

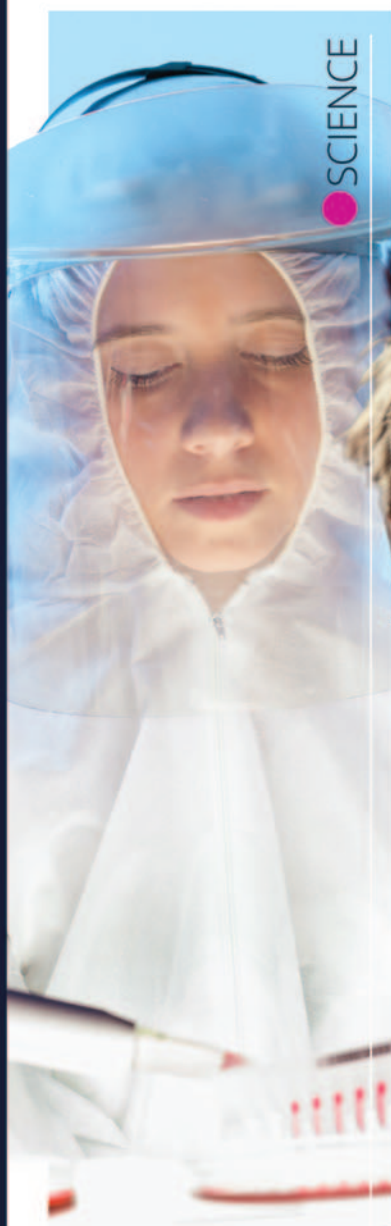


RAPORT



RÓŻNORODNOŚĆ MA ZNACZENIE

MŁODE LIDERKI **S T E M**
KREUJĄ ZMIANĘ



Shesnnovation
ACADEMY



Perspektywy

Citi Foundation



Fundacja Kronenberga

citi handlowy

Autorki:

dr Agnieszka Młodzińska-Granek, mgr inż. Patrycja Radek

Zespół badawczy w składzie:

dr Bianka Siwińska (autorka konceptu badawczego)

dr Agnieszka Młodzińska-Granek

mgr inż. Patrycja Radek

dr Kazimierz Bilanow

dr Anna Gayer

Projekt graficzny: Artur Żebrowski

Skład i łamanie:

Artur Żebrowski

Karolina Sitnicka



Shesnnovation
ACADEMY



SPIS TREŚCI

Wstęp 5

Streszczenie 6

Rozdział 1.

RÓŻNORODNOŚĆ I INKLUZYWNOŚĆ
NA ŚWIECIE – KOBIETY W PRACY 8

Rozdział 2.

BADANIA - RÓŻNORODNOŚĆ I INKLUZYWNOŚĆ ORAZ
PRZYWÓDZTWO OCZAMI FOUNDEREK STARTUPÓW .. 22

Rozdział 3.

POTRZEBA NAM WIĘCEJ RÓŻNORODNOŚCI
W ZESPOŁACH I PRZYWÓDZTWA KOBIET.
KLUCZOWE WNIOSKI Z BADAŃ I REKOMENDACJE 56

Materiały źródłowe 64



Dr BIANKA SIWIŃSKA

Prezeska Fundacji Edukacyjnej Perspektywy

„Takie programy jak Shesnnovation pozwalają nam wspierać kobiety w ich dążeniu do kreowania rzeczywistości, zmieniania świata na lepszy i świadomego przywództwa. Dziś bardzo potrzebujemy zrównoważonych względem płci zespołów w zarządkach firm i organizacji. A dysproporcje są na tyle duże, że na drodze do równowagi niezbędne są nasze działania wspierające kobiety, inżynierki by chciały mieć wpływ i umiały go zwiększać – choćby globalnie”

Perspektywy
WOMEN
IN TECH

KATARZYNA MAJEWSKA

wiceprezes Citi Handlowy ds. O&T

„Citi od lat wspiera Akademię Shesnnovation – program, który rozwija przedsiębiorczość, daje możliwość lepszego zrozumienia nowych technologii i możliwości ich zastosowania. Kobiety świetnie radzą sobie w dziedzinach STEM (science, technology, engineering, mathematics), wiedzą jak wykorzystywać swoją wiedzę, a Citi stwarza możliwości, aby ta wiedza i umiejętności mogły być zaprezentowane szerszemu gronu odbiorców. Zależy nam, aby kobiety rozwijały się w dziedzinach, które najlepiej wykorzystują ich potencjał, aby wybierały edukację, która je interesuje, aby wdrażały innowacje na światową skalę”

Fundacja Kronenberga

citi handlowy





WSTĘP

Badania zostały przeprowadzone w celu zidentyfikowania, **w jaki sposób liderki – założycielki startupów – definiują różnorodność oraz jakie ma ona znaczenie (i czy) w budowaniu przez nie ich firm**. Ponadto zbadane zostały wątki dotyczące zagadnienia **dyskryminacji w miejscach pracy**, respondentki odpowiadały na pytania dotyczące m.in. ich osobistych doświadczeń w tym obszarze. Kolejnym celem badawczym była **analiza przywództwa wśród kobiet – założycielek startupów**. W końcowej części raportu zdefiniowano **rekomendacje** do wykorzystania w procesie doskonalenia zakresów projektów takich jak Shesnnovation Academy – rozwijających kompetencje liderek startupów technologicznych.

Do przeprowadzenia badań dane gromadzono za pomocą techniki CAWI – badań ankietowych on-line z wykorzystaniem oprogramowania Formularzy Google. Respondentkami były absolwentki programu Shesnnovation Academy (2019-2023) – wyłącznie te, które założyły startup i wciąż go rozwijają. Dodatkowo przeprowadzono wywiady pogłębione z pięcioma founderkami Shesnnovation Academy 2022/2023. Całość badań została zrealizowana w okresie styczeń-czerwiec 2023.





RÓŻNORODNOŚĆ MA ZNACZENIE

Młode liderki STEM kreują zmianę

STRESZCZENIE

Badania przedstawione w tym raporcie zostały zrealizowane przez **Fundację Edukacyjną Perspektywy i Fundację Citi Handlowy im. Leopolda Kronenberga i sfinansowane ze środków Citi Foundation**. Przeprowadzone badanie i wnioski stanowią część działań skupionych wokół **Shesnnovation Academy** – półrocznego programu startupowego dla kobiet w nowych technologiach, który został zrealizowany już po raz czwarty.

Raport składa się ze wstępu i trzech rozdziałów. **W rozdziale pierwszym** analizowane są **zagadnienia różnorodności i inkluzywności na świecie** – przeanalizowane zostały obszary związane z tymi zagadnieniami w kontekście realizacji zawodowej kobiet. **W rozdziale drugim** przedstawione zostały wyniki badań – **w jaki sposób founderki startupów technologicznych postrzegają różnorodność i przywództwo**. **Rozdział trzeci** zawiera kluczowe wnioski z badań – **jak lepiej wspierać różnorodność w organizacjach (również w startupach) oraz przywództwo kobiet poprzez programy rozwojowe dedykowane zwiększaniu kompetencji kobiet w STEM**.

Celem badań, przeprowadzonych między styczniem a czerwcem 2023 przez Zespół Badawczy Fundacji Edukacyjnej Perspektywy, było zidentyfikowanie, **w jaki sposób liderki – założycielki startupów technologicznych – definiują i postrzegają znaczenie różnorodności** w ich organizacjach i otoczeniu. W drugiej części badano, co założycielki startupów rozumieją pod pojęciem przywództwa, w szczególności przywództwa kobiet. Wnioski posłużyły do zbudowania **rekomendacji** i zaleceń dotyczących rozwijania i wzmacniania programów, dedykowanych liderkom technologicznym, takich jak Shesnnovation Academy, by móc zwiększać udział kobiet na poziomie zarządczym w startupach i firmach rozwijających innowacje technologiczne.

Badania ilościowe zostały przeprowadzone wśród założycielek startupów – **absolwentek (2019-2022) i uczestniczek Shesnnovation Academy 2023**. Jako narzędzie badawcze wykorzystano kwestionariusze ankietowe rozsyłane on-line z wykorzystaniem Formularzy Google. Dodatkowo przeprowadzone zostały **wywiady pogłębione** z pięcioma founderkami. Badaniami ilościowymi i jakościowymi objęto blisko połowę **grup docelowych**, tak by próba badawcza była reprezentatywna i można było wyciągać na tej podstawie wiarygodne wnioski.

Dla znakomitej większości badanych różnorodność ma znaczenie na poziomie strategicznym w budowaniu ich organizacji. Różnorodność dla nich oznacza „budowanie zespołów, społeczności i świata opartego na akceptacji indywidualnych możliwości jednostki, preferencjach z uwzględnieniem ograniczeniach”. Tylko uważnie i empatycznie dostrzegając i doceniając różnorodność możemy dbać o inkluzywność, możemy tworzyć kompletne odwzorowanie struktur społecznych – to musi być dzisiejsza normalność – tak wypowiadały się badane startuparki.

Można wnioskować, że ich otwartość na różnorodność powodowana jest własnymi doświadczeniami w obszarze zachowań dyskryminacyjnych, których większość badanych doświadczyła w swoim życiu, w szczególności w związku z ich: wyglądem, płcią, światopoglądem, pochodzeniem narodowym/etnicznym, orientacją seksualną, przekonaniami religijnymi/wyznaniem.

Badane founderki chcą być przywódczyniami, które będą zmieniać świat. Dla nich bycie liderką to „bycie autentycznym, rozważnym człowiekiem dbającym o relacje ze sobą i z innymi, zmierzającym do rozwoju i poprawy sytuacji świata”.

Respondentki uważają w większości (65%), że **przywództwo kobiet będzie miało znaczenie dla rozwoju świata** ze względu na to, że będzie bardziej empatyczne i zrównoważone.

Słowa kluczowe: **różnorodność, inkluzywność, równouprawnienie, STEM, technologie, startupy, przywództwo, kobiety liderki**

ROZDZIAŁ 1.

RÓŻNORODNOŚĆ I INKLUZYWNOŚĆ NA ŚWIECIE

– bariery zawodowe kobiet

PROBLEMY, I MOWA TU O NIEWYCZERPAJĄCEJ SIĘ LISTE, Z JAKIMI BORYKĄ SIĘ KOBIETY NA STYKU PRACY I ŻYCIA PRYWATNEGO, A KTÓRYM PRZYGLĄDANO SIĘ W TEJ CZĘŚCI RAPORTU, PODZIELONO NA 7 OBSZARÓW TEMATYCZNYCH:

1. Jak kształtują się normy społeczne związane z płcią
– Gender Social Norms Index?
2. Co wzmacnia nierówności w odniesieniu do płci w miejscu pracy?
3. Dlaczego kobiety nie zgadzają się ze stwierdzeniem, że mężczyźni są ich sprzymierzeńcami w pracy?
4. Konsekwencje nieopłacanych zadań w miejscu pracy
– dlaczego to kobiety je ponoszą?
5. Jak dzielić urlopy rodzicielskie?
6. Jak wspierać inkluzywne zachowania w zespołach?
7. Jak wygląda sytuacja kobiet w startupach?

1. Różnorodność w odniesieniu do organizacji i sposobów zarządzania nią to różnice w wartościach, postawach, perspektywach kulturowych, wyznaniach religijnych, pochodzeniu etnicznym, orientacji seksualnej, identyfikacji płciowej, umiejętnościach, wiedzy i doświadczeniu życiowym każdej jednostki w każdej grupie ludzi (European Institute for Gender Equality, https://eige.europa.eu/publications-resources/thesaurus/terms/1085?language_content_entity=en)



RÓŻNORODNOŚĆ MA ZNACZENIE

Młode liderki STEM kreują zmiany



Shesnnovation
ACADEMY





1. Jak kształtują się normy społeczne związane z płcią – GENDER SOCIAL NORMS INDEX?

Gender Social Norms Index² określa w sposób ilościowy uprzedzenia wobec kobiet, w czterech podstawowych wymiarach: politycznym, ekonomicznym, edukacyjnym i integralności fizycznej. Stronnicze normy społeczne związane z płcią – niedoceniające możliwości i praw kobiet w społeczeństwie – ograniczają wybory i możliwości kobiet, regulując zachowanie i wyznaczając granice tego, czego oczekuje się od kobiet i kim są. **Stronnicze normy społeczne związane z płcią są główną przeszkodą w osiągnięciu równości płci i wzmocnieniu pozycji wszystkich kobiet i dziewcząt.**³

Indeks, obejmujący 85 procent światowej populacji, ujawnia, że blisko 9 na 10 mężczyzn i kobiet ma fundamentalne uprzedzenia wobec kobiet.⁴ Co to właściwie oznacza? Prawie połowa ludzi na świecie uważa, że mężczyźni są lepszymi przywódcami politycznymi niż kobiety, a dwie na pięć osób uważa, że mężczyźni są lepszymi menedżerami biznesowymi niż kobiety. **Uprzedzenia ze względu na płeć są widoczne zarówno w krajach o niskim, jak i wysokim wskaźniku rozwoju społecznego (HDI).** Uprzedzenia te występują w regionach o różnych dochodach, poziomie rozwoju i kulturze, co czyni je problemem globalnym.⁵ Jak sytuacja przedstawia się w Polsce?

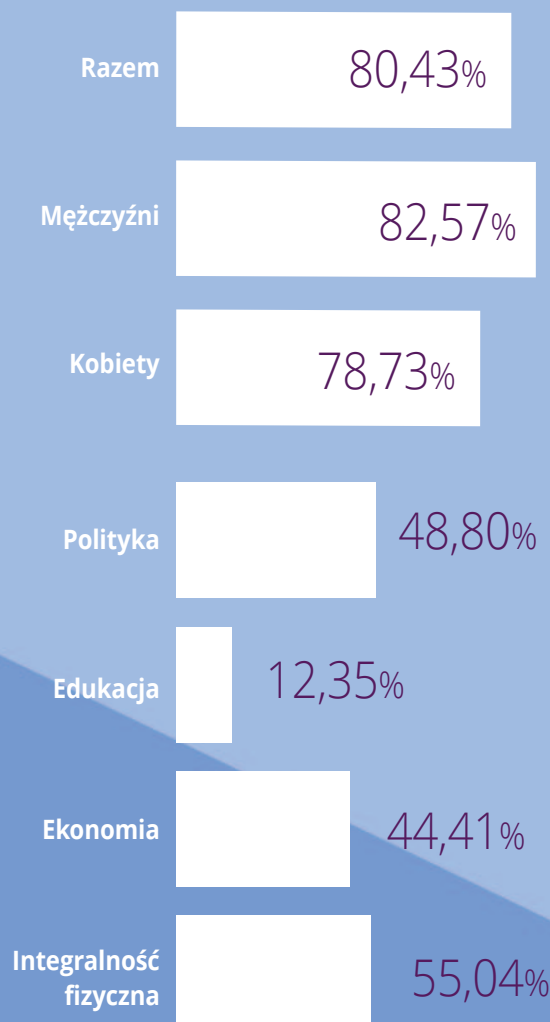
2. Indeks Norm Społecznych Płci

3. <https://hdr.undp.org/content/2023-gender-social-norms-index-gsni#/indices/GSNI>, 12.06.2023

4. <https://hdr.undp.org/content/2023-gender-social-norms-index-gsni#/indices/GSNI>, 12.06.2023

5. <https://hdr.undp.org/content/2023-gender-social-norms-index-gsni#/indices/GSNI>, 12.06.2023

Wykres 1.
**INDEKS NORM SPOŁECZNYCH PŁCI
(GENDER SOCIAL NORMS INDEX,
GSNI) (PROCENT OSÓB)**



Rys. 1

Indeks Norm Społecznych Płci (Gender Social Norms Index, GSNI) (procent osób) Uwaga: GSNI obejmuje cztery wymiary – integralność polityczną, edukacyjną, ekonomiczną i fizyczną. Jest konstruowany na podstawie odpowiedzi na siedem pytań z World Values Survey, które służą do stworzenia siedmiu wskaźników. Podstawowa wartość indeksu mierzy odsetek osób z co najmniej jednym nastawieniem, a niższa wartość wskazuje na mniejsze nastawienie. Dla Polski – na wykresie: procent osób z uprzedzeniami ze względu na płeć; procent osób z uprzedzeniami według płci i wskazanych wymiarów indeksu.

