TECHNOLOGIE / ROZWÓJ / KARIERA / PSYCHOLOGIA

PRACA

wysokie obcasy

START UP

W SŁUŻBIE ZDROWIA

ADAM GRANT
Kreatywni z przypadku

ZMIEŃ sobie ZAWÓD!

Gdy szef mówi „kotku"

ASERTYWNOŚĆ
POMAGANIE SZKODZI

OPRAH

wyborcza

ZAADOPTUJ NAS

DO ŁÓŻKA Z ROBOTEM

GAŚNICA W TOREBCE
Jak się nie spalić w pracy

NAJLEPSI
KANDYDACI ODMAWIAJĄ

MARZEC 2018
INDEKS 410837
cena 11,99 zł (w tym 8% VAT)
Wydanie specjalne
Wysokich Obcasów, nr 2/2018

ISSN 1506-9087
02
9 771506 908824

NAJLEPSZYMI KANDYDATAMI NA WYSOKIE STANOWISKA SĄ OSOBY, KTÓRE NA PIERWSZYM ETAPIE REKRUTACJI MÓWIĄ: NIE. JEŚLI KTOŚ JUŻ NASTĘPNEGO DNIA PO TELEFONIE CHCE SIĘ ZE MNĄ SPOTKAĆ NA KAWĘ, ZAPALA MI SIĘ POMARAŃCZOWE ŚWIATŁO

Z DANIELEM LEWCZUKIEM, ŁOWCĄ TALENTÓW, ROZMAWIA ANNA DOBIEGAŁA

Jako headhunter rekrutujesz prezesów zarządów i dyrektorów generalnych. Dlaczego im wyżej, tym mniej kobiet?

- Kiedy patrzę na obecność kobiet na wysokich stanowiskach z perspektywy 19 lat doświadczenia zawodowego, widzę, że zmienia się to na lepsze. Nadal jednak zbyt wolno. W swojej karierze obsadziłem pół tysiąca stanowisk pracy na poziomie zarządu. Kobiety stanowiły promil tej liczby, choć nie ukrywam, że wielkim powodem do dumy jest dla mnie to, że kilka kobiet, które rekomendowałem klientom, zasiadło na krześle prezesa zarządu sporych spółek, w tym giełdowych. Nadal jednak są sektory rynkowe, gdzie kobiet w zarządach praktycznie nie ma. Tak dzieje się np. w górnictwie czy przemyśle ciężkim.

Zmiany stymulują decyzje Komisji Europejskiej, by do 2020 roku w zarządach spółek giełdowych znalazło się do 40 proc. kobiet. Z wyjątkiem małych i średnich przedsiębiorstw. W polskich realiach to wciąż myślenie życzeniowe, ale pokazuje, jaki jest trend. Nie dalej jak dwa tygodnie temu brałem udział w spotkaniu zorganizowanym przez kobiecą organizację. Uczestniczył w nim również ambasador z Australii, gdzie szczególną wagę przywiązuje się do równouprawnienia. Nie zgadza się brać udziału w panelach czy debatach za granicą, jeśli 40 proc. uczestników nie stanowią kobiety. W Polsce - jeśli na scenie nie ma przynajmniej jednej kobiety. Namawiał nas, byśmy robili tak samo.

Kobiety nie startują w konkurencji o wysokie stołki czy po prostu z tej konkurencji odpadają?

- Nie jest tak, że kobiety biorą udział w rekrutacji i odpadają, bo nikt nie chce powierzyć im stanowiska prezesa zarządu czy dyrektora generalnego. To byłby seksizm. Po prostu o te stanowiska ubiega się znacznie więcej mężczyzn. Często zdarza mi się, że z pięciu kandydatów mam szansę zarekomendować tylko jedną kobietę.

