



SŁONECZKO, ZRÓB MI KAWĘ

ANTYDYSKRYMINACYJNY POMOCNIK DLA KOBIET W BIZNESIE



FUNDACJA
WOMEN IN LAW

Drogie,

Przedemną leży Pomocnik, którego wcześniej nie było. To wspaniałe narzędzie, którego wartość jest niespotykana, ponieważ dotychczas nikt nie zebrał w całość i nie opowiedział historii, które opisują sytuacje, jakie mogły przydarzyć się wszystkim kobietom: aktywnym zawodowo mamom, koleżankom, córkom, siostrom, czy nam samym.

W przeszłości czuliście z pewnością, że pewne żarty czy słowa są nie na miejscu, ale nikt nie nauczył Was i nie podpowiedział, jak reagować w takich sytuacjach. Wyjść? Nie zawsze można wyjść. Samo wyjście nie załatwia sprawy.

Zdania, które znajdziecie w Pomocniku, jak to cytowane poniżej, znane są pewnie wszystkim:

„Nieustająco słyszę od kolegów: Biznes jest dla facetów.

Tu trzeba psychicznej siły.

Inna wersja: Dziewczyny są zbyt miękkie.

Dla osłody dodają: No fakt, kobiety też mają zalety.

Wiecie, potrafią zaczarować.

Tam gdzie diabeł nie może, to babę pośle.”

Każda z nas ma zupełnie inny próg wrażliwości na to co mówią i jak się zachowują mężczyźni prywatnie i w pracy. To wzorce wyniesione z domów, przekazane przez mamy, siostry, koleżanki, byłe i obecne szefowe. Słyszając powyższe zdanie jedna z nas się zgodzi, druga uśmiechnie, inna poczuje się dotknięta.

Niezaprzeczalnie zdanie to deprecjonuje i umniejsza znaczenie i możliwy wkład kobiet w rozwój firmy czy biznesu. Używa się przy tym „czarodziejskiego” języka. Ten język i tę kulturę pseudo żartów trzeba koniecznie odczarować.

Temu właśnie służy Pomocnik – pokazuje sposób na odczarowanie i wyjaśnia stronę psychologiczną opisanej sytuacji.

Badania wskazują, że różnorodność jest potrzebna i efektywna, równe traktowanie i brak zachowań dyskryminujących jest wpisywana do kodeksów etycznych przez większość firm. Trzeba i należy reagować. Pomocnik pokazuje, jak można to zrobić.

Przeczytajcie Pomocnik, korzystajcie i polecajcie.

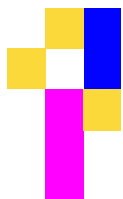
Ja polecam z całego serca.



Dr Henryka Bochniarz

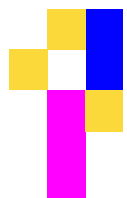
Przewodnicząca Rady Głównej
Konfederacji Lewiatan
Założycielka Akademii Liderów
Współzałożycielka Kongresu Kobiet





SPIS TREŚCI

SYTUACJA #1	<i>Kasiu, jak skończymy, zbierz papiery i trochę tu ogarnij</i>	6
SYTUACJA #2	<i>Kasiu, pozwól, że Ci to wyjaśnię...</i>	9
SYTUACJA #3	<i>Kaśka, weź przestań, tu trzeba faceta</i>	11
SYTUACJA #4	<i>Uuuu Kasia, ale się odstawiłaś....</i>	13
SYTUACJA #5	<i>Kasiu, zrobisz ten raport? Bo jesteś taka dokładna.</i>	15
SYTUACJA #6	<i>Kasia, a podobno jesteś „łatwa”?</i>	18
SYTUACJA #7	<i>Kaśka, po co się tym zajmujesz i tak się nie znasz.</i>	20
SYTUACJA # 8	<i>Kasiu słoneczko, zrobisz kawki?</i>	22
SYTUACJA #9	<i>Kaśka, jak nie chcesz, to nie słuchaj!</i>	24
SYTUACJA #10	<i>Kaśka, ale co się tak pieklisz?</i>	26
SYTUACJA #11	<i>Kaśka, przy tej umowie trzeba na ostro. Nie dasz rady.</i>	28
SYTUACJA #12	<i>Kasia, a gdzie Ty znowu wychodzisz?</i>	30
SYTUACJA #13	<i>Kasiu, zrobiłaś świetną prezentację. Tomek pokaże ją klientowi.</i>	33
SYTUACJA #14	<i>Kaśka, strasznie dziś „nie do życia jesteś”</i>	35
SYTUACJA #15	<i>Kaśka, ja zarabiam X. A Ty ile?</i>	37
SYTUACJA #16	<i>„Panie Józku, pan to wie, jak wytłumaczyć kobiecie...”</i>	40
SYTUACJA #17	<i>Co Ty, Kaśka, z tą „gościnią” i „radczynią”?</i>	
	<i>Po co tak komplikować?</i>	42
SŁOWNIK PRZYDATNYCH POJĘĆ		44



Fundacja **WOMEN IN LAW**

W powszechnym przekonaniu w biznesie nie ma miejsca na dyskryminację. Lubimy więc myśleć, że kobiety i mężczyźni mają dokładnie takie same prawa, są tak samo traktowani, a płeć nie ma znaczenia. W teorii – owszem. W praktyce – niekoniecznie. Kobiety są bardzo często traktowane przedmiotowo, ich kompetencje podważane, a karierę utrudnia im szklany sufit. Spotykają się z objawami lekceważenia, bywają obiektem niewybrednych komentarzy, a na możliwość zawodowego awansu czy otrzymania podwyżki niejednokrotnie wpływa na przykład fakt, że są matkami lub że opiekują się rodzicami. To bardzo często przekreśla ich możliwości zawodowego rozwoju.

Dyskryminacja kobiet nie ma wieku – dotyczy zarówno pań młodszych, jak i starszych.

Ze zjawiskiem tym można się spotkać w firmach każdej wielkości – od międzynarodowych korporacji po niewielkie firmy rodzinne. Aby sytuacja uległa zmianie, kobiety po prostu muszą walczyć o swoje prawa. Reagować w każdej sytuacji. Nie tylko wtedy, gdy same padają ofiarą dyskryminacji, ale także wtedy, gdy są świadkiniami takiego zdarzenia. Nasz Pomocnik powstał po to, by pokazać, że można zawałczyć o prawo do szacunku, do równego traktowania, do obrony przed wykorzystywaniem, czy obrony przed przyporządkowywaniem do z góry określonych ról.

Wierzmy, że słowa mają moc. Wierzmy, że suma małych działań zmienia świat.

Która z nas nigdy nie żałowała, że nie zareagowała, nie powiedziała czegoś, co trafiłoby w punkt i dałoby do myślenia, może nawet wpłynęło na zmianę postawy „naruszyciela” w przyszłości... I dlatego postanowiłyśmy stworzyć „Pomocnik”, czyli naszą „instrukcję obsługi dyskryminacyjnych zachowań”.

Znajdziecie tu najbardziej typowe sytuacje, które często wymagają reakcji. Rozprawiając się z każdą, pokazujemy jej tło psychologiczne, proponujemy określone reakcje, jak również podpowiadamy podstawy interwencji prawnej.

Przyświecała nam idea komunikacji bez przemocy. Każdorazowo staraliśmy się znaleźć różnorodne reakcje, które jednak nie będą jawną agresją albo odwetem. Decyzja o doborze reakcji/środka zależy od Was. Tak, jak decyzja o tym, czy wspomóc inną kobietę, której godność czy prawa zostały naruszone.

Mamy nadzieję, że nasza instrukcja będzie pomocna albo, przynajmniej stanie się inspiracją do stworzenia przez każdą kobietę własnego pomocnika...

Zespół



Aleksandra Ludynia
psycholożka



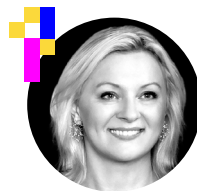
Kamila Kurkowska
prezeska Fundacji



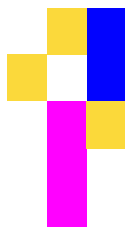
Paulina Maruszyk
radczyni prawna



**Małgorzata
Modzelewska-de Raad**
advokatka



Katarzyna Zbyszyńska
radczyni prawna
coach



SYTUACJA #1

Kasiu, jak skończymy, zbierz papiery i trochę tu ogarnij

Podczas spotkań często jestem proszona o zrobienie kawy lub herbaty albo robienie notatek. A po spotkaniu... o sprzątnięcie sali konferencyjnej. Mimo, że jestem zatrudniona na dokładnie tym samym stanowisku, co moi koledzy, a spotkanie nie jest towarzyskie, lecz służbowe.

Mogłabyś... skoczyć po papier, przynieść kawę, robić notatki?

– niby prośby, w istocie nieformalne polecenia. Jeśli taka sytuacja zdarza się rzadko i dotyczy wszystkich ludzi w zespole – nie ma problemu. Ale jeśli zawsze trafia na kobietę, na przykład na Ciebie, to już jest to mniej sympatyczne. Jak wyrwać się z przyporządkowanej roli i przełamać funkcjonujący schemat? Warto zadać sobie pytanie: jaką rolę chcesz pełnić, kim jesteś i jak chcesz być odbierana przez otoczenie?

Co chcesz uzyskać?

Wyjście z przyporządkowanej już roli i przełamanie funkcjonującego schematu.

Co możesz zrobić, jeśli koledzy kolejny raz, mówiąc wprost, wysługują się Tobą?

- Zawsze można spróbować obrócić całą sytuację w żart. Zapytać: kiedy rewanż?, ewentualnie znacząco skomentować bardziej zgryźliwie: będę musiała z kadrami porozmawiać, bo nie wiedziałam, że parzenie kawy i sprzątnięcie wchodzi w zakres moich obowiązków. Uwaga: sarkazm, żart czy ironia mogą szybko uciąć niezręczną sytuację i uzmysłowić kolegom, że przesadzają. Jednocześnie mogą pomóc tylko na chwilę, ale na dłuższą metę zwykle pogarszają sytuację. Na ile to możliwe, korzystaj z tych rozwiązań świadomie i ostrożnie.
- Powiedz wprost: pracujemy na takich samych stanowiskach, nie zamierzam ani parzyć kawy, ani sprzątać sali. Nie tłumacz się.
- Możesz też użyć dyplomacji: kończę teraz ważny raport i muszę liczyć każdą minutę... może poprosicie kogoś innego....
- Jeśli brak ci odwagi, nie lubisz być stawiana w sytuacji konfrontacyjnej, porozmawiaj z bezpośrednim przełożonym lub przełożoną.

Co możesz zrobić, jeśli jesteś świadkiem takiego zachowania w stosunku do innej koleżanki?

- Możesz zaproponować rotacyjne zajmowanie się podobnymi zajęciami: Skoro teraz pomaga nam Dorota, jutro zrobi to Karol.
- Możesz nazwać rzecz po imieniu, wskazując, że to klasyczne stereotypowe zachowanie i nie godzisz się na nie. Ryzykujesz jednak, że jeśli koleżanka już przystała na propozycję, to teraz zacznie się bronić, mówiąc, że: nie ma problemu, ja przecież chętnie...
- Kolejny raz sięgnij po żart: Krzysiu, naprawdę napiłbyś się herbaty? To zrób i mnie przy okazji. Bez cukru.

Co na to psychologia?

To klasyczny stereotyp – kobieta jako opiekunka domowego ogniska, sprawdzi się również w tej roli w firmie. Cechy odpowiadające roli gospodyni domowej zostały automatycznie przypisane kobiecie. Dlatego bądź asertywna. Sama siebie traktuj z szacunkiem i nie pozwól przypisać sobie roli „wszechogarniającej”. Jeśli wiesz, że masz problem z odmawianiem, dowiedz się więcej na ten temat, np. zapisz się na warsztaty z asertywności. Jeśli jednak masz podwładnych, to sama nie proś ich o takie przysługi. Daj przykład – i zrób kawę np. młodszemu lub osobom stojącym niżej w hierarchii.

Co na to prawo?

Jednorazowa sytuacja tego typu nie podlega żadnym regulacjom powszechnie obowiązującego prawa, ale... notoryczne proszenie o takie przysługi może niekiedy zostać potraktowane jako mobbing lub dyskryminacja. W wyroku wydanym w sprawie o sygn. T-275/17 Sąd UE określił, iż pojęcie „mobbingu” obejmuje niewłaściwe zachowanie i może przybierać formy wyrażające się w sposobie zachowania, wypowiedziach i ustnych i pisemnych, gestach lub innych działaniach. W jednym z wyroków Sąd Najwyższy powiedział, że długotrwałość nękania [...] pracownika w rozumieniu art. 94³ § 2 Kodeksu pracy musi być rozpatrywana w sposób zindywidualizowany i uwzględniać okoliczności konkretnego przypadku. Sąd powiedział, że nie jest możliwe sztywne wskazanie minimalnego okresu niezbędnego do zaistnienia mobbingu. Aby ocenić, czy mamy do czynienia z mobbingiem, sąd oceni też uporczywość i stopień nasilenia tego rodzaju działań (wyrok Sądu Najwyższego z dnia 17.01.2007 r., sygn. akt I PK 176/2006).