Źródło: hdr.undp.org/system/files/documents/hdp-document/gsni202303pdf.pdf

Rysunek 2.

BADANE OBSZARY UPREDZEŃ ZE WZGLĘDU NA PŁEĆ, ZA GLOBAL SOCIAL NORM INDEX (GSNI)

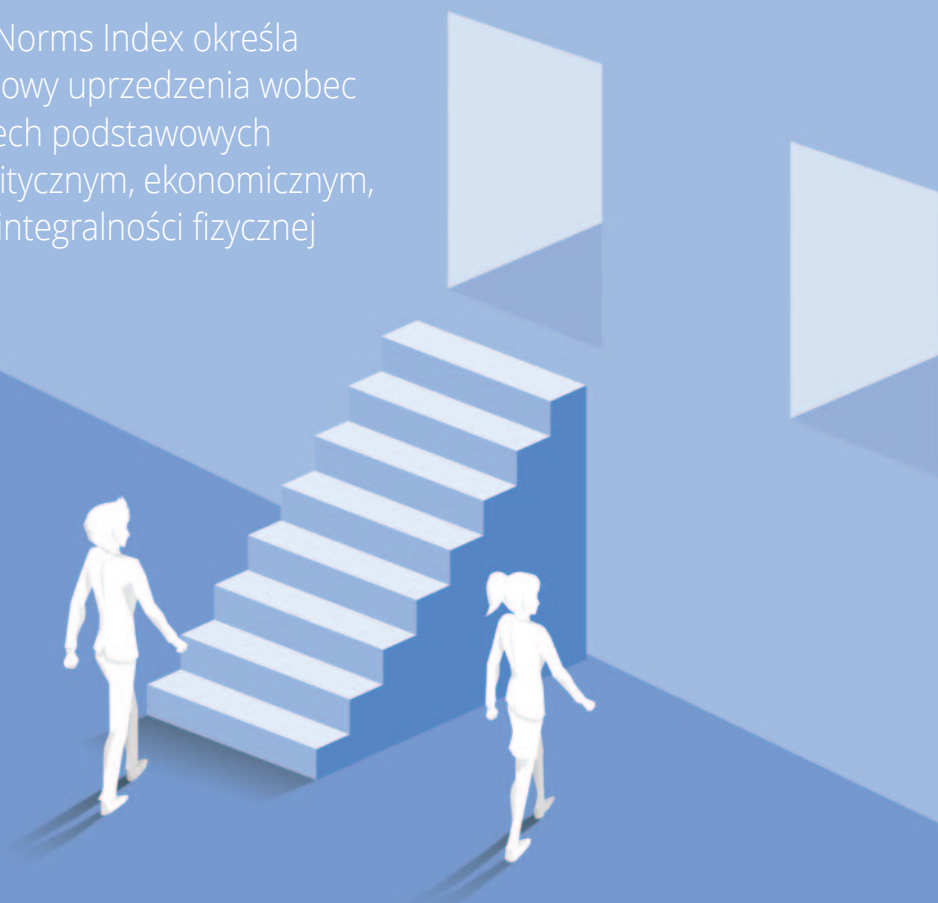
WYMIARY			
Polityka	Edukacja	Ekonomia	Integralność fizyczna
WSKAŹNIKI			
Posiadanie takich samych praw jak mężczyźni jest niezbędne dla demokracji	Uniwersytet jest ważniejszy dla mężczyzn niż dla kobiet	Mężczyźni powinni mieć większe prawo do pracy niż kobiety	Pełnomocnik ds. przemocy ze strony partnera intymnego
Mężczyźni są lepszymi przywódcami politycznymi niż kobiety		Mężczyźni są lepszymi menadżerami biznesowymi niż kobiety	Pełnomocnik praw reprodukcyjnych

Rys. 2.

Badane obszary uprzedzeń ze względu na płeć, za GSNI, wymiary: polityczne – mężczyźni są lepszymi liderami politycznymi od kobiet; edukacyjne – uniwersytet jest ważniejszy dla mężczyzn, niż dla kobiet; ekonomiczne – mężczyźni powinni mieć większe prawa pracy od kobiet, mężczyźni są lepszymi liderami niż kobiety; integralności fizycznej – zgoda na przemoc wobec partnerki, decyzyjność w obszarze praw reprodukcji.

Źródło: <https://hdr.undp.org/system/files/documents/hdp-document/gsni202303pdf.pdf>

Gender Social Norms Index określa w sposób ilościowy uprzedzenia wobec kobiet, w czterech podstawowych wymiarach: politycznym, ekonomicznym, edukacyjnym i integralności fizycznej



2. Co WZMACNIA nierówność w odniesieniu do płci w miejscu pracy?

W jednym z badań opublikowanych w Fast Company,⁶ podczas którego 913 respondentek odpowiedziało na pytania otwarte, naukowcy odkryli 30 wspólnych cech osobowości i cech opartych na tożsamości, które według badanych były wykorzystywane przeciwko nim w pracy.

Pytania, jakie zadano w badaniu:

- Jakie dodatkowe czynniki tożsamości wpłynęły Twoim zdaniem na Twoje doświadczenia w pracy?
- Jakie rodzaje uprzedzeń, poza uprzedzeniami ze względu na płeć, napotkałaś w pracy?

„Podsumowaniem, do którego doszliśmy, było to, że nie miało znaczenia, jakie były kobiety, nigdy nie miały racji” – mówi Amy Diehl, badaczka raportu wraz z Leanne Dzubinski i Amber Stephenson, w rozmowie z CNBC Make It.

Cechy, które według badanych kobiet były wykorzystywane przeciwko nim w miejscu pracy, to: akcent, wiek, atrakcyjność, rozmiar ciała, klasa społeczna, kolor skóry, styl komunikacji, tożsamość kulturowa, ograniczenia dietetyczne, edukacja, historia zatrudnienia, pochodzenie etniczne, zgodność płci, zdrowie, zdolność intelektualna, stan cywilny, narodowość, zawód, stanowisko zawodowe, status rodzicielski, cechy charakteru, sprawność fizyczna, preferencje polityczne, ciąża, religia, miejsce zamieszkania, wiek i orientacja seksualna.⁷

Jak sobie z tym poradzić? Jednym z „prostych i potężnych narzędzi” jest użycie metody „odwróć, aby to przetestować”, mówi Stephenson. „Czy kiedykolwiek wyobrażałaś sobie, że można to powiedzieć o mężczyźnie?” Korzystając z ponad 900 komentarzy kobiet w ich badaniu, „odpowiedź zawsze brzmiała nie”.⁸



6. <https://www.cnbc.com/2023/06/07/women-criticized-at-work-on-30-characteristics-study-of-female-leaders-.html>

7. <https://www.cnbc.com/2023/06/07/women-criticized-at-work-on-30-characteristics-study-of-female-leaders-.html>

8. <https://www.cnbc.com/2023/06/07/women-criticized-at-work-on-30-characteristics-study-of-female-leaders-.html>



Cechy, które według badanych kobiet były wykorzystywane przeciwko nim w miejscu pracy, to:

- 
- stan cywilny
 - wiek
 - akcent
 - atrakcyjność
 - rozmiar ciała
 - klasa społeczna
 - kolor skóry
 - styl komunikacji
 - tożsamość kulturowa
 - ograniczenia dietetyczne
 - zawód
 - edukacja
 - ciąża
 - historia zatrudnienia
 - pochodzenie etniczne
 - zdrowie
 - zgodność płci
 - religia
 - zdolność intelektualna
 - miejsce zamieszkania
 - stanowisko zawodowe
 - wiek
 - status rodzicielski
 - orientacja seksualna
 - cechy charakteru

RÓŻNORODNOŚĆ MA ZNACZENIE

Młode liderki STEM kreują zmianę

3. DLACZEGO kobiety nie zgadzają się ze stwierdzeniem, że mężczyźni są ich sprzymierzeńcami w pracy?

Pomimo powszechnego przekonania, że uprzedzenia ze względu na płeć nie stanowią tak naprawdę problemu lub że wspieranie kobiet w ich miejscach pracy jest sprzeczne z własnymi interesami mężczyzn, coraz więcej mężczyzn zaczyna wyrażać zainteresowanie byciem sojusznikami. W jednym z badań grupy kobiet i mężczyzn 76 procent, czyli 1342 z 1751 uczestników, powiedziało, że chcą być sojusznikami dla niedostatecznie reprezentowanych i marginalizowanych osób w swojej organizacji⁹.

We wspomnianych badaniach 101 kobiet z dziedzin zdominowanych przez mężczyzn, takich jak nauki ścisłe, technologia, inżynieria i matematyka, zostało poproszonych o wskazanie kolegi, z którym regularnie pracują.

Jaki był wynik tego badania? Mężczyźni i kobiety różnie myśleli o tym, czy mężczyźni są sojusznikami i czy działania mężczyzn są wyrazem sojuszu, a ta różnica w postrzeganiu wpływała na samopoczucie kobiet. Konieczne jest zatem poszukiwanie wskazówek w tym, jak mężczyźni opisują swoje własne sojusze, a jak opisują je kobiety.

Kiedy kobiety i mężczyźni podobnie oceniali męskie sojusze – co zdarzyło się w jednej czwartej badanych par – kobiety zgłaszały wyższy poziom energii i integracji niż inne. W takich przypadkach koledzy często stosowali wiele strategii sojusznicznych, stając w obronie koleżanki w nieprzyjaznych sytuacjach, ale także sprawdzając później jej samopoczucie. Ci mężczyźni poświęcili czas i energię, aby pomóc swoim kolegom w opracowywaniu strategii rozwoju i ulepszania miejsca pracy.

Okazuje się, że **dynamika miejsca pracy często nie sprzyja kobietom, a tworzenie kultury integracji wymaga, aby mężczyźni byli nie tylko sojusznikami, którzy stają w obronie swoich koleżanek w wyraźnie trudnych chwilach, ale także aby codziennie pracowali na rzecz równości.**¹⁰



76% uczestników badania, powiedziało, że chcą być sojusznikami dla niedostatecznie reprezentowanych i marginalizowanych osób w swojej organizacji

Okazuje się, że dynamika miejsca pracy często nie sprzyja kobietom, a tworzenie kultury integracji wymaga, aby mężczyźni byli nie tylko sojusznikami, którzy stają w obronie swoich koleżanek w wyrażnie trudnych chwilach, ale także aby codziennie pracowali na rzecz równości.



4. KONSEKWENCJE nieopłacanych zadań w miejscu pracy – dlaczego to kobiety je ponoszą?

Zapytana o obciążenie pracą, Dr Karlett J. Parra, Przewodnicząca Wydziału i Profesorka School Of Medicine – Biochemii i Biologii Molekularnej, uważa, bazując na własnym doświadczeniu, że określone grupy wykonują więcej pracy, której nie można promować: „**Widziałam trend, w którym kobiety biorą na siebie więcej, zwłaszcza wiele kobiet z zagranicy. Nie chodzi o to, że mężczyźni i inni nie wykonują tej pracy, ale ta grupa wydaje się realizować więcej zadań, które nie zmieniają w sposób zdecydowany ich kariery**”.¹¹

Kolejna profesorka, Karen Ellen, kierowniczka Katedry Chemii na Uniwersytecie Bostońskim, zauważa podobny trend: „Historycznie było mniej kobiet, które mogły wziąć na siebie odpowiedzialność wewnątrz uniwersytetu lub poza stowarzyszeniami zawodowymi. Próbując zrównoważyć skład, kobiety są częściej proszone o wykonanie zadań w pracy, które nie przyczyniają się do ich rozwoju zawodowego”.¹²

Geoffrey Kapler, profesor i były przewodniczący Wydziału Medycyny Molekularnej i Komórkowej na Texas A&M University, powiedział, że istnieje nazwa tego zjawiska: „Ten rodzaj dodatkowej pracy może stać się tym, co zostało określone jako „**praca nienadająca się do awansu**”, gdy nie jest uznawana przez kierowników działów lub komisje przeglądowe podczas corocznych ocen lub procesu awansu”.¹³

Wspomniane profesorki i profesor uważają, że **kierunek zmiany można zacząć od uznania, że kobiety i członkinie historycznie niedostatecznie reprezentowanych grup, wykonują więcej tej nieodpłatnej i niepromowanej pracy. W ten sposób można tworzyć bardziej sprawiedliwe podziały zadań.**



9. <https://www.scientificamerican.com/article/men-think-they-are-strong-workplace-allies-women-disagree/>, Meg A. Warren 13.06.2023

10. <https://www.scientificamerican.com/article/men-think-they-are-strong-workplace-allies-women-disagree/>, Meg A. Warren 13.06.2023

11. <https://www.asbmb.org/asbmb-today/careers/060923/the-silent-toll-of-unpromotable-work>

12. <https://www.asbmb.org/asbmb-today/careers/060923/the-silent-toll-of-unpromotable-work>

13. <https://www.asbmb.org/asbmb-today/careers/060923/the-silent-toll-of-unpromotable-work>

5. Jak dzielić URLOPY rodzicielskie?

Podejmowane przez kraje europejskie próby skłonienia ojców do wzięcia dłuższego urlopu ojcowskiego przyniosły niezamierzone konsekwencje i wywołały debatę na temat najsprawiedliwszego sposobu podziału urlopu między matki i ojców.¹⁴

W 2018 roku, gdy norweski rząd ogłosił plany wydłużenia ojcowskiego urlopu rodzicielskiego o pięć tygodni, wiele Norweżek i Norwegów było zachwyconych. W Norwegii płatny urlop rodzicielski dzieli się na trzy części: część zarezerwowana dla matki, część dla ojca i trzecią część, z której może skorzystać każde z rodziców. Zwiększenie udziału ojca oznaczało zmniejszenie części wspólnej, skutecznie zmniejszając ilość urlopu dostępnego dla matek o ponad miesiąc. Wśród niektórych urzędników państwowych rozmawiano o pójściu dalej, całkowitym pozbyciu się trzeciego uznaniowego koszyka.

Celem jest promowanie „równości płci na rynku pracy poprzez promowanie równości płci w podziale prac domowych” – powiedziała Libertad González, profesora nadzwyczajna ekonomii na Universitat Pompeu Fabra.¹⁵

W regionach na całym świecie matki częściej niż ojcowie porzucają pracę lub zmniejszają liczbę godzin po urodzeniu dzieci, co znacznie obniża ich zarobki w ciągu całego życia.

Jest nadzieja, że jeśli więcej ojców weźmie urlopy, pracodawcy będą mniej dyskryminować kobiety przy zatrudnianiu i awansach, a mężczyźni będą więcej poświęcać się pracy domowej, uwalniając matki, aby mogły bardziej skupić się na pracy.

Region skandynawski stał się wzorem równości płci dla reszty Europy z ważnych powodów. Ann-Zofie Duvander, profesora demografii na Uniwersytecie Sztokholmskim i ekspertka w zakresie korzystania przez ojców z urlopu rodzicielskiego wskazuje, że Norwegia, Szwecja i Islandia mają bardzo wysokie wskaźniki uczestnictwa kobiet w sile roboczej, co było prawdą jeszcze przed wprowadzeniem kwoty ojcowskiej. Ale parytet prawdopodobnie poprawił równość płci na rynku pracy w inny bezpośredni i pośredni sposób. Ustalenie, w jakim stopniu jest ono odpowiedzialne za poprawę awansu zawodowego kobiet i zarobków, jest trudne – jego wpływ prawdopodobnie objawia się stopniowo i działa w połączeniu z innymi politykami rodzinnymi – ale z punktu widzenia Duvander liczba ojców ma niezaprzeczalny wpływ.¹⁶

Jednak gdzie indziej zamierzone korzyści płynące z urlopu ojcowskiego urzeczywistniały się powoli. Hiszpania wprowadziła dwutygodniowy urlop dla ojców w 2007 r. i od tego czasu wydłużyła ten okres, aby zapewnić równe szanse matkom i ojcom. Od 2021 r. zarówno ojcowie, jak i matki otrzymują 16 tygodni w pełni płatnego i niezbywalnego urlopu.



