

Kobieta i kariera

Analiza barier w awansie kobiet liderek

Jakie blokady i bariery napotykają kobiety na swoich ścieżkach kariery? Jak nie zgubić się w natłoku raportów i rekomendacji, które podsuwają rozwiązania mające pomóc w szerszym awansowaniu kobiet na wyższe stanowiska? Jak nie ulec złudzeniu, iż klucz do zwiększenia obecności kobiet na stanowiskach menedżerskich znajduje się przede wszystkim w rękach firm?

Dr Anna Zaroda-Dąbrowska, Dr Tomasz Dąbrowski

Chcąc przekonać się, jak temat równowagi płci (ang. gender balance) wygląda w skali makro, wystarczy spojrzeć na kilka podstawowych danych, np. na wskaźnik zatrudnienia kobiet w zarządach spółek notowanych na Rynku Głównym Giełdy Papierów Wartościowych, z trudem przekraczający 12 proc. (wg badania Fundacji Liderów Biznesu), czy na dane raportu Europejskiego Instytutu ds. Równości Kobiet i Mężczyzn (EIGE), pokazującego, iż Indeks Równości Płci w Polsce osiąga wysokość niespełna 57 pkt na 100 możliwych, przy średniej ocen w krajach Unii Europejskiej na poziomie 66,2 pkt (która sama w sobie także jest uznawana za niewystarczającą). Ogólny obraz pozostawia więc wiele do życzenia.

„Dzielenie się wiedzą i doświadczeniami oraz promowanie różnorodności to nasze zobowiązanie i odpowiedzialność.”



Model 4x4

Szerokie spojrzenie na kwestię gender balance'u jest ważne, pozwala zrozumieć trendy, jednak pozostaje uśrednieniem. Firmy bowiem bardzo różnią się od siebie i rzeczywistością wielu z nich jest zbliżanie się (lub nawet przekraczanie na korzyść kobiet) wskaźnika 50/50 w zatrudnieniu. Dlatego też, zamiast zajmować się danymi przekrojowymi, skupiliśmy się na analizie zjawiska towarzyszącego wielu firmom – stosunkowo licznej obecności kobiet na niższych szczeblach hierarchii, która nie przekłada się na ich obecność na szczeblach wyższych. Sytuacja taka w ogólnym oglądzie jest bowiem nielogiczna – szeroka grupa potencjalnych kandydatek na szczeblach niższych powinna skutkować proporcjonalnie widoczną obecnością kobiet na kolejnych poziomach hierarchii. Owszem, w wielu organizacjach kobiety są obecne na stanowiskach liderek, ale tylko do pewnego momentu, po którym trend się załamuje i kobiet jest wyraźnie mniej. Postawiliśmy sobie pytanie: dlaczego tak się dzieje? W maju 2017 r. z inicjatywy Think Tanku Diversity Hub i Delphi odbyło się spotkanie grupy roboczej, w której udział wzięli przedstawiciele (zarówno kobiety, jak i mężczyźni) korporacji z różnych sektorów (usług i produkcji). w toku naszej dyskusji stało się jasne, iż ocena przyczyn nieawansowania kobiet na stanowiska kierownicze opiera się często na wiedzy odwołującej się do przypuszczeń i założeń lub podparta jest dostępnymi badaniami i publikacjami. A te bywają ze sobą sprzeczne – albo starają się uchwycić bardzo szerokie spektrum trudności (w skali całego biznesu), albo próbują wyjaśnić zjawisko jedynie fragmentarycznie (np. tylko z perspektywy firmy). Dostrzegając tę trudność, postawiliśmy sobie za cel stworzyć mapę, która pozwoliłaby nam na uchwycenie złożoności blokad i barier w awansie kobiet, a docelowo tworzyłaby schemat, dzięki któremu moglibyśmy w sposób uporządkowany i wyczerpujący (ale także elastyczny) prowadzić badania tego zjawiska. Mapę tę nazwaliśmy Modelem 4x4.

Cztery grupy czynników

Punktem wyjścia dla Modelu 4x4 jest analiza blokad i barier na drodze rozwoju zawodowego kobiety. Aby je zdefiniować, sięgnęliśmy do ponad 120 raportów i opracowań, w których różni autorzy próbują przedstawić kluczowe bariery w karierze kobiet. Wskazywane w tych raportach czynniki poddawaliśmy kodowaniu, łącząc je w szersze kategorie. Idąc tą drogą, udało nam się wyodrębnić cztery kluczowe obszary barier (grupy czynników) – patrz ramka: „Bariery w awansie kobiet”.

Przytoczone grupy czynników występują w różnym nasileniu, w zależności od kontekstu. Warto jednak każdorazowo rozpatrywać je łącznie, gdyż jeden z kluczowych błędów

„Dzielenie się wiedzą i doświadczeniami oraz promowanie różnorodności to nasze zobowiązanie i

odpowiedzialność.”



polega na przyjmowaniu przedzałożeń (wynikających m.in. ze stereotypów) prowadzących do wykluczania z analizy pewnych grup barier.