Sąd Najwyższy zdefiniował uporczywość, jako znaczne nasilenie złej woli ze strony mobbera, który zmierza do zaniżenia samooceny ofiary i wyeliminowania jej z zespołu. Uporczywość oznacza rozciągnięte w czasie, stale powtarzane i nieuchronne (z punktu widzenia ofiary) zachowania, które są uciążliwe i mają charakter ciągły (postanowienie

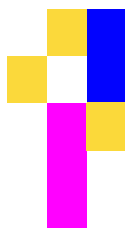
z dnia 02.06.2020r., sygn. akt II PK 63/19).

W wyroku z dnia 16 marca 2018 r. , sygn. akt VI Pa 206/17 Sąd Okręgowy w Szczecinie uznał, iż co prawda ustawodawca nie określił czasu wymaganego do uznania pewnych zachowań za mobbingowe, jednakże przyjmuje się, że jest to okres co najmniej 6 miesięcy, a jeśli okres jest krótszy, to zachowania negatywne muszą być nasilone. Jednocześnie w niektórych orzeczeniach Sądu Najwyższego można wyczytać, iż przy dużej intensywności nękania lub zastraszania pracownika, nie można wykluczyć, że wystarczający może być okres 5 tygodni, zwłaszcza, gdy dotyczy osoby o subtelnej psychice.

**Pamiętaj, nie zawsze da się rzecz obrócić w żart.
Za to ważne jest, aby niezależnie od wybranej wersji mówić
spokojnie, stanowczo, bez lęku.**

**Bywa, że ironia czy sarkazm są odbierane
jako zamaskowana agresja,
wzbudzając tym samym u innych podobne uczucia.
Dlatego czasami lepszym rozwiązaniem jest
nazwanie sytuacji po imieniu.**





SYTUACJA #2

Kasiu, pozwól, że Ci to wyjaśnię...

Moi koledzy traktują mnie z wyższością. Mężczyźni, w zasadzie niezależnie od tego na jakim stanowisku pracują, nieustająco tłumaczą mi oczywistości, choć o to nie proszę. Nie znoszę tego „panjaśniania”.

Zapewne znasz to z autopsji. Mężczyźni lubią objaśniać kobietom świat, uważając zapewne, że sami znają się na wszystkim najlepiej. Czujesz się traktowana protekcjonalnie, a próba zwrócenia uwagi, że wiesz coś równie dobrze, a nawet lepiej często wywołuje u rozmówców irytację.

Co chcesz uzyskać?

Równe traktowanie poprzez obalenie stereotypu o kobiecej niezaradności i niekompetencji.

Co możesz zrobić, gdy kolega z pracy tłumaczy oczywistość, choć nikt go nie prosi?

- Powiedz po prostu: Dziękuję, że o tym mówisz. Co prawda te zagadnienia są mi świetnie znane, ale jeśli chcesz, to z przyjemnością posłucham o tym jeszcze raz.
- Zastosuj ironię i zaproponuj, że chętnie posłuchasz, co ma do powiedzenia, bo widocznie potrzebuje uwagi.
- Po prostu grzecznie przerwij te wywody, proponując przejście do sedna, zwracając uwagę, że Twój czas jest zbyt cenny.
- Przerwij stanowczo wywód i przypomnij, po co się spotkaliście lub co jest głównym problemem, na który musicie odpowiedzieć.
- Możesz też zareagować bardziej stanowczo, mówiąc co sądzisz o „panjaśnianiu”, zwłaszcza, jeśli kolega ma takie wyraźne skłonności.

Co zrobisz, gdy widzisz, że to Twoja koleżanka stała się ofiarą takiego wykładu?

- Przede wszystkim obserwuj. Może dobrze się czuje w tej sytuacji i sama sobie poradzi.
- Jeśli nie, przyjdź z odsieczą. Powiedz na przykład: Dorota zna się na rzeczy. Przejdźmy do sedna problemu.

- Jeśli sytuacja się powtarza, możesz nazwać rzeczy po imieniu: Widzę, że kolejny raz tłumaczysz oczywiste kwestie Dorocie. Nie sądzę, aby akurat ona tego potrzebowała. Mam wrażenie, że sama jest zbyt uprzejma, żeby Ci przerwać.

Co na to psychologia?

Życzliwy seksizm zakłada, że kobieta jest delikatna i wyjątkowa, w związku z czym wymaga opieki i ochrony.

Według tego stereotypu kobiety są ciepłe, miłe, uległe, ale niekoniecznie kompetentne. Efektem może być odsuwanie kobiet od ciekawych i ambitnych projektów.

Aby zmieniać takie krzywdzące przekonania podkreśl swoją pozycję, kompetencje i eksperckość.

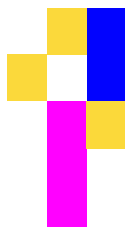
Pamiętaj, że **asertywność jest wyborem**. Inne opcje to uległość, wycofanie, agresja, empatia. Każda z nich niesie ze sobą konkretne konsekwencje... Licz się jednak z reakcją otoczenia – jeśli Ty zareagujesz inaczej niż zazwyczaj, może wystąpić presja na powrót do status quo. Zmiana potrzebuje czasu, przetrzymania fazy dyskomfortu.



Co na to prawo?

Prawo nie reguluje tych kwestii, bowiem trudno wytyczyć granicę między mansplaningiem (czyli „panjaśnieniem”) a wyraźnym umniejszaniem czyichś kompetencji, które można by już traktować, jako mobbing. Jeśli sytuacja będzie się jednak powtarzać, a na dodatek mansplaning będzie agresywny, odnoszący się na przykład bezpośrednio do Twojej osoby, sugerujący, że nic nie umiesz i podważający Twoje umiejętności, to warto rozważyć zgłoszenie takiego zachowania przełożonym. Niestety, w takich przypadkach nie decyduje samo subiektywne odczucie kobiety poddawanej takim próbom (tak: wyrok Sądu Najwyższego z dnia 7.05.2009 r., sygn. akt III PK 2/09).

Zobacz również komentarz prawny odnoszący się do mobbingu omówiony dla Sytuacji #1.



SYTUACJA #3

Kaśka, weź przestań, tu trzeba faceta

Nieustająco słyszę od kolegów: Biznes jest dla facetów. Tu trzeba psychicznej siły. Inna wersja: Dziewczyny są zbyt miękkie. Dla ośłody dodają: No fakt, kobiety też mają zalety. Wiecie, potrafią zaczarować. Tam gdzie diabeł nie może, to babę pośle.

Pewnie nie raz i nie dwa zdarzyło się Wam usłyszeć takie komentarze. Wiele osób nie tylko wygłasza takie przekonania, ale naprawdę w nie wierzy. Bywają też przypadki, kiedy koledzy zaniepokojeni sukcesami współpracownic próbują je w ten sposób zdyskredytować. Ale czy naprawdę biznes powinien mieć wyłącznie „męskie oblicze”? I czy w takim razie cechy charakterystyczne dla kobiet są w biznesie niepożądane? Nie do końca. Każda z płci wnosi jakąś wartość – charakterystyczna dla kobiet łatwość nabywania kompetencji miękkich i empatia są równie ważne. Każdy i każda może mieć też swój indywidulany styl, nie poddający się kwalifikacji jako „męski” czy „kobiecy”.

Co chcesz uzyskać?

Uświadomienie, że wartościowe mogą być różnorodne style funkcjonowania w biznesie i docenienie faktu, że cechy uważane za „męskie” czy „kobiecy” mogą się uzupełniać.

Co możesz zrobić, gdy kolejny raz słyszysz coś takiego?

- Zachowaj spokój i obstawiaj przy swoim stylu pracy i zarządzania ludźmi, jeśli na przykład kierujesz zespołem.
- Buduj swoje poczucie wartości i dumy z tego, kim jesteś poprzez dostrzeżenie zalet kobiecego stylu lub po prostu – TWOJEGO stylu. Warto zacząć od siebie, a następnie dzielić się z innymi swoimi spostrzeżeniami.
- Podkreśl rzeczowo, że płeć nie ma tu nic do rzeczy, a Ty masz pomysł, jak rozwiązać problem.
- Zaznacz, że chętnie wysłuchasz opinii innych osób, zarówno kobiet, jak i mężczyzn. Zapytaj wprost rozmówcę: jakie rozwiązanie Ty proponujesz? Możesz zestawić swoją propozycję z inną lub pokazać, że przyjęcie siłowego rozwiązania nie będzie długofalowo korzystne.
- Wspieraj inne kobiety w podobnych sytuacjach.
- Bądź rzeczniką „kobiecego” stylu pracy, pokazując, jaką wartość w

biznesie niesie ze sobą empatia, współczucie, wspieranie innych, relacyjność. Bądź rzeczniczką różnorodności. Ostatecznie biznes to ludzie, a na gruncie różnorodności wyrasta innowacja.

Co na to psychologia?

Istnieje wiele teorii dotyczących różnic między płciami. Liczne z nich były idealną bazą do tego, by dyskryminować **kobiety**, pomniejszając w ten sposób ich szanse na rynku pracy. Natomiast **współczesne teorie wspierają różnorodność i podkreślają jej wartość**. W jednorodnym środowisku trudno o kreatywność, postęp, produktywne zmiany. Warto jest promować kobiecy styl pracy i funkcjonowania w biznesie, promując korzyści płynące z różnych podejść, opinii, punktów widzenia, stylów działania i myślenia.

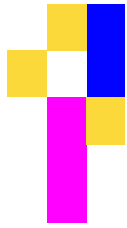
**Bądź więc dumna z tego kim jesteś
i świadoma swoich zasobów, które są także cenne
dla innych. Wypisz wszystkie swoje “kobiece” cechy.
Zapytaj innych, jaki Cię widzą. Następnie zastanów się,
czy typowe dla Ciebie cechy pomagają w karierze,
w jaki sposób ułatwiają uczestniczenie
w projektach, jak wyglądałaby Twoja praca,
gdybyś była inna. Na przykład bardziej „męska”.**

Co na to prawo?

Sąd Najwyższy powiedział wyraźnie, że pracodawcy i przełożonym przysługuje kompetencja do oceny pracy wykonywanej przez pracownika-podwładnego. **Nie można więc mówić o mobbingu w przypadku krytycznej oceny pracy**, jeżeli przełożony nie ma na celu poniżenia pracownika, a jedynie zapewnienie realizacji planu, czy prawidłowej organizacji pracy. Mobbingiem nie będzie też korzystanie przez przełożonego z uprawnień, takich jak kontrola czy nadzór nad wykonywaniem pracy przez pracowników. Pamiętaj jednak, że Sąd Najwyższy zawsze krytycznie ocenia zachowania, które mogą naruszać godność pracownika. (tak na przykład w wyroku Sądu Najwyższego z dnia 22.04.2015 r., sygn. akt II PK 166/14).

Według Sądu Najwyższego, jeśli przełożony czy pracodawca korzystając ze swoich uprawnień, działa w sposób i formie, które naruszają godność pracownika, czy które stwarzają wobec niego zastraszającą, wrogą, poniżającą, upokarzającą lub uwłaczającą atmosferę, możemy mieć do czynienia z mobbingiem (wyrok Sądu Najwyższego z dnia 7 listopada 2018 r., sygn. akt II PK 210/17).

Zobacz również komentarz prawny odnoszący się do mobbingu omówiony dla Sytuacji #1.



SYTUACJA #4

Uuuu Kasia, ale się odstawiłaś....

Od kiedy pracuję, nie lubię lata. Jest gorąco, więc nie da się chodzić w swetrach z golfem. A gdy tylko nakładam jakąś luźniejszą bluzkę, koledzy patrzą się na mój biust. Kiedyś upadły mi akta, a byłam w bluzce z dekoltem. Gdy je podniosłam, kolega który siedział tuż obok powiedział: Mogłabyś się schylić raz jeszcze? Poczułam, że się czerwienię. Od tego czasu bardzo uważnie dobieram strój.

To zmora wielu kobiet – konieczność myślenia o tym, co się założyć do pracy, by nie wywołać reakcji kolegów. I nie chodzi o komplementy czy pochwały, lecz o żarciki, wpatrywanie się w dekolt, albo niedwuznaczne propozycje.

Co chcesz uzyskać?

Przerwać niestosowną, krępującą sytuację, mającą znamiona molestowania i zdemaskować nieczyste intencje.

Co możesz zrobić, gdy to bezpośrednio Ciebie dotyczy podobne pytanie?



- Przede wszystkim, jeśli nie jest to sytuacja niebezpieczna (zagrożająca bezpieczeństwu lub integralności) zareaguj. Ucieczka nie pomaga, a tylko ośmiela mężczyznę, który pozwolił sobie na taki „żart”.
- Powiedz wprost: Komentowanie wyglądu, czy niedwuznaczne aluzje są krępujące i odwracają uwagę od zadań. Poproś, aby na przyszłość nie miały miejsca.
- Oświadczyć zdecydowanie, że jeśli jeszcze raz zostaniesz postawiona w takiej sytuacji, to poinformujesz przełożonych o próbach molestowania.
- Bądź stanowcza i poważna, nie daj się wmanewrować w jakieś zapewnienia, że to tylko żarty.