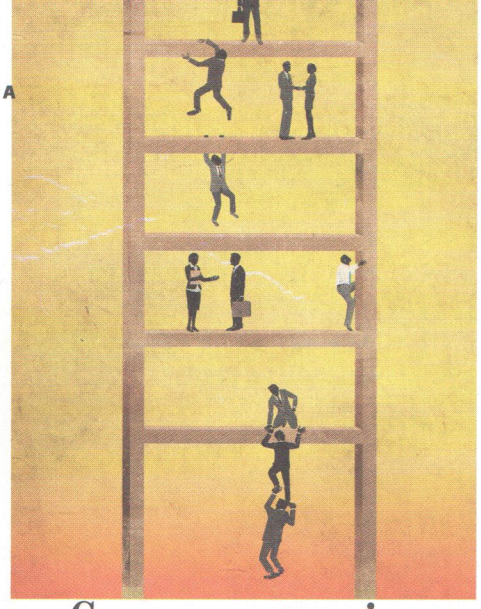
To, czy w procesie rekrutacji wygrywa kobieta czy mężczyzna, zależy od tego, kogo firma szuka i co jest do zrobienia. Są różne typy prezesów i różne potrzeby spółek. Jedna poszukuje prezesa, który ma doświadczenie w fuzjach i przejęciach, druga takiego, który potrafi przeprowadzić restrukturyzację. Liczą się umiejętności, doświadczenia i kompetencje potrzebne w danym momencie. Mówiąc najbardziej ogólnie, kobiety najczęściej wykorzystują perswazyjne taktyki wpływu, które pomagają im w pozyskaniu zaufania i zaangażowania pracowników. Z kolei mężczyźni, zwłaszcza w sytuacjach stresu, wolą stosować mniej subtelne metody stawiania na swoim - rządzą twardą ręką, wydają rozkazy.

To nie znaczy, że kobiety z tego powodu nie dostają wysokich stanowisk czy też nie mają prawa się o nie ubiegać. Wprost przeciwnie, dla klientów najważniejsze są i tak kompetencje. Pytanie brzmi: dlaczego tak niewiele z nich staje do walki o stołek? Być może powodem jest mniejsza potrzeba dominacji, walki

Hej, jest tam ktoś? Kobiety w zarządach firm

Ile kobiet jest na liście najlepiej opłacanych prezesów firm w USA? W 2017 r. panie stanowiły dokładnie 6 proc. najlepiej zarabiających CEO, a do top 10 trafiła tylko jedna - szefowa IBM Ginni Rometty, która znalazła się na ósmym miejscu. Według raportu PwC tylko jeden na pięciu członków zarządu spółek z indeksu S&P 500 to kobieta, 83 proc. to mężczyźni. Podobny stosunek płci jest na wyższych stanowiskach kierowniczych.

Jak jest w Polsce? Tak samo. Kobiety mają tylko jedną siódmą udziału w radach nadzorczych. Na 480 spółek giełdowych z rynku głównego na czele zarządów tylko 6,3 proc. stoi kobieta. Samotność zależy od tego, na którym szczeblu drabiny kariery stoimy. Jak pokazują badania, w przypadku awansów na pierwsze stanowisko menedżerskie na 100 kobiet przypada 130 mężczyzn. Im wyższe stanowisko, tym kobiet mniej i w efekcie przy wyborze na CEO często zostają sami mężczyźni. Dlatego, jak pisał Rachel Gillett w Businessinsider.com, promowanie kobiet na poziomie zarządów jest właściwe i potrzebne, ale spóźnione i przypomina rozpoczęcie oszczędzania w wieku 50 lat. Coś odłożysz, ale jest to po prostu zbyt późna próba naprawienia sytuacji, która wymaga oddolnej interwencji. To znaczy: im wcześniej firma odblokuje awanse dla kobiet, tym większą pulę kandydatów i kandydatek będzie mieć do wyboru na stanowiska starszych menedżerów.



Co pomaga się wdrapać na szczyt

Konwencjonalny algorytm kariery w biznesie brzmi tak - zrób dyplom na prestiżowej uczelni, najlepiej z ekonomii, zarządzania lub prawa, dodaj świetne MBA, idź do pracy do najlepszej firmy konsultingowej na świecie albo do dobrego banku inwestycyjnego. Potem przeskakuj między firmami, tak by każde kolejne stanowisko wiązało się z większą odpowiedzialnością i szerszym zakresem obowiązków. W takim modelu kariery, według badań Harvard Business School, gabinet prezesa na najwyższym piętrze firmowego biurowca kobieta dostanie średnio po 23 latach pracy. Mężczyznom droga do CEO zajmie tylko 15 lat. Teoretycznie. W praktyce doświadczenia prezesów zarządów bez względu na to, czy noszą spódnicę czy spodnie, są bardzo różne. Tylko 25 proc. kobiet i 15 proc. mężczyzn pełniących funkcję CEO w firmach z listy Fortune 100 skończyło prestiżowe MBA i uczelnie z Ligi Bluszczowej. Trzy czwarte kobiet prezesek nie miało żadnej styczności z firmami konsultingowymi ani bankami inwestycyjnymi. Mitem okazuje się także „globalne doświadczenie". 80 proc. CEO pochodzi z krajów, gdzie mieści się siedziba główna firm, którym szefują, a 65 proc. nie ma żadnego doświadczenia w pracy za granicą.

i udowadniania sobie czegoś na polu zawodowym. Nie zrozum mnie źle, nie chcę przez to powiedzieć, że kobiety są mniej ambitne niż faceci. My po prostu mamy w swoim DNA potrzebę dominacji, zdobywania, prężenia muskułów. To sprawia, że w trudnych sytuacjach mamy więcej determinacji.

