zarządzaniem projektem. Trzy czwarte liderek chce pracować nad umiejętnościami związanymi z zarządzaniem zespołem. Liderki są też bardziej niż ich koleżanki zainteresowane rozbudowywaniem wiedzy prawnej i finansowej – bo często wraz ze wzrostem pól odpowiedzialności zaczynają odczuwać braki w tych trudnych i kluczowych obszarach zarządzania. Wraz z wiekiem i doświadczeniem liderki rośnie jej ocena własnych umiejętności z zakresu zarządzania ryzykiem i wyznaczania i realizacji celów.

SAMOKSZTAŁCENIE ŹRÓDŁEM WIEDZY i kompetencji liderek (KOMPETENCJE). Formalna edukacja nie jest źródłem kompetencji przywódczych liderek. Uniwersytet nie jest na ogół postrzegany jako miejsce, gdzie można nabyć wiedzę w tym zakresie w toku edukacji. Natomiast aktywność w organizacjach studenckich lub doktoranckich uznawana jest przez badane za szkołę przywództwa (zwłaszcza w zakresie cenionej kompetencji zarządzania zespołem) i kuźnię przyszłych liderek (znakomita większość aktywistek studenckich widzi się w przyszłości w roli liderki). Liderki częściej nabywają wiedzę związaną z przywództwem poprzez udział w szkoleniach, pracę z coachem lub mentorem oraz przede wszystkim w środowisku pracy przez obserwację, a także samodzielne wysiłki w samorozwoju. Liderki znakomitą większość wiedzy z obszaru przywództwa zdobywają dzięki samokształceniu i w praktyce. 73% liderek czerpie wiedzę na temat przywództwa z lektur – książek i specjalistycznych artykułów

BLISKO LUDZI, ALE MAŁO ASERTYWNE (CECHY LIDEREK). Za cechy charakteryzujące liderkę (i je same) badane najczęściej uznają związane z pracą z ludźmi „inspirowanie/motywowanie" oraz „dostrzeganie potencjału u innych". Większość liderek uważa, że charakteryzuje je empatia, autentyczność, a także charyzma i pasja. Natomiast cechy, które liderki chcą rozwijać u siebie, to cechy uznawane za charakteryzujące męski styl zarządzania jak asertywność, podejmowanie ryzyka i nakierowanie na cel.

EMPATIA KLUCZOWYM ZASOBEM przywództwa kobiecego (CECHY LIDERKI). Liderki/przywódczynie częściej niż inne grupy uznają empatię za cechę liderską oraz chcą ją rozwijać u siebie. Liderki, które są bardziej doświadczone w kwestii przywództwa, częściej niż pozostałe wymieniają ją jako zasób kluczowy dla skutecznego działania. Starsze uczestniczki badania częściej za swoje cechy uznają decyzyjność i skuteczność, a młodsze zdolność do rywalizowania i energię.

AKTYWNE I PROKOBIECE (DZIAŁANIA NA RZECZ INNYCH KOBIET). Liderki ponad dwukrotnie częściej angażują się w działania na rzecz innych kobiet niż nieliderki. Dla znakomitej większości z nich istotne jest, aby ich kariera i działania inspirowały inne kobiety do

zwalczania stereotypów związanych z płcią. Dla prawie co trzeciej liderki jednym z celów na przyszłość jest poprawa sytuacji kobiet. Wraz z wiekiem liderek rośnie ich zaangażowanie jako mentorek oraz chęć działania w organizacjach kobiecych. Starsze liderki chętniej też wybierają lobbing prawny jako sposób na poprawę sytuacji kobiet na rynku pracy. Częściej biorą także udział w wydarzeniach promujących przywództwo kobiet.

NARAŻONE NA CYBERPRZEMOC I molestowanie seksualne (PRZEMOC i MOLESTOWANIE). Liderki są częściej niż inne grupy narażone na pewne rodzaje przemocy: cyberprzemoc, mobbing i molestowanie seksualne (doświadczają go prawie dwa razy częściej niż nieliderki). Starsze uczestniczki badania częściej doświadczają mobbingu, a najmłodsza grupa wiekowa cyberprzemocy (liderki doświadczają jej 3 razy częściej niż pozostałe kobiety). Z wiekiem rośnie ryzyko doświadczenia mobbingu, który był udziałem ponad połowy badanych powyżej 40 lat (!). Jedynie 7% uczestniczek badania nie spotkało się dyskryminacją/przemocą w miejscu pracy.

NIEPOWAŻNIE TRAKTOWANE (DYSKRYMINACJA). Liderki będące tuż po studiach (26 – 31 lat) częściej niż pozostałe uważają za problem w rozwoju ścieżki zawodowej „niepoważne traktowanie" (aż 91%). Wśród ankietowanych w wieku studenckim ten odsetek wyniósł 81%, a w starszych kategoriach wiekowych odpowiednio 80% i 70%. Liderki częściej mierzą się też z zachowaniami niefair jak np. z większymi w porównaniu do kolegów wymaganiami w pracy. Dwie trzecie liderek spotkało się z seksistowskimi komentarzami lub żartami.

WSPARCIE OD MATEK KLUCZEM DO SUKCESU? (SKĄD SIĘ BIORĄ LIDERKI?). Liderki-matki dużo częściej niż inne grupy korzystają ze wsparcia rodziców (mam/teściowych) w wykonywaniu obowiązków wychowawczych, co może wskazywać na to, że taka pomoc może być jednym z warunków udanej kariery przywódczej w obecnych warunkach. Mimo deklarowanego wsparcia partnerów/partnerek w wykonywaniu obowiązków domowych prawie połowa liderek-matek wykonuje większość lub wszystkie prace w domu.

ROLE MODELS, inspiracja z otoczenia i mentoring kluczowe w kształtowaniu liderki (SKĄD SIĘ BIORĄ LIDERKI?). Na kształtowanie postaw liderskich ma bardzo duży wpływ obecność osób o cechach przywódczych w środowisku badanych, szczególnie kobiet. Liderki o połowę częściej niż nieliderki wskazywały, że mają lub miały w swoim otoczeniu *role model* – kobietę-liderkę, którą stawiają sobie za wzór. Liderki także częściej otrzymały wsparcie w środowisku pracy. Jest ono kluczowe dla rozwijania potencjału przywódczego kobiet. Ważną platformą wsparcia rozwijania ich potencjału jest też mentoring. Badanie pokazało, że osoby definiujące się jako liderki o połowę częściej pracowały z mentorami/mentorkami, a w ramach mentoringu dwukrotnie częściej pracowały nad umiejętnościami przywódczymi.

AMBITNE INNOWATORKI (CELE NA PRZYSZŁOŚĆ). W kwestii celów na najbliższą przyszłość liderki koncentrują się głównie na wprowadzaniu innowacji w swojej dziedzinie. Większość z nich chce także awansować w strukturach firmy. Fakt pracy w środowisku zdominowanym przez mężczyzn zwiększa o 113% szansę na postawienie sobie za cel awansowania w strukturach firmy.

WYCZULONE NA KATASTROFĘ KLIMATYCZNĄ (WYZWANIA WSPÓŁCZESNOŚCI). Liderki są wyczulone na zagrożenie, jakim jest kryzys klimatyczny. 85% z nich wprowadza zmiany w swoich codziennych przyzwyczajeniach, których celem jest przeciwdziałanie katastrofie klimatycznej. Ponad jedna trzecia liderek jest zdania, że zmiany klimatyczne doprowadzą do katastrofy w nieokreślonej przyszłości, 19% uważa, iż stanie się to w ciągu 21- 30 lat, 18% – 11 do 20 lat, 8% – 6 do 10 lat, a 3% – w ciągu najbliższych 5 lat. Tylko 11% uważa, że do katastrofy nie dojdzie, bo zmienią się gospodarka i styl życia.

Młode pokolenie liderek jest wyjątkowo mocno zaniepokojone sprawami klimatu. Widać to wyraźnie w przypadku zainteresowania prowadzeniem badań naukowych, których celem jest walka z kryzysem klimatycznym i wprowadzenie innowacji mających na celu walkę z globalnym ociepleniem.

NAJPOWAŻNIEJSZE PROBLEMY ŚWIATA oczami liderek (WYZWANIA WSPÓŁCZESNOŚCI). Wśród największych wyzwań, przed którymi stanie ludzkość w najbliższej przyszłości, prawie trzy czwarte liderek wskazało na zanieczyszczenie środowiska i zmianę klimatu. Ponad 40% wybrało brak wody i pożywienia, prawie tyle samo (40%) bezrobocie, ubóstwo i problemy ekonomiczne, 37% - brak edukacji, 34% pandemię COVID lub inne możliwe pandemie, 29% perspektywę konfliktu globalnego, 27% korupcję i brak transparentności rządu, 24% konflikty religijne, 14% polaryzację ubodzy/bogaci, 13% terroryzm, a 8% niekontrolowane migracje.

NIEPOLITYCZKI (KIM JEST LIDERKA?). Najczęściej badanym liderka kojarzy się z przedsiębiorczynią, aktywistką na szczeblu lokalnym lub naukowczynią, najrzadziej z polityką na poziomie międzynarodowym. Może to wskazywać na dystans badanych – aktywnych głównie w obszarze STEM i w biznesie – wobec świata polityki. ‖

LIDERKA TU I TERAZ

Kim jest liderka?

Jak liderki definiują przywódczynię lub z jakim określeniem same się utożsamiają? Dla 25% jest to „aktywistka społeczności lokalnej", dla 22% „naukowczyni wprowadzająca innowacje technologiczne", tyle samo wybrało „właścicielkę dynamicznie rozwijającej się firmy". Mniej (11%) wskazało „zaangażowaną społecznie influencerkę" lub „liderkę/menedżerkę w biznesie wprowadzającą nowe rozwiązania"(10%)[1]. Najrzadziej liderka kojarzyła się z „polityczką na szczeblu międzynarodowym" (2%) – zob. wykres 2.

Wykres 2
AUTODEFNICJE LIDEREK

Pojęcie „liderka" kojarzy się z aktywizmem lokalnym, nauką i przedsiębiorczością własną

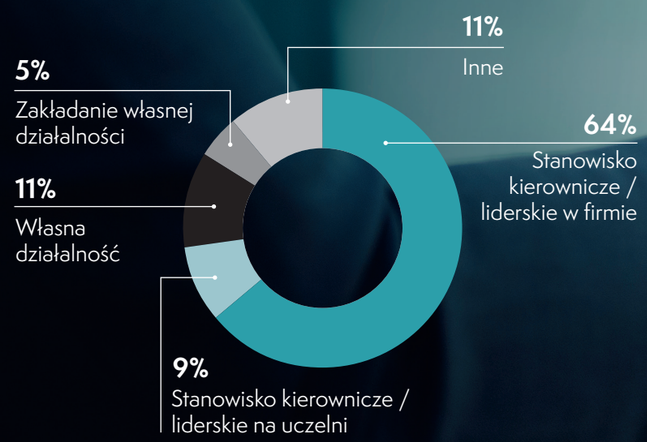
1 Kategoria powstała na podstawie odpowiedzi „Inne".

Dynamika kariery zawodowej liderek

Prawie dwie trzecie badanych (64%) pracuje lub pracowało na stanowisku kierowniczym w firmie albo w organizacji, a 9% na uczelni. Niewiele więcej (11%) prowadzi lub prowadziło własną działalność, a 5% jest na etapie jej zakładania. 11% ankietowanych ma inną sytuację zawodową, nieujętą w powyższych kategoriach, zob. wykres 3.

Liderki są na ogół zadowolone ze swojej sytuacji zawodowej

Wykres 3
SYTUACJA ZAWODOWA BADANYCH



Większość (58%) pracuje w dużych firmach powyżej 250 osób, a 24% w średnich organizacjach (10 – 250 osób). Pozostałe 18% jest zatrudnionych w małych przedsiębiorstwach (poniżej 10 osób), w tym 10% prowadzi działalność jednoosobową.

Pod względem kierowniczych/liderskich stanowisk pracy najliczniejszą grupą są team liderki/kierowniczki zespołów (29%), a drugą największą z grup kierowniczki projektów (23%). Kolejną stanowią szefowe departamentu/działu (16%). Nieliczne ankietowane zajmowały najwyższe stanowiska w hierarchii firmy, takie jak dyrektorka zarządzająca (5%), prezeska zarządu/CEO (4%) lub członkini zarządu firmy (2%). 11% ma swoją działalność lub startup, a pozostałe 10% zajmowało inne pozycje, nieujęte w powyższych kategoriach.

Połowa badanych pracuje na co dzień głównie z obiema płciami po równo, 12% tylko z kobietami, a 38% tylko z mężczyznami. W tej ostatniej grupie przeważają osoby, które podjęły studia inżynierskie (58%).

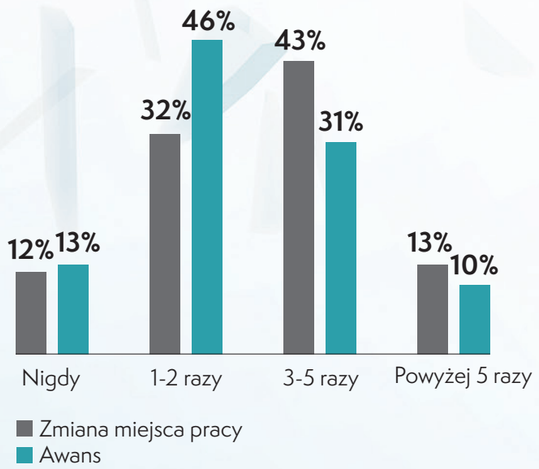
Uczestniczki badania generalnie są zadowolone ze swojej obecnej sytuacji zawodowej: na skali 1 – 5 połowa oceniła ją na „4", a 20% na „5". 19% wybrało pozycję neutralną („3"), a tylko 6% wyraziło niezadowolenie (w tym jedynie dwie osoby wybrały odpowiedź „1").

Kariera zawodowa ankietowanych na ogół przebiegała dynamicznie – prawie połowa (46%) awansowała jeden lub dwa razy; 31% od 3 do 5 razy, a 10% – powyżej 5 razy. Często również zmieniały miejsca pracy: 32% zrobiło to raz lub dwa; 43% od 3 do 5 razy, a 13% powyżej 5 razy. Tylko 13% nie awansowało nigdy, a 12% pracuje od początku w tym samym miejscu (zob. wykres 4). Ponadto ponad połowa badanych (54%) przyznała, że przynajmniej raz w całej swojej karierze zawodowej przekwalifikowały się i zaczęły pracę w nowej branży, a 14% rozważa taką możliwość.

> *Liderki częściej awansują, nie boją się też zmian – np. przebranżowienia, które przeszła ponad połowa z nich*

Częstotliwość awansu oraz zmian pracy zależą oczywiście od wieku. Ponadto dodatkowa analiza pokazała[2], że liderki przeciętnie częściej awansują w odróżnieniu od pozostałych. ‖

Wykres 4
DYNAMIKA KARIERY ZAWODOWEJ BADANYCH



2 Zastosowano uporządkowany model logitowy.

Liderka studentka

Znaczna większość studentek i doktorantek w całej badanej próbie (87,8%) studiowała na kierunku technicznym lub ścisłym. Prawie połowa (48%) deklarowała, że są przewodniczącymi lub liderkami organizacji studenckich i doktoranckich, przy czym 21% działało w strukturach wydziałowych, a 11% w uczelnianych. Kolejne 10% było aktywnych na poziomie lokalnym, 4% na ogólnopolskim, a 2% na międzynarodowym.

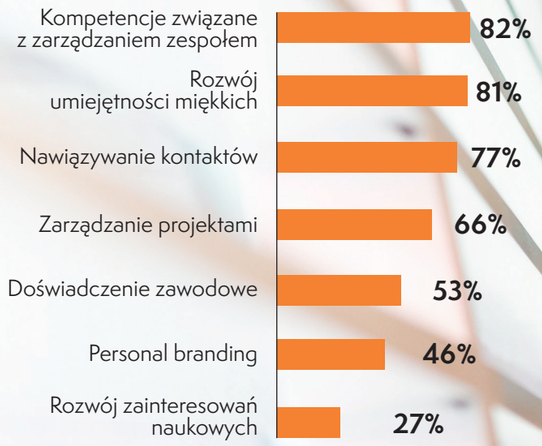
Ponad połowa liderek aktywnych w organizacjach studenckich i doktoranckich zarządza 10 lub mniej osobami (53%), mniej niż jedna trzecia (32%) zaznaczyła odpowiedź „11 – 50 osób", a pozostałe 15% odpowiedziało „50 lub więcej osób".