Co możesz zrobić, gdy ofiarą jest inna kobieta?

- Zareaguj, nawet jeśli pytana nie reaguje. Pokaż, że w Twojej obecności nie ma przyzwolenia na takie zachowanie.
- Daj się zauważyć. Niech pytający ma świadomość, że byłaś świadkinią zajścia.
- Przypomnij o regułach panujących w firmie.

Co na to psychologia?

Warto głośno wyrażać sprzeciw oraz mówić otwarcie o swoich podejrzeniach.

**Jeśli postrzegasz sytuację, jako stawiającą Cię
w roli obiektu seksualnego i nie życzysz sobie tego,
wyraź swój sprzeciw.**

Ale pamiętaj, że to może Twój punkt widzenia. Twoja interpretacja sytuacji może być błędna.

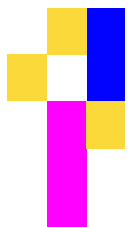
Dlatego używaj w swojej wypowiedzi takich sformułowań: według mnie..., podejrzewam że..., mam wrażenie.... Takie zwroty pozwalają wycofać się, gdy okaże się, że błędnie oceniłaś sytuację.

Co na to prawo?

Tego typu zachowanie – zwłaszcza powtarzalne i natrętne może być uważane **za mobbing w miejscu pracy**, a w zależności od kontekstu i natężenia może zostać zakwalifikowane, jako dyskryminacja ze względu na płeć (molestowanie seksualne). W tym ostatnim przypadku, wystarczy jednorazowe zachowanie, aby było uznane za zakazane molestowanie.

Pamiętaj, że każdy pracodawca jest odpowiedzialny za przeciwdziałanie dyskryminacji i takim zachowaniom, które mogą doprowadzić do dyskryminacji; brak reakcji ze strony pracodawcy będzie również naruszeniem kodeksu pracy.

“W sytuacji gdy pracodawca widzi, że atmosfera w pracy oraz emocje części pracowników mogą prowadzić do naruszania godności innych pracowników i stwarzać wobec nich atmosferę zastraszania, wrogości, poniżenia, upokorzenia czy też uwłaczającą ich godności, zobowiązany jest przeciwdziałać zachowaniom, które mogą mieć charakter dyskryminacji, a nie doprowadzać do sytuacji publicznej konfrontacji, w której pracownik jest otwarcie atakowany przez innych pracowników.” (tak w wyroku Sądu Najwyższego – z dnia 7 listopada 2018 r., sygn. akt II PK 210/17).



SYTUACJA #5

Kasiu, zrobisz ten raport? Bo jesteś taka dokładna.

Tak się dziwnie składa, że zawsze, gdy w firmie jest do zrobienia jakiś bardzo praco- i czasochłonny projekt, to trafia on do dziewczyn w naszym zespole. Nigdy do naszych kolegów.

Często słyszysz, że kobiety są cierpliwe, bardziej precyzyjne i lepiej sprawdzają się w wykonywaniu żmudnych zadań. Owszem, zgadzasz się z tym, ale jesteś też kreatywna, masz ciekawe pomysły i doprawdy, nie zawsze musisz być tą osobą, która dostaje niewdzięczną pracę, co sugeruje, że koledzy byliby „zbyt dobrzy”, żeby się nią zająć.

Co chcesz uzyskać?

Przerwanie powtarzającego się, dyskryminującego schematu.

Co możesz zrobić, gdy okaże się, że tkwisz w takim właśnie schemacie?

- Nie kładź uszu po sobie. Sprawdź, jak wyglądają zadania innych osób na takim samym lub podobnym stanowisku, zrób statystyki, przygotuj dane, by móc porozmawiać o tym z osobą przydzielającą pracę.
- Jeśli masz pewność, że podział pracy jest niesprawiedliwy możesz o tym porozmawiać na firmowym forum. Możesz też załatwić rzecz wyłącznie z przełożonym. Nikt nie lubi publicznego wytykania błędów. Na osobności szef może uznać Twoje racje. W obecności innych – może źle przyjąć krytykę.
- Na kolejną propozycję pracy nad zwykłą umową, do której trzeba jednak sprawdzić mnóstwo rzeczy, zaproponuj, by zrobili to koledzy.
- Jeśli kultura organizacyjna firmy daje taką możliwość, to po prostu publicznie wyraż swoje zdziwienie, że kolejny raz podobne zadanie trafia do kobiety. Przedstaw pokrótce typ pracy, np. sporo uzupełniania tabel, brak pracy twórczej i zapytaj, czy jednak następnym razem nie przypadłoby Ci w udziale bardziej ambitne zadanie.

Co możesz zrobić, jeśli to Twoja koleżanka jest permanentnie obarczana takimi obowiązkami?

- Ujmij się za nią. Zastanów się jakiego wsparcia Ty byś chciała doświadczyć w takiej sytuacji.
- Powiedz, że Twoim zdaniem podział zadań jest niesprawiedliwy.
- Zaproponuj wprowadzenie systemu, który spowodowałby, że każdy po kolei będzie wykonywać takie żmudne prace. Licząc się z tym, że kiedyś trafi na Ciebie.

Co na to psychologia?

Przypisywanie pewnych cech kobietom (skrupulatność, cierpliwość) jest dla mężczyzn po prostu wygodne.

Symptomatyczne jest w tym przypadku walczenie z feminatywami. Nikt nie ma problemu ze sprzątaczką, pielęgniarką czy sprzedawczynią, ale już psycholożka czy neurolożka są wyśmiewane i traktowane jako słowa nie do wymówienia (choć ci sami ludzie doskonale sobie radzą z gzężółką i Szczebrzeszynem).

Nie daj się wmanewrować w taką sytuację. **Asertywnie wyrażaj sprzeciw. Reaguj, gdy dotyczy innych kobiet w zespole.** Aby czuć się pewniej, wzmacniaj swoje poczucie wartości. Dobrym ćwiczeniem jest zapisywanie każdego wieczoru trzech rzeczy, z których jesteś dumna. Pod koniec tygodnia może się okazać, że zebrała się ich całkiem długa lista.

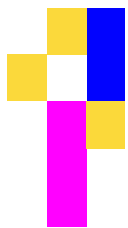


Co na to prawo?

Pracownicy powinni być równo traktowani. Gdy ktoś z jakiegoś powodu (np. z racji swojej płci) traktowany jest mniej korzystnie, może to zostać uznane za dyskryminację bezpośrednią. Pamiętaj, że kodeks pracy zawiera zasadę nakazującą równe traktowanie. Za takie uważane jest traktowanie pracowników, którzy znaleźli się w podobnej sytuacji – podobnie. (tak, m.in. w postanowieniu Sądu Najwyższego z dnia 23 czerwca 2010 r., sygn. akt II PK 53/10). Dyskryminacja jest zakazana w prawie UE, a równościowe traktowanie mężczyzn i kobiet jest jedną z podstawowych zasad UE art. 21 Karty Praw Podstawowych).

Zakaz dyskryminacji obejmuje zarówno formy pośrednie, jak i bezpośrednie (wyrok TSUE z dnia 31 marca 1981 r. w sprawie Jenkin przeciwko Kingsgate C-96/80). W pierwszym przypadku, wykorzystanie zakazanego kryterium różnicującego w sposób bezpośredni doprowadza do pokrzywdzenia określonej grupy, zaś w drugim przypadku względnie neutralne kryterium staje się dyskryminujące wobec określonej grupy w kontekście określonych okoliczności.

Zobacz również komentarz odnoszący się do dyskryminacji omówiony dla Sytuacji #4.



SYTUACJA #6

Kasia, a podobno jesteś „łatwa”?

Pojechałam w delegację. Podczas lunchu z kolegą usłyszałam od niego: Słyszałem, że lubisz facetów. Zatkło mnie. Nie wiem, jakie miał intencje. Po prostu przesiadłam się. A on jadł dalej, jak gdyby nigdy nic.

Niestosowne plotki nie są domeną jednej płci. Nawet jeśli Ty nie plotkujesz, to z pewnością niejednokrotnie słyszałaś, co mówią inni. Powyższy cytat dowodzi, że po pierwsze potrafią wyrządzić krzywdę, a po drugie, że prowadzą do sytuacji, którą zwyczajnie można uznać za molestowanie.

Co chcesz uzyskać?

Ukrócić tego typu komentarze w firmie.

Co możesz zrobić, jeśli to Ty spotkasz się z podobnym stwierdzeniem?

- Zareaguj! Nie uciekaj, nie tłumacz się, nie wchodź w dyskusję. Jasno wytłumacz, jakie obowiązują reguły.
- Zgłoś sprawę przełożonym. Nie odwlekaj.
- Głośno i wyraźnie powiedz, że nie życzysz sobie wysłuchiwania takich tekstów. Inni słyszą? Bardzo dobrze. W razie czego będziesz mieć świadków.

Co zrobisz, gdy tylko słyszałaś podobny tekst wygłoszony w stosunku do innej kobiety?

- Zrób dokładnie to samo, co zrobiłabyś dla siebie. Pamiętaj, że podobna sytuacja może wydarzyć się kolejny raz. Jeśli teraz nie zareagujesz, może nastąpić eskalacja takiego niewłaściwego zachowania. Pamiętaj, kto nie protestuje, ten daje przyzwolenie.

Co na to psychologia?

Taka wypowiedź jest jawnym naruszeniem Twoich granic i Twojej godności, na co nie należy pozwalać.

**Jeśli zdecydujesz się na konfrontację, wyraż stanowczo
sprzeciw wobec takiego zachowania,
np. “Nie życzę sobie, żeby Pan tak do mnie mówił”,
lub “jeśli będzie Pan mówił w taki sposób,
to skończymy tę rozmowę”.**

Jeśli stwierdzisz, że asertywne zachowanie niesie ryzyko, po prostu odejdź. Sprawdź, czy jest ktoś w Twoim otoczeniu, kto może być dla Ciebie wsparciem.

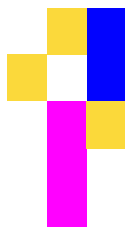
Co na to prawo?

Każda wypowiedź podobnego typu może zostać uznana za molestowanie seksualne uzasadniające zgłoszenie do działu kadr/przełożonego. A publiczna wypowiedź tego typu może zostać uznana za mobbing. Według Sądu Najwyższego, nawet pojedyncze zachowania naruszające godność człowieka mogą być uznane za molestowanie. Warunkiem takiej kwalifikacji zachowania sprawcy będzie osiągnięcie (obiektywnie) skutku w postaci zastraszenia, upokorzenia czy uwłaczającej atmosfery (zob. wyrok Sądu Najwyższego z dnia 7 listopada 2018 r., sygn. akt II PK 210/17).

Kodeks pracy w art. 18^{3a} §7 wyraźnie przewiduje, że podporządkowanie się przez pracownika molestowaniu lub molestowaniu seksualnemu, a także podjęcie przez niego działań przeciwstawiających się molestowaniu lub molestowaniu seksualnemu nie może powodować jakichkolwiek negatywnych konsekwencji. Bardzo istotnym elementem w zakresie dochodzenia praw osoby pokrzywdzonej molestowaniem seksualnym jest jej sprzeciw, wyrażony w taki sposób, aby był czytelnym znakiem dezaprobaty wobec zachowania osoby molestującej.

Zachowania o znamionach molestowania seksualnego mogą również stanowić przestępstwo (zagrożone nawet wysoką karą pozbawienia wolności), na przykład opisane w art. 197 kodeksu karnego wymuszenie czynności seksualnej lub zgwałcenie, albo opisane w art. 199 kodeksu karnego seksualne wykorzystanie zależności.

Pamiętaj, że same niegrzeczne zachowania pracodawcy nie są według Sądu Najwyższego mobbingiem (wyrok Sądu Najwyższego z dnia 10.12.2012 r., sygn. akt 147/12)



SYTUACJA #7

Kaśka, po co się tym zajmujesz i tak się nie znasz.

Od czasu do czasu podczas różnych spotkań moim kolegom zdarzają się takie zabawne, w ich mniemaniu, stwierdzenia: Noo... to tylko kobiety tak myślą. Albo bardziej „subtelnie”: Nie turbujcie sobie tym pięknych główek. Do tego trzeba mężczyzny.

Pewnie się z tym już spotkałaś. Niby panowie żartują, ale naprawdę uważają, że na samochodach, medycynie, prawie, budownictwie i lotach w kosmos znajdują się tylko oni. Prywatnie może być to irytujące. W miejscu pracy – jest nieakceptowalne, bo podważa autorytet i kompetencje kobiet.

Co chcesz uzyskać?

Powrót do dyskursu na poziomie merytorycznym.

Co możesz zrobić, gdy takie niewłaściwe sformułowania padają pod Twoim adresem w trakcie służbowego zabrania?