Wśród kobiet rzadziej zdarzają się fighterki, choć znam takie, które świetnie radzą sobie w rolach prezesów ogromnych spółek giełdowych. Grażyna Piotrowska-Oliwa jest prezesem zarządu Virgin Mobile Polska, wcześniej była prezesem zarządu PGNiG SA. Zasiadała w zarządzie PKN Orlen oraz w radach nadzorczych m.in. PZU. Znana jest z tego, że jest pewna siebie i wie, czego chce.

Po czym poznajesz najlepszych kandydatów?

- Nigdy nie mam pewności, czy ktoś sobie poradzi. To jest zawsze niewiadoma. Moje doświadczenie podpowiada mi, że najlepszymi kandydatami są osoby, które mówią: nie. Jeśli dzwonię do kogoś i mówię, że pracuję na zlecenie firmy X i szukam pracowników na stanowisko Y, a w odpowiedzi słyszę: dziękuję, ale nie jestem zainteresowany/zainteresowana, to prawdopodobnie ta osoba jest niezła, pewnie realizuje cele, osiąga wyniki i jest z tego tytułu dobrze wynagradzana.

Jeśli ktoś już następnego dnia po telefonie chce się ze mną spotkać na kawę, zapala mi się pomarańczowe światło w głowie, zaczynam się zastanawiać, dlaczego ta osoba jest tak bardzo zainteresowana tym, żeby odejść z pracy i dołączyć do innej firmy. Każdego kandydata pytam o motywację zmiany pracy. Szukam osób, które się same napędzają i do działania nie potrzebują kija czy marchewki. W nich tkwi największy potencjał.

A wartości, misja firmy? Czy to ma znaczenie dla kandydatów?

- Oczywiście. Kiedyś zadzwoniłem do pewnej pani jako potencjalnej kandydatki na jeden z projektów executive search, który realizowaliśmy. Opowiedziałem jej pokrótce telefonicznie o tym, kim jest nasz klient, czym się zajmuje, jaka jest rola do obsadzenia, zakres obowiązków i profil poszukiwanej osoby. Ona szybko odpowiedziała mi ripostą: „Panie Danielu, ja muszę się w pełni identyfikować z produktami. Muszą być zgodne z moimi wartościami. Jeżeli więc jest to branża alkoholowa czy tytoniowa, to stanowczo muszę odmówić". I na tym koniec.

Czego nie należy robić podczas rekrutacji?

- Kłamać. Ludzie w Polsce mają tendencję do koloryzowania, przypisywania sobie sukcesów, które niekoniecznie są ich udziałem, a zależą m.in. od szefa, współpracowników czy tego, że centrala przeznaczyła więcej pieniędzy na kampanię marketingową, dzięki czemu zwiększyła się sprzedaż produktu. W zaawansowanym stadium rekrutacji prosimy, by kandydat dostarczył listę osób, które wystawią mu referencje. Są to najczęściej kontakty do byłych szefów, a z tymi relacja siłą rzeczy jest zazwyczaj poprawna. Pracuję w branży prawie dwie dekady i znam wiele osób, zdarza mi się zadzwonić do ludzi spoza listy - do współpracowników kandydata z poprzedniej firmy i do jego podwładnych. Wtedy dopiero wychodzą kwiatki. Wielokrotnie udawało mi się zweryfikować nieprawdę i bez względu na to, kim była ta osoba, za każdym razem kłamstwo potwornie dyskredytuje. Tego typu rzeczy zostają w naszych głowach. Najważniejsze to grać fair.

DANIEL LEWCZUK
Założyciel kilku firm doradczych, w tym Executive Network będącej częścią IMD International Search Group. W ciągu ostatnich dziesięciu lat jego firma obsadziła setki stanowisk wyższego szczebla: członków zarządu, prezesów i członków rad nadzorczych

FOT. LARRY LIMMIDS/GETTY IMAGES/IMAGE200, GETTY IMAGES/COLLECTION MIX: SUBJECTS RF, MATERIAŁY PRASOWE