Wśród korzyści z przynależności do organizacji najczęściej wymieniane są „kompetencje związane z zarządzaniem zespołem"[3] (82%) i „rozwój umiejętności miękkich" (81%) oraz „nawiązywanie kontaktów" (77%). Dwie trzecie ankietowanych (66%) zaznaczyło „kompetencje związane z zarządzaniem projektami", a niewiele ponad połowa (53%) „doświadczenie zawodowe". Rzadziej wybierany był „personal branding" (46%), a najrzadziej „rozwój zainteresowań naukowych" (27%). Działalność w organizacji jest zatem szkołą umiejętności liderskich, niewykładanych na studiach, zob. wykres 5.

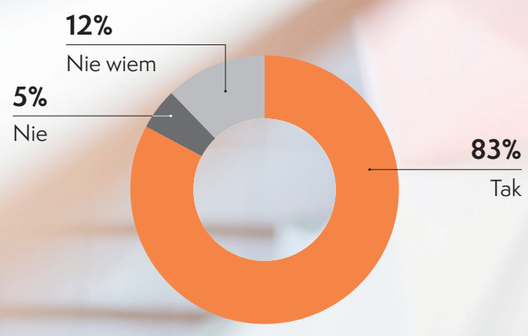
O tym, jak ważne są tego rodzaju doświadczenia, świadczy fakt, że dzięki nim 83% badanych chciałoby w przyszłej karierze zawodowej nadal być liderkami , 12% jest niezdecydowanych, a tylko 5% udzieliło odpowiedzi negatywnej, zob. wykres 6. Warto dodać, że 28% badanych studentek już pracuje w firmie na stanowisku kierowniczym lub liderskim. ‖

3 Zastosowano uporządkowany model logitowy.

Wykres 5
KORZYŚCI Z ZAANGAŻOWANIA W ORGANIZACJE STUDENCKIE LUB DOKTORANCKIE



Wykres 6
CZY DZIĘKI DOŚWIADCZENIU ZDOBYTEMU W ORGANIZACJI STUDENCKIEJ, CHCIAŁABYŚ W PRZYSZŁEJ KARIERZE ZAWODOWEJ LUB SPOŁECZNEJ BYĆ LIDERKĄ/ PRZYWÓDCZYNIĄ?



CZY RYNEK PRACY JEST PRZYJAZNY DLA MATEK?

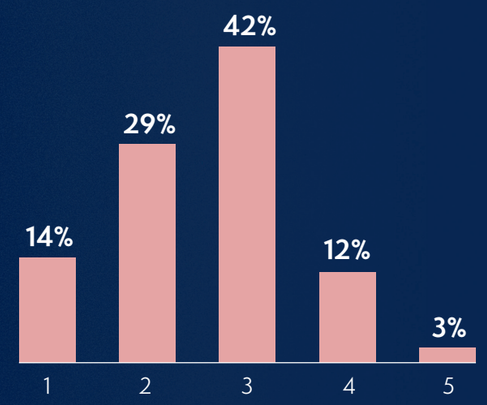
BADANE LIDERKI oceniają polski rynek pracy jako mało przychylny dla osób planujących macierzyństwo: 16% uznało, iż jest on bardzo nieprzyjazny, a 30% wybrało odpowiedź „nieprzyjazny". 37%nie miało w tej kwestii zdania, a pozytywne opinie, takie jak „przyjazny" lub „bardzo przyjazny" należały do rzadkości (odpowiednio 16 i 1%) – zob. wykres 8.

Liderka matka

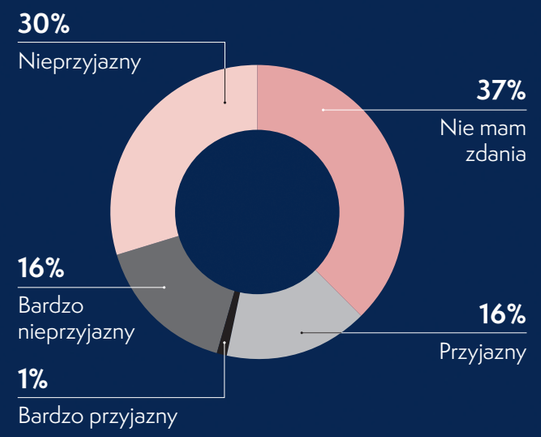
Łączenie macierzyństwa z byciem liderką i z dynamiczną karierą zawodową może stanowić wyzwanie, dlatego też zdecydowałyśmy się zapytać o to, jak osoby posiadające dzieci godziły macierzyństwo i pracę. Znaczna większość wskazywała na duże zaangażowanie męża lub partnera (71%), dwie trzecie (66%) korzystały z przedszkola lub żłobka, ponad połowa – z pomocy rodziców i teściów (55%), a 34% zatrudniało opiekunkę. Tym, co wyróżnia liderki posiadające dzieci na tle ogółu matek w badanej próbie, są częstsze korzystanie z pomocy rodziców lub teściów (55% w porównaniu z 35%). Może to oznaczać, że to dzięki wsparciu matek i teściowych liderki mają szansę rozwinąć skrzydła kariery.

Tylko nieliczne (15%) musiały radzić sobie same. Niemniej jednak 14% liderek posiadających dzieci twierdzi, że wypełnia wszystkie obowiązki domowe, 29% ich większą część, a 42% dzieli się po połowie. Oznacza to, iż 43% liderek matek wykonuje większość lub wszystkie prace w domu. Tylko 12% deklaruje, że odpowiada za mniejszą część prac domowych, a 3% nie wykonuje ich wcale – zob. wykres 7.

Wykres 7
MACIERZYŃSTWO I PODZIAŁ OBOWIĄZKÓW DOMOWYCH NA SKALI 1 – 5 (1 „WSZYSTKIE", 5 „ŻADNE")



Wykres 8
JAK PRZYJAZNY JEST POLSKI RYNEK PRACY DLA MATEK



liderek matek wykonuje większość lub wszystkie prace w domu **43%**

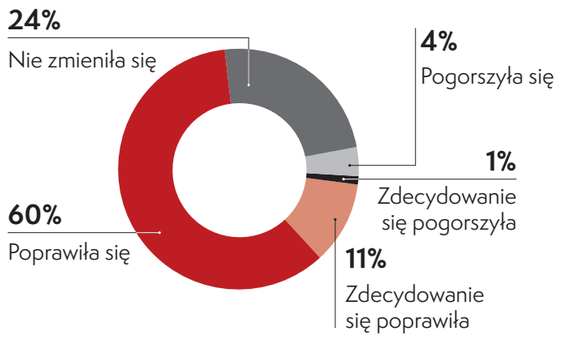
Shesnnovation ACADEMY

Sytuacja kobiet na rynku pracy

Jak zdaniem badanych zmieniła się sytuacja kobiet na rynku pracy w Polsce w ciągu ostatnich 5 lat? Pomimo, że ankietowane posiadające dzieci wypowiadały się o krajowym rynku pracy raczej nieprzychylnie, odpowiedzi były przeważnie pozytywne: 60% uważało, że nastąpiła poprawa, a 11% że sytuacja zdecydowanie się poprawiła; 24% nie dostrzegło zmian. Bardzo niewiele uczestniczek badania negatywnie oceniało zmiany zachodzące na polskim rynku pracy w ostatnich 5 latach: tylko 5% odpowiedziało, że sytuacja się pogorszyła lub zdecydowanie się pogorszyła, zob. wykres 9.

Wykres 9

SYTUACJA KOBIET NA RYNKU PRACY W POLSCE W OCENIE BADANYCH



Dyskryminacja i zachowania przemocowe

Ważne było zbadanie osobistych doświadczeń liderek z dyskryminacją kobiet, przy czym interesowały nas nie tyle finansowe niekorzyści dla kobiet, ile trudniejszy do uchwycenia wymiar związany z relacjami międzyludzkimi, takimi jak zachowania przemocowe lub różnice w traktowaniu kobiet.

Większość liderek (80%) przyznała, że zdarzało się, iż nie były poważnie traktowane, a dwie trzecie spotkały się z seksistowskimi komentarzami lub żartami (67%). Mniej niż połowa (48%) musiała się zmierzyć z większymi wymaganiami niż ich koledzy w pracy. Bardzo niepokojące są statystyki dotyczące przemocy w miejscu pracy: mobbingu doświadczyło 41%, a prawie tyle samo (40%) molestowania seksualnego. Rzadziej wymieniane były utrudnienia w dostępie do awansu (28%). Niewiele mniej niż jedna piąta (17%) posiadających dzieci miała problemy z powrotem na dawne stanowisko po urlopie macierzyńskim lub wychowawczym. Najmniej uczestniczek badania dotknęła cyberprzemoc (9%) – zob. wykres 10.

„Liderki są bardziej niż inne grupy narażone na cyberprzemoc i molestowanie seksualne”

80%

liderek przyznało, że zdarzało się, iż nie były poważnie traktowane

67%

liderek spotkało się z seksistowskimi komentarzami lub żartami

Liderki są bardziej narażone na dyskryminację

Liderki częściej niż pozostałe grupy doświadczają cyberprzemocy (9% porównaniu do 3%). Warto podkreślić, że istnieją badania[4] wskazujące, że aktywnie działające kobiety częściej spotykają się z przemocą w internecie niż mężczyźni. Ponadto w porównaniu z pozostałymi uczestniczkami badania przywódczynie prawie dwukrotnie częściej spotykały się z molestowaniem seksualnym (40% w porównaniu z 23%) oraz większymi, w porównaniu z kolegami, wymaganiami w pracy (odpowiednio 48 i 33%).

4 https://www.hfhr.pl/wp-content/uploads/2017/12/HFPC-Cyberprzemoc-wobec-kobiet-raport-www.pdf.

Wiek miał znaczenie w kontekście mobbingu – tego zachowania doświadczyło 31% badanych poniżej 25 roku życia, 36% w grupie 26 – 31 lat, i 41% ankietowanych w wieku 32 – 40 lat. W grupie powyżej 40 lat statystyki są zatrważające – z tego rodzaju zachowaniami zetknęła się ponad połowa badanych (58%)[5]. Ponadto jest wyraźna różnica w doświadczeniu cyberprzemocy w miejscu pracy / na uczelni w zależności od wieku badanych – w najmłodszej grupie wiekowej było to 15%, a w pozostałych kategoriach wiekowych odsetek ten wynosił 6 – 8%. Co gorsza, ponad połowa badanych poniżej 25. roku życia (51%) doświadczyła molestowania seksualnego, w najstarszej grupie wiekowej było to 40%. Kolejną związaną z wiekiem tendencją jest fakt, że liderki będące tuż po studiach (26 – 31 lat) częściej niż pozostałe wybierały jako odpowiedź „niepoważne traktowanie" (91%). Wśród ankietowanych w wieku studenckim ten odsetek wyniósł 81%, a w kolejnych kategoriach wiekowych odpowiednio 80% i 70%.

Liderki częściej mierzą się z zachowaniami nie fair – np. z większymi, w porównaniu z kolegami, wymaganiami w pracy

Te statystyki pokazują, jak bardzo nieprzyjazne dla kobiet może być miejsce pracy, nawet – a w przypadku niektórych rodzajów przemocy: szczególnie – dla liderek. Na zakończenie tej części warto wspomnieć kolejną niepokojącą statystykę: jedynie 7% uczestniczek badania nie spotkało się z żadnym z opisanych wyżej zachowań.

Wykres 10
DYSKRYMINACJA / ZACHOWANIA PRZEMOCOWE

Liderki 3 razy częściej niż inne kobiety doświadczają cyberprzemocy

5 Badanie pokazało również istotne statystycznie związki wieku z dyskryminacją po powrocie z urlopu macierzyńskiego oraz utrudnienia w dostępie do awansu. W tych przypadkach mogły jednak grać rolę inne czynniki, np. młodsze kobiety mogły jeszcze nie mieć wystarczająco długiego stażu pracy, żeby ubiegać się o awans.

Wpływ autostereotypów

Liderki rzadziej odczuwają syndrom oszustki

Obok dyskryminacji i przemocy kobiety muszą się też zmierzyć z ograniczeniami wynikającymi z ich własnych przekonań lub nawyków, wśród których można wymienić:

- Poczucie, że dotychczasowe sukcesy wynikały raczej ze szczęśliwego zbiegu okoliczności, niż były owocem ciężkiej pracy (syndrom oszustki).
- Nadmierny perfekcjonizm, który z jednej strony może blokować przed podejmowaniem nowych wyzwań, z drugiej powoduje większe nakłady czasowe potrzebne na wykonanie konkretnej pracy.
- Stres przed wystąpieniami publicznymi w połączeniu ze wspomnianym wcześniej perfekcjonizmem sprawiający, że kobiety bardziej starannie niż mężczyźni się do tych wystąpień przygotowują i rzadziej to robią.

Te przekonania mogą wynikać z chęci sprostania oczekiwaniom społeczeństwa, które spodziewa się, że kobiety do pewnego stopnia wciąż będą udowadniać swoją wartość w obszarach, gdzie do niedawna ich nie było, czyli np. w rolach przywódczych.

Badane liderki zostały poproszone o ocenę na skali od 1 do 5, w jakim stopniu te ograniczenia dotyczą ich samych, zob. tabela I.

Z powyższego zestawienia wynika, że najczęstszym wyzwaniem są większe wymagania w stosunku do kobiet (średnia odpowiedzi 3,71), a następne w kolejności – perfekcjonizm (3,18) i stres przed wystąpieniami publicznymi (3,18), przy czym był on znacznie słabszy wśród liderek (27% wybrało odpowiedź „zdecydowanie tak", w porównaniu z 16% pozostałych). Najmniej problematyczny okazał się syndrom oszustki (średnia 2,15), którego liderki doświadczały rzadziej niż pozostałe kobiety (średnia 2,44), zob. wykres 11.

Ankietowane miały również porównać, jak przyjazne dla kobiet są różne sytuacje zawodowe (praca w korporacji oraz własna działalność) i rodzaj firmy. O ile w pierwszej kwestii badane najczęściej nie miały zdania lub nie zgadzały się z przedstawioną opinią (średnia ocen 2,94), o tyle międzynarodowe korporacje cieszą się lepszą opinią niż rodzime firmy (średnia ocen 3,76), zob. tabela II.

Wykres 11

DOŚWIADCZENIE SYNDROMU OSZUSTKI – LIDERKI VS POZOSTAŁE UCZESTNICZKI

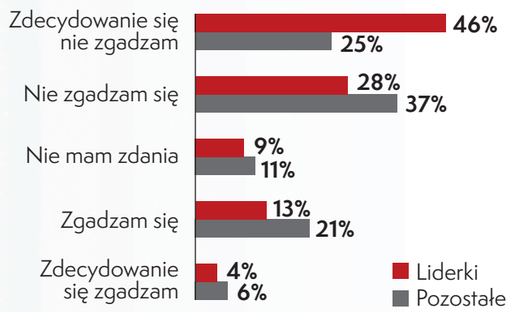


Tabela I.

PRZEKONANIA OGRANICZAJĄCE ROZWÓJ KOBIET (%)

	Zdecydowanie się nie zgadzam (1)	Nie zgadzam się (2)	Trudno powiedzieć (3)	Zgadzam się (4)	Zdecydowanie się zgadzam (5)	Średnia
Syndrom oszustki	46%	28%	9%	13%	4%	2,15
Perfekcjonizm	12%	29%	11%	31%	17%	3,18
Udowadnianie własnej wartości	5%	16%	12%	35%	32%	3,71
Stres przed wystąpieniami publicznymi	22%	23%	14%	26%	15%	3,18

Tabela II.

SYTUACJA KOBIET W RÓŻNYCH ŚRODOWISKACH PRACY

	Zdecydowanie się nie zgadzam (1)	Nie zgadzam się (2)	Trudno powiedzieć (3)	Zgadzam się (4)	Zdecydowanie się zgadzam (5)	Średnia
Kobiety prowadzące własną działalność są mniej narażone na dyskryminację niż pracujące w korporacjach	11%	20%	40%	21%	8%	2,94
Firmy międzynarodowe są bardziej przyjazne dla kobiet niż polskie	1%	6%	32%	36%	25%	3,76

Źródła wsparcia

W procesie stawania się liderką i przezwyciężania opisanych wyżej barier niezwykle ważne jest otrzymywanie wsparcia. Istotne staje się zatem pytanie, od kogo ankietowane to wsparcie dostawały. Wykres 12 pokazuje, że najczęstszym źródłem wsparcia jest partner lub partnerka (64%), potem krąg znajomych (63%). Co ciekawe, współpracownicy/współpracownice są wymieniani częściej niż rodzina (odpowiednio 57% i 51%). Listę zamykają przełożeni/przełożone (44%) oraz mentorzy/mentorki (37%).