- Utnij dyskusję, np.: Widzę, że skoro brak argumentów, to trzeba podeprzeć się uwagami podszytymi dyskryminacją/stereotypem.
- Zauważ rzeczowo: Każdy potrzebuje czasu na zdobycie doświadczenia; taka zasada dotyczy zarówno mężczyzn, jak i kobiet.
- Możesz też nazwać rzecz po imieniu: Panowie, moja płęć nie ma znaczenia, podobnie jak wasza. Wróćmy do tematu.
- Nie wahaj się wypowiadać z odwagą. Zostaniesz uznana za złośliwą czy obraźliwą? Trudno. To już problem rozmówcy.

Uwaga: sarkazm i ironia mogą być przyczyną zaognienia sytuacji. Wybieraj tę opcję świadomie.

Co zrobisz, gdy panowie nie odzywają się tak do Ciebie, ale w niewłaściwy sposób traktują Twoją koleżankę?

- Jeśli wypracowałaś sobie odpowiednią pozycję, zaproponuj, by spróbowali tak pożartować sobie z Ciebie.
- Wyraźnie stań w obronie współpracownicy.
- Przypomnij o zasadach panujących w firmie. Jeśli ich nie ma, to zwróć się do przełożonego lub działu kadr z postulatem ich opracowania.

Co na to psychologia?

Myślenie stereotypowe powoduje, że oceniając drugą osobę łatwo odwoływać się do utartych przekonań o płci. Jest to generalizacja, która mogła być w tym momencie najbardziej dostępną informacją dla osoby będącej w trakcie ożywionej dyskusji. Taki zabieg często ma na celu obronę, odwracając tym samym uwagę od meritum. W stresie łatwo o takie uproszczone osądy, co nie oznacza, że należy się na nie godzić.

Najważniejszą zasadą jest zachowanie postawy dojrzałej emocjonalnie osoby “dorosłego” i odwołanie się do konkretów, faktów.

Przede wszystkim odwołaj się do celu dyskusji, tematu rozmowy, zwracając uwagę na niemerytoryczność wypowiedzi rozmówcy.

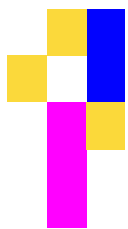
Podczas dynamicznej wymiany zdań często trudno jest adekwatnie zareagować. Jeśli czujesz się zdenerwowana, odczekaj i na spokojnie wróć do tematu.

Co na to prawo?

Za mobbing nie będą uznane pojedyncze sytuacje, choćby były bardzo dotkliwe. Sąd w tego typu sytuacjach podkreśla, że incydentalna krytyka, choćby niesprawiedliwa, może nie być formą mobbingu (tak w wyroku Sądu Apelacyjnego we Wrocławiu z dnia 8.03.2012 r., sygn. akt III APa 33/11).

Wydawanie zgodnych z prawem poleceń służbowych czy dozwolona krytyka ze strony pracodawcy też nie są przejawem mobbingu. (tak w wyroku Sądu Apelacyjnego w Poznaniu, sygn. akt III APa 12/20). Niekiedy jednak notoryczne umniejszanie kompetencji czy umiejętności może być uznane za mobbing.

Zobacz komentarz prawny odnoszący się do mobbingu omówiony dla Sytuacji #1.



SYTUACJA #8

Kasiu słoneczko, zrobisz kawki?

Głos kobiet często jest umniejszany za pomocą bardzo subtelnych manewrów. Mężczyźni zwracają się do siebie używając nazw funkcji typu „panie dyrektorze” lub tytułów naukowych „panie doktorze”, „panie mecenasie”. Do kobiet zwracają się bardziej poufale. Powszechne jest zdrabnianie żeńskich imion. Bardziej szarmanccy nie przechodzą od razu na „ty”, ale nie mają oporu przed zwracaniem się w stylu „pani Kasiu”, czy „pani Małgosiu”. Niektórym zdarzają się „słoneczka” lub „serduszka”.

Też pewnie się z tym zetknęłaś. Jesteś profesjonalistką, a mimo to panowie, nawet widziani po raz pierwszy nie czują się źle z faktem, że zwracają się do Ciebie używając zdrobniale Twojego imienia. Czy to Cię razi? Owszem, bo nie jesteś „dziewczynką”, „panienką” czy „słoneczkiem”. Czy to zamierzone? Owszem, nawet jeśli nieuświadomione. Ze „słoneczkiem” nikt poważny nie będzie negocjował kontraktu, a „serduszko” nie dostanie podwyżki. Choć kolega mecenas z tej samej kancelarii już tak.

Warto zwrócić uwagę, że opisana sytuacja dotyczy również mężczyzn. Kiedy szefowa kobieta zwraca się do członka zespołu zdrobniałą formą imienia „Krzysiu, wydrukuj to proszę.” Takie sytuacje również powinny być zauważone, a osoby, których to dotyczy powinny zareagować.

Co chcesz uzyskać?

Należy ci szacunek i respektowanie tego, by współpracownicy zwracali się do Ciebie w sposób, który nie umniejsza Twojej pozycji czy Twojego autorytetu.

Co możesz zrobić, gdy ktoś zwróci się do Ciebie w sposób, jaki Ci nie odpowiada?

- Zareaguj. Jeśli formę uznasz za niestosowną, przypomnij jak się nazywasz i jakie piastujesz stanowisko.
- Rzeczowo zwróć uwagę, że woląabyś, aby w oficjalnych relacjach nie stosowano wobec Ciebie zdrobnień czy spieszczeń.
- Zagraj *va banque* – jeśli szef mówi do Ciebie „złotko”, zrewanżuj się tym samym. To jednak gra ryzykowna. Może wystarczy po prostu mu powiedzieć, że nie jest dobrym pomysłem taki sposób zwracania się do Ciebie i wyjaśnić dlaczego.

A gdy „złotkiem” lub „słoneczkiem” jest Twoja współpracowniczka?

- To zależy. Jeśli się na to godzi, trudno. Jej sprawa.
- Ale jeśli widzisz jej dyskomfort, a sama nie ma odwagi, by coś zmienić, to podejmij temat. Przypomnij współpracownikom, że praca to nie miejsce na zdrobnienia i pomijanie czyjegoś stanowiska.
- Najważniejsze: sama konsekwentnie zwracaj się do innych z kulturą i należnym szacunkiem.
- W firmach, gdzie wszyscy są na „ty”, nie stosuj zdrobnień, czy „zabawnych” przezwisk. Łatwo o wpadkę.



Co na to psychologia?

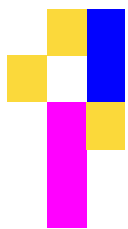
Spieszczania i zdrobnienia, czułe określenia wobec kobiet w środowisku biznesowym mogą być objawem tzw. życzliwego seksizmu.

Zwróć jednak uwagę, że osoba, która tak się do Ciebie zwraca, nie zawsze ma złe intencje.

Często takie zachowanie wynika z wyuczonego sposobu okazywania sympatii. Stereotypizacja w tym przypadku może odgrywać się na poziomie nieświadomym. Dbając o dobre relacje oraz własne potrzeby, warto na spokojnie takiej osobie wyjaśnić, jak chcesz by się do Ciebie zwracano.

Co na to prawo?

Pracownicy powinni być równo traktowani, bez względu na płeć czy inne cechy. Konsekwentne pomijanie tytułów naukowych czy zawodowych może – w zależności od kontekstu czy natężenia – zostać uznane za przejaw mobbingu czy dyskryminacji. Jak podkreślił Sąd Najwyższy, zachowaniem dyskryminacyjnym jest traktowanie danej osoby w sposób niezgodny z zasadami przyjętymi w danym środowisku (tzw. „zasadami współżycia społecznego”) (tak w wyroku z dnia 11 kwietnia 2006 r., sygn. akt I PK 169/05). Według prawa unijnego zakazane jest odmienne traktowanie, które nie może być uzasadnione względami obiektywnymi (wyrok TSUE z 12 grudnia 2004 r. w sprawie Wippel C-313/02).



SYTUACJA #9

Kaśka, jak nie chcesz, to nie słuchaj!

Bywa, że gdy wchodzę do biura słyszę kolegów opowiadających sobie wyjątkowo wulgarne lub seksistowskie dowcipy. Czasami milkną, ale często nie. W obu przypadkach czuję się zażenowana. Jednemu z nich, po rozmowie telefonicznej z klientką wyrwało się też kiedyś wyjątkowo chamskie jej określenie. Mam wrażenie, że w razie jakiegokolwiek konfliktu, usłyszałabym to samo.

Co chcesz uzyskać?

Dobrą, kulturalną i przyjazną dla wszystkich atmosferę w pracy. Lubisz swoich kolegów, ale odczuwasz dyskomfort, gdy niby żartem powtarzają dowcipy pełne wulgaryzmów i uprzedmiotowienia kobiet.

Co możesz zrobić, gdy kolejny raz słyszysz niewybredne słownictwo i wulgarne, seksistowskie dowcipy?

- Przede wszystkim nie śmieć się z nich, nawet jeśli są bardzo zabawne (bo przecież mogą). Rzecz jest niestosowna. Nie tłumacz więc i nie proś, by ich nie opowiadali. Powiedz wprost, że sobie nie życzysz opowiadania seksistowskich dowcipów.
- Możesz podkreślić, że nie lubisz takich żartów, ani mówienia o kobietach w wulgarny sposób. Zapytaj, czy o swoich siostrach i matkach też by tak powiedzieli.
- Zwróć uwagę, że opowiadanie tego typu dowcipów powoduje, że nie czujesz się komfortowo; czasem mają na celu pozbawienie kobiet godności i dlatego ich rozpowszechnianie uważasz za szkodliwe.
- Jeśli sytuacja się nie zmieni, zawiadom odpowiednie osoby w firmie.



Co na to psychologia?

Stereotypy płciowe przejawiają się bardzo mocno także w postaci żartów czy nazewnictwa.

Określenia używane wobec przedstawicieli własnej grupy (w tym przypadku mężczyzn) są postrzegane jako pozytywne, natomiast określenia dotyczące grupy odrębnej - negatywnie.

Prowadzi to do uprzedmiotowienia, dyskryminacji, deprecjonowania (również w żartach).

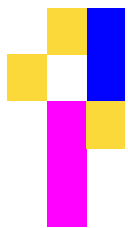
Każda z powyższych sytuacji wynika ze stereotypizacji, uproszczeń rzeczywistości. Seksistowskie żarty czy określenia nabierają dopiero znaczenia, jeśli znamy ich podłoże (stereotyp) i odnosimy go do konkretnej grupy. Niewiele mają wspólnego z rzeczywistością.

Jeśli zależy Ci na stawianiu granic, wybierz zachowanie asertywne i nazwij rzeczy wprost: Nie życzę sobie, abyśmy rozmawiali w ten sposób.

Co na to prawo?

Wypowiedzi odnoszące się do płci pracownika naruszające jego godność mogą zostać uznane za dyskryminację ze względu na płeć (molestowanie seksualne). Zdaniem Sądu Najwyższego molestowanie seksualne może przybrać również formę słowną i obejmować wyłącznie elementy werbalne (np. komentarze czy uwagi odnoszące się do sfery seksualnej) albo elementy niewerbalne, ale niezwiązane z kontaktem fizycznym, np. pokazywanie obrazów o podtekście seksualnym, eksponowanie przedmiotów o tematyce seksualnej, sugestywne spojrzenia (tak w wyroku Sądu Najwyższego z dnia 7 listopada 2018 r., sygn. akt II PK 229/17).

Zobacz również komentarz odnoszący się do molestowania seksualnego omówiony w Sytuacji #6.



SYTUACJA #10

Kaśka, ale co się tak pieklisz?

Nie uważam, bym zbyt często ulegała emocjom. Staram się trzymać nerwy na wodzy, choć praca dostarcza mi czasami bardzo intensywnych wrażeń. Moi koledzy się złością, lubią krzyknąć lub walić pięścią w biurko. Ja sobie na to nie pozwalam. Może dlatego, że mnie uznano by za wariatkę, a im to uchodzi. Kiedy raz podczas służbowego spotkania nieco się uniosłam, od razu zostało to nieprzyjemnie skomentowane.

Słyszałaś to kiedyś? Złość piękności szkodzi albo: czemuż pani tak się denerwuje? A przecież byłaś po prostu zdenerwowana. Tłumisz emocje, by nikt nie przykleił ci łatki „histeryczki”.

Co chcesz uzyskać?

Uświadomienie innym, że emocje dotyczą każdej płci. Dlaczego tylko kobiety mają się z nimi ukrywać?

Co mogę zrobić jeśli doświadczam takiej sytuacji?

- Jeśli podczas służbowego spotkania jesteś tak zdenerwowana, że zaraz się rozplaczesz, przeproś i poproś o chwilę przerwy.
- Po uspokojeniu się możesz przyznać, że poniosły Cię emocje, ale zauważyć, że wszyscy jesteśmy ludźmi i czyjeś przykre komentarze, szczególnie odnoszące się do płci są nie na miejscu.
- Jeśli ktoś wykorzystuje Twoje uczucia, by grać nie fair, zapytaj wprost, czy przypadkiem nie próbuje odwrócić uwagi od meritum sprawy.