Niedostrzeżenie niektórych barier wynika zarówno z przekonania, iż nie mają one znaczącego wpływu na losy zawodowe kobiety (np. lęk przed nową rolą zawodową), jak i z wyobrażeń o decydującym znaczeniu innych, powszechnie dostrzeganych barier (jak np. macierzyństwo, utożsamiane z długotrwałą nieobecnością). Równie często spotykamy się ze zwykłą niewiedzą oraz z niedostrzeganiem szerszego ujęcia. Przykładowo często zakłada się, że opieka nad osobami zależnymi dotyczy tylko kontekstu małych dzieci, przez co łączy się ją z kobietami młodszymi, przy niedostrzeżeniu kwestii opieki nad pokoleniem starzejących się rodziców. Tymczasem analiza efektów programów wsparcia gender balance pokazuje, iż często to właśnie w tych pomijanych sferach tkwią przyczyny późniejszych porażek. Wyróżnienie zaproponowanych przez nas grup czynników umożliwia więc uporządkowaną analizę blokad w karierze kobiet.

Poziomy wpływu

Gdy dokonywaliśmy opisu wyróżnionych czterech grup czynników (macierzyństwo, obowiązki domowe i opieka, kwalifikacje, nastawienie do kariery), dostrzegliśmy, iż ich analiza niejednokrotnie prowadzi do uproszczeń. Polegały one przykładowo na zawężaniu perspektywy poznawczej tylko do poziomu samej organizacji, a w ślad za tym – do przekonania, iż aktywność firmy na określonym polu (np. wsparcia młodych rodziców) rozwiąże konkretny problem (np. powrotu do pracy). Doświadczenia firmy pokazują, iż takie założenie nie zawsze jest skuteczne. Dzieje się tak dlatego, że w każdej z grup czynników należy uwzględnić np. szeroką perspektywę kulturową.

Mając to na uwadze, w toku naszych badań wyróżniliśmy cztery poziomy wpływu na wyróżnione grupy czynników:

- poziom otoczenia społeczno-politycznego,
- poziom organizacji (firma),
- poziom rodziny i najbliższego otoczenia,
- poziom „ja”.

Tym samym analiza każdej ze wskazanych grup czynników powinna być prowadzona z perspektywy wskazanych czterech poziomów. W ten sposób powstał model macierzowy (Model 4x4), który pozwala lepiej zrozumieć ograniczenia towarzyszące zwiększaniu obecności kobiet na stanowiskach kierowniczych (patrz rysunek: „Model 4x4”).

„Dzielenie się wiedzą i doświadczeniami oraz promowanie różnorodności to nasze zobowiązanie i

odpowiedzialność.”



Jak korzystać z modelu?

Jednym z kluczowych założeń stojących za ideą Modelu 4x4 jest przekonanie, iż o barierach w awansie kobiet nie powinno się mówić w sposób generalizujący, bez uwzględnienia kontekstu stanowiska pracy (miejsca w hierarchii, zadań i wymagań kompetencyjnych itp.). Kontekst ten różnicuje bowiem siłę poszczególnych barier. Przykładowo – wyższe zarobki, związane z zajmowaniem wyższych stanowisk menedżerskich, sprawiają, że mniej istotne są takie czynniki jak bezpłatna opieka instytucjonalna, lecz ze względu na często większe zaangażowanie czasowe w pracę mogą prowadzić do mocniejszego akcentowania kwestii równowagi praca-życie. Sam fakt obecności firmy w określonym miejscu (w sensie geograficznym) warunkować może różne nasilenie barier na poziomie dostępności kwalifikacji, wsparcia instytucjonalnego, postaw społecznych wobec kariery itp.

Oznacza to, że punktem wyjścia dla analizy barier powinno być jasne określenie tego, dla jakiego stanowiska (grupy stanowisk) jest ona prowadzona. Co więcej – wyniki analizy różnych grup stanowisk mogą być wzajemnie nieprzekładalne. Dlatego skuteczne działania wspierające w grupie liderów zespołów mogą być ślepą uliczką na poziomie dyrektorskim, a programy działające w dużych aglomeracjach miejskich niekoniecznie sprawdzą się w zakładach położonych w mniejszych miejscowościach. To niezwykle proste wymaganie, a przy tym tak często pomijane. Określenie charakteru stanowiska pracy istotnie wykracza poza formalną analizę opisu stanowiska pracy, gdyż powinno objąć także to, co jest utrwalone w zbiorowej wyobraźni. Wiele z blokad swe korzenie znajduje bowiem w wyobrażeniach dotyczących stanowisk pracy. Nawet jeśli te wyobrażenia nie pokrywają się z rzeczywistością (np. menedżer wcale nie musi „co chwilę” wyjeżdżać na kilkudniową delegację), to fakt ich występowania tworzy ramy postrzegania danego stanowiska i decydować może o uruchomieniu się blokad („nie aplikuję, bo mam dzieci, i nie mogę pozwolić sobie na częste wyjazdy”). Zrozumienie tych wyobrażeń pozwala ocenić zasadność obaw w zakresie samooceny zdolności objęcia tego stanowiska czy jego wpływu na work-e balance.

Za równie ważne przyjmujemy przyjrzenie się profilowi osoby, która jest potencjalną kandydatką na określone stanowisko. Oczywiście należy zdawać sobie sprawę, iż takie spojrzenie może prowadzić do nieuprawnionych uogólnień. Nie zmienia to jednak faktu, że próba „wejścia w buty” kandydatek jest wysiłkiem, który pozwala lepiej dostrzec niektóre bariery, przykładowo w sferze otoczenia społeczno-kulturowego, wewnętrznych blokad, dostępnych kompetencji. Nawet jeśli więc obraz tych barier nie będzie wyczerpujący, warto dostrzec, iż każda próba zrozumienia kontekstu, w którym funkcjonują potencjalne kandydatki, jest niezwykle cenna.

Dysponując bazowym rozumieniem kontekstu stanowiska, możliwe jest określenie

„Dzielenie się wiedzą i doświadczeniami oraz promowanie różnorodności to nasze zobowiązanie i

odpowiedzialność.”



barier w awansie w oparciu o Model 4x4. Polega ono na analizie blokad w każdym z czterech obszarów, na wszystkich poziomach. Tą drogą uzyskujemy obraz tego, na co firmy jako organizacja mamy realny wpływ, a co zależy np. od polityki publicznej czy najbliższego otoczenia samych kobiet. w ten sposób jesteśmy w stanie wychwytać ewentualne przeszkody mogące niwelować nawet najlepsze projekty wsparcia.

Aby ułatwić sobie to zadanie, w ramach każdego z czterech obszarów barier zdefiniowaliśmy katalog czynników, które tworzą blokady na każdym z czterech poziomów. Stworzyliśmy także dodatkowy katalog pytań, które pomagają w analizie wpływu każdego z tych czynników na sytuację zawodową kobiet (zestaw pytań do każdego z czynników wyróżnionych na każdym z poziomów). Ich szczegółowy opis przekracza ramy tego artykułu, niemniej to organizacje (dysponując opisaną tu ramą Modelu 4x4) są w stanie samodzielnie wypełnić model czynnikami blokującymi. Model 4x4 w założeniu jest bowiem strukturą otwartą, ramą pozwalającą budować rozumienie organizacji.

Model 4x4 opracowany został po to, by móc podejmować skuteczniejsze działania mające na celu zapewnienie gender balance'u na stanowiskach kierowniczych. Oznacza to, że wnioski wyciągnięte z analizy obszarów i poziomów nasilenia w Modelu 4x4 powinny zostać przełożone na działania w obszarze rekrutacji, komunikacji, programów rozwojowych i retencyjnych czy też szerzej – zarządzania w ogóle. Tym samym pracę z Modelem 4x4 powinien zakończyć plan działań dla organizacji, w którym określone zostaną kluczowe kroki mające doprowadzić do poprawy gender balance'u w krótkiej i długiej perspektywie. Warto przy tym zauważyć, iż działania w tym obszarze nie zawsze są skuteczne i należy krytycznie podchodzić do planów zmiany radykalnej. W wielu przypadkach istniejące bariery sprawiają, iż zmiana może być bardzo powolna, co nie znaczy, że niemożliwa.

W 2018 r. wspólnie z wybranymi korporacjami prowadzić będziemy badania wewnętrznych blokad w wybranej grupie stanowisk (w pierwszej kolejności będą to stanowiska menedżerskie) właśnie w oparciu o Model 4x4. Będą one wstępem do stworzenia pod koniec roku benchmarku. Jednak nim on powstanie, już dziś zachęcamy Państwa do rozpoczęcia dyskusji nt. awansu kobiet w biznesie. Mamy nadzieję, że przedstawione założenia Modelu 4x4 będą w tym pomocne, uczulą na złożoność sytuacji i pozwolą spojrzeć szerzej, niż zwykliśmy to czynić. Dzięki temu łatwiej będzie w sposób bardziej realny ocenić sytuację naszej firmy i przewidzieć ewentualne trudności w implementacji działań mających zwiększyć udział kobiet w zarządzaniu.

„Dzielenie się wiedzą i doświadczeniami oraz promowanie różnorodności to nasze zobowiązanie i

odpowiedzialność.”



1 A. Słomka-Gołębiowska, , Fundacja erek Biznesu, Warszawa 2016, s. 18.

2 Patrz: <http://eige.europa.eu/gender-equality-index/2015/PL> (dostęp: 6.12.2017 r.).

Barier w awansie kobiet
Macierzyństwo Obowiązki domowe i opieka nad osobami zależnymi Kwalifikacje Nastawienie do kariery

Artykuł napisany zgodnie z licencją CC BY SA. Prosimy o cytowanie zgodnie z licencją.

A. Zaroda-Dąbrowska (Diversity Hub), T. Dąbrowski (Diversity Hub). Kobieta i kariera. Analiza barier w zakresie awansu kobiet liderek. Personel Plus nr 1/2018, źródło: www.diversityhub.pl, licencja CC-BY SA

„Dzielenie się wiedzą i doświadczeniami oraz promowanie różnorodności to nasze zobowiązanie i odpowiedzialność.”