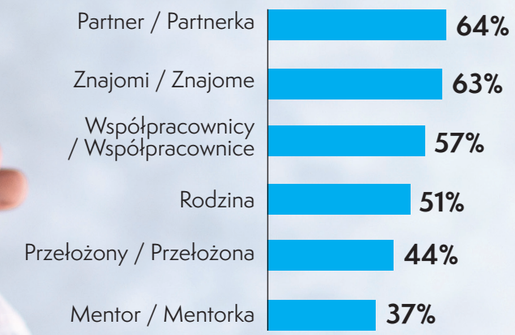
Badanie pokazało, że są istotne statystycznie różnice w tej kwestii pomiędzy liderkami a pozostałymi kobietami. Te pierwsze częściej dostawały wsparcie w miejscu pracy, zarówno od współpracowników/współpracownic (56% w porównaniu z 44% wśród nieliderek), jak i od przełożonych (odpowiednio 47% i 36%) oraz od mentora/mentorki (41% i 30%). Może to oznaczać, że na stawanie się liderką znaczący wpływ ma przyjazne środowisko pracy.

Młode kobiety częściej za to otrzymywały wsparcie w swoim środowisku prywatnym: od rodziny (prawdopodobieństwo spadało o 26% w każdej kolejnej kategorii wiekowej) oraz od znajomych (spadek z wiekiem o 31%), z kolei starsze częściej je otrzymywały od przełożonych (wzrost o 36%), zob. wykres 13.

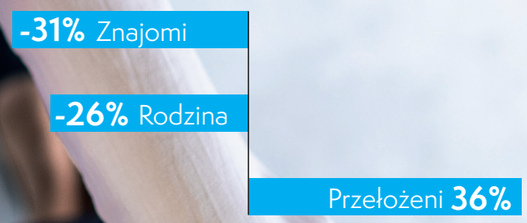
Kolejną ważną kwestią jest, jakiego wsparcia najbardziej potrzebowały ankietowane. Najczęściej wybieraną odpowiedzią było „coachingowe/motywacyjne" (45%)[6], następną „umiejętności twarde" (38%). Jedna trzecia (34%) zaznaczyła „nawiązywanie kontaktów", prawie tyle samo „umiejętności miękkie" (33%), a 30% „wsparcie psychologiczne". Najrzadziej ankietowane potrzebowały „bycia nieformalnie rekomendowaną na stanowisko" (25%), zob. wykres 14.

Co ciekawe, badane nieposiadające dzieci znacznie częściej wybierały „wsparcie psychologiczne" niż matki (prawdopodobieństwo wyboru było większe aż o 69%), a liderki dwukrotnie rzadziej zaznaczały „umiejętności miękkie" (33%, nieliderki – 67%), co może dowodzić, że bycie liderką wiąże się z rozwiniętą inteligencją emocjonalną. Ponadto w każdej kolejnej kategorii wiekowej prawdopodobieństwo wyboru wsparcia coachingowego/motywacyjnego było przeciętnie mniejsze o 27%. To może wskazywać, że zapotrzebowanie na to jest obecnie większe niż kilkanaście lat temu.

Wykres 12
ŹRÓDŁA WSPARCIA



Wykres 13
JAK OTRZYMANE WSPARCIE ZMIENIA SIĘ Z WIEKIEM?



Wykres 14
POTRZEBNE WSPARCIE

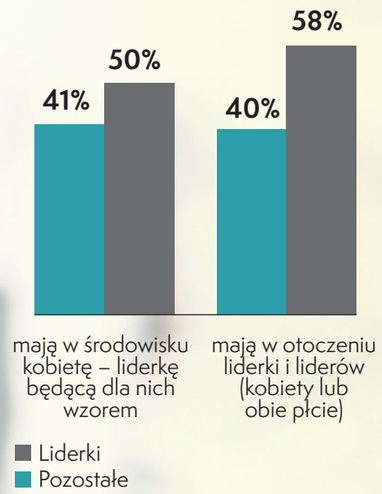
6 W pytaniu była możliwość wielokrotnego wyboru, odpowiedzi nie sumują się do 100%.

Role models w otoczeniu

Większość badanych twierdziła, że mają w swoim otoczeniu osoby, które mogłyby nazwać liderami lub liderkami. Jedynie 7% udzieliło odpowiedzi przeczącej; wśród pozostałych 32% zadeklarowało, że są to przeważnie mężczyźni, a 42% – obie płcie mniej więcej po równo. Tylko 16% wskazało, iż w ich środowisku liderami są głównie kobiety. Niemniej jednak połowa twierdziła, że ma w otoczeniu kobietę liderkę, którą stawia sobie za wzór.

Niezwykle istotny jest fakt, że ankietowane określające się jako liderki znacznie częściej wskazywały, że miały w swoim otoczeniu liderki lub liderów i liderki[7] (58% w porównaniu z 40% pozostałych) lub że znają kobietę liderkę będącą dla nich wzorem (odpowiednio 50% i 41%), zob. wykres 15. Ten fakt pokazuje, jak ważny jest wpływ osób z otoczenia – obecność *role models* – na stawanie się liderką.

Wykres 15
STAWANIE SIĘ LIDERKĄ – WPŁYW OSÓB ZE ŚRODOWISKA



> *Liderki znacznie częściej wskazywały, że miały w swoim otoczeniu kobietę przywódczynię, która jest dla nich źródłem inspiracji*

7 Suma odpowiedzi „obie płcie po równo" i „kobiety".

Cechy liderki

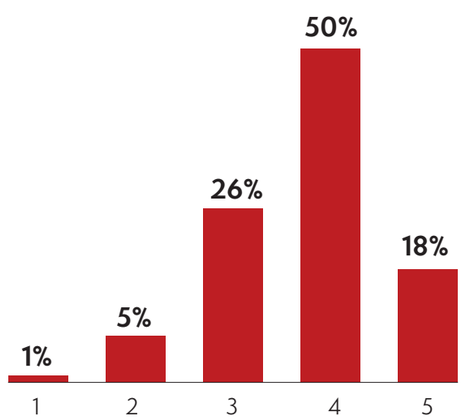
Co charakteryzuje liderkę? Jakimi cechami i kompetencjami wyróżniają się przywódczynie? Jak na tym tle badane postrzegają siebie? Jakie cechy i kompetencje chciałyby w sobie rozwinąć?

Przede wszystkim za najważniejszą cechę związaną z byciem liderką można uznać pewność siebie. Jak pokazuje wykres 16, ankietowane na ogół wysoko ją oceniają, połowa wybrała 4, a 18% wartość 5 na skali 1 – 5. 26% było w tej kwestii niezdecydowanych, a 6% oceniło tę cechę na 2 (5%) lub 1 (2%).

Tabela III przedstawia odpowiedzi na pytania o cechy liderki. Spośród dziewiętnastu propozycji, zawierających charakterystyki kojarzone z kobietami i mężczyznami trzy najczęściej wybierane są częściowo związane z pracą z ludźmi: inspirowanie/motywowanie (70%), charyzma i pasja (67%) oraz dostrzeganie potencjału u innych (65%). Najrzadziej wybierane były: zdolność do rywalizowania (26%), obecność (33%) oraz energia i empatia (po 42%). Tę ostatnią ankietowane najczęściej zaznaczały jako opisującą je same (58%), podobnie jak autentyczność (55%) oraz charyzmę i pasję (54%). Najrzadziej wybierały uznane za męskie cechy „zdolność do rywalizowania" (26%), „podejmowanie ryzyka" (27%) oraz „obecność"(27%). Konsekwentnie asertywność i podejmowanie ryzyka wydają się być tymi, które chciałyby najczęściej rozwinąć u siebie (odpowiednio 56% i 38%), podobnie jak nakierowanie na cel (39%). Najmniej badane zainteresowane były rozwijaniem własnej „autentyczności" (3%), „brania odpowiedzialności za innych"(9%) oraz „wiarygodności" (11%). Nie da się zatem ukryć, że wśród cech najrzadziej charakteryzujących ankietowane oraz takich, które chciałyby one u siebie rozwinąć, dominują cechy uznawane za męskie. Niemniej jednak nie są to cechy, które charakteryzowałyby liderkę.

Wykres 16

JAK NA SKALI 1 – 5 OCENIASZ SWOJĄ PEWNOŚĆ SIEBIE?



67% liderek uważa się za pewne siebie. Ich autoocena w tym zakresie jest znacznie wyższa niż w przypadku nieliderek

Liderki chcą rozwijać u siebie takie cechy jak asertywność, podejmowanie ryzyka i nakierowanie na cel"

Tabela III.

ZESTAW CECH OPISUJĄCYCH LIDERKI ORAZ ANKIETOWANE

	Opisuje ciebie	Opisuje liderkę	Chciałabyś rozwinąć u siebie
Autentyczność	55%	46%	3%
Asertywność	34%	57%	56%
Branie odpowiedzialności za innych	46%	47%	9%
Budowanie zaufania	45%	60%	20%
Charyzma i pasja	54%	67%	22%
Docenianie zespołu	47%	55%	17%
Dostrzeganie potencjału u innych	52%	65%	21%
Empatia	58%	42%	15%
Energia	47%	42%	13%
Inspirowanie/motywowanie	48%	70%	30%
Nakierowanie na cel	37%	46%	39%
Obecność	27%	33%	17%
Podejmowanie ryzyka	27%	44%	38%
Proaktywność	44%	46%	14%
Skuteczność	33%	48%	28%
Spójność i konsekwencja	32%	48%	28%
Umiejętność szybkiego podejmowania decyzji	43%	53%	31%
Wiarygodność	41%	50%	11%
Zdolność do rywalizowania	26%	26%	23%

Analizując odpowiedzi na to pytanie, można dostrzec pewne różnice między liderkami a nieliderkami:

- Liderki i przywódczynie, opisując siebie, częściej wymieniają takie cechy, jak: decyzyjność (43% w porównaniu z 27% nieliderek), proaktywność (44% i 34%), podejmowanie ryzyka (27% i 18%), inspirowanie/motywowanie (48% i 25%), energia (47% i 35%), dostrzeganie potencjału u innych (51% i 36%), charyzma i pasja (54% i 28%) oraz asertywność (31% i 18%); przy czym największe różnice dotyczyły cech najczęściej wybieranych do opisu liderki: charyzma i pasja oraz motywowanie i inspirowanie innych. Można zatem uznać, że to, jak ankietowane postrzegają liderki, do pewnego stopnia odpowiada rzeczywistym, zdefiniowanym przez badane różnicom między przywódczyniami a innymi uczestniczkami badania, zob. wykres 17.
- Rozbieżności dotyczące postrzegania siebie przekładają się również na to, jakie cechy ankietowane chciałyby rozwinąć w samych sobie. Liderki rzadziej wybierały asertywność (56% w porównaniu z 73%), charyzmę i pasję (odpowiednio 22% i 37%), energię (13% i 20%), proaktywność (14% i 21%) oraz decyzyjność (31% i 49%).
- Różnice między liderkami a nieliderkami były szczególnie widoczne w kontekście empatii. Te pierwsze rzadziej ją wymieniały wśród cech je opisujących (58% w porównaniu z 69%), częściej za to uważały, że jest to charakterystyka liderki (42%). Konsekwentnie: bardziej im zależało na rozwinięciu jej u siebie (15% w porównaniu z 8%), częściej również wyrażały chęć popracowania nad „obecnością" (17% i 10%).

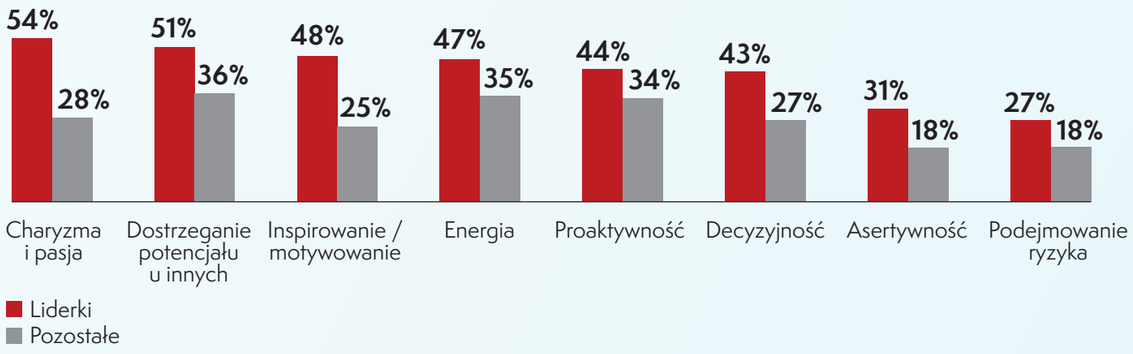
58%
liderek uważa, że charakteryzuje je empatia

Kolejnym ważnym czynnikiem wpływającym na zróżnicowanie odpowiedzi był wiek:

- Wraz z wiekiem spadała chęć rozwijania takich cech, jak budowanie zaufania (-28%)[8], skuteczność (-34%) oraz decyzyjność (-37%), wiarygodność (-45%), proaktywność (-36%).

Wykres 17

POSIADANE CECHY LIDERSKIE: LIDERKI VS POZOSTAŁE UCZESTNICZKI BADANIA



8 Podane różnice dotyczą tego, jak zmienia się prawdopodobieństwo udzielenia odpowiedzi „tak" z przejściem do każdej kolejnej kategorii wiekowej. W modelu regresji uwzględniono również fakt posiadania dzieci.

Można zatem wywnioskować, że są to cechy rozwijane w trakcie kariery zawodowej[9].

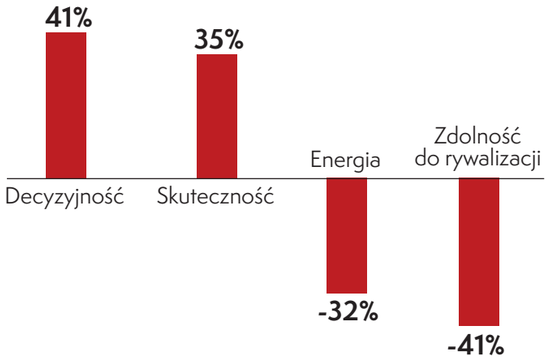
- Zmienia się również autowizerunek: starsze uczestniczki badania są bardziej niż młodsze skłonne do wybrania decyzyjności (41%) i skuteczności (35%). Te ostatnie z kolei częściej wybierają zdolność do rywalizacji (41%) i energię (32%). Nie ma zatem jednoznacznej relacji między wiekiem a opisywaniem siebie przez pryzmat męskich lub kobiecych cech, zob. wykres 18.
- Pojawiły się także różnice w postrzeganiu liderek. Z wiekiem malało przekonanie, że zdolność do rywalizacji (-38%), energia (-29%) oraz odpowiedzialność za innych (-28%) charakteryzują przywódczynie.

Jeszcze innym czynnikiem jest rodzaj wykształcenia. Liderki, które studiowały na kierunkach inżynierskich, częściej chcą rozwinąć swoją skuteczność (105% wyższe prawdopodobieństwo wyboru) oraz podejmowanie ryzyka (71%). Rzadziej natomiast są zainteresowane rozwinięciem charyzmy i pasji (-45%) oraz rzadziej uznają, że je same cechuje skuteczność (-43%).

- Widoczne były również różnice pomiędzy matkami a bezdzietnymi – te pierwsze rzadziej chciałyby umieć inspirować/motywować (-60%[10]). Co ciekawe, matki częściej zaznaczały energię jako swoją cechę charakterystyczną niż bezdzietne (+74%).

Obok tego, jak różne kategorie badanych postrzegają różne cechy, ważne jest także, jak te cechy wiążą się ze sobą. Większa pewność siebie wiąże się z częstszym przypisywaniem sobie takich cech jak: asertywność, decyzyjność, proaktywność, zdolność do rywalizowania, charyzma i pasja, energia, inspirowanie i motywowanie, podejmowanie ryzyka, skuteczność, zob. schemat A.

Wykres 18
WIEK A CECHY LIDERSKIE



Istnieją jednak dwie cechy, które są tym rzadziej sobie przypisywane, im większa pewność siebie: empatia oraz dostrzeganie potencjału u innych, zob. wykres 19.

Podsumowując: większa pewność siebie przede wszystkim wiąże się z większą skłonnością do przypisywania sobie cech uznawanych za męskie, takich jak asertywność, decyzyjność, podejmowanie ryzyka, a z mniejszą – do żeńskich, takich jak empatia. Jeżeli uznamy, że większa pewność siebie wiąże się z wyższą samooceną, to znaczy, że cechy z nią powiązane są w społeczeństwie wyżej cenione. W omawianym przypadku znaczyłoby to, że asertywność, decyzyjność i podejmowanie ryzyka są bardziej cenione niż pozostałe, mimo że nie stanowią głównych atrybutów liderki.