Uwaga: Ćwicz zarządzanie emocjami: rozpoznawanie ich oraz przyczyn, które je wywołują. Ćwicz kontrolowanie swoich reakcji tak, aby Ci sprzyjały, a nie szkodziły.

Gdy Ty sobie radzisz, ale koleżanka już nie bardzo?

- Musisz ocenić, czy życzyłaby sobie Twojej interwencji. Jeśli tak, wesprzyj ją.
- Poproś o chwilę przerwy dla oczyszczenia atmosfery.
- Wyraźnie powiedz, co sądzisz o takich komentarzach.
- Nie zostawiaj jej samej.

Co na to psychologia?

Małe dziewczynki uczymy, by nie wyrażały złości, były grzeczne i ciche. Mamy być miłe, troskliwe, czułe i dbające o innych. W konsekwencji powszechne jest przekonanie, że przejawianie złości jest dozwolone w przypadku mężczyzn (manifestacja siły i stanowczości), natomiast nam nie wypada się złościć. Kobieta może się rozplakać, "prawdziwemu" mężczyźnie to nie przystoi.

**A ponieważ świat biznesu
jest zdominowany
przez stereotypowo męski styl
działania, panuje przekonanie,
że nie ma w nim miejsca na bycie
"miękkim", czytaj: emocjonalnym.**



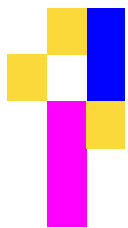
Nauka zarządzania swoimi emocjami jest jak najbardziej możliwa. W pierwszym kroku naucz się rozpoznawać swoje uczucia, nazywaj je (w Internecie znajdziesz przykładowe listy z przymiotnikami określającymi uczucia), zastanów się jak je odczuwasz w ciele.

Nie ignoruj złości – niesie ona bardzo ważną informację dla Ciebie o tym, że jakaś Twoja potrzeba została naruszona, niezaspokojona. Zamień energię, którą niesie złość na konstruktywne działanie.

Co na to prawo?

Mobbing różnie wygląda. Może przybierać formę ciągłego przerywania wypowiedzi, reagowania krzykiem, ciągłego krytykowania i upominania, upokarzania, stosowania pogroźek, unikania rozmów, niedopuszczania do głosu, ośmieszania, ograniczenia możliwości wyrażania własnego zdania, nieformalnego wprowadzenia zakazu rozmów z nękanym pracownikiem, uniemożliwienia komunikacji z innymi.

Zobacz również komentarz prawny odnoszący się do mobbingu omówiony w Sytuacji #1.



SYTUACJA #11

*Kaśka, przy tej umowie trzeba na ostro.
Nie dasz rady.*

Do moich obowiązków należą także negocjacje z klientem. Zdarzyło mi się kilka razy usłyszeć od kolegów komentarze, które mają nieprzyjemny wydźwięk. Krytykowali mój ugodowy styl prowadzenia rozmowy: słaba jesteś, po babsku tu nic nie wskórasz! Czuję wówczas, że każdy z nich daje mi do zrozumienia, że zrobiłby to lepiej. Tyle tylko, że to ja mam najlepsze wyniki. A mimo to mam wrażenie, że uważają mnie za „mięczaka”.

Co chcesz uzyskać?

Zdemaskowanie stereotypowego myślenia odnoszącego się do skuteczności działania jakoby wynikającego z płci.

Co możesz zrobić, gdy ktoś zarzuca Ci brak skuteczności tylko dlatego, że jesteś kobietą?

- Przypomnij, że nie ma metod męskich i kobiecych.
- Pokaż statystyki, podeprzyj się danymi.
- Zauważ, że każdy ma swój styl pracy, a czas twardych negocjatorów, podobnie jak szefów, już minęły.
- Powołaj się na to, że coraz więcej firm stawia na równość i inkluzywność i nie robią tego z dobroci serca, a dlatego, że to się po prostu opłaca.

A jeśli z takim komentarzami spotyka się Twoja koleżanka?

- Pamiętaj, że wsparcie innych jest bezcenne. Nie pozwól umniejszać roli kobiet, nawet jeśli Ty dobrze sobie radzisz.
- Przypomnij kolegom o zasadach panujących w firmie.
- Jeśli nie chcesz interweniować od razu, komentując możesz zwrócić uwagę na osobności wskazując, że wyniki koleżanki są raczej dowodem na to, że to jej metody są bardzo skuteczne.

Co na to psychologia?

Przedstawione na początku sformułowania są dużym uogólnieniem bazującym na stereotypie dotyczącym tradycyjnych ról przypisywanych płciom.

Są one głęboko zakorzenione i sprowadzają się do przekonań, że trudne sprawy należy załatwiać "po męsku" – czyli twardo, bezkompromisowo. O tym, że kobiety mogą być skutecznymi negocjatkami mogą zaświadczyć przykłady **Margaret Thatcher** czy **Indiry Ghandi**.



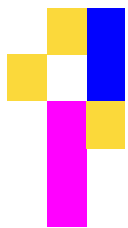
A jednocześnie mamy przykład **Janiny Ochojskiej** – kobiety z pewnością empatycznej, która zarządza, mimo choroby, olbrzymią organizacją. Nie płeć jest więc wyznacznikiem.

Warto mieć świadomość, że ludzie powtarzają różne banały, czyniąc to często bezmyślnie. Bez złych intencji. Nie krusz kopii, jeśli nie trzeba. Ale jeśli koledzy w ten sposób podkopują Twoją pozycję, nie wahaj się zainterweniować.

Co na to prawo?

Jak słusznie zauważył Sąd Apelacyjny we Wrocławiu (wyrok z dnia 27 września 2012 r., sygn. akt III APa 27/12) mobbingiem może też być powierzanie prac poniżej kwalifikacji, uwłaczających kwalifikacjom czy też odsunięcie od odpowiedzialnych i złożonych zadań. Zarzucanie prac, nie dawanie żadnych zadań lub ich odbieranie to też formy mobbingu.

Zobacz również komentarz odnoszący się do mobbingu omówiony dla w Sytuacji #1.



SYTUACJA #12

Kasia, a gdzie Ty znowu wychodzisz?

Jak każdy mam życie prywatne. Starszych rodziców, kota, jakieś prywatne zajęcia. Nie wychodzę wcześniej z pracy, gdy naprawdę nie muszę. Ale w tych rzadkich sytuacjach słyszę, że koledzy utyskują, tak jakby musieli coś za mnie zrobić. Złości mnie to, że ich weekend zaczyna się często w piątkowe samo południe... Jednocześnie wszyscy oczekują, że to ja posiedzę w domu nad umowami albo dłużej zostanę w pracy.

Miałaś okazję już usłyszeć podobne utyskiwanie? Oczywiście, w ich przypadku nie ma problemu z tym by dłużej posiedzieć w pracy, lub kolejny raz spotkać się wieczorem z klientem. Wielu z nich ma... żony. I to one zajmują się przyziemnymi domowymi sprawami. Ty żony nie masz, masz za to dzieci, rodziców, remont domu. A od czasu do czasu chcesz po prostu odpocząć.

Co chcesz uzyskać?

Zachowanie zdrowej równowagi między pracą, a życiem rodzinnym.

Co powinnaś zrobić, gdy współpracownicy nieustająco wpędzają Cię w poczucie winy sugerując, że jesteś nie dość zaangażowana?

- Zaczniemy od tego, że życie prywatne ma każdy. Wyartykułuj to jasno i wyraźnie.
- Zapytaj wprost, z jakiego powodu koledzy uważają, że nie mogą na Ciebie liczyć? Poproś o konkretne przykłady. Pozwoli Ci to na podjęcie dyskusji opartej na faktach.
- Jeśli martwisz się tym, że zepsuje to atmosferę w zespole, przypomnij kolegom, że wychodzenie wcześniej, branie zwolnienia lub spóźnienia na ważne spotkanie z przyczyn prywatnych nie jest tylko domeną kobiet.
- Spróbuj podjąć rozmowę opierając się na faktach, odwołując się do potrzeb zarówno Twoich, jak i rozmówcy. Warto skorzystać z metody Marshalla Rosenberga "Porozumienie bez przemocy".
- Jednym słowem – ostudź zapał współpracowników do ingerowania w Twoje prywatne życie i wpędzanie Cię w poczucie winy.

Twoja koleżanka nie jest tak asertywna, jak Ty. Co możesz dla niej zrobić w takiej sytuacji?

- Wesprzyj ją. Spokojnie zauważ, że mężczyźni zwalnijący się z powodów zdrowotnych nie spotykają się z tego typu komentarzami, dlatego każda taka uwaga ma podtekst dyskryminacyjny.
- Rzeczowo zareaguj: każdy musi dbać o zdrowie i rodzinę. Takie teksty są nie na miejscu wobec osób, które zawsze terminowo wywiązują się ze swoich obowiązków i nierzadko poświęcają dodatkowy czas, żeby każde zadanie wykonać bardzo dobrze.
- Jedna uwaga: Udziel wsparcia tylko wtedy, gdy osoba, której „bronisz” faktycznie nie wykorzystuje nadmiernie współpracowników i rzeczywiście rzetelnie wykonuje swoją pracę.

Co na to psychologia?

Każdy z nas (także mężczyźni) pełni co najmniej kilka ról w swoim życiu. Jesteśmy czyimiś dziećmi, może wnuczkami, rodzicami, pracownikami firmy, przełożonymi, podwładnymi etc. W każdej z ról mamy pewne zobowiązania, zadania do wykonania.

**To, jak mocno się w nie angażujemy,
zależy od naszej hierarchii wartości,
przekonań, schematów postępowania.
Od kobiet oczekuje się, że będą się opiekować rodziną.**

Na ich głowie jest większość domowych spraw. Rola Matki przewiduje, że to właśnie kobieta najczęściej opiekuje się dziećmi, a więc ta rola jest jedną z dominujących na pewnym etapie życia.

Badania CBOS z 2018 roku wskazują, że zarówno obowiązki opiekuńczo-wychowawcze, jak i czynności związane z utrzymaniem gospodarstwa domowego nadal są domeną kobiet.

Co na to prawo?

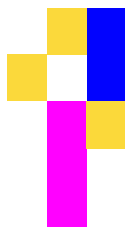
Przepisy regulują prawa i obowiązki pracowników posiadających dzieci oraz obowiązki pracodawców wobec takich osób. **Pamiętaj jednak o tym, że głównym celem pracodawcy jest prowadzenie działalności gospodarczej.** Może on wymagać od pracownika wykonywania danych obowiązków oraz dyspozycyjności. **Nadużywanie przywilejów wynikających z posiadania dziecka może skutkować negatywnymi konsekwencjami, z rozwiązaniem umowy o pracę włącznie.**

Sąd Najwyższy podkreśla, że korzystanie z uprawnień przyznanych przepisami prawa w związku z urodzeniem i wychowaniem dziecka nie może być uznane za obiektywną przyczynę ustalenia niższego wynagrodzenia w porównaniu do innych pracowników (tak w wyroku Sądu Najwyższego z dnia 8 stycznia 2008 roku, II PK 116/07).

Prawo chroni macierzyństwo. Za naruszenie tej zasady **Sąd Najwyższy uznał sytuację, w której kobiecie wypowiedziano (z przyczyn usprawiedliwionych) umowę o pracę z powodu jej nieobecności w pracy spowodowanej zagrożeniem ciąży, poronieniem i komplikacjami zdrowotnymi wywołanymi tym zdarzeniem.** (tak w wyroku Sądu Najwyższego z dnia 8 lipca 2008 roku, I PK 294/07). Nowelizacja Kodeksu Pracy wdrażająca Dyrektywę Work-Life Balance również wprowadziła szereg mechanizmów chroniących kobiety.

Prawo unijne również chroni kobiety w ciąży. Odwołanie kobiety z pełnionej funkcji lub stanowiska z powodu ciąży lub innych okoliczności związanych z tym stanem stanowi przejaw dyskryminacji bezpośredniej we względu na płeć (tak w wyroku TSUE z dnia 11.11.2010 r. w sprawie Dity Danosa przeciwko LKB Līzings SIA, C – 232/09).





SYTUACJA #13

*Kasiu, zrobiłaś świetną prezentację.
Tomek pokaże ją klientowi.*

Zauważyłam, że zazwyczaj to koledzy są proszeni o prezentowanie tematu dla klienta. Oni prowadzą spotkania i oni omawiają temat. Nad projektem pracowaliśmy razem, ja wykonałam lwią część pracy, ale to oni zbierają laury.

Nieprzyjemna jest myśl, że za ciężką pracę jednych pochwały zbierają inni. Jeśli kiedykolwiek zostałaś postawiona w takiej sytuacji, to wiesz, jak jest przykra.

Co chcesz osiągnąć?

Zmianę, która spowoduje, że należy przełamać schemat, w którym Ty jesteś od „czarnej roboty”, a oklaski dostają inni.

Co możesz zrobić?