Celem jest promowanie równości płci na rynku pracy poprzez promowanie równości płci w podziale prac domowych

– powiedziała Libertad González, profesora nadzwyczajna ekonomii na Universitat Pompeu Fabra

14. <https://www.theatlantic.com/family/archive/2023/06/parental-leave-europe-father-quota-15-feminism/674374/>, Stephanie H. Murray, 13.06.2023

15. <https://www.theatlantic.com/family/archive/2023/06/parental-leave-europe-father-quota-feminism/674374/>, Stephanie H. Murray, 13.06.2023

16. <https://www.theatlantic.com/family/archive/2023/06/parental-leave-europe-father-quota-feminism/674374/>, Stephanie H. Murray, 13.06.2023

17. <https://www.theatlantic.com/family/archive/2023/06/parental-leave-europe-father-quota-feminism/674374/>, Stephanie H. Murray, 13.06.2023

18. <https://www.theatlantic.com/family/archive/2023/06/parental-leave-europe-father-quota-feminism/674374/>, Stephanie H. Murray, 13.06.2023

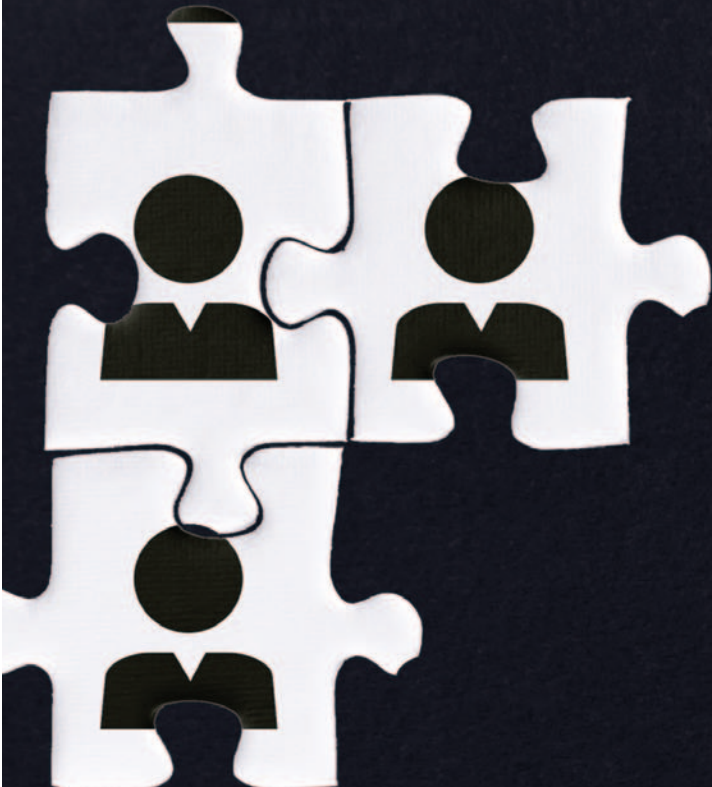
Od **2021** r. w Hiszpanii zarówno ojcowie, jak i matki **otrzymują 16 tygodni w pełni płatnego i niezbywalnego urlopu**

Zdecydowana większość ojców bierze urlopy, a odkąd wprowadzono parytet, hiszpańscy ojcowie częściej opiekują się dziećmi, zarówno podczas urlopu, jak i po jego zakończeniu. Co więcej, dzieci, których ojcowie mieli prawo do dłuższego urlopu ojcowskiego, mają bardziej egalitarne podejście do organizacji życia rodzinnego niż dzieci, których ojcowie mieli dostęp tylko do bardzo krótkiego urlopu. To miało trwały wpływ na zatrudnienie kobiet. Matki nadal znacznie częściej biorą urlop bezpłatny lub pracują w niepełnym wymiarze godzin po zakończeniu płatnego urlopu. Tymczasem mężczyźni biorą urlopy, a potem wracają do pracy w takim samym tempie jak wcześniej.¹⁷

Ankieta przeprowadzona w 2021 r. w celu zbadania wzrostu liczby norweskich matek korzystających z bezpłatnych urlopów wykazała, że przeciętnie ojcowie są zadowoleni z 15 tygodni urlopu – kobiety twierdzą, że należy je skrócić do 11 tygodni. Ludzie wydają się być w większości zadowoleni z długości urlopów ojców w Szwecji – przeciętnie mężczyźni biorą tam więcej urlopów, niż jest im przydzielonych – ale może to mieć coś wspólnego z faktem, że urlopy są tam hojne: nawet mając trzy miesiące zarezerwowane dla ojców, matki mogą wziąć ponad rok urlopu. Im dłuższy urlop, tym większe prawdopodobieństwo, że kobiety będą chciały go dzielić.

Jeśli poświęcanie większej ilości czasu poza formalną pracą na opiekę nad dziećmi stawia matki w niekorzystnej sytuacji ekonomicznej, to rząd powinien skupić się na przebudowie systemu gospodarczego w celu lepszego wsparcia opieki nad dziećmi, a tym samym dla rodziców.¹⁸

RÓŻNORODNOŚĆ MA ZNACZENIE
Młode liderki STEM kreują zmianę



6. Jak WZMACNIAĆ inkluzywne zachowania w zespołach?

Z badań realizowanych przez Kimberley Lewis Parsons i Shea O'Neil Adelson¹⁹ wynika, że wdrażanie i odpowiedzialność za praktyki włączenia są realizowane przez zespół, w którym zachodzi interakcja w czasie rzeczywistym i wykonywana jest prawdziwa praca. To, co autorzy²⁰ nazywają Inclusive Teaming, nie polega na posiadaniu zróżnicowanego zespołu. **W rzeczywistości istnieją dowody na to, że zróżnicowane zespoły mogą osiągać nawet gorsze wyniki niż zespoły jednorodne, jeśli nie nastąpi integracja, która w efekcie staje się nawykiem.** Autorzy zidentyfikowali cały zestaw wzorców zachowań, które utrudniają tworzenie zespołów włączających to tzw. Wzorce Krytyków. Nie wystarczy jednak identyfikacja tych wzorców, bo praca zgodna z Inclusive Teaming polega na naprawianiu ich za pomocą odpowiednich Wzorców Wzmacniacza.

Stanowisko wspomnianych badaczek jest takie, że wdrażanie i odpowiedzialność za praktyki włączające są realizowane przez zespół, w którym odbywa się interakcja w czasie rzeczywistym i wykonywana jest prawdziwa praca. W oparciu o 55 000 godzin pracy z zespołami i liderami zidentyfikowano zestaw wzorców zachowań, które utrudniają tworzenie zespołów włączających i w jaki sposób można je modyfikować:

Najskuteczniejszym punktem wyjścia jest uświadomienie sobie Wzorców Krytyków zespołu, a następnie szczere omówienie ich. Mając większą świadomość, zespół może celowo wybrać odpowiedni „Wzorzec Wzmacniacza, aby zaradzić tzw. Wzorcowi Krytyka”.



19. *Make Inclusive Behaviors Habitual on Your Team*, Kimberley Lewis Parsons i Shea O'Neil Adelson, 9.05.2023.

20. *Make Inclusive Behaviors Habitual on Your Team*, Kimberley Lewis Parsons i Shea O'Neil Adelson, 9.05.2023.

Tabela 1.

Jak wzmacniać inkluzywne zachowanie w zespole

Źródło: <https://hbr.org/2023/05/make-inclusive-behaviors-habitual-on-your-team>

WZORZEC KRYTYKA ZESPOŁU	WZORZEC WZMACNIACZA ZESPOŁU
Zmienianie wypowiedzi, w celu „pomocy” osobie w zespole, tak, aby dopasowała się do kontekstu	Pozwolenie na wybrzmienie słów: członkinie i członkowie zespołu zakładają, że pozostali nie rozumieją, co zostało powiedziane, ale powstrzymują się od wyjaśniania tego własnymi słowami (zgodnymi ze swoją interpretacją)
Ignorowanie czyichś talentów, zdolności i wkładu w pracę zespołu, ze względu na ich tożsamość lub przynależność do jakiejś grupy	Wymiana w obiegu zamkniętym: członkowie zespołu w sposób intencjonalny potwierdzają, że konkretne informacje zostały usłyszane i przyjęte w grupie
Niewidzialna manipulacja (tzw. gaslighting): wątplenie, zaprzeczanie lub kwestionowanie dokonań członkini/członka zespołu do tego stopnia, że same/sami zaczynają w to wątpić	Empatyczne odzwierciedlanie: członkinie i członkowie zespołu, a szczególnie liderka/lider, odzwierciedlają doświadczenie manipulowanej osoby poprzez empatię i konstruktywną informację zwrotną we właściwym momencie
Eliminowanie z dyskusji, np.: takie ustawienie osoby w rozmowie, które od razu sygnalizuje, czy są włączone w podejmowanie decyzji, czy nie	Otwarta pozycja: członkinie i członkowie zespołu podejmują decyzje w sposób otwarty, z uważnością na każdą jedną osobę w zespole

7. Jak wygląda sytuacja kobiet w STARTUPACH?

Aż 60 proc. kobiet, które rozważają założenie własnej firmy, nie decyduje się na to z powodu braku pewności siebie i niedostatecznej wiary w swoją wiedzę i umiejętności – to symptomy typowe dla syndromu oszusta. Wątpliwości co do swoich kompetencji i przekonanie, że nie zasługuje się na sukces, mogą pojawić się zarówno u kobiet, jak i u mężczyzn, to jednak w przypadku tych pierwszych syndrom częściej dotyka płaszczyzny zawodowej i powstrzymuje kobiety przed przekształceniem swojego pomysłu w biznes.²¹

Współcześnie wskaźnik równowagi płci wśród populacji Europy Południowej jest na wyjątkowo niskim poziomie. Na kontynencie największe rozbieżności obserwujemy w Europie Środkowej, Wschodniej i Południowej. Biorąc pod uwagę całą Europę, gdzie 87% wśród założycieli funduszy inwestycyjnych stanowią mężczyźni i tylko 13% kobiety, różnica w proporcjach jest wciąż ogromna. Według IDC European Women in Venture Capital Report,²² w 2021 roku firmy założone przez kobiety otrzymały tylko 1,8% całkowitego finansowania VC. W zeszłym roku (2022) odsetek ten szacuje się na niecałe 3%, ale dokładna liczba nie jest jeszcze znana. **Dla całego ekosystemu istnieje potrzeba zbudowania zróżnicowanej i inkluzywnej społeczności, z uwzględnieniem równowagi płci, ale nie tylko. To dlatego fundusze, które wierzą w wartość dodaną różnorodności, powinny w większej mierze wspierać startupy tworzone przez kobiety.**²³

Dziś tylko 21% startupów ma zespół, który w ponad połowie składa się z kobiet. Kobiety w świecie startupów są niedoreprezentowane. Choć jak pokazują badania – spółki założone przez kobiety przynoszą wyższy zwrot z inwestycji.²⁴ Niedawno opublikowany raport Polskie Startupy 2022 wskazuje, że podobnie sytuacja wygląda na polskim rynku startupowym, gdzie wciąż istnieje deficyt kobiet. Podmiotów, w których stanowią one ponad połowę zespołu, jest tylko 21% – w tym jedynie 15% startupów, gdzie żeńska część zespołu przekracza połowę zatrudnionych.

W kolejnym rozdziale opisane są wyniki badań zrealizowanych na potrzeby stworzenia raportu – dotyczą tematu różnorodności i inkluzywności oraz przywództwa widzianego właśnie z perspektywy kobiet – założycielek startupów technologicznych.

21%

startupów ma zespół, który w ponad połowie składa się z kobiet

60%

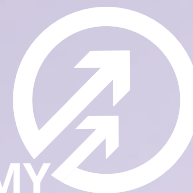
kobiet, które rozważają założenie własnej firmy, nie decyduje się na to z powodu braku pewności siebie i niedostatecznej wiary w swoją wiedzę i umiejętności



13%

wśród założycieli
funduszy inwestycyjnych
w Europie stanowią kobiety

Shesnnovation
ACADEMY



87%

wśród założycieli
funduszy inwestycyjnych
w Europie stanowią
mężczyźni



RÓŻNORODNOŚĆ MA ZNACZENIE
Młode liderki STEM kreują zmianę

- 21. <https://mycompanypolska.pl/artykul/swiat-vc-a-kobiety-dlaczego-startupy-zalozone-przez-kobiety-dostaja-mniej-pieniedzy-od-meskich/11437>
- 22. <https://europeanwomeninvc.idcinteractive.net/8/>
- 23. <https://mycompanypolska.pl/artykul/swiat-vc-a-kobiety-dlaczego-startupy-zalozone-przez-kobiety-dostaja-mniej-pieniedzy-od-meskich/11437>
- 24. Boston Consulting Group <https://mamstartup.pl/kobiety-w-polskich-startupach-sa-niedoreprezentowane/>,

ROZDZIAŁ 2.

BADANIA

– różnorodność i inkluzywność oraz przywództwo oczami founderek startupów*

**Na przedstawionych rysunkach dane nie zawsze sumują się do 100% ze względu na to, że pytania zawierały odpowiedzi wielokrotnego wyboru lub też nie wszystkie odpowiedzi zostały zobrazowane.*





RÓŻNORODNOŚĆ MA ZNACZENIE

Młode liderki STEM kreują zmiany



2.1. WYNIKI badań ilościowych

W badaniu wzięło udział 20 założycielek startupów – firm, które do dziś działają na rynku, na różnych etapach rozwoju. Uczestniczki to absolwentki czterech edycji programu Shesnnovation Academy 2019-2023 realizowanego przez Fundację Edukacyjną Perspektywy i Fundację Citi Handlowy im. Leopolda Kronenberga i sfinansowanego ze środków Citi Foundation.

Uczestniczki badań odpowiedziały na pytania dotyczące dwóch obszarów:

1. Różnorodności i inkluzywności.
2. Przywództwa.

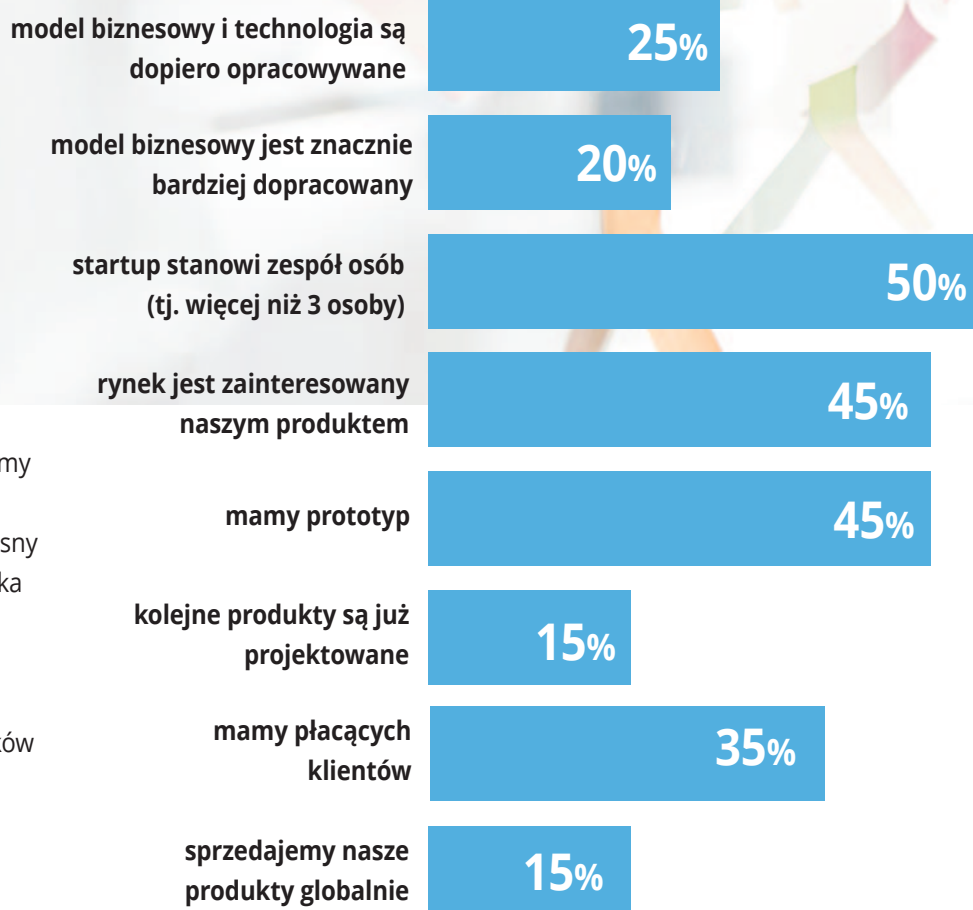
Większość respondentek to osoby w wieku 26-39 lat, wszystkie z nich są założycielkami startupów i nadal prowadzą działalność gospodarczą.