Omawiając pewność siebie, warto też zwrócić uwagę na czynniki, jakie mogą kształtować tę cechę. Przede wszystkim pewność siebie jest związana z pewnymi stereotypami, o których wspomniałyśmy w części pierwszej: im wyższa ocena na skali syndromu oszustki, tym niższa pewność siebie (wzrost oceny o 1 jest związany ze spadkiem pewności siebie o 0,27). Dla perfekcjonizmu ten sam efekt wynosił -0,9, a dla lęku przed wystąpieniami publicznymi -0,13. Te zależności pokazują, że powyższe przekonania mogą stanowić przeszkodę w rozwijaniu kompetencji i cech liderskich. ‖

9 Modele regresji logistycznej, uwzględniono takie cechy jak wiek i posiadanie dzieci.
10 Różnica dotyczy prawdopodobieństwa udzielenia odpowiedzi „tak".

Wykres 19
CECHY LIDERSKIE A PEWNOŚĆ SIEBIE – PODSUMOWANIE

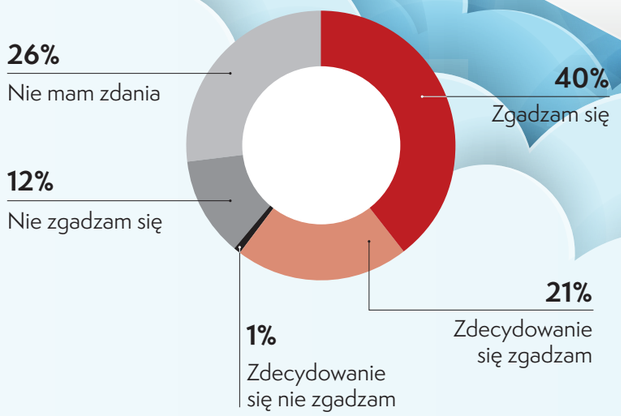
Schemat A
PEWNOŚĆ SIEBIE A INNE CECHY LIDERSKIE

PEWNOŚĆ SIEBIE
Asertywność (76%)
Decyzyjność (74%)
Proaktywność (30%)
Zdolność do rywalizowania (61%)
Charyzma i pasja (40%)
Energia (40%)
Inspirowanie i motywowanie (39%)
Podejmowanie ryzyka (70%)
Skuteczność (58%)

CZY CECHY PRZYWÓDCZE MOŻNA WYKSZTAŁCIĆ?

NA KONIEC WARTO POSTAWIĆ PYTANIE, do jakiego stopnia cechy związane z byciem liderką można wykształcić. Badane najczęściej zgadzały się (40%) lub zdecydowanie zgadzały się z tą kwestią (21%). Nieliczne nie zgadzały się (12%) lub zdecydowanie się nie zgadzały (1%) – zob. wykres 20.

Wykres 20
JAK BARDZO ZGADZASZ SIĘ Z OPINIĄ, ŻE CECHY LIDERSKIE MOŻNA W SOBIE WYKSZTAŁCIĆ



Kompetencje

To prowadzi do kolejnego zagadnienia: obok cech lub predyspozycji, jakie kompetencje powinna posiadać liderka? Które z tych kompetencji posiadają badane? Nad jakimi chcą popracować?

71%

liderek chce pracować nad umiejętnościami związanymi z zarządzaniem zespołem

Tabela IV przedstawia listę potencjalnych umiejętności liderskich oraz to, jak często były one wybierane przez ankietowane. Wśród posiadanych przez liderkę kompetencji najczęściej zaznaczane były te związane z pracą z ludźmi: umiejętności komunikacyjne (85%), zarządzania zespołem (79%) oraz wyznaczania i realizowania celów (76%). Najrzadziej zaś kojarzyły się z liderką: „wiedza prawna"(18%), „praktyczna wiedza marketingowa" (23%) oraz „wiedza z zakresu finansów" (24%). Zestaw najczęściej wybieranych umiejętności związanych z przywództwem do pewnego stopnia pokrywał się z autoopisem badanych, w którym dominowały: „umiejętności komunikacyjne" (80%), „umiejętność planowania" (64%) oraz „umiejętność wyznaczania i realizowania celów" (61%). Najrzadziej ankietowane przypisywały sobie takie kompetencje jak: „wiedza prawna" (7%), „wiedza z zakresu finansów" (9%) oraz „umiejętność zarządzania zespołem" (13%). Ta ostatnia znalazła się również wśród kompetencji, nad którymi badane chciałyby popracować (71%) obok zarządzania ryzykiem (55%) i umiejętności ne-

gocjacyjnych/mediacyjnych (53%). Ankietowane najmniej zainteresowane były poprawą swoich kompetencji komunikacyjnych (12%), planowania (16%), zarządzania projektem oraz nabyciem specjalistycznej wiedzy z określonej dziedziny (po 21%).

Podobnie jak w przypadku cech, poszczególne grupy badanych różniły się od siebie:

- Liderki częściej niż pozostałe przypisywały sobie takie umiejętności jak autoprezentacja (38% w porównaniu z 20% pozostałych), umiejętności komunikacyjne (odpowiednio 80% i 20%), negocjacyjne i mediacyjne (29% i 19%), wywieranie wpływu (27% i 14%), zarządzanie projektem (56% i 38%), ryzykiem (23% i 8%) oraz zespołem (13% i 5%). Cechy różniące liderki i pozostałe uczestniczki pokrywają się zatem do pewnego stopnia z przedstawionym powyżej opisem liderki, zob. wykres 21.

Tabela IV

UMIEJĘTNOŚCI POSIADANE PRZEZ LIDERKI ORAZ INNE UCZESTNICZKI BADANIA

	Posiadasz	Posiada liderka	Chciałabyś posiadać
Praktyczna wiedza marketingowa	15%	23%	30%
Specjalistyczna wiedza z określonej dziedziny	41%	52%	21%
Umiejętność autoprezentacji	38%	60%	39%
Umiejętności komunikacyjne	80%	85%	12%
Umiejętności negocjacyjne/mediacyjne	29%	72%	53%
Umiejętność planowania	64%	55%	16%
Umiejętność wyznaczania i realizowania celów	61%	76%	24%
Umiejętność wywierania wpływu	27%	59%	43%
Umiejętność zarządzania projektem	56%	52%	21%
Umiejętność zarządzania ryzykiem	23%	52%	55%
Umiejętność zarządzania zespołem	13%	79%	71%
Wiedza prawna	7%	18%	34%
Wiedza z zakresu finansów	9%	24%	38%

Wykres 21

KOMPETENCJE LIDEREK VS NIELIDEREK

- Przywódczynie mają również inne niż reszta ankietowanych potrzeby dotyczące kształcenia. Podczas gdy liderki były częściej zainteresowane nabyciem wiedzy prawnej (34% w porównaniu z 23%) oraz z zakresu finansów (38% i 28%), pozostałe badane chciałyby poprawić takie umiejętności jak: autoprezentacja (52% w porównaniu z 39% liderek), umiejętności komunikacyjne (35% i 12%) oraz zarządzanie projektem (34% i 21%).
- Wraz z wiekiem spada prawdopodobieństwo, że wśród cech liderki pojawi się wiedza prawna (-33%), rośnie natomiast umiejętność wyznaczania i realizacji celów (31%). Ewoluują również deklarowane umiejętności: spada prawdopodobieństwo posiadania specjalistycznej wiedzy (-48%), zarządzania finansami (-32%), rośnie natomiast zarządzanie ryzykiem (42%); wyznaczanie i realizacja celów (68%), zob. wykres 22.
- W starszych grupach wiekowych spada również zainteresowanie poprawą pewnych kompetencji, takich jak zarządzanie projektem (-39%) oraz wiedza z zakresu finansów (-32%) i wiedza prawna (-28%),
- Pojawiły się też pewne różnice w posiadanych kompetencjach pomiędzy badanymi pracującymi głównie z mężczyznami, które częściej niż pozostałe specjalizują się w umiejętności planowania (wzrost prawdopodobieństwa o 122%) i praktycznej wiedzy marketingowej (70%). Konsekwentnie są mniej zainteresowane rozwijaniem swoich umiejętności związanych z planowaniem (-53%).
- Z kolei badane po studiach inżynierskich częściej chciałyby nauczyć się zarządzania projektem (wzrost prawdopodobieństwa o 80%) i praktycznej wiedzy marketingowej (wzrost o 76%), którą rzadziej posiadają (-46%).

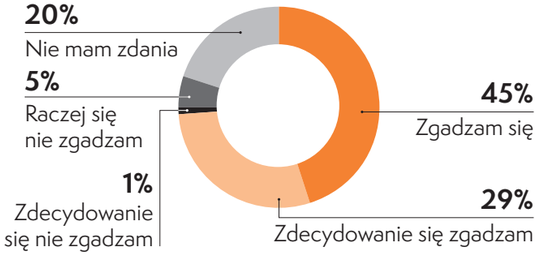
Podsumowując, na podstawie różnic pomiędzy liderkami a pozostałymi kobietami z analizowanych cech i kompetencji liderskich można wyróżnić te widoczne na schemacie B.

Wykres 22

WIEK A ZAPOTRZEBOWANIE NA KOMPETENCJE LIDERSKIE

Wykres 23

CZY UWAŻASZ, ŻE KOMPETENCJI LIDERSKICH MOŻNA SIĘ NAUCZYĆ?



Schemat B

CECHY I KOMPETENCJE LIDERSKIE

CECHY LIDERKI

Asertywność
Charyzma i pasja
Decyzyjność
Dostrzeganie potencjału u innych
Energia
Inspirowanie / motywowanie
Podejmowanie ryzyka
Proaktywność

KOMPETENCJE LIDERKI

Autoprezentacja
Umiejętności komunikacyjne
Negocjacje i mediacje
Wywieranie wpływu
Zarządzanie projektem
Zarządzanie ryzykiem
Zarządzanie zespołem

Z powyższego zestawienia wynika, że niektóre kompetencje są związane z wiekiem, przy czym mniejsze zainteresowanie ich nabyciem może się wiązać z faktem, że badane nauczyły się ich w trakcie kariery zawodowej lub ze zmieniającymi się wymaganiami rynku pracy. Różnice wśród osób pracujących w zmaskulinizowanym środowisku mogą wynikać z odmiennych ról zawodowych, jakie mają w nich badane (np. zarządzanie projektami). Wreszcie dysproporcje w kompetencjach pomiędzy osobami, które podjęły studia inżynierskie, a resztą mogą wynikać ze zróżnicowanych programów na studiach, nie zawsze uwzględniających kompetencje związane z zarządzaniem lub marketingiem.

74%

liderek uważa, że kompetencji przywódczych można się nauczyć

Ponownie pojawia się pytanie, do jakiego stopnia kompetencji liderskich można się nauczyć. Wykres 23 pokazuje, że badane w tej kwestii są optymistkami: 45% odpowiedziało „zgadzam się", a 29% „zdecydowanie się zgadzam". Jedna piąta (20%) nie miała zdania w tej kwestii, a tylko 6% nie zgadzało się lub zdecydowanie się nie zgadzało.

Nabywanie wiedzy i kompetencji liderskich

W jaki sposób liderki zdobywają wiedzę i kompetencje liderskie? W poprzednich częściach wspomniałyśmy, że jedną ze szkół nabywania kompetencji i wiedzy związanych z przywództwem są organizacje studenckie. Z zebranych odpowiedzi wynika jednak, że uniwersytety nie są na ogół uznawane za miejsce nabywania kompetencji liderskich. Ponad połowa badanych nie zgadza się (29%) lub zdecydowanie się nie zgadza (25%) z opinią, że studia dają taką możliwość; jedna piąta nie ma zdania (20%), a jeszcze mniej zgadza się (16%). Tylko nieliczne (10%) wybrały odpowiedź „zdecydowanie się zgadzam", zob. wykres 24.

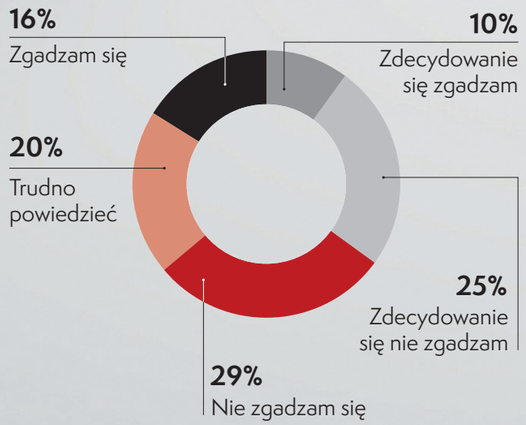
54% liderek uważa, że formalna edukacja nie stwarza szans na zdobycie i rozwinięcie wiedzy i kompetencji przywódczych

Młodsze liderki nieco chętniej wskazywały na uniwersytet jako źródło wiedzy i kompetencji przywódczych, co oznacza, że sytuacja pod tym względem zmienia się w czasie na korzyść. Choć wciąż dominują tu oceny negatywne

73% liderek czerpie wiedzę na temat przywództwa z lektur – książek i specjalistycznych artykułów

Wykres 24

CZY STUDIA/SZKOŁA DAWAŁY/ DAJĄ CI MOŻLIWOŚĆ ROZWOJU KOMPETENCJI LIDERSKICH?



Na skali 1 – 5 średnia odpowiedzi na to pytanie wyniosła 2,55; przy czym liderki lepiej pod tym względem oceniały swoje studia (2,55 w porównaniu z 2,32 pozostałych). Ponadto bardziej entuzjastyczne w ocenie były młodsze roczniki badanych. Po uwzględnieniu zróżnicowania wynikającego ze skończenia różnych kierunków studiów średnia różnica pomiędzy starszymi a młodszymi kategoriami wiekowymi wynosiła -0,22. Wiek miał tu zatem większe znaczenie niż rodzaj ukończonych studiów.

Jeżeli więc nie w ramach merytoryki szkolnej czy akademickiej, jak badane nabywały kompetencje liderskie? Jak pokazuje wykres 25, badane najczęściej uczą się w pracy poprzez obserwację (81%), czytając książki lub artykuły (73%), z materiałów audiowizualnych (62%) oraz szukając informacji w internecie lub me-

Wykres 25

NABYWANIE KOMPETENCJI LIDERSKICH

Tabela V

ZDOBYWANIE WIEDZY W POSZCZEGÓLNYCH OBSZARACH

Kompetencje	Studia	Szkolenia warsztaty	Mentoring, coaching	Samokształcenie (literatura, podcasty, wywiady)	Własne doświadczenie, praktyka
Cyfrowa transformacja	14%	23%	3%	38%	50%
Komunikacja społeczna	18%	33%	16%	44%	62%
Kontakt z mediami	6%	17%	4%	26%	44%
Negocjacje i mediacje	13%	32%	11%	26%	55%
Ocena potencjału pracownika	10%	24%	12%	29%	67%
Personal branding	6%	12%	14%	35%	45%
Prawo	16%	15%	3%	18%	31%
Społeczna odpowiedzialność biznesu	12%	17%	6%	36%	40%
Wystąpienia publiczne	19%	47%	15%	41%	68%
Zarządzanie kryzysem	12%	18%	7%	21%	54%
Zarządzanie reputacją firmy	8%	10%	7%	21%	46%
Zarządzanie strategiczne	17%	19%	10%	28%	44%
Zarządzanie zasobami ludzkimi – prawne aspekty	17%	17%	3%	17%	34%
Zarządzanie zmianą	14%	26%	11%	26%	60%

diach społecznościowych (58%). Ponadto ponad połowa (57%) brała udział w szkoleniach i/lub kursach, a 36% pracowało z mentorem i/lub coachem. Często miejscem, gdzie można było nauczyć się takich kompetencji, były organizacje społeczne (42%) lub studenckie/doktoranckie (36%). Najrzadziej w tym kontekście pojawiał się uniwersytet: 19% wymieniło studia podyplomowe lub MBA, a po 16% przedmioty na studiach związane z zarządzaniem albo specjalistyczny kierunek studiów.

Ze zgromadzonych danych wynika, że liderki nieco inaczej nabywały kompetencje związane z przywództwem niż reszta badanych. Przede wszystkim częściej pracowały z coachem lub z mentorem (36% w porównaniu z 25%), uczyły się na studiach przedmiotów związanych z zarządzaniem lub leadershipem (16% i 9%) lub nabywały kompetencje liderskie w pracy poprzez obserwację (81% i 71%). Największa różnica dotyczyła szkoleń – tak uczyło się 57% liderek i 38% pozostałych uczestniczek badania, zob. wykres 26.