- Osobom decydującym o tym, kto, kiedy i jak kontaktuje się z klientem oraz kto ostatecznie prezentuje np. projekt lub prowadzi negocjacje wyjaśnij, że większość pracy wykonałaś osobiście. Oczekujesz więc, że możesz zaprezentować jej wyniki, choćby w części.
- Możesz też powiedzieć wprost, że czujesz się niedoceniana i spychana na margines.
- Jasno powiedz, że dla Ciebie jest to bardzo ważne doświadczenie. Skoro pokazałaś, że merytorycznie znasz świetnie temat, to uważasz, że również właściwie przekazesz go klientowi.
- Jeśli sytuacja się powtarza, poproś szefa o rozmowę i wprost zapytaj o przyczyny takiego stanu rzeczy. Wykorzystaj okazję, aby wyrazić swoje oczekiwania. Podkreśl wagę wszechstronnego rozwoju osobistego.

Jak możesz wesprzeć koleżankę w takiej sytuacji?

- Możesz poprosić szefa o rozmowę po spotkaniu i krótko przekazać swoje zastrzeżenia. Taka sytuacja może też przydarzyć się Tobie.
- Na zebraniu zespołu zaproponuj ustalenie zasady, że osoba, która przygotowywała temat powinna go przedstawiać na forum.
- Jeśli czujesz się na siłach: otwarcie wesprzyj koleżankę, argumentując, że ma ona wszelkie potrzebne narzędzia i umiejętności, żeby zaprezentować na forum efekt swojej pracy. Podkreśl jej sukcesy na tym polu, jeśli są Ci znane.

- Uwaga: udział otwartego wsparcia tylko wtedy, gdy osoba, której „bronisz” faktycznie tego wsparcia chce (czasem działanie za kogoś, gdy ktoś tego nie chce, może spowodować więcej strat niż korzyści).

Co na to psychologia?

Pewne atrybuty związane przykładowo z przebojowością, śmiałością, umiejętnością konfrontacji, przypisywane są mężczyznom. Taki schemat może funkcjonować mniej lub bardziej świadomie. Jeśli chcesz zmienić schemat postępowania oparty o takie przekonania, warto powiedzieć o tym, czego jesteś świadkiem.

Możesz skorzystać z metody “Porozumienia bez przemocy”, konstruując swoją wypowiedź tak, aby zawierała:

- Faktyczną sytuację
- Uczucia, jakie to w Tobie wzbudza
- Potrzeby, jakie odczuwasz (tu np. docenienia), jak i rozmówcy (dobra prezentacja projektu)
- Prośbę o zmianę schematu.

Pamiętaj:

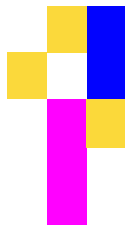
**To Twoja interpretacja zachodzących wydarzeń.
Nie osądzaj sytuacji biorąc pod uwagę tylko i wyłącznie
własny punkt widzenia. Warto zapytać innych,
jak postrzegają to, co zaobserwowałaś.**

Co na to prawo?

Pracownicy powinni być równo traktowani. Gdy ktoś jest z jakiegoś powodu (np. z racji swojej płci) traktowany jest mniej korzystnie, może to zostać uznane za **dyskryminację bezpośrednią**. Pamiętaj, że kodeks pracy zawiera zasadę, nakazującą równe traktowanie. Za takie uważane jest traktowanie różnych pracowników, którzy znaleźli się w podobnej sytuacji – podobnie. (tak, m.in. w postanowieniu Sądu Najwyższego z dnia 23 czerwca 2010 r., sygn. akt II PK 53/10)

Pamiętaj, że naruszeniem prawa **nie będzie zwykłe wykorzystanie fachowości pracownika czy zła organizacja pracy**, powodująca okresowe natężenie pracy czy brak zastępcy (tak w wyroku Sądu Najwyższego z dnia 10.12.2012 r., sygn. akt 147/12).

Zobacz również komentarz prawny omówiony w Sytuacji #5.



SYTUACJA #14

Kaśka, strasznie dziś „nie do życia jesteś”

Lubię pracować i pracuję dużo, zazwyczaj zdecydowanie więcej niż osiem godzin. Co nie znaczy, że praca mnie nie męczy. Czasami mam też po prostu gorszy dzień, źle się czuję, bądź coś mnie zdenerwowało. Już kilka razy spotkałam się z przedziwnymi komentarzami typu: A pani ma TE dni? lub: Co, okres się spóźnia? Co gorsze, takie uwagi potrwalią wygłosić nawet kobiety... To mnie chyba najbardziej załamuje.

Co chcesz uzyskać?

Powrót do dyskursu na poziomie merytorycznym bez wejścia w rolę, która zupełnie Ci nie odpowiada, a poza tym jest zupełnie nie na miejscu.

Co możesz zrobić, gdy ktoś „poczęstuje” Cię takim zdaniem?

- Możesz zmrozić rozmówcę spojrzeniem. Czasami wystarczy unieść brwi, by druga strona zrozumiała, że nie pozwalasz sobie na takie uwagi.
- Krótko powiedz, że takie komentarze są nie na miejscu. Możesz uszczypliwie dodać, że w środowisku profesjonalnym nie schodzi się do takiego poziomu....
- Wyraźnie powiedz, że Twój poziom hormonów to Twoja prywatna sprawa i nie życzysz sobie takich komentarzy.
- Poinformuj, że przekażesz osobom odpowiedzialnym w firmie za panujące w niej zasady, z jakim niestosowanym zachowaniem się spotykasz.

Gdy ktoś podobnie odzywa się do innych kobiet w firmie:

- Nie udawaj, że nie słyszysz. Bezczyńność rozzuchwala takich werbalnych napastników.
- Możesz użyć dokładnie tych samych argumentów, których użyłabyś, gdybyś przemawiała w swoim imieniu.

Co na to psychologia?

**W sytuacji zagrożenia, często subiektywnego,
ludzie stosują różne strategie obronne.
Nieraz są to wyuczone, niemal odruchowe
schematy postępowania, które stosowały osoby
z ich najbliższego otoczenia.**

W tym przypadku chcę wywołać Twój wstyd, zakłopotanie, oraz, co jeszcze ważniejsze, odciągnąć rozmowę od meritum.

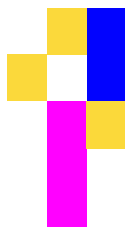
**W takiej sytuacji pamiętaj o kontekście spotkania
i przywołaj rozmówcę do porządku.
Jedną ze strategii jest zignorowanie
treści takiego przekazu
i powrót do właściwego tematu.**

Aby zyskać pewność w takich sytuacjach, traktuj je jak gry, w które wciąga Cię rozmówca. Więcej na temat gier stosowanych przez ludzi dowiesz się z książki Erica Berne "W co grają ludzie". Im lepiej poznasz to zagadnienie, tym łatwiej będzie zająć Ci rolę obserwatora, zamiast angażować się emocjonalnie.

Co na to prawo?

Tego typu wypowiedzi – w zależności od kontekstu, częstotliwości i grona odbiorców – mogą zostać zakwalifikowane jako mobbing lub dyskryminacja. Trzeba zwrócić uwagę, że badając taką sprawę sąd nie będzie kierował się subiektywnymi odczuciami osoby, która uważa, że ma miejsce znęcanie się nad nią, ale obiektywnym przekonaniem, że określone działanie, biorąc pod uwagę jego kontekst, szersze okoliczności czy sytuację osobistą osób, o które chodzi, może być formą mobbingu (tak w wyroku Sądu Najwyższego z dnia 7 maja 2009, sygn. akt III PK 2/09).

Zobacz również komentarz prawny odnoszący się do mobbingu omówiony dla Sytuacji #1.



SYTUACJA #15

Kaśka, ja zarabiam X. A Ty ile?

W pracy mamy zasadę poufności wynagrodzeń. Podczas nieformalnych rozmów ze współpracownikami albo całkiem przypadkowo mogę jednak dowiedzieć się, ile zarabiają moi koledzy. Te kwoty zazwyczaj są wyższe od mojego wynagrodzenia.

Co chcesz uzyskać?

Pewność, że otrzymujesz godziwe wynagrodzenie za swoją pracę. Poczucie, że niezależnie od płci masz takie same warunki zatrudnienia, jak koledzy.

Co możesz zrobić, gdy pozyskasz takie informacje?

- Porozmawiaj z przełożonym o przyczynach takiego stanu. Przygotuj się uprzednio do takiej rozmowy – są dostępne rankingi wynagrodzeń, które możesz przeanalizować. Jeśli w Twojej firmie są kryteria dla określonych przedziałów płacowych – podaj dowody na to, że je spełniasz. Działaj ze spokojem, używaj argumentów, które nie tylko dotyczą Ciebie, ale mogą mieć znaczenie dla szefostwa: wizerunek firmy, współczesne trendy, start w rywalizacji na „pracodawcę roku”.
- Porozmawiaj z działem kadr na ten temat.
- Poszukaj sojusznika. Dyskryminacja płacowa jest znanym problemem. Może warto – w zależności od zwyczajów w organizacji – zastanowić się nad wspólnym poruszeniem tej kwestii w firmie.
- Jeśli rozmowa na ten temat jest dla Ciebie wyjątkowo trudna czy niezręczna, możesz napisać list i wręczyć go szefowi osobiście. Powiedz wprost: rozmowa o pieniądzu jest dla mnie krępująca. Przekazuję list, w którym są argumenty i mój postulat związany z wysokością mojego wynagrodzenia. Jeśli list stanie się początkiem dialogu o płacy, grunt zostanie przygotowany.
- Jeśli problem jest szczególnie drastyczny i rozpowszechniony w Twojej firmie/środowisku, możesz też rozważyć interwencje zewnętrzne: przez Pełnomocnika ds. Równego Traktowania, przez samorząd zawodowy czy inną organizację, która podejmuje działania na rzecz równouprawnienia płacowego.

Uwaga: Kobieta, która potrafi spokojnie rozmawiać o swoich propozycjach finansowych jest zazwyczaj traktowana z szacunkiem przez inne osoby.

Jeśli dowiedziałaś się, że Twoja koleżanka zarabia znacznie mniej niż kolega zatrudniony dokładnie na tym samym stanowisku:

- Możesz zachęcić koleżankę do osobistej interwencji, podsuwając jej ważne informacje i argumenty.
- Jeśli masz taką możliwość – zainicjuj rozmowę w gronie osób zarządzających. Nie musi ona dotyczyć indywidualnego przypadku. Stań się rzeczniką równości płacowej w Twojej firmie.
- Przyjrzyj się zasadom wynagradzania. Porozmawiaj z kadrami. Zasugeruj zmiany w regulaminie czy przyjętych zasadach dotyczących wynagradzania w firmie. Powołaj się na kodeks pracy, Konstytucję RP oraz konwencje międzynarodowe. Daj osobom decyzyjnym materiał do przemyślenia polityki płacowej firmy.
- Jeśli masz konkretne dowody na nierówność, porozmawiaj szczerze z szefem Twojej koleżanki. Stań się rzeczniką jej interesów wobec osób decyzyjnych.
- Przy każdej okazji dbaj o to, aby osiągnięcia i sukcesy Twoich koleżanek były zauważane i doceniane w równym stopniu, co sukcesy kolegów. Nigdy nie wiesz, kiedy to może wzbudzić refleksję na temat tego, czy zdolne i pracowite koleżanki aby na pewno zarabiają porównywalnie do swoich kolegów.



Co na to psychologia?

Nierówności w wysokości wynagrodzeń są faktem nie tylko w Polsce. Małymi krokami możemy uświadamiać naszym współpracownikom, szefom, kolegom, koleżankom, że dawno już minęły czasy kiedy to jedynie mężczyzna był odpowiedzialny za utrzymanie gospodarstwa domowego, zapewnienie bytu rodzinie.

**Przede wszystkim jednak zacznij od siebie.
Buduj poczucie własnej wartości:
bądź dumna ze swoich mocnych stron, kompetencji, dokonań.
Ciesz się z sukcesów i doceniaj komplementy i gratulacje.**

Masz czasem poczucie, że inni gratulują Ci tylko z uprzejmości? Wiedz, że tym przekonaniem nie tylko podważasz szczerą intencję innych, ale także sabotujesz własne poczucie własnej wartości. Pracuj ze swoim krytykiem wewnętrznym – w Internecie jest bardzo dużo materiałów na ten temat.

Kolejnym krokiem jest asertywne powiedzenie o swoich potrzebach. Skoro jesteś kompetentna, masz dobre wyniki, dobrze wykonujesz swoją pracę i do tego masz sukcesy, to należy Ci się takie samo wynagrodzenie jak koledze na tym samym stanowisku. Twoją potrzebą nie jest tu bogacenie się, ale równouprawnienie i sprawiedliwość.

Co na to prawo?

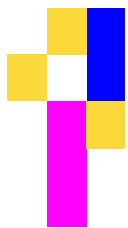
Pracownicy mają równe prawa z tytułu jednakowego wypełniania takich samych obowiązków, a niekorzystnie ukształtowane warunki zatrudnienia, w tym wynagrodzenie lub inne świadczenia, są przejawem naruszenia zasady równego traktowania. Od tej zasady są jednak wyjątki, np. obiektywne powody różnej wysokości wynagrodzenia, których istnienie musi udowodnić pracodawca podczas ewentualnego postępowania sądowego. Przy powołaniu się pracodawcy na różne kwalifikacje zawodowe i staż pracy, oznacza to konieczność wykazania, że miały one znaczenie przy wykonywaniu zadań powierzonych pracownikom. Dyskryminacja w wynagrodzeniu ma miejsce wówczas, gdy wynagrodzenie pracownika dostrzegalnie odbiega od wynagrodzenia innych pracowników wykonujących pracę jednakową lub o jednakowej wartości (tak w wyroku Sądu Najwyższego z dnia 7 kwietnia 2011r., sygn. akt I PK 232/10).