Etap rozwoju firmy²⁵

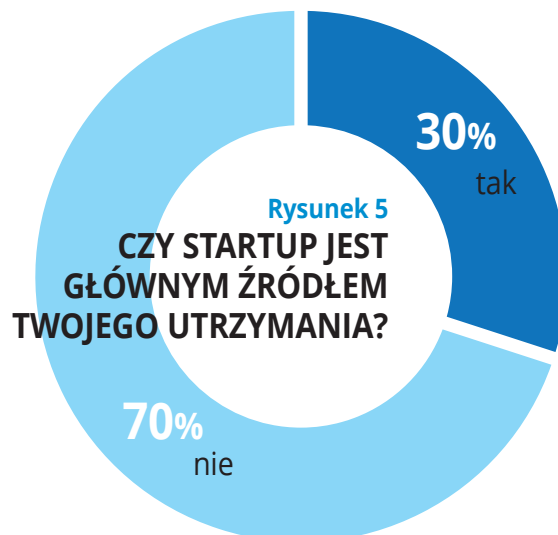
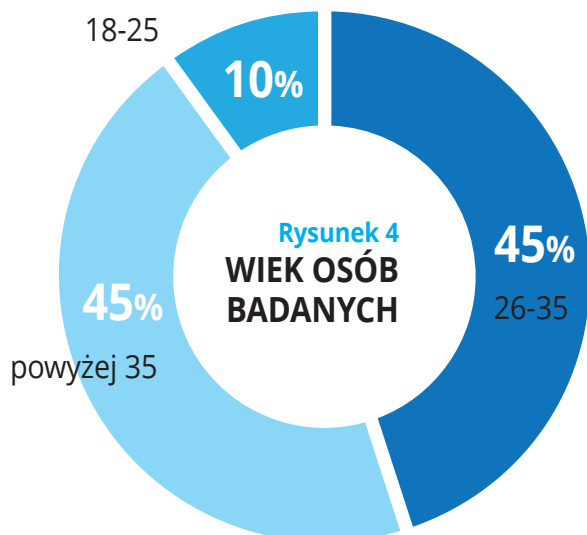
Rozwijane przez osoby badane firmy są na różnych etapach rozwoju, natomiast większość to etap wczesny (ang. early-stage startup), co wynika z faktu, że założone firmy to efekt młodego (2019-2023) programu akcelacyjnego Shesnnovation Academy – w większości przypadków po ukończeniu tego programu badane założyły swoje firmy.

Rysunek 3
ETAP ROZWOJU FIRMY



25. Możliwe odpowiedzi do wyboru (test wielokrotnej odpowiedzi):

- nasz model biznesowy i sama technologia (produkt) są dopiero opracowywane
- mamy znacznie bardziej dopracowany model biznesowy
- mamy zespół
- potwierdziliśmy zainteresowanie rynkowe naszym produktem
- istnieje prototyp naszego produktu
- przetestowaliśmy model biznesowy i produkt - wyzwaniem jest zwiększenie skali działalności
- projektujemy kolejne produkty
- podejmujemy działania na kolejnych rynkach geograficznych
- mamy płacących klientów (liczba 1-10)
- mamy płacących klientów (liczba 10-20)
- mamy płacących klientów (liczba powyżej 20)
- sprzedajemy nasze produkty lokalnie (Polska)
- sprzedajemy nasze produkty globalnie (przynajmniej jedno państwo zagraniczne)
- mamy partnerstwo biznesowe (wspólny projekt, testowanie), ale nie mamy płacących klientów
- nie mamy jeszcze partnerstw biznesowych
- nie mamy jeszcze płacących klientów
- inne: z uwagi na kryzys pivotujemy model biznesowy, złożyliśmy wniosek na B+R w ramach ścieżki smart na kwotę około 3,5 mln PLN





Główne cele,
jakie stawiają przed sobą
aktualnie startuperki,
aby rozwijać swoje
firmy to:

- zdobycie większej ilości projektów,
w celu zwiększenia zatrudnienia i dalszej
ekspansji
- ekspansja za granicę
- weryfikacja nowych modeli biznesowych
- wprowadzenie produktów w fazie beta
lub nowych produktów
- testowanie MVP

Rysunek 6

Czy zrobiłaś pivot w swoim startupie?²⁶

Połowa startuperek spivotowała
w trakcie rozwijania projektu:

Tak

50%

Nie

50%

Shesnnovation
ACADEMY



26. Możliwe odpowiedzi do wyboru (test wielokrotnej odpowiedzi): nie; tak, zoom-in pivot; tak, zoom-out pivot; tak, customer segment pivot; tak, customer-need pivot; tak, platform pivot; tak, business architecture pivot; tak, value-capture pivot; tak, engine of growth pivot; tak, channel pivot; tak, technology pivot; tak, wszystkie, wielokrotnie.

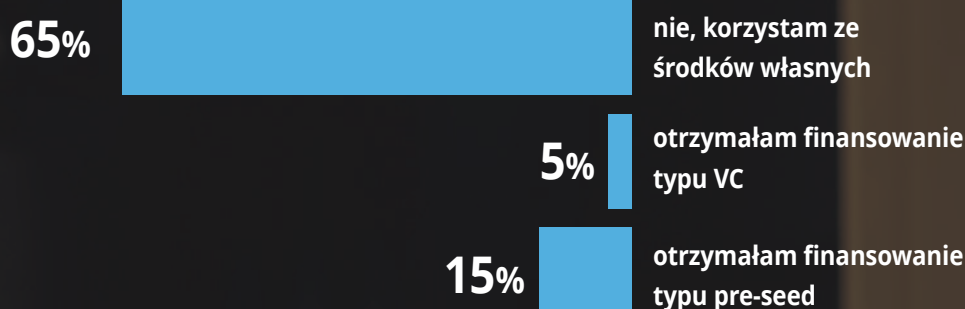
27. Możliwe odpowiedzi (test wielokrotnego wyboru): otrzymaliśmy finansowanie typu pre-seed; otrzymaliśmy finansowanie typu seed; otrzymaliśmy finansowanie VC runda A; otrzymaliśmy finansowanie VC runda B; otrzymaliśmy finansowanie VC runda C; otrzymaliśmy finansowanie z funduszy UE; bazujemy na finansowaniu z własnych oszczędności (również wsparcie family&friends); inne: nie mamy takiej potrzeby, zarabiamy, a na rozwój działalności złożyliśmy wniosek o środki z UE; plus własna inwestycja z zysków innej firmy; na razie nie otrzymaliśmy finansowania.

Pozyskane FINANSOWANIE

65% z badanych firm bazuje na finansowaniu z własnych oszczędności (lub wsparciu od rodziny i przyjaciół). Trzy firmy otrzymały finansowanie zewnętrzne (1 firma – finansowanie VC, 3 firmy – finansowanie typu pre-seed).

Rysunek 7

POZYSKANE FINANSOWANIE



TRUDNOŚCI w pozyskaniu finansowania

Badane, pytane o to, czy trudniej im pozyskać finansowanie ze względu na to, że są kobietami, odpowiadały w sposób zróżnicowany, ich odpowiedzi pogrupowane zostały jak poniżej:

- trudno mi stwierdzić, nie próbowałam, nie szukałam finansowania, na razie finansuję projekt sama;
- tak, odczuwam, że ogólnie kobiecie trudniej być traktowaną serio na stanowisku kierowniczym;
- tak, w szczególności, jak czasem muszę rywalizować z innymi kobietami (nie chcę im zabierać i tak już okrojonych możliwości, większość i tak zgarniają mężczyźni);
- tak, zdecydowanie;
- nie, wręcz przeciwnie.

W pierwszej merytorycznej części badania respondentki odpowiadały na pytania związane z zagadnieniem różnorodności i inkluzywności.

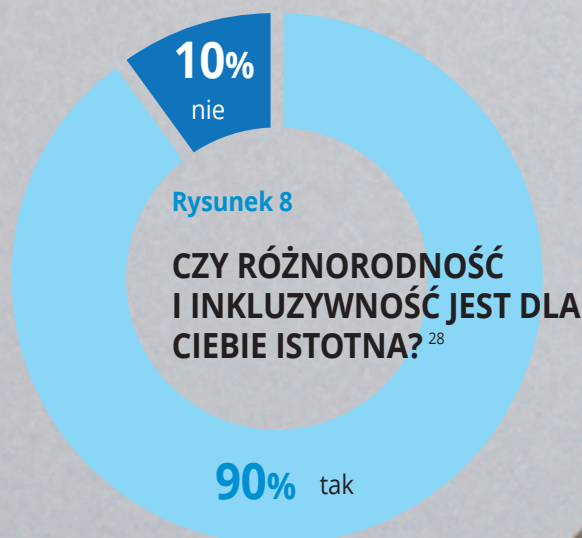
Zgodnie ze strategicznymi założeniami na poziomie globalnym (United Nations), unijnym (European Commission), różnorodność i inkluzywność to jeden z najistotniejszych zasobów każdej organizacji. Dlatego też respondentki zostały zapytane o to, czy są to zagadnienia istotne dla nich.

Prawie wszystkie odpowiedziały, że tak.

Różnorodność i inkluzywność

W pierwszej merytorycznej części badania respondentki odpowiadały na pytania związane z zagadnieniem różnorodności i inkluzywności.

Zgodnie ze strategicznymi założeniami na poziomie globalnym (United Nations), unijnym (European Commission), różnorodność i inkluzywność to jeden z najistotniejszych zasobów każdej organizacji. Dlatego też respondentki zostały zapytane o to, czy są to zagadnienia istotne dla nich. Prawie wszystkie odpowiedziały, że tak.



Różnorodność i inkluzywność to jeden z najistotniejszych zasobów każdej organizacji

Shesnno**ACADEMY**



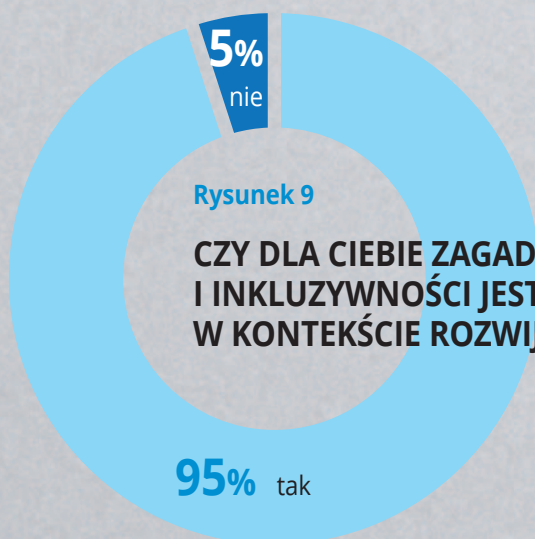
28. Pozostałe odpowiedzi: – Przede wszystkim jest. Różnorodność to coś, czego nie można podważyć. Wszyscy się różnimy. Kryteria, którymi się różnimy będą zależne od tego, z jakiego punktu widzenia startujemy. Uważam, że świadomość różnorodności i korzystania z niej jest niezwykle istotna, bo pozwala na budowanie, poznawanie i dostrzeganie nowych obszarów myślowych. Włączanie, dawanie bezpiecznej przestrzeni, by ta różnorodność mogła rozkwiitać jest kluczowa i dobra dla ogólnego społecznego rozwoju, i szczęścia.

29. Inkluzywność nie jest dla mnie problematyczna, jestem otwarta na budowanie zespołu różnorodnego, jestem tolerancyjna. Ale też nie jest dla mnie celem strategicznym, aby firma dobrze wyglądała marketingowo albo ubiegała się o specjalne dotacje z powodu np. zatrudniania większego odsetka kobiet.

Różnorodność i inkluzywność jako STRATEGIA



Dla badanych różnorodność ma znaczenie na poziomie strategicznym w kontekście rozwijania własnego startupu.



Rysunek 9

CZY DLA CIEBIE ZAGADNIENIE RÓŻNORODNOŚCI I INKLUZYWNOŚCI JEST ZAGADNIENIEM STRATEGICZNYM W KONTEKŚCIE ROZWIJANIA WŁASNEGO STARTUPU? ²⁹

RÓŻNORODNOŚĆ MA ZNACZENIE
Młode liderki STEM kreują zmianę

W dalszej części founderki miały szansę określić, jak właściwie rozumieją różnorodność i inkluzywność.

RÓŻNORODNOŚĆ i INKLUZYWNOŚĆ to dla mnie:



Cechy organizacji czy przedsiębiorstwa, które nie wyklucza ludzi „odstających od normy”. To akceptacja dla każdego człowieka, takim, jaki jest.

To zbiór indywidualnych cech, które wyróżniają każdego człowieka. Inkluzywność to zapewnienie równych możliwości przy poszanowaniu różnic.

Brak wykluczania z jakiejkolwiek przyczyny, a wręcz dążenie do różnorodności, bo ona jest siłą.

Otwartość na różnych ludzi, przełamywanie barier, brak uprzedzeń i budowanie zespołów składających się z ludzi o odmiennych poglądach, kwalifikacjach, płci i doświadczeniach.

Dostosowanie szans dla wszystkich osób względem ich potrzeb/możliwości. Traktowanie osób tak, aby czuli się że mają równy start i równe perspektywy.

Umożliwienie dostępu do tych samych wartości dla wszystkich, niezależnie od płci, wieku, czy pochodzenia. Różnorodność w organizacji również pozytywnie wpływa na współpracę, poznawanie szerszego punktu widzenia i budowania tolerancji.

Możliwością współpracy z zespołem o różnych zasobach i doświadczeniach niezależnych od wykształcenia w istniejącym systemie. Dostrzeżenie indywidualnych potrzeb i zdolności na poziomie zarówno mentalnym jak i społecznym.

RÓŻNORODNOŚĆ MA ZNACZENIE
Młode liderki STEM kreują zmianę

To synonim odwagi i otwartość na inność. W kontekście biznesowym to również fundament transparentności.

Szanowaniem, wspieraniem i niedyskryminowaniem osób ze względu na ich przekonania, cechy, preferencje.

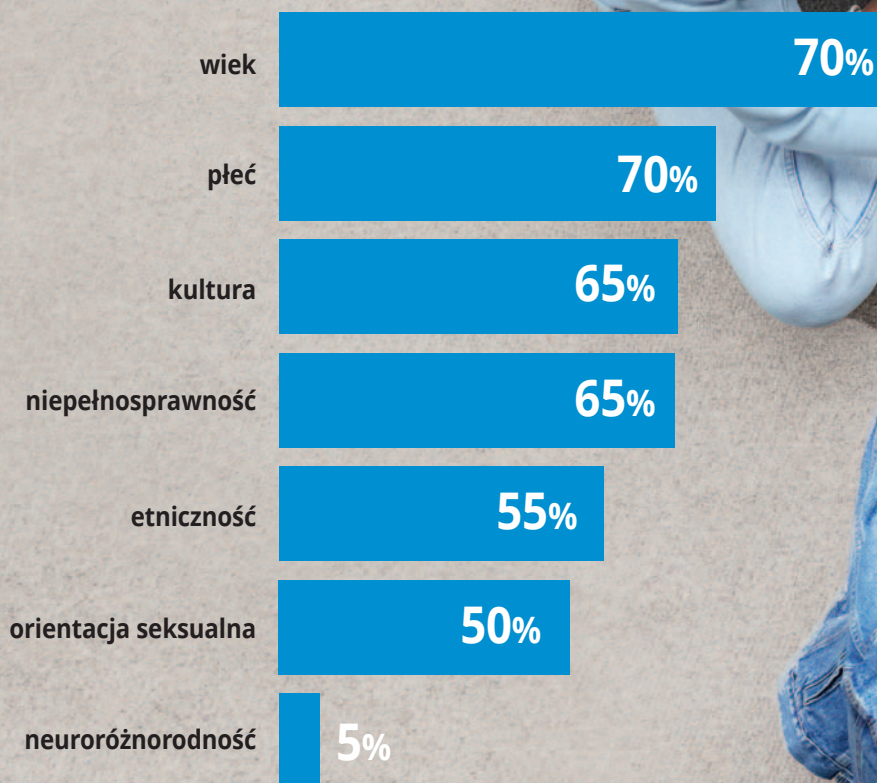
Jest dla mnie dzisiaj niewykorzystaną siłą, możliwością wyrażenia siebie dokładnie takimi jakimi się czujemy, uwzględnienia tych różnych cech, perspektyw, doświadczeń i w taki sposób, aby zapewnić równe szanse. Dyskryminacja i uprzedzenia powodują, że osoby różnorodne tracimy, a różnorodność, która – w mojej ocenie – jest piękna i powinna być pielęgnowana, w pracy sprawia, że możemy osiągnąć lepsze efekty, wspierać się i rozwijać.

To dostrzeganie, że każdy jest inny i szanowanie wzajemnie tych różnic.

RÓŻNORODNOŚĆ w rozwijaniu swojego ZESPOŁU

Myśląc o różnorodności w rozwijaniu swojego zespołu, badane uwzględniają następujące aspekty związane z różnorodnością.

Rysunek 10
ASPEKTY RÓŻNORODNOŚCI
UWZGLĘDNIANE
W ROZWIJANIU ZESPOŁU ³⁰



Są ważne
bo nie wykluczają.

Różnorodny zespół pozwala na odkrywanie siebie samego i świata wokół, który staje się bardziej interesujący w różnych perspektywach.

Chcę, aby zespół był różnorodny, co pozwala mu na bycie bardziej kreatywnym i otwartym.



Respondentki uzasadniły również, dlaczego wymienione aspekty mają znaczenie:

*Pozwalają lepiej
rozumieć świat
i projektować lepszy
produkt, lepiej
zarządzać ryzykiem.*

*Uważam, że w nowoczesnych firmach
powinno być uwzględniane wiele aspektów
różnorodności i skupienie się
na umiejętnościach i wiedzy pracowników,
niż na aspektach wyróżniających ich
w społeczeństwie. Według mnie jeżeli ktoś
jest zdolny, ambitny i dobrze wykonuje
swoją pracę, to całkowicie nie obchodzi
mnie jego background.*

*Nie widzę powodu, by kogokolwiek
wykluczać – różnorodność nie
wpływa na kompetencje.*

*Ważna jest tylko otwartość na drugiego
człowieka (na jego wiedzę, doświadczenie, punkt widzenia, na jego soft
skills), bo tylko wtedy można faktycznie wykorzystać potencjał danej
osoby. Najważniejsza jest rzeczywista tolerancja.*

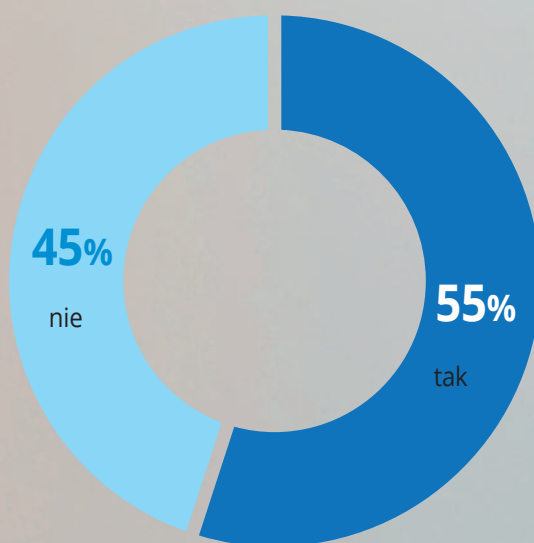
RÓŻNORODNOŚĆ MA ZNACZENIE

Młode liderki STEM kreują zmianę



Zmiany w obszarze RÓŻNORODNOŚCI i INKLUZYWNOŚCI

Po analizie znaczenia i zagadnienia różnorodności respondentki odpowiadały na pytania dotyczące przestrzeni do wprowadzania ewentualnych zmian tam, gdzie wciąż brakuje pełnego włączania różnorodności do organizacji.



Rysunek 11
**CZY WIDZISZ PRZESTRZEŃ
DO WPROWADZENIA ZMIAN
W OBSZARZE RÓŻNORODNOŚCI
I INKLUZYWNOŚCI W SWOJEJ
FIRMIE?** ³¹

30. *Możliwe odpowiedzi do wyboru (test wielokrotnego wyboru): kultura, wiek, etniczność, płeć, orientacja seksualna, niepełnosprawność, neuroróżnorodność; inne: Hm, nie wiem, co znaczy „uwzględniasz”, jeśli to zauważam – to tak, jeśli to, że uważam, że dostrzeganie różnorodności jest ważne – to tak, jeśli to, że zespół powinien czuć się bezpiecznie i czuć, że każdy może być sobą i ta autentyczność jest wspierana, to oczywiście. Jednak to nie różnorodność jest punktem wyjścia, różnorodność jest. Biorąc pod uwagę produkt, odbiorców, warto czerpać z wiedzy osób reprezentujących te „różnice”. Nie jestem jednak za myśleniem „kwotowym”, wydaje mi się, że wypacza ono to, czym jest D&I; uwzględniam, ale nie są to dla mnie wyznaczniki determinujące budowanie zespołu; O takich rzeczach się nie myśli, ani się nie mówi, gdy jest się faktycznie tolerancyjnym. Profesjonalny i tolerancyjny przedsiębiorca będzie szukać kandydatów do pracy pod względem kompetencji i doświadczenia. Jeśli kandydat będzie spełniać kryteria i będzie posiadać cechy charakteru (np. pozytywny, otwarty, tolerancyjny, lubiący kontakt z ludźmi), które wydają się pasujące do zespołu, to powinien być zatrudniony na dane stanowisko. Jeśli się od początku myśli kategoriami, jaka kultura, grupa etniczna, płeć, wiek, itd., to oznacza brak tolerancji, ponieważ faworyzując jedną grupę dyskryminuje się te pozostałe.*

31. *5% (1 osoba) - nie poprzez zatrudnienie, ale przez np. wywiady indywidualne.*



Dlaczego jest możliwe lub nie wprowadzenie tych zmian?

*Zawsze jest przestrzeń na zmiany,
a chcemy rozwijać się optymalnie –
jak najlepiej, zatem każda zmiana
przybliżająca nas do tego jest
bardzo ważna.*

*Nie, bo od
początku
stawiamy na
różnorodność.*

*Zawsze jest przestrzeń
do poprawy zainteresowania
drugim człowiekiem
i otwartości na
perspektywy innych.*

*Dopiero się
rozwijamy
i na pewno chcę,
by moja firma była
inkluzywna.*

*Już podczas rekrutacji pracowników
chętnie daję szansę początkującym
kobietom w IT, ponieważ doskonale
rozumiem ich położenie i wiem,
że początki są trudne. Jeżeli widzę
w nich potencjał i chęć do rozwoju,
to nie widzę przeszkód
do zróżnicowania zespołu.*

RÓŻNORODNOŚĆ MA ZNACZENIE
Młode liderki STEM kreują zmiany

Shesnnovation
ACADEMY



Działania we wdrażaniu strategii RÓŻNORODNOŚCI i INKLUZYWNOŚCI – wypowiedzi respondentek

Zwracanie uwagi na potrzeby innych, szacunek do siebie nawzajem oraz odpowiedzialność za podejmowane decyzje.

Uwzględnienie różnic przy planowaniu rozwoju pracownika, zadbanie o dostępność, inkluzywny język, budowanie różnorodnego zespołu.

Między innymi szkolenia i rozmowy z pracownikami, o tym jak ważna jest tolerancja. Dzięki temu przy zwiększaniu różnorodności w firmie, pracownicy będą bardziej przygotowani i zmniejszymy ryzyko przykrych sytuacji lub nieodpowiednich rozmów.

Współpraca z osobami różnorodnymi, mówienie o naszej strategii różnorodności w firmie, branie udziału w akcjach wspierających.

Działania oparte na Diversity and Inclusion. Informowanie całego zespołu, że inkluzywność jest dobra.

Zasada, że w zespole musi być odpowiedni stosunek kobiet do mężczyzn, osoby o różnych kwalifikacjach i doświadczeniu. Jasne komunikaty np. w ofertach pracy – a raczej brak komunikatów, które wskazywałyby, że „zatrudniamy wszystkich, ale....”. Klarowny przekaz od osób zarządzających, budowa kultury i świadomości – pokazanie korzyści dla innych członków; działanie, czyli po prostu zatrudnienie takich osób lub zaproszenie ich do współpracy.

Szkolenia z unconscious BIAS w rekrutacji, szkolenia uświadamiające różne aspekty różnorodności i benefity dla firmy (nie wszędzie zysk z różnorodności jest tak samo duży trzeba wiedzieć na czym się skupić), odpowiedni proces rekrutacyjny oraz proces review pracowników, jawne pensje lub przynajmniej analiza pay gap, community – jeśli startup jest już wystarczająco duży, świadoma budowa zespołu w oparciu o wartości.

Uwzględnienie różnic przy planowaniu rozwoju pracownika, zadbanie o dostępność, inkluzywny język, budowanie różnorodnego zespołu.

RÓŻNORODNOŚĆ MA ZNACZENIE
Młode liderki STEM kreują zmianę

Promowanie ofert pracy na grupach dla konkretnych społeczności, grup wiekowych, etnicznych, itp.

Odgórny przykład i strategia, wspieranie różnorodności poprzez różne działania, zbieranie informacji np. na etapie rekrutacji, tak, aby rzeczywiście wybierać najlepszych wśród różnorodnego grona przedstawicieli, wspieranie inicjatyw oddolnych.



Działania we wdrażaniu strategii RÓŻNORODNOŚCI i INKLUZYWNOŚCI

– wypowiedzi respondentek

Zwracanie uwagi na potrzeby innych, szacunek do siebie nawzajem oraz odpowiedzialność za podejmowane decyzje.

Moim zdaniem ważne jest, aby polityka HR i kultura organizacji pasowała do jej uczestników i była dla niej naturalna, dlatego już na etapie rekrutacji warto uwzględnić, czy osoby są otwarte, przyjazne i będą potrafiły współpracować w różnorodnym zespole, czy nie mają uprzedzeń, czy odnoszą się z szacunkiem do innych.

Oferowanie współpracy mniejszościom / z mniejszą dostępnością w pierwszej kolejności przed osobami „uprzywilejowanymi”.

Kontrola kultury wewnętrznej w firmie, aby zmniejszyć ryzyko dyskryminacji.



Zwracanie uwagi na potrzeby innych, szacunek do siebie nawzajem oraz odpowiedzialność za podejmowane decyzje.

Zatrudnianie, konsultacje zewnętrzne, badania z użytkownikami/użytkowniczkami, wdrażanie dobrych praktyk, przystępowanie do organizacji parasolowych.

Myślę, że przede wszystkim budowanie kultury promującej autentyczność, zachęcanie do wyrażania własnego zdania i słuchanie! Warto zastanowić się nad działaniami takimi jak: regularne ankiety, rozmowy z pracownikami; zbieranie anonimowego feedback'u; wprowadzanie i promowanie systemu wartości firmy wspierającego różnorodność; udzielanie się w sferze publicznej (np. media społecznościowe, branżowe) i wdrażanie inicjatyw, głosów promujących D&I; badania potencjalnych, czy obecnych grup klientów – tak, by zrozumieć klientów, do których kierujemy produkt/usługę; wprowadzenie do polityk wewnętrznych i zewnętrznych informacji o niedyskryminacji i poszanowaniu różnorodności; współpraca z partnerami biznesowymi, którzy dbają o D&I.

RÓŻNORODNOŚĆ MA ZNACZENIE

Metode liderki STEM kreują zmianę



Doświadczenia w temacie **DYSKRYMINACJI**





Kolejna część badań dotyczyła doświadczeń uczestniczek w temacie dyskryminacji. Uczestniczki badania zostały zapytane, czy doświadczyły osobiście, lub były świadkiniami dyskryminacji, ze względu na:

- **pochodzenie narodowe/etniczne** – 65% odpowiedzi pozytywnych
- **kolor skóry** – 30% odpowiedzi pozytywnych
- **niepełnosprawność fizyczną** – 20% odpowiedzi pozytywnych
- **niepełnosprawność intelektualną** – 25% odpowiedzi pozytywnych
- **stan zdrowia, chorobę** – 25% odpowiedzi pozytywnych
- **wygląd** – 80% odpowiedzi pozytywnych
- **przekonania religijne, wyznanie** – 55% odpowiedzi pozytywnych
- **bezwyznaniowość** – 25% odpowiedzi pozytywnych
- **światopogląd** – 75% odpowiedzi pozytywnych
- **płeć** – 75% odpowiedzi pozytywnych
- **orientację seksualną** – 60% odpowiedzi pozytywnych
- **niski status materialny** – 45% odpowiedzi pozytywnych
- **sytuację rodzinną** – 50% odpowiedzi pozytywnych

55%

przekonania religijne,
wyznanie

25%

bezwyznaniowość

50%

sytuacja rodzinna

65%

pochodzenie
narodowe/etniczne

60%

orientacja
seksualna

30%

kolor skóry

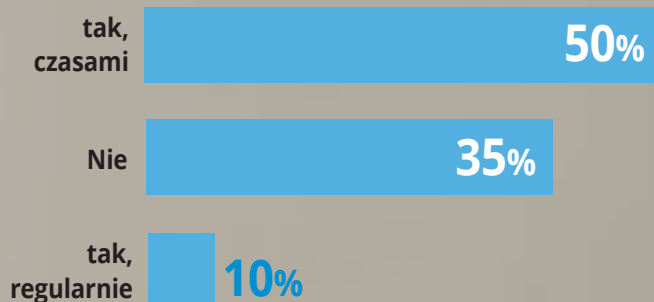
Przypadki DYSKRYMINACJI

Zgodnie z wynikami najwięcej sytuacji dyskryminacyjnych respondentki doświadczyły lub zaobserwowały w związku z:

- wyglądem
- płcią
- światopoglądem
- pochodzeniem narodowym/etnicznym
- orientacją seksualną
- przekonaniami religijnymi/wyznaniem

Działanie na rzecz OSÓB LGBT+

Również połowa badanych działa aktywnie na rzecz osób LGBT+:



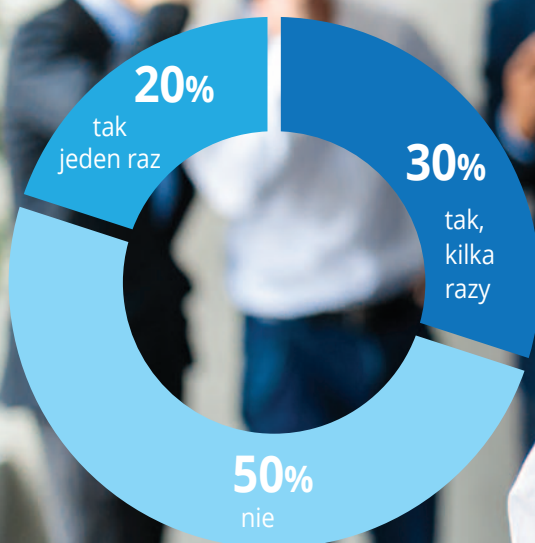
Rysunek 12
**AKTYWNE DZIAŁANIA
NA RZECZ OSÓB LGBT+.**³²

Udział w WARSZTATACH

Połowa z badanych uczestniczyła w warsztatach na temat równości i/lub przeciwdziałania dyskryminacji:

Rysunek 13

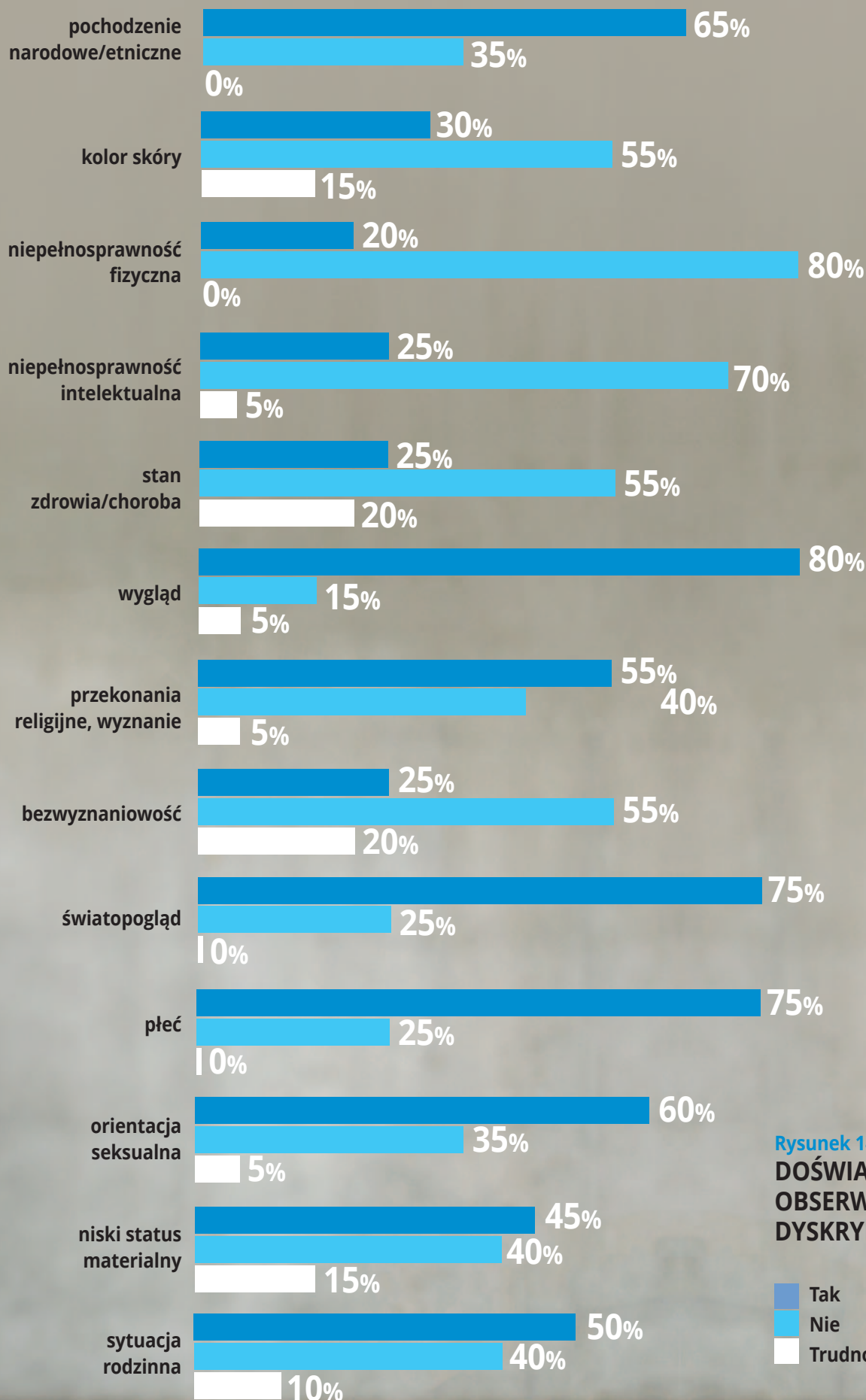
UDZIAŁ W ZAJĘCIACH NA TEMAT RÓWNOŚCI I/LUB PRZECIWDZIAŁANIA DYSKRYMINACJI.



32. Odpowiedzi: 50% tak, czasami; 25% nie, nigdy; 10% tak, regularnie; 5% nie działam społecznie (nie wiąże się to z moimi aktywnościami zawodowymi), aczkolwiek w życiu prywatnym i naukowym współpracuję z organizacjami LGBT+; 5% wspierałam inicjatywy w poprzedniej firmie, uważam, że takie akcje są ważne i super, że jest ich coraz więcej; 5% brak odpowiedzi.



Z JAKIEGO POWODU doświadczyłaś dyskryminacji?



Rysunek 14
DOŚWIADCZENIE LUB
OBSERWACJA SYTUACJI
DYSKRYMINACYJNYCH

■ Tak
■ Nie
■ Trudno powiedzieć

RÓŻNORODNOŚĆ MA ZNACZENIE
 Młode liderki STEM kreują zmianę

PRZYWÓDZTWO

Ostatnia część badań związana była z przywództwem, a w szczególności:

- Z tym, jak jest rozumiane?
- Czy jest to talent nabyty?
- Jakie style przywództwa respondentki znają i stosują?
- Czy chciałyby pełnić rolę liderki?
- Czy i czym różni się przywództwo mężczyzn i kobiet i na czym polegają te różnice?
- Jakie znaczenie dla świata ma przywództwo kobiet?
- Czy respondentki mają za sobą zajęcia kształtujące kompetencje przywódcze?
- Czy uczestniczki nazwałyby siebie liderką?



ROZUMIENIE PRZYWÓDZTWA

Zgodnie z odpowiedziami respondentek,
przywództwo rozumiane jest jako:



*Wyznaczanie wizji,
kierunku działań
i wzbudzanie we
współpracownikach
zainteresowania
tematem i tym samym
zaangażowania.*

*Bycie osobą inspirującą
i pomagającą innym rozwijać się
i osiągać założone cele.*

**Wzmacnianie talentów
innych wokół.**

*Opieka, wyznaczanie kierunku,
dbałość, charyzmatyczność,
odpowiedzialność*

*Przywódcą/przywódczyni
to jest osoba, za którą
ludzie chcą podążać,
a nie muszą. Taka osoba
jest wzorem do
naśladowania i inni chcą
wraz z nią realizować
wyznaczone cele.*

Bycie autentycznym, rozważnym człowiekiem dbającym o relacje ze sobą i z innymi, zmierzającym do rozwoju i poprawy sytuacji świata.

Dla mnie przywództwo, to zarządzanie grupą ludzi z wykorzystaniem ich predyspozycji do wykonywania poszczególnych zadań, ze szczególnym podkreśleniem ich wyjątkowych cech i motywacją do działania. Przywódca to taka postać, która potrafi wydobyć z zespołu najlepsze cechy poprzez docenienie. Przywódca to mentor, z którym chcą pracować ludzie.

Zdolność do współpracy z innymi ludźmi z równoczesnym koordynowaniem i optymalizowaniem pracy zespołu, motywowaniem członków zespołu, działaniem na rzecz poprawy atmosfery w zespole, rozwiązywania konfliktów międzyludzkich.

Inspirowanie i przewodzenie zespołowi, poprzez wspieranie silnych stron i wspólna praca nad słabszymi elementami. Jest to również szerzenie przykładu, wspólne gaszenie pożarów i delegowanie zadań dostosowanych do umiejętności zespołu, w taki sposób, żeby członkowie zespołu czuli się docenieni.

Wyznaczanie i podążanie w danym kierunku i inspirowanie innych do wspólnej drogi.

Wskazywanie kierunku działań, łączenie kropek, strategiczna współpraca zespołowa, otwartość na innych.



Preferowane STYLE PRZYWÓDZTWA



W przypadku STYLÓW PRZYWÓDZTWA najbliższe badanym są:

- styl partycypacyjny (45%)
- styl charyzmatyczny (15%)
- styl paternalistyczny (15%)

45%

styl partycypacyjny

15%

styl paternalistyczny

15%

styl charyzmatyczny

5%

styl autorytarny

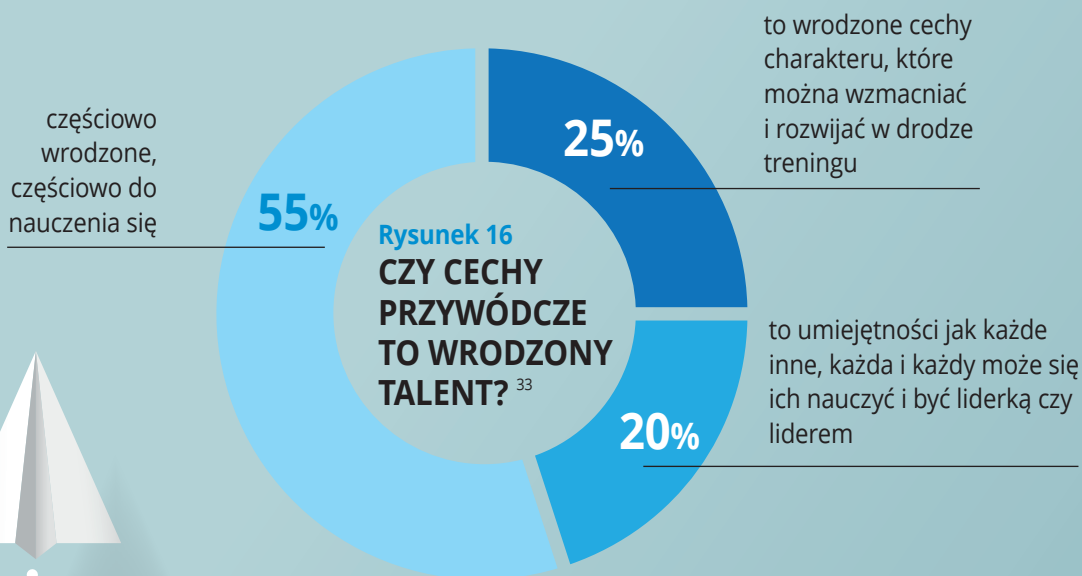
5%

styl empatyczny



Cechy PRZYWÓDCZE

Badane w większości uważają, że cechy przywódcze mogą być częściowo wrodzone, częściowo wyuczone.



33. Odpowiedzi: 25% – to wrodzone cechy, które można wzmacniać i rozwijać w drodze treningu; 20% – to umiejętności jak każde inne, każdy i każda może się ich nauczyć i być liderką i liderem; 55% – częściowo wrodzone, częściowo do wyuczenia się.

34. Odpowiedzi: 45% Styl partycypacyjny – lider/ka razem z ludźmi definiuje cele ważne dla świata i organizuje ich wspólne osiągnięcie; 15% Styl paternalistyczny – lider/ka sprawnie odczytuje potrzeby innych ludzi i pomaga im je zrealizować; 15% Styl charyzmatyczny – lider/ka prowadzi ludzi ze sobą do celów, które sama wyznacza; 5% styl autorytarny – lider/ka potrafi zorganizować działania wielu ludzi w celu osiągnięcia wyznaczonych wcześniej celów; 5% styl empatyczny – lider/ka wspiera empatycznie zespół, ważnym celem jest zrównoważenie; 10% – trudno powiedzieć; 5% – w trakcie kursu IMD poznałam typ „Secure Base Leadership”, który najlepiej mnie definiuje.

Kto chce być LIDERKĄ?

Według przeprowadzonych badań, 35% badanych chciałoby zarządzać grupą i wie, że potrafiłoby to zrobić, a 15% obawia się, że nie ma do tego talentu. 10% z nich chciałoby zarządzać grupą, dlatego planują trening leaderski. **50% z nich brało już udział w warsztatach kształtujących liderki.** 70% z nich, już dziś nazwałoby siebie liderką.

70%

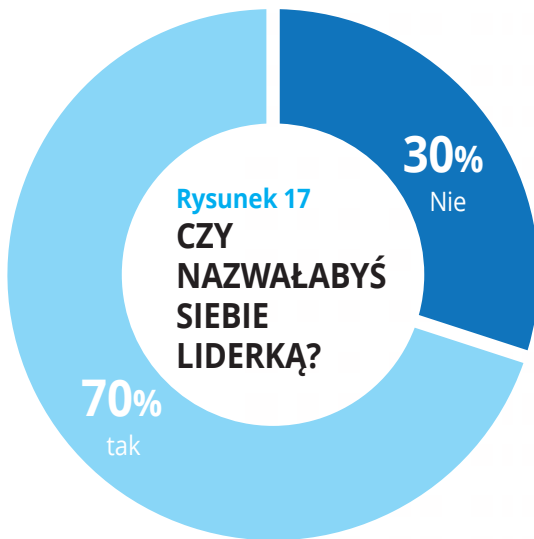
Tak, nazwałabym
się liderką

35%

badanych chciałoby
zarządzać grupą

35. 35% pełnię; 5% to nie dla mnie, nie jestem zainteresowana taką aktywnością; 15% chciałabym, ale obawiam się, że nie mam ku temu talentu; 10% chciałabym zarządzać grupą/zadaniem/firmą i dlatego planuję trening leaderski; 10% trudno powiedzieć; 5% od lat pełnię, obecnie jestem na stanowisku menedżerskim w korporacji, 5% wydaje mi się, że w swoim startupie pełnię już rolę liderki, a także w małej grupie badawczej; 5% chciałabym, ale to trudne zadanie, częściowo trzeba mieć do tego predyspozycje wrodzone, do tego przydaje się wiedza i trening w zarządzaniu ludźmi.

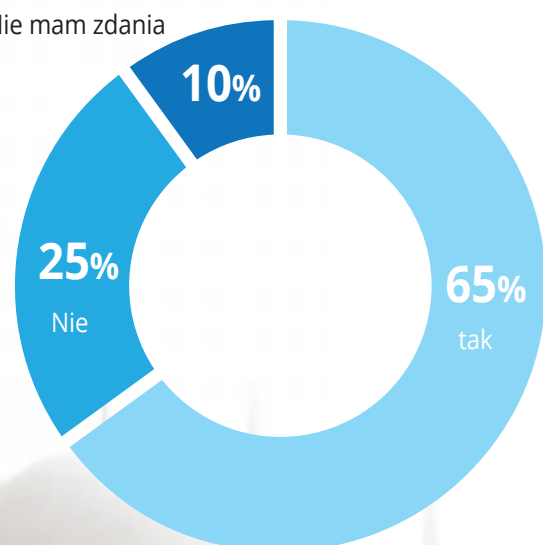




Rysunek 19
CZY KIEDYKOLWIEK BRAŁAŚ UDZIAŁ W WARSZTATACH KSZTAŁCĄCYCH LIDERKI?



Rysunek 20
CZY PRZYWÓDZTWO KOBIET I MĘŻCZYZN RÓŻNI SIĘ W SWOIM CHARAKTERZE?



Rysunek 18
CZY CHCIAŁABYŚ PEŁNIĆ ROLĘ LIDERKI?³⁵



różnice lub ich brak w przywództwie **KOBIET i MĘŻCZYZN**

Odpowiedzi respondentek dotyczące różnic
lub ich braku w przywództwie kobiet i mężczyzn:

*Mężczyźni działają bardziej skupiając się
na celach i na idących za nimi korzyściach.
Kobiety jednak skupiają się na zespole i wspólnym
dążeniu do celu – bardziej niż na korzyściach
skupiają się na satysfakcji
z osiągniętego celu.*

***To jest cecha charakteru,
niezależna od płci.***

*Poprzednie pytanie wydaje mi się dosyć tricky,
ponieważ w mojej opinii dużo zależy od backgroundu
niezależnego od płci, natomiast spodziewam się, że
sposób socjalizacji kobiet i mężczyzn może mieć
wpływ na to, jakimi są liderkami/liderami.*

***Kobiety mają
więcej empatii.***

*Wydaje mi się, że kobiety są bardziej
empatyczne w przywództwie,
a mężczyźni dążą do celu, często bez
refleksji.*



Powiedzenie jednoznacznie 'tak' wydaje mi się kierowane stereotypami, dlatego zaznaczam 'nie'. Chciałabym wierzyć, że przywództwo różni się w zależności od człowieka, a nie płci. Jednocześnie, ze względu na role społeczne, kobietom często trudniej te cechy przywódcze pokazać na większą skalę.

Kobiety (generalizując) biorą więcej aspektów pod uwagę podejmując decyzję, zwłaszcza aspektów miękkich.

Wydaje mi się, że przywództwo kobiet i mężczyzn jest różne, ale moje osobiste doświadczenia temu przeczą – mój poprzedni dyrektor miał cechy najczęściej przypisywane kobietom a dyrektorka – mężczyznom. Dlatego myślę, że jest to indywidualne, wynika z naszego charakteru, doświadczeń, okoliczności, zespołu, którym zarządzamy i innych czynników.

Kobiety patrzą na zasoby, mężczyźni na cel.

Poznałam (niedawno) kilku mężczyzn pracujących w miękkim stylu przywództwa, więc wiem, że nie można generalizować, ale statystycznie: kobiety skupiają się bardziej na tym żeby zespoły czuły się włączone w proces decyzyjny i wszyscy byli wysłuchani, mężczyźni (statystycznie) czerpią większą satysfakcję z wygrywania (osiągnięcia celu a nie drogi do celu).



Przywództwo KOBIEŃ a rozwój świata

Respondentki uważają w większości (65%), że przywództwo kobiet będzie miało znaczenie dla rozwoju świata ze względu na to, że będzie bardziej empatyczne i zrównoważone. **Część z nich (35%) wskazuje, że wraz z rozwojem przywództwa kobiet, będzie mniej wojen i mocniej będą respektowane prawa człowieka.** 20% z nich uważa, że to kobiety mają szansę rozwiązać problem katastrofy klimatycznej, bo dzięki nim świat się w końcu dogada.

65%

respondentek uważa, że
przywództwo kobiet będzie bardziej
empatyczne i zrównoważone



Rysunek 21

JAKIE ZNACZENIE DLA ROZWOJU ŚWIATA MA PRZYWÓDZTWO KOBIET?³⁶

20%

Kobiety mają szansę rozwiązać problem katastrofy klimatycznej – dzięki nim świat się w końcu dogada

10%

Typ przywództwa nie ma znaczenia

65%

Przywództwo kobiet będzie bardziej empatyczne i zrównoważone

35%

W świecie z większym udziałem kobiet w decyzjach nie będzie wojen i mocniej będą respektowane prawa człowieka

30%

inne



36. *Możliwe odpowiedzi (test wielokrotnego wyboru): Kobiety mają szansę rozwiązać problem katastrofy klimatycznej – dzięki nim świat w końcu się dogada; typ przywództwa nie ma znaczenia; przywództwo kobiet zwiększy konflikty na świecie; przywództwo kobiet będzie bardziej empatyczne i zrównoważone; przywództwo kobiet będzie mniej empatyczne i zrównoważone; w świecie z większym udziałem kobiet w decyzjach nie będzie wojen i mocniej będą respektowane prawa człowieka; przywództwo kobiet będzie mniej skuteczne i zapanuje chaos; inne: kobiety są świetnymi liderkami i potrafią zmieniać świat w wielu obszarach, ich udział wnosi inne spojrzenie, które może wpływać na lepsze decyzje podejmowane w różnych strategicznych obszarach; przywództwo kobiet to przywództwo silne i konstruktywne; myślę, że dla świata znaczenie ma stworzenie warunków, gdzie to przywództwo kobiet może wybrzmieć – a na co to może wpłynąć? – myślę, że na wszystko – rozwój biznesu, politykę, ekologię i ekonomię, dyskurs społeczny; przywództwo kobiet pozwoli analizować problemy u ich podstaw; nic na siłę, są takie branże, gdzie przywództwo kobiet jest wskazane.*

2.1. WYNIKI badań jakościowych

Kontynuacją i uzupełnieniem badań ilościowych stały się wywiady jakościowe z 5 uczestniczkami - founderkami, czwartej edycji Shesnnovation Academy. Temat różnorodności, jego definicja i możliwość rozwijania w startupie za pomocą konkretnych strategii czy działań był dla respondentek trudny i niejednoznaczny. Padały odpowiedzi, w których osoby wołałyby by ten temat nie musiał być przedmiotem analiz i konieczny do zarządzania: chciałabym „żebym ja się nie musiała nad tym zastanawiać”, „chciałabym żeby parady równości nie były potrzebne, żeby to było naturalne, a nie na siłę”, „jeśli jesteś wśród swoich, to nie musisz o tym rozmawiać, ale jedna osoba potrafi zepsuć cały klimat, stąd tak ważny jest etap rekrutacji – czyli nie tylko kompetencje, ale liczą się zachowania”, „każdy powinien znać swoją rolę i zadanie”. Samo pytanie otwierające, jak dbać o różnorodność zespołu było trudne i padały odpowiedzi typu nie wiem, a pomysły rozwiązania nie wynikały z przemyślanej strategii, a raczej utrwalonych przekonań. Wyczuwalne też było odniesienie do własnych doświadczeń, każda z osób miała negatywne doświadczenia związane z dyskryminacją i poczuciem bycia nie na miejscu, w większości była to dyskryminacja ze względu na wiek, płeć, a także niepełnosprawność.

Zestaw pytań użytych podczas wywiadów:

1. Co jest źródłem rozwoju firmy?
2. Jakie są Twoim zdaniem filary sukcesu firmy?
3. Co oznacza mocny zespół? Co się na to składa?
4. Czym jest dla Ciebie różnorodność w organizacji?
Co jest w tym kontekście najważniejsze?
5. Jak dbać o różnorodność? Czy Ty realizujesz strategię różnorodności w swojej organizacji?
Jeśli tak – w jaki sposób, co się sprawdziło, sprawdza?
6. Czy w swoim życiu czułaś się dyskryminowana w miejscu pracy?
7. Jaką rolę mają liderki takie jak Ty w tworzeniu różnorodnych organizacji? Co dla Ciebie oznacza przywództwo?

JAK DBAĆ O RÓŻNORODNOŚĆ – wybrane odpowiedzi respondentek badania jakościowego



Cechy mocnego zespołu

Respondentki podkreślały rolę lidera w budowaniu dobrego zespołu. Respondentki używały w tym kontekście maskulatywów i w trakcie całego wywiadu tylko kilka razy padło określenie liderka. W wypowiedziach pojawiały się kwestie dotyczące budowania atmosfery, życzliwości, „tego czegoś”, co występuje pomiędzy słowami, zaufania i współpracy.

CO OZNACZA MOCNY ZESPÓŁ – WYBRANE ODPOWIEDZI RESPONDENTEK BADANIA JAKOŚCIOWEGO.



ROZDZIAŁ 3.

POTRZEBA NAM WIĘCEJ RÓŻNORODNOŚCI W ZESPOŁACH I PRZYSŁÓDZTWA KOBIET. **Kluczowe wnioski z badań**

Poniżej przedstawiono kluczowe wnioski z przeprowadzonych badań i rekomendacje dotyczące przyszłych działań.

Badania kwestionariuszowe dostarczyły dużej liczby informacji, a respondenci chętnie dzielili się komentarzami jakościowymi, które rozszerzały znaczenie odpowiedzi wynikających z pytań zamkniętych zaplanowanych w ankiecie.

RÓŻNORODNOŚĆ MA ZNACZENIE

Młode liderki STEM kreują zmianę



Z analizy odpowiedzi wynikają 4 zasadnicze wnioski:

1

Respondentki – szczególnie te, które są już doświadczonymi przedsiębiorczyniami, mają świadomość różnorodności i chcą dbać o różnorodność, inkluzywność – to jest dla nich kwestia naturalna.

2

Początkujące liderki nie stawiają różnorodności na pierwszym miejscu i równocześnie wiedzą, że ma ona znaczenie – wiedzą, że to domena nowoczesnych firm.

3

Doświadczenie dyskryminacji, to powszechny element w wypowiedziach respondentek, doświadczyły różnego rodzaju dyskryminacji i pamięć o tym buduje ich tożsamość i myślenie o własnym działaniu w przyszłości. Powszechność tego zjawiska potwierdzają też badania naukowe.³⁷

4

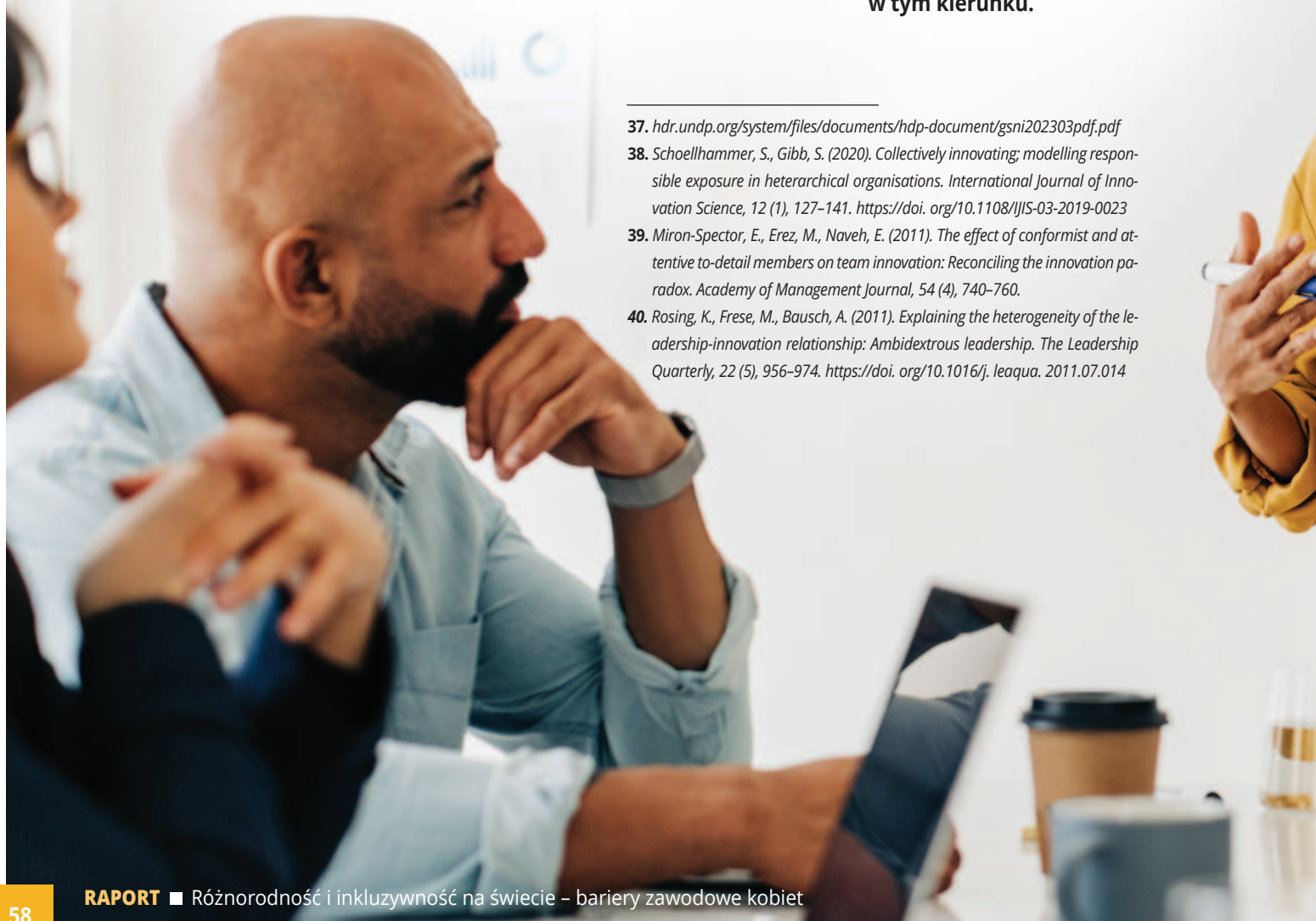
Respondentki deklarują, że chcą być liderkami, chcą się rozwijać i kształcić w tym kierunku.

37. hdr.undp.org/system/files/documents/hdp-document/gsni202303pdf.pdf

38. Schoellhammer, S., Gibb, S. (2020). Collectively innovating: modelling responsible exposure in heterarchical organisations. *International Journal of Innovation Science*, 12 (1), 127–141. <https://doi.org/10.1108/IJIS-03-2019-0023>

39. Miron-Spector, E., Erez, M., Naveh, E. (2011). The effect of conformist and attentive-to-detail members on team innovation: Reconciling the innovation paradox. *Academy of Management Journal*, 54 (4), 740–760.

40. Rosing, K., Frese, M., Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, 22 (5), 956–974. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.07.014>



By tworzyć środowisko innowacyjne potrzeba wysokiej samoświadomości liderki/lidera oraz umiejętności zespołu do pracy samodzielnej. Wymaga to rozbudowanego wachlarza umiejętności liderskich, by kształtować zespół i środowisko pracy wokół wysokiego poziomu zaufania. Wyzwaniem jest dawanie wolności, inicjatywy i odpowiedzialności oraz rozwijanie wspierającej kultury.³⁸

Procesy innowacyjne składają się z naprzemiennych faz eksploracji i eksploatacji, co wymaga różnorodnych zachowań, sposobów działania i reagowania³⁹ a nawet przełączania się elastycznie pomiędzy różnymi fazami. Wszystko dlatego, że rzeczywistość rozwoju innowacji jest paradoksalna i wymaga wykorzystania różnych stylów pracy by sprostać wzajemnie sprzecznym działaniom, które zdarzają się nagminnie w startupie. O współczesnych liderkach/liderach projektów technologicznych mówi się, że powinni być wręcz oburęczni by móc w tym samym czasie reagować na przeciwstawne wymagania innowacyjnej rzeczywistości decyzyjnej.⁴⁰

RÓŻNORODNOŚĆ MA ZNACZENIE
Młode liderki STEM kreują zmianę



Mając na uwadze wyniki badań ilościowych i poszerzając perspektywę o kontekst wynikający z przeprowadzonych wywiadów przedstawiono rekomendacje, które warto pogłębić w kontekście myślenia o doskonaleniu projektów rozwojowych dla liderek zespołów innowacyjnych takich jak Shesnnovation Academy:

1

Poszerzenie rozumienia tematu przywództwa i odróżnienie przywództwa od kontekstu sprawowania władzy i zarządzania zespołami. Wsparcie w praktycznym budowaniu wizji, misji, celów i kluczowych polityk, takich jak polityka różnorodności, by ułatwić początkującym liderkom definiowanie w przyszłości założeń strategicznych.

Większość uczestniczek programu Shesnnovation w czwartej edycji stanowiły inżynierki, lekarki, prawniczki, a zagadnienia na studiach, które kończyły rzadko obejmują kontekst przywództwa, rozwijania zespołów czy wspierania różnorodności. To wiedza, która choć kluczowa jest deficytowa i warto poświęcić na te zagadnienia czas i to w formule warsztatowej.

2

W codzienności firm, które chcą tworzyć różnorodne środowiska pracy, słabą stroną jest umiejętność tłumaczenia przez pryzmat korzyści, w tym finansowych, znaczenia pracy w różnorodnych zespołach i zrównoważonego udziału, w firmach na wszystkich poziomach organizacji, kobiet i mężczyzn. To temat, który może wzmocnić świadomość i motywację do realizacji strategii różnorodności w zespołach innowacyjnych.



3

W wypowiedziach respondentek istnieje jako persona głównie lider – mężczyzna a nie liderka – kobieta. Poza tym w wywiadach dominowały wypowiedzi dotyczące doświadczeń i relacji uczestniczek wywiadów z liderami/liderkami z przeszłości i brakowało odniesień do samych respondentek – ja jako liderka. Zatem w wypowiedziach brakowało odnoszenia do własnej tożsamości, planu działania i rozwoju zespołu, czy też wyczuwalnej własnej świadomości w roli liderki. **To kolejny element, który może być istotny na etapie budowania skutecznych zespołów startupowych, który warto wzmacniać.** Skoro wiele badań sugeruje, że głównym narzędziem liderki/lidera jest wizja,⁴¹ w tym głównie – komunikowanie wizji,⁴² to praca nad tożsamością liderki i formułowaniem przez nią wizji jest bardzo ważny. **Jak pokazuje Linda Hill w Creative Genius⁴³ zadaniem liderki czy lidera innowacji jest zbudowanie takiego środowiska, w którym osoby w zespole innowacyjnym, będą skłonne oddać część swojego geniuszu i połączyć siły by stworzyć coś co naukowczynie nazwała zbiorowym geniuszem (ang. collective genius), niezbędnym do tego by tworzyć przełomowe rozwiązania innowacyjne.** Poza tym świadomość tego czym jest i jakie przewagi ma przywództwo kobiet może być elementem siły liderki. Podczas czwartej edycji Shesnnovation Academy podsumowanie jednego z dni szkoleniowych poświęcono kontekstowi feminatyw i tożsamości ekspertek. Temat spotkał się z ożywioną dyskusją i bardzo różnym poziomem świadomości, głównie opartym o tradycyjne przekonania. Uczestniczki nie doceniały jakim atutem dla nich jako foundererek technologicznych startupów może być ich płeć i podejście do rozwiązywania skomplikowanych problemów. A tymczasem **badania naukowe podkreślają rolę kobiet w przywództwie i rozwoju strategicznym organizacji. Większa różnorodność i obecność kobiet w zarządach firm przekłada się na większe przychody.**⁴⁴ Poza tym różnorodność w pracy wpływa na większe zyski, wyższą innowacyjność, lepsze podejmowanie decyzji, większą kreatywność i poprawia poziom zaangażowania pracowników.⁴⁵ **Rozwiązaniem, w ramach wzmacniania kompetencji, mogą być spotkania z ekspertkami – liderkami i dyskusje facylitowane, w celu zbudowania know-how wokół działań przywódczych, budowania tożsamości zawodowej liderki a także uświadomienia narzędzi i odpowiedzialności przywódczych na drodze rozwoju innowacyjnych firm.** Tu warto podkreślić, że przywództwo w innowacjach ma swoją niezaprzeczalną specyfikę i warto właśnie w tym kontekście rozbudowywać wiedzę uczestniczek programów rozwojowych takich jak Shesnnovation Academy.

-
41. Lynn, G. S., Akgun, A. E. (2001). Project visioning: Its components and impact on new product success. *The Journal of Product Innovation Management*, 18, 374–387.
42. Reid, S. E., Roberts, D. L. (2011). Technology Vision: A scale development. *R&D Management*, 41 (5), 427–442
43. Lynn, G. S., Kalay, F. (2016). The effect of vision and role clarity on team performance. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 179–196.
44. Hill, L. A. (2014). *Collective genius: The art and practice of leading innovation*. Harvard Business Review Press.
45. Dixon-Fyle S. et al, 2020, McKinsey
45. Bersin by Deloitte 2015 High-Impact Talent Management research; IMF 2018





4

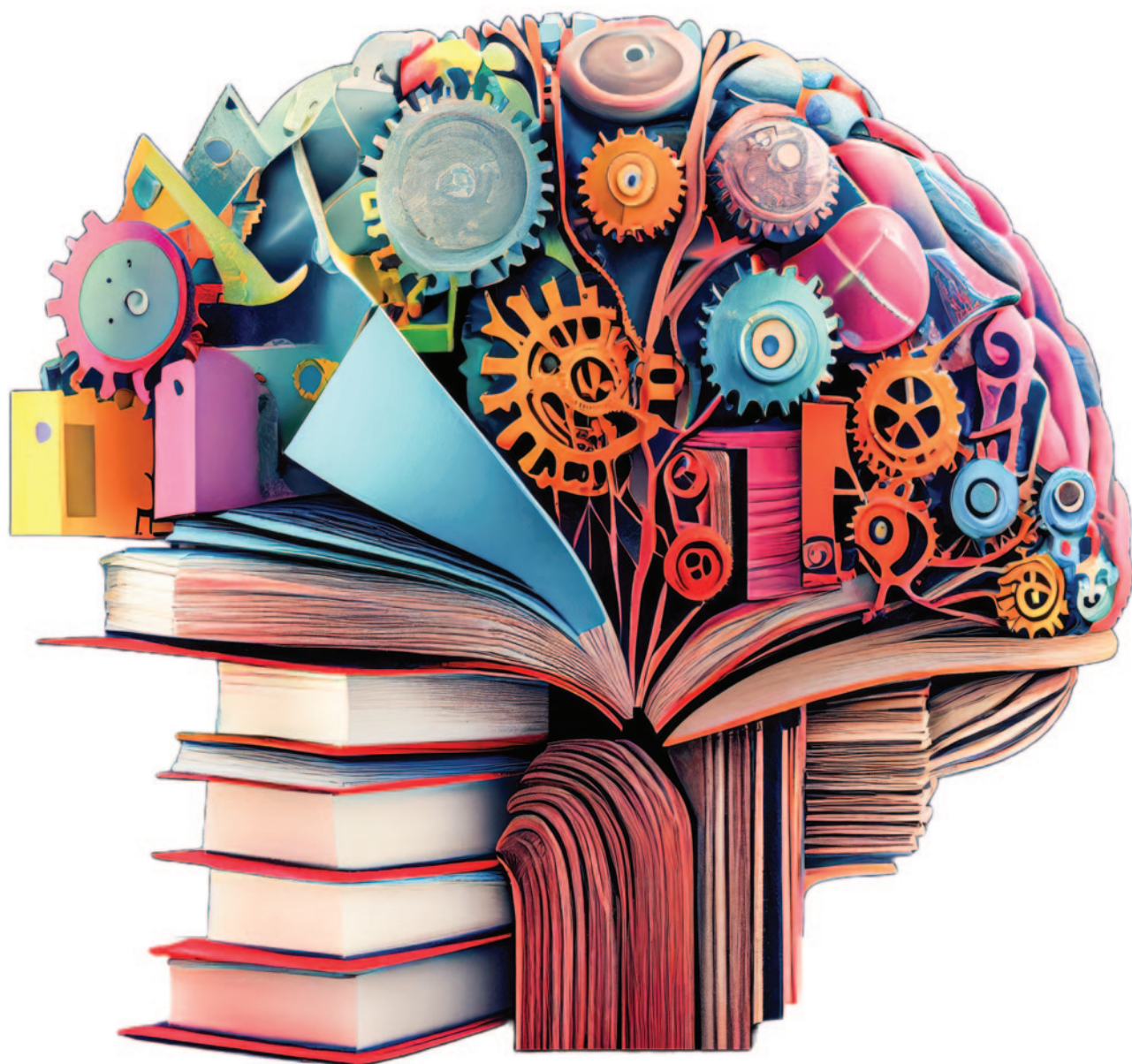
Podczas wywiadów jakościowych **respondentki dostrzegły źródła sukcesu firmy w imperatywie wewnętrznym liderki/lidera i chęci do realizacji założonej misji oraz w zespole ludzi o różnych umiejętnościach.** Respondentki bardzo dużo czasu poświęciły na rolę różnorodności, uzupełniania się, wagi inności, odmienności w dostrzeganiu różnych punktów widzenia. Podkreślały też rolę wiedzy, doświadczenia, umiejętności i potrzebę rozwoju.

Słychać było, że o ile temat różnorodności jest przez nie postrzegany jako bardzo ważny, to nie wiedzą jak go wdrażać i o niego dbać. To wiedza deficytowa i równocześnie bardzo złożona. Wymaga strategicznego podejścia i pracy nad założeniami od samego początku. Równocześnie w badaniu ilościowym ten temat był dużo bardziej uświadomiony.

Oprócz tradycyjnych form rozwoju (w toku warsztatów, dyskusji, wykładów) **ważna jest integracja grup uczestniczek, budowanie wzajemnego zaufania i trwałych relacji, wymiana wiedzy i doświadczeń.** By móc wesprzeć liderki w kształtowaniu różnorodnych organizacji istotne jest prowadzenie zajęć projektowych, podczas których liderki mogą stworzyć podwaliny wizji, misji, celów strategicznych, wartości, a także zręby kluczowych polityk w tym polityki różnorodności. Takie wsparcie pozwoli im w sposób systemowy rozwijać swoje podejście strategiczne.

Niemniej **istotne jest umiędzynaradawianie takich programów jak Shesnnoovation, które sprzyja poszerzaniu perspektywy, środowisk, kultur i punktów widzenia.** Wzmacnia też świadomość dotyczącą konieczności budowania skalowalnych modeli biznesowych i przekraczania stref komfortu na rzecz eksperymentowania i budowania nowych rozwiązań.





Innowacyjność

Innowacyjność wymaga zachowania wysokiego progu niepewności, nierutynowych działań i właśnie różnorodności wewnątrz organizacji. Środowisko rozwoju innowacji to środowisko projektowe i współpracy w poprzek organizacji w ramach struktur

macierzowych, co pozwala tworzyć złożone systemy, które łatwiej adaptują się w zmiennych warunkach rozwoju innowacji właśnie dzięki zaawansowanej współpracy i różnorodności.⁴⁶

46. Chenhall, R.H., Moers, F. (2015). The role of innovation in the evolution of management accounting and its integration into management control. *Accounting, Organizations and Society*, 47, 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2015.10.002>



Dr Agnieszka Młodzińska-Granek,

adiunkta na Uniwersytecie SWPS, badaczka nauk społecznych, od 15 lat zajmująca się tematem współpracy nauki i biznesu, innowacjami impactowymi, w ramach studiów i doktoratu w Polsce, Niemczech i USA.

Od 8 lat zajmuje się oceną potencjału i wspieraniem rozwoju startupów wysokotechnologicznych, w tym z obszaru nauk społecznych i humanistycznych (social impact startups) – w polskich i międzynarodowych programach akceleryacyjnych (akcelerator MIT Enterprise Forum Central and Eastern Europe, SmartUp Accelerator, Inkubator Innowacyjności 4.0).

Prowadzi badania nad projektowaniem innowacji, w tym nad sposobami mierzenia wpływu społecznego innowacyjnych rozwiązań. Jest koordynatorką i mentorką Shesnnovation Academy 2023 Fundacji Edukacyjnej Perspektywy – programu akceleryacyjnego dla kobiet – założycielek startupów, współtwórczynią i koordynatorką Change It. Impactful Innovation Challenge – konkursu dla najlepszych projektów startupowych, tworzonych przez multidyscyplinarne zespoły (nauki ścisłe oraz nauki społeczne i humanistyczne), mentorką w programie mentoringowym Uniwersytetu SWPS. Prowadzi zajęcia z projektowania innowacyjnych produktów i usług, przedsiębiorczości (procesy wdrożeniowe), fundraisingu, zarządzania projektami, prowadzenia badań społecznych.

Materiały źródłowe:

- Bersin by Deloitte 2015 High-Impact Talent Management research; IMF 2018.
- Blanchard, K.H., Salbut, B., Ken Blanchard Companies. (2018). Przywództwo wyższego stopnia: Blanchard o przywództwie i tworzeniu efektywnych organizacji. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Breaking down gender biases: Shifting social norms towards gender equality (2023) GENDER SOCIAL NORMS INDEX (GSNI). <https://hdr.undp.org/content/2023-gender-social-norms-index-gsni#/indices/GSNI>
- Chandler C. (2023). Extra commitments are everywhere in academia. Many take time and effort but do not advance a faculty member's career. ASBMBTODAY. <https://www.asbmb.org/asbmb-today/careers/060923/the-silent-toll-of-unpromotable-work>

- Chenhall, R.H., Moers, F. (2015). The role of innovation in the evolution of management accounting and its integration into management control. Accounting, Organizations and Society, 47, 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2015.10.002>
- Elder B. (2023) Looking like a million dollars. Financial Times, <https://www.ft.com/content/bff62e63-6a77-433e-b51f-3c7ce188c684>
- Fath S. (2023). When Blind Hiring Advances DEI — and When It Doesn't. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2023/06/when-blind-hiring-advances-dei-and-when-it-doesnt?ab=hero-subleft-3>
- Hill, L.A. (2014). Collective genius: The art and practice of leading innovation. Harvard Business Review Press.
- Lewis Parsons K., O'neil Adelson S. (2023). Make Inclusive Behaviors Habitual on Your

- Team. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2023/05/make-inclusive-behaviors-habitual-on-your-team>
- Liu J (2023). Women are held back at work due to 30 biases out of their control, says new study: 'They were never quite right'. make it. <https://www.cnn.com/2023/06/07/women-criticized-at-work-on-30-characteristics-says-study-of-female-leaders.html>
- Lynn, G.S., Akgun, A.E. (2001). Project visioning: Its components and impact on new product success. The Journal of Product Innovation Management, 18, 374–387. 53).
- Lynn, G.S., Kalay, F. (2016). The effect of vision and role clarity on team performance. Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, 179–196.
- Michels D., Murphy K., Vankataraman K. (2023). How Investing in DEI Helps Companies Become More Adaptable.



Patrycja Radek

Patrycja Radek – liderka strategiczna, od 15 lat związana z rozwojem innowacji deeptech, moderatorka procesów design thinking z 10-letnim doświadczeniem w prowadzeniu projektów wdrażania nowych produktów i usług, z prowadzeniem zajęć w tym obszarze na wielu uczelniach i szkoleń dla firm i instytucji w całej Polsce. Absolwentka stażu dotyczącego transferu innowacyjnych technologii do biznesu na Uniwersytecie Kalifornijskim w Berkeley. Jest brokerką innowacji w Uniwersytecie SWPS, absolwentką 2 wydziałów Politechniki Wrocławskiej (Wydział Chemiczny i Wydział Informatyki i Zarządzania). Prowadzi badania naukowe dotyczące przywództwa w zespołach badawczo-rozwojowych. Certyfikowana menedżerka projektów (IPMA), certyfikowana trenerka biznesu (szkoła SET), mentorka wspierająca rozwój kobiet w obszarach STEM związana od lat Fundacją Perspektywy, wykładowczyni wielu uczelni wyższych. Jest koordynatorką i mentorką Shesnnovation Academy 2023 Fundacji Edukacyjnej Perspektywy – programu akceleracyjnego dla kobiet – założycielek startupów, współtwórczynią i koordynatorką Change It. Impactful Innovation Challenge – konkursu dla najlepszych projektów startupowych, tworzonych przez multidyscyplinarne zespoły (nauki ścisłe oraz nauki społeczne i humanistyczne), mentorka w programie mentoringowym Uniwersytetu SWPS.

Harvard Business Review.

<https://hbr.org/2023/05/how-investing-in-dei-helps-companies-become-more-adaptable>

- Miron-Spector, E., Erez, M., Naveh, E. (2011). The effect of conformist and attentive to-detail members on team innovation: Reconciling the innovation paradox. *Academy of Management Journal*, 54(4), 740–760.
- Murray S.H. (2023). The Problem With Splitting Parental Leave Down the Middle. *The Atlantic*. <https://www.theatlantic.com/family/archive/2023/06/parental-leave-europe-father-quota-feminism/674374/>
- Paliszkiewicz, J.O. (2019). Przywództwo, zaufanie i zarządzanie wiedzą w innowacyjnych przedsiębiorstwach. CeDeWu.

- Reid, S.E., Roberts, D.L. (2011). Technology Vision: A scale development. *R&D Management*, 41(5), 427–442.
- Rosing, K., Frese, M., Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 956–974. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.07.014>
- Schoellhammer, S., Gibb, S. (2020). Collectively innovating; modelling responsible exposure in heterarchical organisations. *International Journal of Innovation Science*, 12(1), 127–141. <https://doi.org/10.1108/IJIS-03-2019-0023>
- Sundiatu Dixon-Fyle, Kevin Dolan, Dame Vivian Hunt, and Sara Prince, 2020. Diversity wins: How inclusion matters, McKinsey.
- Van de Ven, A.H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Central*

Problems in the Management of Innovation, Vol. 25(5), 590–607.

- Warren M.A. (2023). Men Think They Are Strong Workplace Allies. Women Disagree. *Scientific American*. <https://www.scientificamerican.com/article/men-think-they-are-strong-workplace-allies-women-disagree/>
- Whalen I.M. (2023). Amplifying inequalities: Gendered perceptions of work flexibility and the division of household labor during the COVID-19 pandemic. *Wiley Online Library*. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/gwao.13026>
- Yavorsky J., Thebaud S. (2023). Ultrawealthy heterosexual couples are living like the 1950s never ended, according to research of 30 years of data. *FORTUNE*. <https://fortune.com/2023/06/06/do-married-women-ultrawealthy-superrich-work-research-federal-reserve-data/>



Shesnnovation Academy to program akcelacyjny kobiecych startupów w obszarze STEM realizowany przez **Fundację Edukacyjną Perspektywy** przy wsparciu merytorycznym **Fundacji Citi Handlowy im. Leopolda Kronenberga**. Projekt finansowany ze środków **Citi Foundation**.

www.shesnnovation.pl
www.womenintech.perspektywy.org