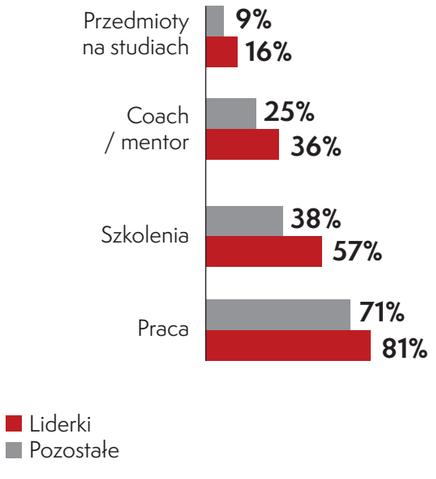
Innym istotnym czynnikiem był wiek – w kolejnych kategoriach wiekowych o 44% rosło prawdopodobieństwo nabywania kompetencji liderskich poprzez działalność w organizacjach społecznych. Największe różnice dotyczyły obserwacji w pracy (wzrost prawdopodobieństwa o 59%) oraz na studiach podyplomowych (83%), co może wynikać z faktu, że młodsze uczestniczki badania nie ukończyły jeszcze studiów lub nie miały jeszcze wystarczającego stażu pracy. Z wiekiem spadało natomiast prawdopodobieństwo nabycia tego rodzaju kompetencji w organizacjach studenckich i doktoranckich (o 53%). Podobne różnice zaobserwowano pomiędzy posiadającymi dzieci a bezdzietnymi – w przypadku tych pierwszych prawdopodobieństwo nabycia doświadczenia w organizacjach społecznych spadało o 60%. Liderki matki częściej również podejmowały studia podyplomowe (wzrost prawdopodobieństwa o 111%), co może się wiązać z koniecznością zmiany kariery zawodowej po urodzeniu dziecka. Z kolei ten sposób nabywania kompetencji liderskich był mniej popularny wśród badanych, które podjęły studia inżynierskie (rzadziej o 47%). W tej grupie niezwykle powszechna była za to nauka wspomnianych kompetencji poprzez działalność w organizacjach studenckich lub doktoranckich (wzrost o 128%).

Kolejną kwestią jest zdobywanie wiedzy w różnych obszarach związanych z przywództwem, opisanych w poprzednim podrozdziale. Szczegółowe informacje na ten temat przedstawia tabela V.

We wszystkich wyżej wymienionych obszarach własne doświadczenie i praktyka wyraźnie

Wykres 26

NABYWANIE KOMPETENCJI: LIDERKI VS POZOSTAŁE UCZESTNICZKI BADANIA



górują nad pozostałymi sposobami zdobywania wiedzy. Najmniej popularny był mentoring/coaching z wyjątkiem personal brandingu i oceny potencjału pracownika, których najrzadziej uczono się na studiach.

Podobnie jak w poprzednich przypadkach, zaobserwowałyśmy istotne statystycznie różnice między poszczególnymi grupami badanych:

- Liderki rzadziej w porównaniu z resztą badanych uczyły się o cyfrowej transformacji na studiach (odpowiednio 22% i 14%), częściej w tym celu wykorzystując mentoring i coaching (3,16% w porównaniu z 0%) oraz własne doświadczenie/praktykę (50% w porównaniu z 38%).
- Częściej niż pozostałe uczyły się na szkoleniach i warsztatach: komunikacji społecznej (33% w porównaniu z 24%), kontaktu z mediami (17% i 8%), oceny potencjału pracownika (24% i 11%), wystąpień publicznych (47% i 31%), zarządzania kryzysem (18% i 11%), prawnych aspektów związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi (17% i 8%) oraz zarządzania zmianą (26% i 12%).
- Bardzo pomocne w przypadku liderek okazało się własne praktyczne doświadczenie, dzięki któremu nabyły wiedzę związaną z kontaktem z mediami (44% w porównaniu z 28% pozostałych) negocjacjami i mediacjami (55% w porównaniu z 37%), oceną potencjału pracownika (67% i 51%), personal brandingiem (45% i 30%), wystąpieniami publicznymi (68% i 57%), zarządzaniem reputacją firmy (46% i 31%), zarządzaniem strategicznym (44% i 23%), prawnymi aspektami zarządzania zasobami ludzkimi (34% i 18%) i zarządzaniem zmianą (60% i 32%).
- Popularny był również wspomniany wcześniej mentoring i coaching, dzięki któremu liderki częściej zdobywały wiedzę z zakresu komunikacji społecznej (16% w porównaniu z 9%), oceny potencjału pracownika (12% i 5%), personal brandingu (14% i 7%), zarządzania

Liderki znakomitą większość wiedzy z obszaru przywództwa zdobywają dzięki samokształceniu, własnemu doświadczeniu i praktyce

Shesnnovation ACADEMY

Schemat C
ŹRÓDŁA NABYWANIA WIEDZY PRZEZ LIDERKI

MENTORING / COACHING
cyfrowa transformacja
komunikacja społeczna
personal branding
ocena potencjału pracownika
zarządzanie strategiczne
zarządzanie zmianą

SZKOLENIA
komunikacja społeczna
kontakt z mediami
negocjacje i mediacje
ocena potencjału pracownika
wystąpienia publiczne
zarządzanie strategiczne
zarządzanie reputacją firmy
zarządzanie zasobami ludzkimi (prawne aspekty)
zarządzanie zmianą

PRAKTYKA
kontakt z mediami
negocjacje i mediacje
ocena potencjału pracownika
personal branding
wystąpienia publiczne
zarządzanie reputacją firmy
zarządzanie strategiczne
zarządzanie zasobami ludzkimi (prawne aspekty)
zarządzanie zmianą

Podsumowując: liderki nie czyni wiedza nabyta na studiach. Znacznie ważniejsze od niej jest zdobywanie doświadczenia, udział w szkoleniach oraz korzystanie z mentoringu lub coachingu.

Zdobywanie wiedzy przebiegało również inaczej w poszczególnych grupach wiekowych:

- Młodsze uczestniczki badania z większym prawdopodobieństwem uczyły się transformacji cyfrowej na studiach (spadek w kolejnych grupach wiekowych średnio o 36%), społecznej odpowiedzialności biznesu (-36%), wystąpień publicznych (spadek o 37%) – co wskazuje na to, że w tych obszarach obecnie częściej niż kiedyś oferowana jest edukacja.
- Starsze ankietowane z kolei, dzięki (większemu) praktycznemu doświadczeniu, zdobyły wiedzę z zakresu transformacji cyfrowej (wzrost prawdopodobieństwa odpowiedzi „tak" o 62% w kolejnych grupach wiekowych) oraz zarządzania strategicznego (+32%).
- Z wiekiem rosło nabywanie wiedzy poprzez uczestnictwo w szkoleniach w takich kwestiach jak: negocjacje i mediacje (wzrost prawdopodobieństwa odpowiedzi „tak" o 40%), ocena potencjału pracownika (+48%), zarządzanie kryzysem (+64%), zarządzanie zmianą (+59%).
- W starszych grupach wiekowych badane częściej polegały na samokształceniu, zdobywając wiedzę z zakresu: cyfrowej transformacji (+49%), oceny potencjału pracownika (+47%) oraz zarządzania zmianą (+52%).
- Nie było na ogół różnic w kwestii mentoringu, z wyjątkiem zarządzania reputacją firmy (wzrost prawdopodobieństwa o 75%).

Wbrew temu, co mogłoby się wydawać, różnice związane z praktycznym doświadczeniem wpływają na mniej obszarów niż szkolenia lub proces samokształcenia. To pokazuje, jak ważny jest aktywny udział samych liderek w procesie uczenia się przywództwa.

Schemat D ilustruje, jak wraz z wiekiem zmieniają się sposoby nabywania wiedzy związanej z przywództwem.

Różnice pomiędzy uczestniczkami badania pracującymi głównie z mężczyznami a pozostałymi ankietowanymi dotyczyły głównie nabywania wiedzy przez szkolenia i samokształcenie. Ankietowane ze sfeminizowanych lub mieszanych firm i organizacji częściej na szkoleniach zdobywały wiedzę z *public relations* (kontakt z mediami, prawdopodobieństwo większe o 53%), zarządzania zmianą (+49%). Podobnie częściej uczyły się na własną rękę kontaktu z mediami (+51%) i personal brandingu (+57%) zdobywanego również poprzez własne doświadczenie (+50%). Wreszcie istniało większe prawdopodobieństwo, że uczyły się na studiach zarządzania zmianą (+69%). Liderki pracujące z kobietami lub w środowiskach mieszanych włożyły zatem więcej wysiłku w rozwijanie tych właśnie kompetencji.

Postanowiłyśmy również sprawdzić, czy absolwentki studiów inżynierskich inaczej nabywają kompetencje niż pozostałe. Po uwzględnieniu różnic wynikających z wieku i miejsca pracy okazało się, że badane, które wybrały kierunki techniczne, rzadziej niż pozostałe zdobywają na studiach wiedzę z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, czyli z:

- prawnych aspektów związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi (mniejsze o 51% prawdopodobieństwo odpowiedzi „tak");
- oceny potencjału pracownika (mniejsze prawdopodobieństwo o 28%).

Co zrozumiałe, częściej uczą się na studiach transformacji cyfrowej (+277%), rzadziej czerpiąc wiedzę na ten temat z własnego doświadczenia (-40%) oraz na szkoleniach (-49%).

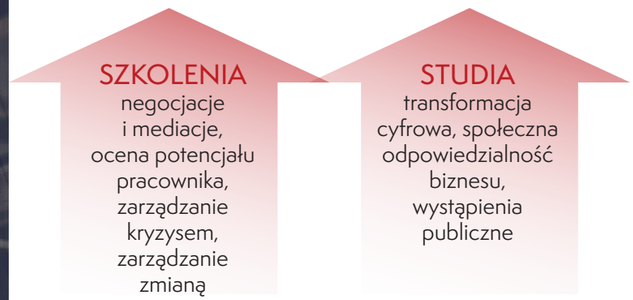
Wracając do tematu szkoleń, powyższe dane wskazują, że są one niezwykle istotną przestrzenią zdobywania wiedzy i nabywania kompetencji związanych z przywództwem – czerpało z nich wiedzę 57% badanych. W tym kontekście warto wspomnieć, że 89% badanych brało w nich udział z własnej inicjatywy[11], w 16% zasugerował(a) je pracodawca lub pracodawczyni, w 12% zrobiła to osoba z otoczenia prywatnego, a w 9% kolega lub koleżanka z pracy. ‖

11 Możliwość wielokrotnego wyboru, odpowiedzi nie sumują się do 100%.

Shesnnovation ACADEMY

Schemat D

ZMIANY W SPOSOBIE NABYWANIA WIEDZY (RÓŻNICE W 3 LUB WIĘCEJ OBSZARACH)



„Główne źródło rozwijania kompetencji przywódczych to dla liderek obserwacja procesów zachodzących w miejscu pracy"

Promowanie przywództwa kobiet i doświadczenie mentoringu

Prawie połowa (49%) liderek bierze udział w wydarzeniach promujących przywództwo kobiet, a niewiele mniej (46%) jest nimi zainteresowanych. Brak chęci udziału wyraziło jedynie 5%, zob. wykres 27.

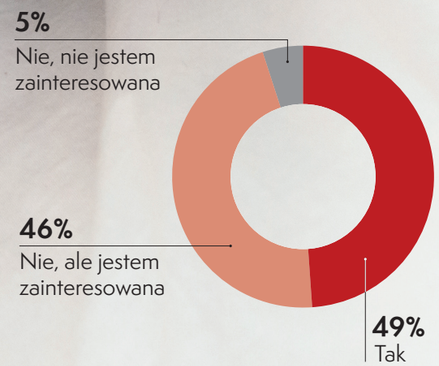
W tego rodzaju inicjatywach częściej biorą udział liderki (49% w porównaniu z 36% pozostałych), natomiast badane niebędące liderkami częściej wyrażają zainteresowanie udziałem (54% w porównaniu z 46%). Mniej skłonne do uczestnictwa w tych wydarzeniach są ankietowane posiadające dzieci, prawdopodobieństwo uczestnictwa spada w tej grupie o 75%, co wynika najpewniej z ich mniejszej elastyczności czasowej.

95%

liderek bierze udział w wydarzeniach promujących przywództwo kobiet albo jest nimi zainteresowanych

Wykres 27

CZY BRAŁAŚ LUB BIERZESZ UDZIAŁ W WYDARZENIACH PROMUJĄCYCH PRZYWÓDZTWO KOBIET (LEADERSHIP)?



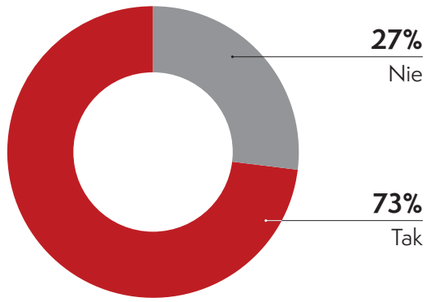
Czy doświadczenie mentoringu ma wpływ na kształtowanie się liderek? Przeważająca większość (73%) badanych twierdzi, że spotkała w swoim życiu zawodowym kogoś, kogo mogłyby nazwać mentorem lub mentorką, zob. wykres 28. Odsetek ten był znacząco większy u liderek (73%) niż u reszty badanych (54%). Ponadto prawdopodobieństwo spotkania takiej osoby malało z wiekiem, średnio o 29% w każdej kolejnej kategorii wiekowej.

Mentorem lub mentorką najczęściej była osoba z programu mentoringowego[12] (23%), nieznacznie rzadziej kolega lub koleżanka z pracy (22%) albo przełożony (20%). 9% badanych wymieniło w tym kontekście promotora lub promotorkę, a 8% osobę z rodziny. Z wiekiem badanych spadało prawdopodobieństwo wskazania promotora lub promotorki, co może wskazywać na zmianę relacji panujących na uczelni.

Jak pokazuje wykres 29, mentorzy i mentorki najczęściej udzielają wsparcia, motywując do działania (48%) oraz pomagając budować ścieżkę kariery (40%), rozwijać kompetencje liderskie (41%), a także udzielając wsparcia psychicznego (35%). Rzadziej wymieniane były „rozwój umiejętności miękkich" (33%), „nawiązywanie kontaktów" (27%) oraz „pomoc w kwestiach merytorycznych" (31%). Tylko w nielicznych przypadkach badane otrzymywały pomoc w tworzeniu biznesplanu (9%).

W porównaniu z pozostałymi ankietowanymi liderki częściej zaznaczały rozwój kompetencji liderskich (odpowiednio 41% i 21%), rozwój

Wykres 28
DOŚWIADCZENIE MENTORINGU



umiejętności miękkich (33% i 18%), a także tworzenie biznesplanu (9% i 3%), zob. wykres 30.

Ponadto poszczególne grupy badanych czerpały zróżnicowane korzyści z mentoringu:

- Osoby po studiach inżynierskich były bardziej skłonne do wyboru wsparcia psychologicznego (+96%), podobnie badane posiadające dzieci (+106%).
- Pracujące w organizacjach z mężczyznami rzadziej wspominały nawiązywanie kontaktów (-51%).
- Z wiekiem spadało prawdopodobieństwo wskazania motywacji do działania (-35%) oraz budowy ścieżki kariery (-27%).

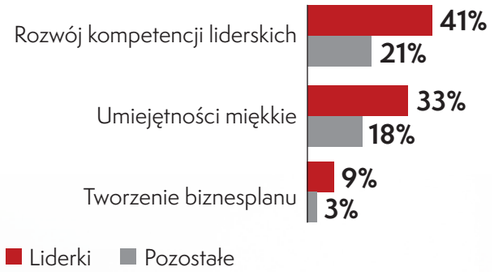
Liderki znacznie częściej korzystają ze wsparcia w postaci mentoringu

Na koniec warto zaznaczyć, że przeważająca większość badanych pozytywnie ocenia współpracę z mentorem lub mentorką. W skali od 1 do 5 ponad połowa ankietowanych (53%) wybrała odpowiedź „5", a 36% „4". Tylko 11% wybrało „3" lub mniej.

12 Możliwość wielokrotnego wyboru, odpowiedzi nie sumują się do 100%.

Wykres 29
POSTAĆ WSPARCIA MENTORSKIEGO

Wykres 30
WSPARCIE MENTORSKIE: LIDERKI VS POZOSTAŁE



89% liderek pozytywnie ocenia efekty pracy z mentorką/mentorem

Działania na rzecz innych kobiet

W jakim stopniu badane same chcą udzielać wsparcia, angażując się w działania na rzecz innych kobiet? Liderki robią to o wiele częściej niż reszta (53% w porównaniu z 29%), zob. wykres 31.

Wśród konkretnych działań podejmowanych przez badane najczęstsze było inspirowanie swoim przykładem (90%), promowanie równości płci w mediach społecznościowych (73%) oraz podpisywanie petycji (63%). Mniej badanych brało udział w manifestacjach (56%). Jedna trzecia działała w organizacjach kobiecych (33%), 27% brało udział w programach mentoringowych w charakterze mentorki, a 23% prowadziło skierowane do kobiet szkolenia, zob. wykres 32.

W dwóch ostatnich przypadkach prawdopodobieństwo angażowania się w takie działania rosło wraz z wiekiem: każda kolejna kategoria wiekowa zwiększała przeciętnie o 84% szanse na bycie mentorką w programie, a o 66% prowadzenie szkoleń. Wyższe kategorie wiekowe oznaczały również o 49% większe szanse na działalność w organizacjach kobiecych. Nie bez znaczenia tutaj była także miejscowość pochodzenia – pochodzenie z miast liczących więcej niż 500 tys. mieszkańców zwiększało prawdopodobieństwo działania aż o 195%.

53%

liderek angażuje się w działania na rzecz innych kobiet

Nasuwa się również pytanie, co badane jako liderki mogłyby zrobić, by poprawić sytuację kobiet na rynku pracy w Polsce. Najpopularniejszą odpowiedzią było rozwijanie umiejętności miękkich kobiet (68%), nieco rzadziej twardych (62%) oraz promowanie kobiecych biznesów (59%). Wyraźnie rzadziej wybierane było lobbowanie za zmianami prawnymi (21%).

W zależności od cech społeczno-demograficznych, sytuacji zawodowej i rodzaju wykształcenia badane wybierały różne sposoby wspierania kobiet:

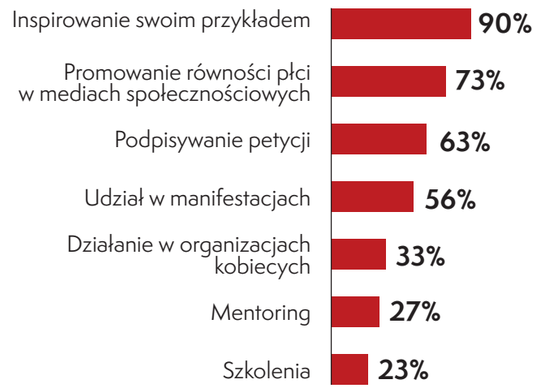
- Wsparcie rozwijania umiejętności miękkich było domeną liderek (75% w porównaniu z 56% pozostałych).
- Badane, które studiowały na kierunkach inżynierskich, z większym prawdopodobieństwem

(53%) wybierały pomoc w rozwijaniu umiejętności twardych. Bardziej za to sceptyczne niż pozostałe były w kwestii lobbowania za zmianami prawnymi (prawdopodobieństwo mniejsze o 45%), które z kolei było częściej wybierane przez starsze uczestniczki badania (prawdopodobieństwo wyboru większe o 66%).

Ogólnie stwierdzić można, że dla badanych jest ważne, aby ich kariera i działania inspirowały inne kobiety do zwalczania stereotypów związanych z płcią. Ponad połowa (62%) wybrała odpowiedź „zdecydowanie ważne", a 25% „ważne". Tylko 9% było w tej kwestii obojętnych, a dla niecałych 4% motywowanie innych kobiet było „nieważne" lub „zdecydowanie nieważne", zob. wykres 33.

Wykres 31
ZAANGAŻOWANIE W PRACĘ NA RZECZ INNYCH KOBIET

Wykres 32
FORMY DZIAŁALNOŚCI NA RZECZ KOBIET



Wraz z wiekiem liderek rośnie ich zaangażowanie jako mentorek oraz chęć działania w organizacjach kobiecych. Starsze liderki chętniej też wybierają lobbing prawny jako sposób na poprawę sytuacji kobiet na rynku pracy"

Cele na przyszłość

Jakie cele na przyszłość stawiają sobie liderki? Ponad połowa badanych (45%) stawia sobie za cel awansowanie w strukturach firmy. Mniej popularne jest rozwijanie własnego startupu lub firmy (35%), dla 31% istotny jest rozwój kariery naukowej, tyle samo chce wprowadzenia innowacji w swojej dziedzinie. Ponadto 28% dąży do poprawy sytuacji kobiet, a 24% do rozwiązania konkretnych problemów społecznych. Najmniej zainteresowania budziło awansowanie w strukturach uczelnianych (10%). Dodatkowo z odpowiedzi otwartych wyłoniła się kategoria „Samorozwój/samokształcenie/samodoskonalenie", do której zaklasyfikowało się 5% wypowiedzi, zob. wykres 34.

45% liderek stawia sobie za cel awansowanie w strukturach firmy

31% liderek stawia sobie za cel wprowadzenie innowacji w swojej dziedzinie

Cele na przyszłość różniły się w następujący sposób:

- Prawdopodobieństwo zainteresowania karierą naukową malało wraz z wiekiem (o 33% mniejsze w każdej kolejnej kategorii wiekowej).
- Bardziej zainteresowane karierą naukową były badane, które podjęły studia inżynierskie (większe prawdopodobieństwo wyboru o 98%).
- Fakt pracy w środowisku zdominowanym przez mężczyzn zwiększał o 55% szansę na postawienie sobie za cel awansowania w strukturach firmy.

MISJA LIDERKI

W KWESTII MISJI LIDERKI zdania są podzielone: 27% badanych uważa, że powinny to być zmiany w swoim najbliższym otoczeniu, a po 26% wybrało zmiany na skalę globalną lub lokalną. Jedynie 8% było zdania, że liderka powinna przede wszystkim operować na szczeblu krajowym. Ponadto 13% udzieliło innej odpowiedzi, nieujętej w powyższych kategoriach, takiej jak „to zależy" albo „wszystkie wyżej wymienione".

Wykres 34
CELE NA PRZYSZŁOŚĆ

Liderki a kryzys klimatyczny

Przykładem jednego z potencjalnych wyzwań, jakie mogą podejmować liderki, jest walka z kryzysem klimatycznym. Jest to jeden z najbardziej palących problemów naszych czasów: sytuacja planety się pogarsza, emisja CO_2 wciąż wzrasta i nie ma odpowiedzi o naszą wspólną przyszłość w tym kontekście.

Badane zostały zapytane o to, jakie wybrane działania podejmują lub mogłyby podjąć w tej kwestii; odpowiedzi przedstawia Tabela VI.

Najczęściej podejmowanym działaniem była zmiana codziennych przyzwyczajeń (85%) oraz kupowanie produktów firm dbających o ochronę środowiska (83%). Połowa badanych (50%) wymienia edukowanie, nieco mniej (44%) udostępnianie informacji w internecie lub wspieranie organizacji proekologicznych (42%). Najrzadziej wybierane były aktywne lobbowanie za zmianami prawnymi (12%), wprowadzenie na rynek bardziej proekologicznych produktów (12%) oraz prowadzenie badań naukowych w tym zakresie (11%). Na liście potencjalnych działań najczęściej wymieniane były aktywne lobbowanie za zmianami prawnymi (37%), edukowanie (34%) oraz prowadzenie badań naukowych (30%).

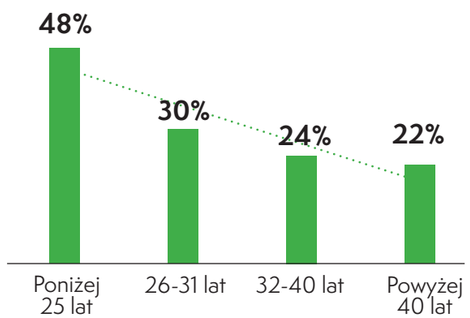
Tabela VI

DZIAŁANIA PODEJMOWANE PRZEZ LIDERKI W CELU ZATRZYMANIA ZMIAN KLIMATYCZNYCH

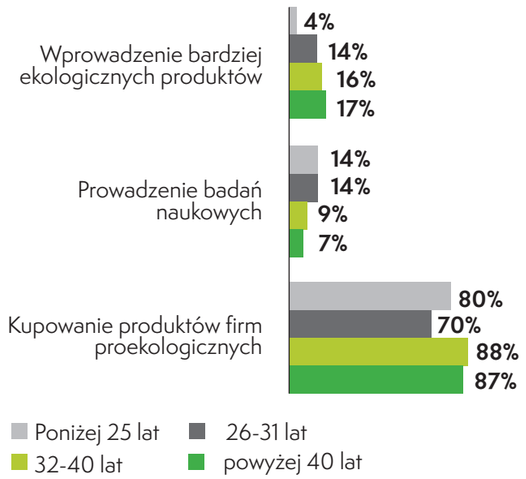
Działanie	Podejmujesz	Mogłabyś podjąć
Zmiana codziennych przyzwyczajeń	85%	8%
Kupowanie produktów firm dbających o ochronę środowiska	83%	9%
Edukowanie	50%	34%
Udostępnianie informacji w sieciach społecznościowych	44%	26%
Wspieranie organizacji proekologicznych	42%	28%
Aktywne lobbowanie za zmianami prawnymi	12%	37%
Wprowadzanie na rynek bardziej proekologicznych produktów	12%	27%
Prowadzenie badań naukowych	11%	30%

85% liderek wprowadza zmiany w swoich codziennych przyzwyczajeniach, których celem jest przeciwdziałanie katastrofie klimatycznej

Wykres 35
WIEK A ZAINTERESOWANIE BADANIAMI NAUKOWYMI



Wykres 36
WIEK A DZIAŁANIA NA RZECZ EKOLOGII



Część odpowiedzi była zróżnicowana w zależności od wieku badanych. Przede wszystkim niewiele badanych w wieku poniżej 25 lat wprowadzało na rynek ekologiczne produkty (4%); w pozostałych kategoriach wiekowych ten odsetek wynosił 14 – 17%. Ta dysproporcja jest zrozumiała, badane w wieku studenckim mogą jeszcze nie dysponować niezbędną wiedzą i możliwościami. Niemniej jednak przejawiają bardzo duże zainteresowanie tematem, aż 44% deklaruje, że mogłoby takie działania podjąć. W innych grupach wiekowych ta proporcja nie przekracza 25%. Młode liderki są wyjątkowo mocno zainteresowane sprawami klimatu.

Jeszcze bardziej ta tendencja jest widoczna w dziedzinie badań naukowych mających na celu ochronę środowiska, którymi w kategoriach poniżej 31 lat zajmuje się 14% ankietowanych. Dla porównania w najstarszej grupie wiekowej tylko 7% podejmuje takie działania. Z wiekiem wyraźnie też spada odsetek badanych deklarujących, że mogłyby podjąć badania naukowe. W kategorii wiekowej poniżej 25 lat jest to prawie połowa (48%), w kolejnych grupach ta proporcja jest coraz mniejsza: 30% (26 – 31 lat), 24% (32 – 40 lat), 22% (powyżej 40 lat), zob. wykres 35.

Wiek wpływa również na kupowanie produktów firm dbających o ochronę środowiska. Najmniej konsumentek tego rodzaju produktów jest w kategorii wiekowej 26 – 31 lat (70%), potem odsetek ten rośnie do 88% (32 – 40 lat) i 87% (powyżej 40 lat); w najmłodszej grupie badanych jest to 80%, zob. wykres 36.

Te tendencje mogą oznaczać, że zachodzi swego rodzaju zmiana pokoleniowa polegająca na zwiększonym zainteresowaniu rozwojem nauki mającym na celu ochronę środowiska. Jest to o tyle istotne, że w analizowanych działaniach nie zaobserwowałyśmy istotnych statystycznie różnic pomiędzy absolwentkami kierunków technicznych, które teoretycznie mogłyby częściej wprowadzać na rynek produkty, a pozostałymi uczestniczkami badania. Ciekawe jest, że w najmłodszej grupie wiekowej przewaga inżynierek jest większa niż w pozostałych grupach (76% w porównaniu z 53%, 28% i 20% w kolejnych kategoriach wiekowych). Ta dysproporcja może jednak świadczyć o tym, że nowe pokolenie inżynierek jest bardziej zainteresowane przejmowaniem ról liderskich oraz wyjściem poza firmę i uczelnię.

Młode liderki są wyjątkowo mocno zainteresowane sprawami klimatu. Widać to wyraźnie w przypadku zainteresowania prowadzeniem badań naukowych, których celem jest walka z kryzysem klimatycznym

Co się tyczy postrzegania zagrożeń związanych ze zmianami klimatycznymi, to badane są umiarkowanie pesymistyczne. Ponad jedna trzecia (34%) jest zdania, że doprowadzą one do katastrofy w nieokreślonej przyszłości, 19% uważa, iż stanie się to w ciągu 21 – 30 lat, 18% opowiada się za wartością 11 – 20 lat, 8% za okresem 6 – 10 lat, a 3% twierdzi, że stanie się to w ciągu najbliższych 5 lat. Tylko 11% uważa, że do katastrofy nie dojdzie, bo zmieni się gospodarka i styl życia, a 0,6% jest zdania, iż zmiany klimatyczne nie są realnym zagrożeniem. Pozostałe 6% wyraziło inną opinię lub nie miało w tej kwestii zdania.

74% liderek wskazało kryzys klimatyczny oraz zanieczyszczenie środowiska jako największe wyzwanie ludzkości

34% liderek wskazało COVID-19 i inne możliwe pandemie jako jeden z największych problemów świata

Największe wyzwania ludzkości

Na zakończenie badane zostały zapytane, jakie są ich zdaniem najpoważniejsze problemy, przed którymi stanie ludzkość w najbliższej przyszłości. Prawie trzy czwarte (74%) wskazało w tym kontekście zanieczyszczenie środowiska i zmianę klimatu. 41% wybrało brak wody i pożywienia, prawie tyle samo (40%) bezrobocie, ubóstwo i problemy ekonomiczne, 37% brak edukacji, 34% pandemię COVID lub inne możliwe pandemie, 29% perspektywę konfliktu globalnego, 27% korupcję i brak transparentności rządu, 24% konflikty religijne, 14% polaryzację ubodzy/bogaci, 13% terroryzm, a 8% niekontrolowane migracje. Przekonania badanych w kwestii potencjalnych zagrożeń ilustruje wykres 37.

W kwestii potencjalnych zagrożeń nie było znaczących różnic pomiędzy liderkami a resztą – z jednym wyjątkiem. Przywódczynie częściej wybierały brak edukacji (41% do 31%).

Kolejne różnice związane były z (zob. schemat E):

- Wiekiem – w starszych grupach wiekowych spadało prawdopodobieństwo wskazania bezrobocia, ubóstwa i problemów ekonomicznych (o 38%).
- Posiadaniem dzieci – matki były bardziej skłonne wskazać wyżej wspomniane problemy ekonomiczne (prawdopodobieństwo większe o 106%), jak również brak wody i pożywienia (+83%).

Wykres 37
PRZYSZŁE ZAGROŻENIA

Schemat E
POSTRZEGANIE ZAGROŻEŃ: WIEK A MACIERZYŃSTWO

WIEK	MACIERZYŃSTWO
bieda, ubóstwo i problemy ekonomiczne (38%)	bieda, ubóstwo i problemy ekonomiczne (+106%) Brak wody i pożywienia (83%)

REKOMENDACJE

JAK WSPIERAĆ PRZYWÓDZTWO KOBIET?

KLUCZOWE ZNACZENIE DLA PEWNOŚCI SIEBIE MA AUTOPERCEPCJA. Pewne przekonania na swój temat i nawyki (syndrom oszustki, perfekcjonizm) mogą niekorzystnie odbijać się na pewności siebie kobiet i przez to hamować rozwój przyszłych liderek. Należy zatem wspierać kobiety w rozwijaniu samoświadomości, swoich mocnych stron i stylu przywództwa oraz równocześnie dawać wiedzę na temat szkodliwości stereotypów i uprzedzeń związanych z płcią. Kluczową kompetencją psychologiczną dla kobiet jest rozpoznawanie i uciszanie „wewnętrznego krytyka".

NALEŻY W PRZYGOTOWANIU ORAZ W RAMACH PRACY JASNO WSKAZYWAĆ NA SPOŁECZNE ŹRÓDŁA (sposób wychowania) mniejszej gotowości kobiet do podejmowania ryzyka, publicznych wystąpień i nastawienia na perfekcjonizm oraz wspierać w pracy nad sobą w tych kluczowych obszarach.

WARTO POMÓC KOBIETOM STOSOWAĆ ZASADĘ 20/80 (tzw. zasada Pareto), która mówi, że 20% kluczowych nakładów naszej pracy, przynosi 80% efektów. Zamiast starać się robić wszystko idealnie, lepiej wykonać pracę wystarczająco dobrze, ale skupić się na tych 20% zadań, które są najważniejsze i które przyniosą 80% oczekiwanych efektów. Zrozumienie tej reguły skutkuje większą produktywnością i skutecznością przy mniejszym wysiłku intelektualnym i emocjonalnym.

WARTO ZACHĘCAĆ KOBIETY DO PODEJMOWANIA WYZWAŃ, nawet jeśli nie spełniają 100% wszystkich kwalifikacji – wskazując na walor edukacyjny i rozwojowy trudnych zadań. Kobiety, nawet jeśli są bardzo kompetentne, często ograniczają swoją aktywność z powodu niskiego poczucia pewności siebie – to z kolei przekłada się na przekonanie, że muszą spełniać 100% oczekiwań, żeby podjąć się danego zadania. Dodawanie kobietom odwagi by podejmowały ryzyko i informowanie o środkach zabezpieczających na wypadek porażki pozwala im zwiększyć gotowość i motywację do działań postrzeganych jako ryzykowne. Doświadczenie z pokonywaniem „wysoko ustawionej poprzeczki" z biegiem czasu przekłada się na wzrost zasobów, kompetencji i strategii potrzebnych do radzenia sobie w obliczu wyzwań oraz wpływa pozytywnie na wzrost poczucia pewności siebie, własnej wartości, skuteczności i odwagi.

WAŻNE, BY MAJĄC ŚWIADOMOŚĆ OCZEKIWAŃ SPOŁECZNYCH WOBEC KOBIET - bycia miłą, ugodową i na drugim planie - celowo i świadomie dbać o to, by głos i perspektywa kobiet były usłyszane i uznane za ważne.

KOBIETY – LIDERKI BARDZO CHĘTNIE SIĘ UCZĄ. Ważne jest, by organizacja jasno określała umiejętności i kompetencje, które są potrzebne do skutecznego pełnienia różnych ról przywódczych oraz jasno określała ścieżki awansu. Wiedząc, jakie są oczekiwania, łatwiej jest kobietom adekwatnie do stawianych wymagań przygotowywać się i zwiększać swoje kompetencje i zasoby.

BARDZO POMOCNE W POSZERZANIU I WZMACNIANIU SWOICH KOMPETENCJI są wypracowywane przez kobiety, adekwatne do aktualnej sytuacji oraz możliwości plany rozwoju kariery w obszarze zarządzania.

BARDZO WAŻNĄ ROLĘ ODGRYWAJĄ KOMPLEKSOWE SZKOLENIA PRZYWÓDCZE, w których otwarcie porusza się problem wpływu stereotypów płci na doświadczenia i możliwości rozwoju kobiet i mężczyzn.

PROGRAMY PRZYWÓDZTWA POWINNY BYĆ DOPASOWANE DO POTRZEB LIDEREK - koncentrować się na tych umiejętnościach zarządzania

projektami, w których kobiety mają największe potrzeby rozwojowe.

STUDIA RZADKO SĄ WYMIENIANE JAKO MIEJSCE NABYWANIA KOMPETENCJI LIDERSKICH. Aby to zmienić, należałoby zmodyfikować program nauczania, wprowadzając odpowiednie przedmioty. Oferta kursów i szkoleń w tym zakresie powinna być obszerna i szerokodostępna. Inną możliwością jest promowanie zaangażowania w organizacje studenckie lub doktoranckie, które mogą być (i często są) szkołą przyszłych liderek.

LIDERKI ZNAKOMITĄ WIĘKSZOŚĆ WIEDZY Z OBSZARU PRZYWÓDZTWA ZDOBYWAJĄ DZIĘKI SAMOKSZTAŁCENIU, własnemu doświadczeniu i praktyce. Należy zastanowić się, jak tę ścieżkę zdobywania wiedzy i kompetencji ułatwić i usystematyzować, aby wiedza ta była bardziej dostępna. I jak doświadczone liderki i doświadczeni liderzy mogliby skuteczniej przekazywać swoje doświadczenie młodszym pokoleniom.

W DYSKURSIE NA TEMAT KLUCZOWYCH KOMPETENCJI LIDERSKICH POWINNA POJAWIĆ SIĘ EMPATIA. Należy podjęć działania uświadamiające jej znaczenie dla wartościowego przywództwa i w programach i inicjatywach mających na celu rozwijanie wiedzy i kompetencji przywódczych powinien zostać położony większy nacisk na nią.

WAŻNE, ABY ORGANIZACJE świadomie podejmowały działania w celu inwestowania w utrzymanie i wspieranie utalentowanych liderek.

NALEŻY OTWARCIE DOCENIAĆ ŚWIADOMOŚĆ oraz kompetencje emocjonalne i społeczne kobiet. Ważne, by zasoby, umiejętności i praca w obszarze zarządzania relacjami w różnorodnym zespole ludzi były zauważane, szanowane i realnie doceniane.

WARTO DEMASKOWAĆ MIT O POLARYZACJI CECH, predyspozycji i mocnych stron kobiet i mężczyzn. W rzeczywistości żadna z płci nie ma monopolu na jakąkolwiek ludzką cechę osobowości czy charakteru. Wszyscy jako ludzie, różnimy się od siebie, mamy bardzo różne potencjały i wszyscy możemy je rozwijać na swoje 100% przez całe swoje życie niezależnie od płci biologicznej, z jaką przyszło nam się urodzić. Stereotypy dotyczace ludzkich cech stanowią dla kobiet i mężczyzn blokadę rozwojową. Demaskowanie ograniczających przekonań dotyczących „męskich" i „kobiecych" predyspozycji i cech jest pierwszym krokiem do otwarcia się kobiet na zwiększanie kompetencji osobistych, które są przydatne w rozwoju zawodowym oraz byciu liderką – niezależnie od tego, czy uważane są za „kobiece" czy „męskie". Na przykład asertywność i empatia są jednymi z wielu narzędzi, które są kluczowe dla zarzadzania – warto je mieć w swoich zasobach umiejętności społecznych i elastycznie je stosować, w zależności od potrzeb. Kobiety odnoszące największe sukcesy na stanowiskach kierowniczych stosują połączenie zachowań, które w kulturze uznawane są za „męskie" i „kobiece".

NALEŻY POZYTYWNIE WARTOŚCIOWAĆ i doceniać świadomość i aktywizm liderek na rzecz praw kobiet oraz przeciwko seksizmowi.

RÓWNIE WAŻNA JEST KULTURA AKCEPTACJI dla różnorodnych formy sieciowania się i wsparcia, jakiego udzielają sobie kobiety w trakcie kariery zawodowej.

PROGRAMY PRZYWÓDCZE i kultura pracy powinna wspierać współpracę wśród kobiet.

KLUCZOWYM MECHANIZMEM WSPIERAJĄCYM ROZWÓJ KARIER KOBIET jest dbanie o bezpieczeństwo i etykę w relacjach w kontekście płci. Chodzi o przeciwdziałanie i skuteczne reagowanie w przypadkach dyskryminacji, przemocy ze względu na płeć i molestowania seksualnego. Oznacza to wypracowanie wspólnie z kobietami i wdrożenie jasnej, bezpiecznej, szybkiej i etycznej procedury zgłaszania i reagowania na sytuacje przemocy – również przemocy przy użyciu nowych technologii.

O ILE CYBERPRZEMOC JEST ZJAWISKIEM MARGINALNYM, o tyle niepokojące są dane wskazujące że najmłodsze liderki są na nią znacznie częściej narażone niż inne kobiety. Podobne tendencje, aczkolwiek na większą skalę zaobserwowano w przypadku molestowania seksualnego, którego częściej doświadczają osoby najmłodsze oraz liderki. Mogłaby temu zaradzić odpowiednia polityka, rozwiązania prawne, skuteczne systemy raportowania incydentów w ramach instytucji oraz system wsparcia psychologicznego.

INNE NIEPOKOJĄCE DANE DOTYCZĄ MOBBINGU, który z kolei częściej dotyka najstarszą grupę wiekową. Podobnie jak w poprzednim przypadku, pomocne mogłyby być odpowiednie rozwiązania, zarówno w ustawodawstwie krajowym, jak i wewnętrznych regulaminach firm, wsparcie psychologiczne oraz promocja praktyk mających na celu dbanie o dobrostan pracowników i pracownic.

WAŻNE JEST ZAUWAŻANIE I REAGOWANIE NA PRZEJAWY TZW. „MIKROAGRESJI", codziennych, częstych, drobnych, przejawów dyskryminacji, takich jak komentarze, pytania, gesty, wykluczanie, które dotykają osoby, będące w hierarchii na niskich pozycjach lub przedstawicieli i przedstawicielek grup mniejszościowych czy marginalizowanych.
Ignorowanie, trywializowanie, infantylizowanie, bezpodstawne krytykowanie, zachowania nie fair, niechciane seksistowskie żarty i komentarze na temat wyglądu czy zachowania i tym podobne zachowania sprawiają, że kobiety czują się niekomfortowo, gorzej traktowane i nieważne - uderza to w ich poczucie bezpieczeństwa i pewność siebie.

WARTO MÓWIĆ OTWARCIE O WYZWANIACH I POTRZEBACH KOBIET na różnych etapach życia i rozwoju kariery w kontekście równowagi między życiem zawodowym a prywatnym oraz kluczowej roli jaką odgrywa w tym obszarze równość płci. Kobiety pracujące zawodowo, zwłaszcza te wychowujące dzieci i opiekujące się osobami zależnymi borykają się nie tylko z przeciążeniami psycho-fizycznymi, ale także poczuciem winy. Skutecznym sposobem wspierania kobiet w tym obszarze jest wysłuchanie, zmapowanie potrzeb i problemów oraz wspólne wypracowywanie najlepszych strategii łączenia obowiązków zawodowych i rodzinnych. Adekwatna odpowiedź na potrzeby i możliwości zwiększa produktywność, dobrostan, szansę na rozwój kariery i sukcesy kobiet (oraz mężczyzn).

MENTORING JEST WAŻNYM DOŚWIADCZENIEM FORMUJĄCYM LIDERKI. W jego ramach wiele z nich rozwija umiejętności przywódcze. Mentorki działają nie tylko jako wspierające i inspirujące wzorce do naśladowania (*role models*), ale także jako wzmacniające sojuszniczki w drodze do przywództwa, które pomagają w rozpoznawaniu i wykorzystaniu potencjału, ale także pokonywaniu (auto) stereotypów. Mentoring i międzypokoleniowa współpraca – to równocześnie praca na rzecz budowania sieci ekspertek i systemu wsparcia.

OFERTA MENTORINGÓW FORMALNYCH I NIEFORMALNYCH powinna być jak najbardziej dostępna, rozbudowana i dopasowana do potrzeb różnych grup aktywnych kobiet – zwłaszcza w przekroju wieku oraz doświadczenia zawodowego. Wskazane jest też wspieranie tworzenia programów mentoringowych opartych stricte na pośredniczeniu w nabywaniu i rozwijaniu umiejętności przywódczych (jak np. „LeaderSHEp in Tech Academy").

NALEŻY ZADBAĆ O UZNANIE I DOCENIANIE oraz nagłaśnianie projektów, sukcesów kobiet – liderek oraz docenianie niestereotypowych, odważnych i innowacyjnych kobiecych rozwiązań i ścieżek karier.

WARTO WSPIERAĆ KOBIETY do pracy w zróżnicowanym pod względem płci, wieku i kultury środowisku. Zróżnicowane zespoły to szansa na obserwację i praktyczne działanie w szerokim spektrum kompetencji i doświadczenia a więc motywacja do wykroczenia poza swoje standardowe działania i „strefę komfortu".

DANE DOTYCZĄCE POSTAW BADANYCH wobec katastrofy klimatycznej wskazują, że wśród młodszych uczestniczek jest duże zainteresowanie prowadzeniem badań naukowych oraz wprowadzaniem na rynek innowacyjnych produktów przeciwdziałających globalnemu ociepleniu. Zarówno biznes, jak i nauka powinny szukać rozwiązać, aby móc wyjść tym oczekiwaniom naprzeciw. W młodych liderkach, zwłaszcza w inżynierkach drzemie olbrzymi potencjał zmiany, który powinien zostać w pełni zagospodarowany.

WAŻNE JEST, BY ORGANIZACJE ZAUWAŻYŁY I DOCENIŁY wrażliwość i świadomość społeczną kobiet, ich postawy odpowiedzialności za dobrostan ludzi i świata oraz gotowość do prowadzenia odpowiedzialnego społecznie biznesu.

WAŻNE JEST, BY PODKREŚLAĆ WARTOŚĆ i możliwości pozytywnego wpływu kobiet działających w obszarze polityki na sytuację kobiet na rynku pracy oraz możliwość współpracy liderek ze środowisk politycznego i biznesowego w obszarze wspólnych ważnych spraw.

Komentarze eksperckie

dr hab. Aleksandra Cisłak

prof. Uniwersytetu SWPS
Kierowniczka Centrum Badań nad Relacjami Społecznymi,
Prorektorka ds. Nauki

Zmieniajmy system, a nie kobiety

Wyniki metaanaliz – czyli uśrednienia wyników wielu pojedynczych badań – wskazują, że liderki są równie efektywne jak liderzy. Różnice zależą od kontekstu. Zależą też od tego, kto ocenia: kobiety w oczach innych okazują się efektywniejsze, a w oczach własnych niestety mniej. Można natomiast mówić o różnicach między kobietami a mężczyznami pod względem stylów przywództwa. I tak np. w typologii rozróżniającej styl autokratyczny od demokratycznego kobiety czę-

ściej reprezentują styl demokratyczny. Z kolei jeśli mówić o podziale na styl transakcyjny (przywództwo oparte na systemie nagród i kar) i transformacyjny (przywództwo inspirujące do pozytywnych zmian), kobiety preferują styl transformacyjny, a jeśli reprezentują styl transakcyjny, to częściej stawiają na nagrody, a rzadziej na kary.

A jednak w percepcji społecznej kobiety nie kojarzą się z rolami liderskimi. Gdy ludzie myślą o przełożonym, myślą o mężczyźnie, ponieważ cechy stereotypowo przypisywane mężczyznom w społecznym odbiorze są jednocześnie cechami pożądanymi u lidera. Co więcej: same kobiety często mają poczucie (umocowane w ich sferze psychologicznej, a niemające odzwierciedlenia w realiach), że są niedopasowane do roli liderskiej.

Barierą w rozwoju zawodowym kobiet, zwłaszcza w obszarze STEM, może być też i to, że kariera zawodowa jest tu przedstawiana jako niezgodna z ich celami życiowymi (a tymi w większym stopniu są wspólnotowość, działanie z innymi i na rzecz innych). To przekonanie można pokonać, pokazując kobietom, że wspólnotowość skutecznie da się realizować w danym obszarze zawodowym, czyli że wartości bliskie kobietom są tożsame z wartościami istotnymi w danej branży.

Inną przeszkodę może stanowić przekonanie, że władza jest „brudna", zatem role związane z przywództwem wiążą się z koniecznością wchodzenia w „polityczne gierki". Tu przełamywanie bariery może się opierać na wskazywaniu, że w role przywódcze wpisane jest działanie na rzecz swojej grupy, swojego otoczenia, realizowanie jakichś ważnych dla siebie wartości.

Istotny jest wreszcie sam język, jakim mówimy o karierze, o rolach liderskich. O ile w odniesieniu do mężczyzny dążącego do zajmowania wysokich stanowisk używa się określenia „ambitny", o tyle już kobietę znajdującą się w podobnej sytuacji zawodowej nazywa się „chorobliwie/nadmiernie ambitną". Barierą dla kobiet mogą być nawet tak proste rzeczy, jak sposób formułowania ogłoszeń o pracy – stosowanie wyłącznie męskich form, męskich nazw stanowisk może sprawiać, że kobiety myślą „to nie dla mnie". I ostatnia sprawa, o której jest coraz głośniej w ostatnim czasie, to pytanie, czy zachęcanie kobiet do większej sprawczości, do brania spraw w swoje ręce, nie przynosi skutku odwrotnego od zamierzonego. Takie zachęty są równoznaczne z oczekiwaniem, by to kobiety się zmieniały, starały bardziej, a w podtekście – z sugestią, że brak równości na rynku pracy jest tak naprawdę winą kobiet, a nie systemu. Badania potwierdzają, że takie zachęty wiążą się z obarczaniem kobiet odpowiedzialnością za nierówności. Zmianie systemu natomiast sprzyjają wszelkiego rodzaju głosy, że kobiety są na miejscu w danej branży, na określonych szczeblach rozwoju kariery zawodowej, wskazywanie, że „już XX procent menedżerów to kobiety", zamiast powtarzania „tylko XX procent to kobiety". ‖

Joanna Zdulska
Citibank Europe Plc
Information Security Professional Group Manager

Bądźmy odważne!

Kobiet w technologiach wciąż przybywa, ale wciąż jest nas w tym obszarze zbyt mało. Kogo potrzeba nam przede wszystkim? Liderek, kobiet odważnych, mądrych i kreatywnych. Takich, które pokażą, małym jeszcze w tej chwili dziewczynkom, drogę, uświadomią, że mogą zmienić świat i spełnić swoje marzenia.

Niestety, stereotypy w naszym społeczeństwie wciąż są bardzo silne, kobiety postrzegane są często przez pryzmat pełnionych przez nie ról, a w wielu sytuacjach wyjście poza schemat spotyka się z krytyką. Z raportu „Przywództwo Kobiet 2021", wynika, że to właśnie kobiety – liderki, te które są bardziej widoczne, częściej doświadczają dyskryminacji. Tylko 7% badanych nie miało styczności z takimi zachowaniami. Co ciekawe, aż 80 % liderek przyznało, że były traktowane niepoważnie. W firmie, w której pracuję, Citi, kultura organizacyjna jest nakierowana na to, żeby przeciwdziałać tego typu zjawiskom a diversity jest cenioną wartością. U nas, niezależnie od tego, czy jest się kobietą, czy mężczyzną – nie ma to znaczenia – ocenie podlegają kompetencje, nie zaś płeć.

Jednak wiem, że nie wszędzie tak jest. Bardzo często to właśnie kobiety dotyka zjawisko „szklanego sufitu", jednak osobiście mam nadzieję, że zmiana, którą dostrzegam, będzie trwała i ostatecznie o awansie decydować będą umiejętności i kompetencje. Sądzę, że przełamywanie stereotypów, jeśli chodzi o kobiety, liderki zawdzięczamy tym wszystkim paniom, które są odważne, zdobywają nowe doświadczenia, nowe stanowiska i często pracują w zawodach postrzeganych jako tradycyjnie „męskie".

Mam nadzieję, że będzie ich coraz więcej. To pragnienie dedykuję wszystkim uczestniczkom programu Shesnnovation, a także wszystkim kobietom, które zechcą podjąć wyzwanie! ‖

dr Małgorzata Starczewska-Krzysztoszek

Wydział Nauk Ekonomicznych Uniwersytet Warszawski

Odrzućmy stereotypy, postawmy na liderki

Rynek pracy szybko się zmienia, głównie za sprawą nowych technologii. Stereotypy każą widzieć w tych zmianach znacznie większe szanse dla mężczyzn niż dla kobiet. To błąd. Nowe technologie idą bowiem w parze z coraz większym znaczeniem kapitału intelektualnego w działalności biznesowej. Kapitał intelektualny to wiedza, kompetencje i umiejętności (kapitał ludzki), a kobiety są lepiej wykształcone niż mężczyźni. Kapitał intelektualny to także zdolność do budowania i rozwijania relacji z interesariuszami. A to kobiety są bardziej niż mężczyźni nastawione na budowanie relacji niż na rywalizację. I wreszcie kapitał intelektualny to m.in. także struktura organizacyjna i kultura organizacyjna (składowe kapitału strukturalnego). Liderzy nastawieni na budowanie relacji, a nie na rywalizację nie będą skłonni do tworzenia wielu szczebli zarządzania i formalizowania relacji. A to płaska struktura organizacyjna i kultura oparta na współpracy sprzyja rozwojowi nowej gospodarki. Dlatego u liderów poszukiwane są coraz częściej kompetencje miękkie, m.in. komunikatywność, umiejętność pracy w zespole, dobra organizacja pracy i radzenie sobie z presją czasu. Na te kompetencje składa się także umiejętność słuchania, ale też słyszenia, czyli otwartość na pomysły, propozycje, sugestie innych. Te relacyjne kompetencje sprzyjają rozwijaniu kreatywności, tworzeniu innowacji. Aby pojawiły się innowacje, trzeba bowiem „wydobyć" z ludzi ich pomysły, pobudzić ich kreatywność.

U przywódcy istotna jest także pasja, bo dzięki niej może on pociągnąć za sobą innych. Lider musi mieć też w sobie ciekawość, ponieważ bez niej nie będzie się rozwijał, doskonalił. A jest to niezbędne w dobie szybkich zmian, z którymi mamy do czynienia.

Lider w dobie gospodarki w coraz większym stopniu korzystającej z nowych technologii powinien te cechy, kompetencje, umiejętności posiadać. Kobiety je mają. Trzeba zatem odrzucić stereotypy i stawiać nie tylko na liderów, ale w coraz większym stopniu na liderki.

Te stereotypy muszą odrzucić także kobiety. Bariery w rozwijaniu kariery zawodowej tkwią bowiem także w nas samych. Kobietom ciągle wydaje się, że mają za małą wiedzę, niewystarczające kompetencje, nie są dość dobre by podjąć się nowych wyzwań. Jest to wynikiem tego, że kobiety nie są traktowane w biznesie tak jak mężczyźni, muszą z reguły wiedzieć i umieć znacznie więcej niż mężczyźni, by z sukcesem ubiegać się o określone stanowisko. ||

dr Katarzyna Łukasik

Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem Politechniki Częstochowskiej

Doceńmy rolę żeńskiej solidarności

O ile odsetek kobiet zajmujących wysokie stanowiska kierownicze w firmach krajowych, jak i światowych stale rośnie, o tyle (np. według raportu „Women in the Boardroom: A Global Perspective") miejsce kobiet w zarządach firm jest nie do końca rozwiązanym problemem parytetu płci w biznesie. Liczby prezentują to dość dosadnie: kobiety zajmują tylko 5,3% stanowisk prezesów zarządu i 4,4% stanowisk dyrektorów generalnych na całym świecie. Jedni będą doszukiwać się tutaj przyzwyczajeń i stereotypów, które faworyzują mężczyzn, seksizmu albo mizoginii, a dla innych będzie to nadal patriarchat. Jakkolwiek zjawisko „braku znacznej ilości liderek w biznesie" będziemy nazywać, nie zmieni to faktu, że skutki tej sytuacji odczuwalne są na płaszczyźnie ekonomicznej, gospodarczej i społecznej. Światowe czy europejskie inicjatywy równości płci nie do końca niwelują skutki dysproporcji na stanowiskach liderskich, często firmy decydują się na indywidualne rozwiązania tej kwestii, obawiając się utraty utalentowanych kobiet. W różnorodności płciowej upatruje się coraz częściej potęgę firmy, przejawiającą się nasileniem powstawania działań przedsiębiorczych i innowacyjnych kreowanych przez damsko-męskie grupy, co w konsekwencji przekłada się na lepsze wyniki finansowe firmy. Niestety liderki wciąż otrzymują niższe wynagrodzenia w porównaniu z mężczyznami na podobnych stanowiskach, a przecież poprawa ich sytuacji ekonomicznej w konsekwencji doprowadziłaby pośrednio do wzrostu PKB. Do przełamania stereotypu „szklanego sufitu", który blokuje rozwój ich kariery, a firmę naraża na utratę zdolnej liderki, jeszcze daleka droga.

Pocieszające jest, że wzrost liczby kobiet w zarządach przyczynia się do wzrostu liczby liderek na stanowiskach kierowniczych danej firmy, ta solidarność żeńska prowadzi do wyrównania szans rozwoju zawodowego kobiet. Z perspektywy implikacji społecznych podnosi to morale wśród liderek i upewnia je, że prawidłowo wybrały kierunku kształcenia, co motywuje znowu inne kobiety do działania i walki o swoją pozycję w biznesie.

Należy również pamiętać, że dysproporcje płci na stanowiskach liderskich i nie tylko mają także skutki gospodarcze: bez aktywności zawodowej kobiet na rynku pracy maleją szanse na wzrost gospodarczy. Jeśli wartość ilości czasu kobiet na rynku pracy jest stosunkowo niska, a prokreacja będzie rosła, to wzrost gospodarczy będzie spadał (wzrost liczby ludności ma bezpośredni negatywny wpływ na długoterminowe wyniki gospodarcze). ||

dr Wiktoria Domagała

Adiunkt, Katedra Makroekonomii i Badań nad Rozwojem, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Skończmy z segregacją edukacyjną

W praktyce rynku pracy pionowa segregacja zawodowa wiąże się z maskulinizacją stanowisk kierowniczych oraz gremiów decyzyjnych (np. zarządów czy rad nadzorczych). Zjawiskiem pokrewnym jest efekt szklanego sufitu (ang. *glass ceiling*), który oznacza istnienie niewidzialnej bariery w awansie zawodowym kobiet na kolejny szczebel w hierarchii organizacji, pomimo porównywalnych do mężczyzn cech kwalifikacyjno-zawodowych. Przyczyn takiego stanu rzeczy należy upatrywać m.in. wśród uwarunkowań o charakterze społeczno-kulturowym, ekonomicznym oraz związanych z polityką państwa.

Normy kulturowe wpływają na zróżnicowane postrzeganie ról zawodowych oraz rodzinnych kobiet i mężczyzn, co z kolei przyczynia się do utrwalania nieproporcjonalnego podziału płatnej i nieodpłatnej pracy według płci. Możemy tu wskazać na zjawisko podwójnego obciążenia kobiet, zarówno obowiązkami domowymi, jak i zawodowymi.

W kontekście sektora STEM szczególnego znaczenia nabiera zjawisko segregacji edukacyjnej. W efekcie socjalizacji kobiety znacznie częściej studiują na kierunkach związanych z edukacją, nauczaniem, opieką zdrowotną i pomocą społeczną, natomiast mężczyźni na kierunkach związanych z naukami ścisłymi i inżynieryjnymi.

Czynniki ekonomiczne wiążą się przede wszystkim z sytuacją na rynku pracy oraz strukturą gospodarki. Kraje OECD, w tym Polska, charakteryzują się pogłębiającą się feminizacją sektora usług oraz permanentnie utrzymującą się maskulinizacją sektora przemysłu, co przyczynia się m.in. do występowania luki płac (ang. *gender pay gap*).

Wśród czynników związanych z polityką państwa, które wpływają na niedoreprezentowanie kobiet na stanowiskach kierowniczych w Polsce, należy wskazać ograniczoną dostępność do instytucjonalnej opieki nad małymi dziećmi (żłobki, przedszkola) oraz osobami zależnymi (domy opieki dziennej). Co więcej, w Polsce obowiązuje jeden z najdłuższych w Europie pełnopłatnych urlopów macierzyńskich przy jednoczesnym braku systemowego wsparcia powrotu do pracy, co generuje deprecjację kapitału ludzkiego (ang. *maternity gap*). ‖

Robert Zych

CEO w Kontrakt OSH

Potrzebujemy kobiet liderek!

Na historię Arlene Blum, liderki pierwszej kobiecej ekspedycji na ośmiotysięcznik, natrafiłem, studiując równość szans w dostępie obu płci do stanowisk przywódczych. Równość walki kobiet o prawa do osiągania celów społecznych, biznesowych.

Historyczne wejścia zespołów kobiecych na siedmio- i ośmiotysięczniki to dowód, że kobiety wykazują się ponadprzeciętną determinacją oraz profesjonalną organizacją przedsięwzięć, a ich projekty wyróżniają się mocnym przygotowaniem, niesamowitą współpracą w zespole i umiejętnością pokonywania trudności dzięki pracy zespołowej. W przywołanej przeze mnie historii Arlene Blum obserwujemy młodą stażem liderkę, która bierze na siebie ogromną odpowiedzialność za misję udowodnienia światu, że kobiety są równie silne co mężczyźni i gotowe osiągać wielkie cele. Blum zarządza zespołem ekspertów – alpinistek o wielkiej pasji i determinacji, ale także o bardzo trudnych charakterach. W takim projekcie niejeden lider – mężczyzna – miałby wielki problem, aby utrzymać zaangażowanie i finalnie osiągnąć cele.

Tak jest i dziś, w 2021 roku. Od wielu lat moim zdaniem liderki osiągają ponadprzeciętne efekty w działaniach biznesowych. Również od lat muszą mocniej udowadniać, że na liderskie szczyty zasługują. A przecież kobiety liderki potrafią elastycznie dobrać styl zarządzania projektem, tak aby osiągać wysoką jakość i wysokie wdrożenie. Dlatego mocno wierzę, że świat potrzebuje kobiet liderek. Perfekcyjne przygotowanie, współpraca zespołowa, umiejętność dostrzeżenia wspólnoty celów, koncentracja na osiąganiu rezultatów w porozumieniu z zespołem – to są kompetencje, których jesteśmy pewni, gdy pracujemy z kobietami liderkami. ‖

Spis wykresów

WYKRES 1. Stanowiska zajmowane przez badane profesjonalistki *8*
WYKRES 2. Autodefinicje liderek *14*
WYKRES 3. Sytuacja zawodowa badanych *16*
WYKRES 4. Dynamika kariery zawodowej badanych *19*
WYKRES 5. Korzyści z zaangażowania w organizacje studenckie lub doktoranckie *20*
WYKRES 6. Czy dzięki doświadczeniu zdobytemu w organizacji studenckiej chciałabyś w przyszłej karierze zawodowej lub społecznej być liderką/przywódczynią? *20*
WYKRES 7. Macierzyństwo i podział obowiązków domowych *23*
WYKRES 8. Jak przyjazny jest polski rynek pracy dla matek *23*
WYKRES 9. Sytuacja kobiet na rynku pracy w Polsce w ocenie badanych *25*
WYKRES 10. Dyskryminacja / zachowania przemocowe *29*
WYKRES 11. Doświadczenie syndromu oszustki – liderki vs pozostałe uczestniczki *31*
WYKRES 12. Źródła wsparcia *32*
WYKRES 13. Jak otrzymane wsparcie zmienia się z wiekiem? *32*
WYKRES 14. Potrzebne wsparcie *33*
WYKRES 15. Stawanie się liderką – wpływ osób ze środowiska *34*
WYKRES 16. Jak na skali 1 – 5 oceniasz swoją pewność siebie? *37*
WYKRES 17. Posiadane cechy liderskie – liderki vs pozostałe uczestniczki badania *39*
WYKRES 18. Wiek a cechy liderskie *40*
WYKRES 19. Cechy liderskie a pewność siebie – podsumowanie *41*
WYKRES 20. Jak bardzo zgadzasz się z opinią, że cechy liderskie można w sobie wykształcić *41*
WYKRES 21. Kompetencje liderek vs nieliderek *45*
WYKRES 22. Wiek a zapotrzebowanie na kompetencje liderskie *47*
WYKRES 23. Czy uważasz, że kompetencji liderskich można się nauczyć? *47*
WYKRES 24. Czy studia/szkoła dawały/dają ci możliwość rozwoju kompetencji liderskich? *49*
WYKRES 25. Nabywanie kompetencji liderskich *50*
WYKRES 26. Nabywanie kompetencji: liderki vs pozostałe uczestniczki badania *51*
WYKRES 27. Czy brałaś lub bierzesz udział w wydarzeniach promujących przywództwo kobiet? *57*
WYKRES 28. Doświadczenie mentoringu *58*
WYKRES 29. Postać wsparcia mentorskiego *59*
WYKRES 30. Wsparcie mentorskie: liderki vs pozostałe *59*
WYKRES 31. Zaangażowanie w pracę na rzecz innych kobiet *62*
WYKRES 32. Formy działalności na rzecz kobiet *62*
WYKRES 33. Jak ważne jest dla ciebie, aby twoja kariera zawodowa i działania inspirowały inne kobiety do zwalczania stereotypów związanych z płcią *62*
WYKRES 34. Cele na przyszłość *65*
WYKRES 35. Wiek a zainteresowanie badaniami naukowymi *68*
WYKRES 36. Wiek a działania na rzecz ekologii *69*
WYKRES 37. Przyszłe zagrożenia *71*

Spis tabel

TABELA I. Przekonania ograniczające rozwój kobiet *31*
TABELA II. Sytuacja kobiet w różnych miejscach pracy *31*
TABELA III. Zestaw cech opisujących liderki oraz ankietowane *38*
TABELA IV. Umiejętności posiadane przez liderki oraz inne uczestniczki badania *44*
TABELA V. Zdobywanie wiedzy w poszczególnych obszarach *51*
TABELA VI. Działania podejmowane przez liderki w celu zatrzymania zmian klimatycznych *67*

Spis schematów

SCHEMAT A. Pewność siebie a inne cechy liderskie *41*
SCHEMAT B. Cechy i kompetencje liderski *47*
SCHEMAT C. Źródła nabywania wiedzy przez liderki *53*
SCHEMAT D. Zmiany w sposobie nabywania wiedzy *55*
SCHEMAT E. Postrzeganie zagrożeń: wiek a macierzyństwo *71*

Shesnnovation ACADEMY

Shesnnovation Academy to projekt akceleracji startupów kobiecych w obszarze STEM realizowany przez Fundację Edukacyjną Perspektywy i Citi Foundation przy wsparciu merytorycznym Fundacji Kronenberga.

www.womenintech.perspektywy.org

Fundacja Edukacyna Perspektywy 2021

www.womenintech.perspektywy.org