Nieznaczne różnice w wynagrodzeniu pracowników, będące wynikiem oceny jakości ich pracy przez przełożonego, nie powinny być, co do zasady, traktowane jako naruszające zasadę równego traktowania (tak w wyroku Sądu Najwyższego z dnia 9 maja 2014 r., sygn. akt I PK 276/13).

W sytuacji, gdy nowozatrudnionym pracownikom oferowana jest wyższa pensja również należy pamiętać o zasadzie równego traktowania zatrudnionych. Stary i nowy pracownik powinni zarabiać tyle samo, jeżeli mają te same kwalifikacje (tak w wyroku Sądu Najwyższego z dnia 22 lutego 2007 r., sygn. akt I PK 242/06).

Zasada równego ekonomicznego traktowania obowiązuje nie tylko w Polsce, ale także w całej Unii Europejskiej. Równość wynagrodzeń kobiet i mężczyzn za taką samą pracę lub pracę takiej samej wartości należy bowiem do fundamentów prawa Unii Europejskiej. (Wyrok TSUE w sprawie C-624/19 Tesco Stores).

Zasada równego wynagrodzenia mężczyzn i kobiet przewidziana w prawie Unii ma skutek bezpośredni, w tym znaczeniu, że można się na nią powoływać wprost w relacjach z pracodawcą (wyrok TSUE z dnia 8 kwietnia 1976 r., sprawa Defrenne, C-43/75).



SYTUACJA #16

Panie Józku, pan to wie, jak wytłumaczyć kobiecie...

Będąc w towarzystwie innych kobiet spotykam się z „graniem na stereotypach”. Kobiety mówią o sobie jako o „blondynce” albo „słabej kobiecie”, która nie istnieje bez męskiego ramienia. Muszę przyznać, że czasami osiągam dzięki temu swoje cele. Nie czuję się jednak częścią takiej społeczności kobiecej i nie tak chcę budować swój autorytet w zawodzie.

Co chcesz uzyskać?

Powrót do pozycji partnerskiej, gdzie kobieta o porównywalnych kompetencjach i doświadczeniu nie jest stawiana jako „słabsza”, wymagająca męskiego wsparcia.

Co możesz zrobić, gdy pozyskasz takie informacje?

- Zaproponuj, że chętnie pomożesz koleżance.
- Jasno odetnij się od takiego stylu. Możesz powiedzieć: Kasia lubi odwoływać się do kobiecej bezradności, ale ode mnie tego nie usłyszycie.
- Możesz wybrać „łżejszą” formę i zauważyć: Cóż, kobiety, tak jak mężczyźni, są bardzo różne. Pamiętajcie, że w moim przypadku, Wasze wsparcie nie byłoby potrzebne.
- Twoja reakcja może też nazwać rzecz po imieniu: Nie odpowiada mi, kiedy gra się na stereotypach. W biznesie chciałabym tego unikać i traktować się po partnersku.
- Podczas rozmowy w cztery oczy zapytaj (jeśli Wasza relacja na to pozwala): Kasia, naprawdę musisz uciekać się do takich sposobów? Przecież wiesz, że poradysz sobie bez pomocy pana Józka.

Co na to psychologia?

Czasem kobiety, lub inne osoby należące do konkretnej grupy, naumyślnie wykorzystują atrybuty im przypisywane do osiągania swoich celów, a niekiedy nawet do manipulacji. Można by stwierdzić, że nic w tym złego, bo przecież nikt na tym nie ucierpi.

A jednak, poprzez takie zachowanie stereotypy ulegają wzmocnieniu, a osoba zmanipulowana utwierdza się w swoim przekonaniu zgodnym ze stereotypem, np. że wszystkie kobiety są słabe i mało rezolutne.

Dodatkowo jest to de facto wchodzenie w pewną grę, gdzie aktorzy nie są sobie równi. Jeden z nich jest gorszy.

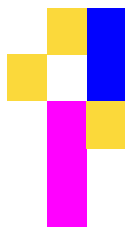
Zastanów się jak to jest z Tobą – czy zdarzało Ci się wykorzystywać nieprawdziwe przekonania o grupie, do której należysz do osiągnięcia swoich celów? Co wtedy myślisz o sobie? Jak podchodzisz do rozmówcy? Czy jest to dla Ciebie gra, gdzie Ty jesteś górą, a on jest naiwną marionetką? A może odwrotnie? Może to Ty czujesz się gorsza w tej relacji? Pomyśl o tym, co możesz zrobić, aby następnym razem potraktować rozmówcę po partnersku, z szacunkiem do siebie i do niego.

Co na to prawo?

Prawo oczywiście nie zabrania proszenia o pomoc. Problemem jest w tym przypadku forma, która może prowadzić do braku równości, np. sytuacji, w których pomoc zawodowa udzielana jest wyłącznie tym osobom, które uciekają się do manipulacji.

Zobacz też komentarz: "Co na to prawo " dla Sytuacji #5.





SYTUACJA #17

*Co Ty, Kaśka, z tą "gościnią" i "radczynią"?
Po co tak komplikować?*

W moim środowisku feminatywy są coraz częściej używane. Staram się też aktywnie wprowadzać je do swojego języka. Niestety, często spotykam się z prześmiewczym tonem i deprecjonowaniem terminów i nazw z żeńską końcówką.

Co chcesz uzyskać?

Szacunek dla Twojego języka i Twojego stylu wyrażania siebie.

Jak możesz zareagować kiedy mężczyzna lub kobieta deprecjonują lub wyśmiewają używanie feminatywów:

- Można rzeczowo zauważyć: są to formy przyjęte w języku polskim. Nie ma już wątpliwości, że są poprawne, vide stanowisko Rady Języka Polskiego z 2019 r.: https://rjp.pan.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=1861:stanowisko-rjp-w-sprawie-zenskich-form-nazw-zawodow-i-tytulow
- Zawsze możesz odwołać się do swoich pierwszych kroków z feminatywami: Rozumiem Cię. Dla mnie one też brzmiały na początku obco. Ale uwierz mi, to kwestia przyzwyczajenia i osłuchania.
- Jeśli wywiąże się dyskusja, nie poddawaj się, ale pamiętaj, że zmiany w języku zachodzą powoli i każdy może zostać przy swoim zdaniu. Twoim argumentem może być zawsze podkreślanie, że „język tworzy świadomość” i dla Ciebie jest ważne, aby w tej świadomości funkcjonował element żeński.

**Wysłuchuj zawsze argumentów drugiej strony.
Przygotuj się na takie sytuacje,
podaj przykłady i konkrety.**

Inspiracji możesz poszukać tu: <https://um.warszawa.pl/-/tu-nie-chodzi-o-koncowki>

Co na to psychologia?

Kwestia używania feminatywów wzbudza emocje nie tylko z powodu tego, że w języku

polskim forma żeńska została zminimalizowana i obecnie rzadko używana. Formie tej przypisano także cechy typowe dla stereotypowego postrzegania „płci pięknej” aczkolwiek słabej i mniej rezolutnej. Zauważmy, że dyrektor to człowiek poważny, godny, z pewnym autorytetem. Natomiast dyrektorka jest... tu proszę samodzielnie dokończyć zdanie odpowiednimi przymiotnikami.

Dodatkowo, wiele osób uważa, że przyrostek „-ka”, oznacza zdrobnienie lub coś mniejszego, niepoważnego. Dlatego są osoby, które uważają, że słowo „prezeska”, „dyrektorka” jest mniej poważne niż „pani prezes”, czy „pani dyrektor”. Dlaczego warto jest jednak uszanować, to jeśli ktoś chce być nazywany prawniczką, psychologką, profesorką, kierowniczką itd.?

**To często nie tylko kwestia nazwy, ale tego,
jak się czuję, kim jestem, mojego systemu wartości.
Jest to kwestia tożsamościowa.
Jestem kobietą i czuję się z tym dobrze.**

Bycie kobietą nie idzie w parze z byciem kimś gorszym, mniej mądrym. Jednocześnie pamiętaj, że osobom preferującym formy męskie też należy się szacunek i tytułowanie zgodnie z tą preferencją.

Co na to nauka o języku?

„Feminatywy są stare jak sama polszczyzna, a to dlatego, że nasz język pochodzi z prastłowiańskiego, w którym takie formy występowały. Nie było ich jednak zbyt dużo ze względu na status kobiety. Kultura, w której kształtowały się zarówno język prastłowiański, jak i polszczyzna, jest kulturą patriarchy – dominują w niej mężczyźni, dlatego mówi się o nich zdecydowanie częściej niż o kobietach”

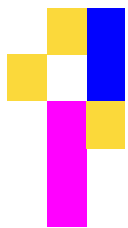
Mateusz Adamczyk,

Zakład Kultury Języka, Stylistyki Teoretycznej i Leksykologii Uniwersytetu Warszawskiego.

„Widoczna przewaga męskich postaci w Internecie jest ilustracją problemu percepcji androcentrycznego języka – gramatyczny rodzaj męski kieruje i wzmacnia nasze skojarzenia z postaciami męskimi. Jednak konsekwencje stosowania męskich form gatunkowych nie dotyczą tylko skojarzeń. Dominacja męskich nazw i rodzaju gramatycznego skutkuje między innymi językową niewidzialnością dziewcząt i kobiet, czyli brakiem uwzględnienia w narracji i opisie świata dziewcząt i kobiet oraz ich doświadczeń”

Iwona Chmura-Rutkowska,

socjolożka, Wydział Studiów Edukacyjnych, Uniwersytet im. A Mickiewicza w Poznaniu,
(Nie)równość płci w życiu i języku, Poradnik dla nauczycieli i nauczycielek,
<https://edukacja.um.warszawa.pl/documents/66399/34359048/>



SŁOWNIK PRZYDATNYCH POJĘĆ

Asertywność

Według Marii Król-Fijewskiej („Trening asertywności”) asertywność to zespół zachowań interpersonalnych, wyrażających uczucia, postawy, życzenia, opinie lub prawa danej osoby w sposób bezpośredni, stanowczy i uczciwy, a jednocześnie respektujący uczucia, postawy, życzenia, opinie i prawa innej osoby (osób). Zachowanie asertywne może obejmować ekspresję takich uczuć jak: gniew, strach, zaangażowanie, nadzieje, radość, rozpacz, oburzenie, zakłopotanie itp., ale w każdym przypadku uczucia te wyrażane są w sposób, który nie narusza praw innych osób. Zachowanie asertywne odróżnia się od zachowania agresywnego, które wyrażając uczucia, postawy, życzenia, opinie lub prawa, nie respektuje tych samych elementów u innych osób.”

Dyskryminacja, nierówne traktowanie w zatrudnieniu

Dyskryminacja to nierówne lub krzywdzące traktowanie osób, grup społecznych lub mniejszości ze względu na ich przynależność do określonej grupy, np. ze względu na rasę, płeć, orientację seksualną, wyznanie, pochodzenie etniczne, niepełnosprawność, wiek lub status społeczno-ekonomiczny.

Dyskryminacja może przybierać różne formy, w tym:

- Bezpośrednią, czyli jawną i otwartą dyskryminację, polegającą na traktowaniu osób z jednej grupy gorzej niż z drugiej, np. odmowa pracy, mieszkania lub usług na podstawie ich pochodzenia etnicznego czy orientacji seksualnej.
- Pośrednią, czyli dyskryminację wynikającą z pozornie neutralnych przepisów lub procedur, które w praktyce wykluczają jedną grupę społeczną, np. wymóg posiadania wykształcenia na poziomie uniwersyteckim jako warunek zatrudnienia, co może faworyzować osoby z wyższych warstw społecznych.
- Strukturalną, czyli systemową dyskryminację wynikającą z funkcjonowania nierówności społecznych, np. w dostępie do edukacji, pracy czy opieki zdrowotnej, której skutkiem jest marginalizacja pewnych grup społecznych.
- Dyskryminacja jest nie tylko naruszeniem praw człowieka, ale także przyczynia się do wykluczenia społecznego i osłabienia zasad demokracji i równości.

1. Pracownicy powinni być równo traktowani w zakresie nawiązania i rozwiązania stosunku pracy, warunków zatrudnienia, awansowania oraz dostępu do szkolenia w celu podnoszenia kwalifikacji zawodowych, w szczególności bez względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, religię, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne, wyznanie, orientację seksualną, zatrudnienie na czas określony lub nieokreślony, zatrudnienie w pełnym lub w niepełnym wymiarze czasu pracy.
2. Równe traktowanie w zatrudnieniu oznacza niedyskryminowanie w jakikolwiek sposób, bezpośrednio lub pośrednio, z przyczyn określonych w punkcie 1.
3. Dyskryminowanie bezpośrednie istnieje wtedy, gdy pracownik z jednej lub z kilku przyczyn określonych w punkcie 1 był, jest lub mógłby być traktowany w porównywalnej sytuacji mniej korzystnie niż inni pracownicy.
4. Dyskryminowanie pośrednie istnieje wtedy, gdy na skutek pozornie neutralnego postanowienia, zastosowanego kryterium lub podjętego działania występują lub mogłyby wystąpić niekorzystne dysproporcje albo szczególnie niekorzystna sytuacja w zakresie nawiązania i rozwiązania stosunku pracy, warunków zatrudnienia, awansowania oraz dostępu do szkolenia w celu podnoszenia kwalifikacji zawodowych wobec wszystkich lub znacznej liczby pracowników należących do grupy wyróżnionej ze względu na jedną lub kilka przyczyn określonych w punkcie 1, chyba że postanowienie, kryterium lub działanie jest obiektywnie uzasadnione ze względu na zgodny z prawem cel, który ma być osiągnięty, a środki służące osiągnięciu tego celu są właściwe i konieczne.
5. Przejawem dyskryminowania w rozumieniu jest także działanie polegające na zachęcaniu innej osoby do naruszenia zasady równego traktowania w zatrudnieniu lub nakazaniu jej naruszenia tej zasady oraz niepożądane zachowanie, którego celem lub skutkiem jest naruszenie godności pracownika i stworzenie wobec niego zastraszającej, wrogiej, poniżającej, upokarzającej lub uwłaczającej atmosfery (molestowanie).
6. Dyskryminowaniem ze względu na płeć jest także każde niepożądane zachowanie o charakterze seksualnym lub odnoszące się do płci pracownika, którego celem lub skutkiem jest naruszenie godności pracownika, w szczególności stworzenie wobec niego zastraszającej, wrogiej, poniżającej, upokarzającej lub uwłaczającej atmosfery; na zachowanie to mogą się składać fizyczne, werbalne lub pozawerbalne elementy (molestowanie seksualne).

Mansplaining („panjaśnianie”)

Zjawisko nazwała i zdefiniowała Rebecca Solnit, amerykańska feministka, historyczka,

badaczka. Polega ono na tym, że mężczyźni bardzo często wyjaśniają kobietom tematy, które są zupełnie oczywiste, trywialne i nie wymagające wyjaśniania. Często taki mężczyzna wyjaśnia kwestie, na których się nie zna, ale i tak daje sobie prawo do występowania z pozycji wiedzącego lepiej. Co ważne, to nie kobieta prosi o wyjaśnienie czy wytłumaczenie. Mężczyźni przyjmują założenie, że kobieta mniej wie, nie zna się na danym temacie i potrzebuje "pomocy". Kobiety wychowywane są w duchu bycia grzecznymi dziewczynkami, więc nie przerywają mężczyźnie, co jeszcze bardziej utwierdza go w tym, że ma prawo pouczać kobiety. Zjawisko to bardzo często występuje w debacie publicznej, ale również w prywatnych, czy zawodowych rozmowach.

Mobbing

Mobbing to działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi, polegające na uporczywym i długotrwałym nękaniu lub zastraszaniu pracownika, wywołujące u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodujące lub mające na celu poniżenie lub ośmieszenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników.

Mobbing polega na wrogim i nieetycznym zachowaniu, które jest kierowane w sposób systematyczny przez jedną lub więcej osób, głównie przeciwko jednej osobie, która na skutek mobbingu staje się bezradna i bezbronna, pozostając w tej pozycji poprzez działania mobbingowe o charakterze ciągłym. Zachowania mobbera muszą być naganne, niemające usprawiedliwienia w normach moralnych, czy zasadach współżycia społecznego. By mówić o mobbingu nie jest konieczne ani stwierdzenie po stronie prześladowcy działania ukierunkowanego na osiągnięcie celu, ani wystąpienie skutku- wystarczy, że pracownik był obiektem oddziaływania, które według obiektywnej miary może być ocenione za wywołujące skutki określone w art. 94³ § 2 KP. (tak w wyroku Sądu Okręgowego w Olsztynie – IV Wydział Pracy i Ubezpieczeń Społecznych z dnia 23 kwietnia 2019 r., sygn. akt IV P 8/18).

Molestowanie

Niepożądane zachowanie, którego celem lub skutkiem jest naruszenie godności pracownika i stworzenie wobec niego zastraszającej, wrogiej, poniżającej, upokarzającej lub uwłaczającej atmosfery.

Molestowanie seksualne

Każde niepożądane zachowanie o charakterze seksualnym lub odnoszące się do płci pracownika, którego celem lub skutkiem jest naruszenie godności pracownika, w szczególności stworzenie wobec niego zastraszającej, wrogiej, poniżającej,

upokarzającej lub uwłaczającej atmosfery: na zachowanie to mogą składać się fizyczne, werbalne lub pozawerbalne elementy.

Uprzedzenie

Uprzedzenie to wroga bądź negatywna postawa dotycząca wyróżniającej się grupy ludzi, oparta wyłącznie na ich przynależności do tej grupy.

Składa się ono z trzech komponentów:

- afektywnego (emocjonalnego) np. umiarkowany niepokój, otwarta wrogość;
- poznawczego – obejmującego przekonania lub myśli (poznanie) tworzące postawę;
- behawioralnego – odnoszącego się do czyichś działań zgodnie z postawą.

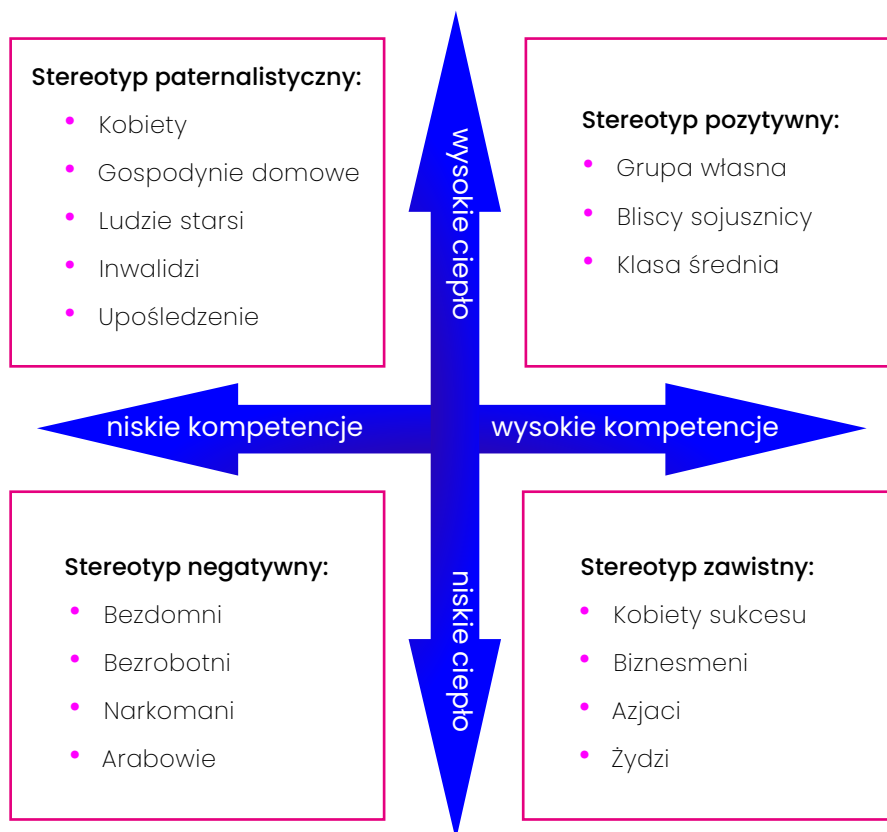
Stereotyp (komponent poznawczy uprzedzenia)

Stereotyp to generalizacja odnosząca się do grupy, w ramach której identyczne charakterystyki zostają przypisane wszystkim bez wyjątku jej członkom, niezależnie od rzeczywistych różnic między nimi. Raz sformułowane stereotypy są odporne na zmianę pod wpływem nowej informacji.

Funkcjonujące w społeczeństwie stereotypy można podzielić na cztery podstawowe grupy. Cechy, które pozwalają przypisać dane zachowanie do jednej z grup wydawać się mogą mocno od siebie odstające, ale pozwalają dobrze opisać to, jak patrzymy na innych ludzi. Owe cechy to: ciepło i kompetencje. Gdy spotykamy kogoś, zadajemy sobie podświadomie dwa pytania: czy ta osoba (lub grupa) ma dobre czy złe intencje? Innymi słowy, czy jest do nas życzliwie czy nieżyczliwie nastawiona. Czy bije od niej ciepło? Drugie pytanie brzmi: czy może owe intencje wprowadzić w życie? – tu pojawiają się kompetencje.

Wysokim poziomem tych cech w obydwu kategoriach (wysokie ciepło i duże kompetencje) charakteryzują się tzw. stereotypy pozytywne, a niskim w obydwu kategoriach – stereotypy negatywne.

Jednocześnie rzadko pojawiają się w naszym życiu osoby (lub grupy), które możemy dopasować do jednorodnego stereotypu. W rzeczywistości częściej występują tzw. stereotypy ambiwalentne, czyli takie, gdzie np. wysokiej kompetencji towarzyszy niskie ciepło (stereotyp zawistny) lub odwrotnie – niska oceną w wymiarze kompetencji łączy się z wysokim ciepłem (stereotyp paternalistyczny).



Stereotypy paternalistyczne, charakteryzujące się wysokim ciepłem i niskimi kompetencjami, przejawiają się jako uprzedzenia dotyczące rasy, płci, wieku. Badania nad seksizmem wskazują, że częścią tego zjawiska jest dobrotliwy seksizm (benevolent), którego obiektem są między innymi kobiety w tradycyjnych rolach np. gospodynie domowe. Ważnymi elementami dobrotliwego seksizmu jest pozytywna (ciepła) ocena kobiet, połączona jednocześnie z brakiem szacunku dla nich – niską oceną ich statusu społecznego i kompetencji.

Stereotypy zawistne – charakteryzujące się niskim ciepłem i wysokimi kompetencjami są charakterystyczne min. dla uprzedzeń względem nowoczesnych kobiet zajmujących nietradycyjne role społeczne np. kobiety sukcesu (businesswoman), które postrzegane są jako zimne, nieprzyjemne a jednocześnie ambitne i kompetentne.

Choć większość współczesnych badań pokazuje, że obecnie nie ma dużych różnic w samoocenie mężczyzn i kobiet to uprzedzenia nie zniknęły – objawiają się one jako subtelne zachowania. Takim przykładem jest życzliwy seksizm, który zakłada, że kobiety są delikatne i wyjątkowe, w związku z czym wymagają opieki i ochrony. Według tego stereotypu kobiety są ciepłe, miłe, uległe, ale niekoniecznie kompetentne. Efektem może być odsuwanie kobiet od ciekawych i ambitnych projektów.

Non Violent Communication, NVC (pol. porozumienie bez przemocy)

NVC to metoda komunikacji interpersonalnej opracowana przez amerykańskiego psychologa Marshalla Rosenberga. Metoda ta skupia się na sposobie porozumiewania się ludzi w sposób szanujący potrzeby i uczucia obu stron, unikając przy tym agresji, krytyki, osądzania czy manipulacji.

Podstawowym celem NVC jest zrozumienie drugiej osoby, jej potrzeb i oczekiwań, oraz wyrażenie swoich własnych potrzeb w sposób klarowny i szanujący drugiego człowieka. Metoda ta opiera się na czterech podstawowych etapach: obserwacji, opisie uczuć, wyrażaniu potrzeb oraz prośbach lub sugestjach dotyczących sposobu dalszej interakcji.

NVC ma na celu poprawę jakości relacji międzyludzkich, przeciwdziałanie konfliktom oraz budowanie porozumienia.

Spis literatury:

- E. Aronson, T. D. Wison, R. Akert, "Psychologia społeczna – serce i umysł", Zysk i S-ka, 2006
- S.T. Fiske, A. Cuddy, P. Glick (2002), "A model of (often mixed) stereotype content: Competence and warmth respectively follow from perceived status and competition",
- Agnieszka Wróbel, "Asertywność na co dzień", Edgard, 2022
- Maria Król-Fijewska, "Trening asertywności", PWE Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2014
- Agnieszka Stein „Nowe wychowanie seksualne”, Mamania, 2018
- Marshall B. Rosenberg "Porozumienie bez przemocy. O języku życia", Czarna Owca, 2016



Kamila Kurkowska
Prezeska Fundacji Women in Law
Tel. 662 228 858
kamila.kurkowska@womeninlaw.pl

SIOSTRZANE ORGANIZACJE WSPIERAJĄCE PROJEKT:



KONGRES KOBIEĆ



AKADEMIA LIDEREK
HENRYKI BOCHNIARZ



FUNDACJA
PRZEDSIĘBIORCZOŚCI
KOBIEĆ

FIRMY WSPIERAJĄCE PROJEKT:



MATRONAT HONOROWY:

