

Edyta Tobiasiewicz

W KONSTELACJACH PŁCI

Konfigurowanie wzorów kobiecości i męskości
w start-upach technologicznych



WYDAWNICTWA AGH
KRAKÓW 2025

Edyta Tobiasiewicz

W KONSTELACJACH PŁCI

Konfigurowanie wzorów kobiecości i męskości
w start-upach technologicznych



WYDAWNICTWA AGH
KRAKÓW 2025

Wydawnictwa Akademii Górniczo-Hutniczej im. Stanisława Staszica w Krakowie

© Wydawnictwa AGH, Kraków 2025

Creative Commons CC-BY 4.0 License

ISBN 978-83-68219-81-4 (print)

ISBN 978-83-68219-82-1 (PDF)

<https://doi.org/10.7494/978-83-68219-82-1>

Afiliacja autorki:

Akademia Górniczo-Hutnicza

Wydział Humanistyczny

al. Mickiewicza 30, 30-056 Kraków

Recenzenci:

dr hab. Jacek Gądecki, prof. AGH

dr hab. Katarzyna Suwada, prof. UMK

Redaktor prowadzący: *Kamila Zimnicka*

Adiustacja: *Marcin Grabski*

Korekta: *Aneta Tkaczyk*

Skład komputerowy: *Wydawnictwo JAK*

Projekt okładki i strony tytułowej: *Alicja Pronobis*

Wydawnictwa AGH

al. A. Mickiewicza 30, 30-059 Kraków

tel. 12 617 32 28, 12 636 40 38

e-mail: redakcja@wydawnictwoagh.pl

www.wydawnictwo.agh.edu.pl

Spis treści

Streszczenie	7
Summary	9
Podziękowania	13
Wprowadzenie	15
Rozdział 1	
Płeć społeczno-kulturowa jako kategoria teoretyczna socjologii płci	21
1.1. Kategoria gender w naukach społecznych i humanistycznych. Wprowadzenie do studiów nad płcią.....	22
1.2. Teoretyczne ujęcia płci społeczno-kulturowej	24
1.2.1. Tożsamość płciowa jako rdzeń teorii płci społeczno-kulturowej	24
1.2.2. Płeć społeczno-kulturowa jako własność przestrzeni interakcyjnych	26
1.2.3. Strukturalne teorie płci	28
1.3. W kręgu integracyjnych teorii płci społeczno-kulturowej	30
1.4. Aparat pojęciowy integracyjnych teorii płci	37
1.4.1. Teorie płci kulturowej w badaniu organizacji społecznych.....	37
1.4.2. Płciowe praktyki i ich konstelacje.....	42
Rozdział 2	
Start-upy technologiczne jako nowe modele struktur organizacji zawodowych	49
2.1. Tropem definicji – w stronę charakterystyki „organizacji start-upowej”	49
2.1.1. Czas oraz etap rozwoju firmy/produktu	51
2.1.2. Technologiczne narzędzia (pracy) oraz wytwory produkcji	52
2.1.3. Stosunki i powiązania z otoczeniem oraz gospodarcze uwarunkowania rozwoju	52
2.1.4. Zasoby ekonomiczne i metody finansowania	56
2.1.5. Prawne definicje organizacji typu start-up	58
2.2. Brakujące ogniwo. O ludzkim wymiarze organizacji start-upowych z perspektywy nauk społecznych i humanistycznych	60

Rozdział 3

Problematyka genderowa w analizach organizacji start-upowych –

przegląd literatury	65
3.1. Płeć w strukturach organizacji start-upowych	66
3.1.1. Umiejscowienie kobiet i mężczyzn w organizacjach (około)start-upowych	66
3.1.2. Dynamika relacji płci w strukturach start-upów technologicznych	69
3.2. Płeć społeczno-kulturowa a kultura organizacji start-upowych	73
3.2.1. Płciowe dyskursywne i niedyskursywne praktyki w kulturowej przestrzeni start-upów	73
3.2.2. Tożsamość geeka jako obowiązujący wzór płciowy w strukturach start-upów technologicznych.....	76
3.3. Znaczenie płci w polu (poza)organizacyjnym start-upów technologicznych.....	78
3.3.1. Płeć kulturowa pracowników i pracowniczek start-upów a <i>work-life balance</i>	78
3.3.2. Płciowe zróżnicowanie dostępu do kapitału ekonomicznego w polu organizacji start-upowych	81

Rozdział 4

Metodologia badań	86
4.1. Ramy heurystyczne badań.....	86
4.2. Metody, techniki i procedura badawcza.....	89
4.2.1. Dobór próby badawczej	90
4.2.2. Opis realizacji badania	91
4.3. Rozważania etyczne w terenie – kilka słów o dylematach badaczki genderowej w praktyce badawczej	95
4.3.1. Dylematy, ryzyka i ograniczenia w badaniach terenowych	96
4.3.2. Kobieta, badaczka, doktorantka w terenie badań.....	97

Rozdział 5

Wzory płciowe w wyobrażeniach i działaniach kobiet i mężczyzn zaangażowanych w struktury start-upów technologicznych

100	
5.1. Wyobrażenia i negocjacje wzorów kobiecości i męskości w organizacjach start-upowych	101
5.1.1. Analiza wyobrażeń wzorów kobiecości i męskości reprodukowanych w start-upach technologicznych.....	101
5.1.2. Dyskursywne negocjowanie symbolicznych wyobrażeń o płci w start-upach	105

5.2. Między wyobrażeniem a ucieleśnieniem. Przekraczanie i reprodukowanie wzorów płciowych w przestrzeniach start-upowych	108
5.2.1. Kobiecość hybrydyczna w start-upach – wyobrażenia i realizacje kobiecości transgresyjnych	109
5.2.2. Męskość hybrydyczna w start-upach – reprodukcja hegemonicznych wyobrażeń i hybrydyzacja praktyk	117
5.2.3. Nienormatywna męskość i rozwarstwienie hegemonii w polu start-upowym.....	127

Rozdział 6

Płciowy podział pracy w organizacjach start-upów technologicznych	133
6.1. Rekonstrukcja wyobrażeń i doświadczeń płciowego podziału pracy w start-upach	134
6.2. Rekonfiguracje w płciowym podziale pracy. O transgresjach w obrębie znaczeń, praktyk i norm w sferze pracy produkcyjnej	146
6.2.1. Między przenikaniem a przechyceniem. O fuzji znaczeń sfery produkcji i reprodukcji w start-upach technologicznych.....	146
6.2.2. Męskość wyczerpana? Praktyki pracy emocjonalnej mężczyzn działających w start-upach technologicznych	155
6.2.3. Przekraczanie modelu „idealnego pracownika”. Wzorce płciowe negocjujące i reprodukujące upłciwione normy pracy.....	160

Rozdział 7

Struktury upłciwionego podziału władzy w organizacjach start-upów technologicznych.....	168
7.1. Kulturowe normy jako niewidzialne narzędzia władzy implicytnej.....	169
7.2. „To są drobne rzeczy, ale one tak ustawiają” – o konfigurowaniu płciowych relacji władzy w start-upach	178
7.2.1. Ustanawianie płciowego podziału relacji władzy przez podważanie eksperckości kobiet	178
7.2.2. Ustanawianie płciowego podziału relacji władzy przez zobowiązanie kobiet do wykonywania pracy „niewidzialnej”	184
7.2.3. Ustanawianie płciowego podziału relacji władzy przez seksualizację kobiet	188
Zakończenie	197
Bibliografia	209

EDYTA TOBIASIEWICZ

**W konstelacjach płci.
Konfigurowanie wzorów kobiecości i męskości
w start-upach technologicznych**

Streszczenie

Jakie znaczenia zyskuje płeć w nowoczesnych organizacjach pracy? Monografia *W konstelacjach płci...* to socjologiczna opowieść o kobiecościach i męskościach w polskich organizacjach start-upowych – polu, w którym płeć nie znika, lecz zmienia konfiguracje.

Tytułowe konstelacje to układy wzorów płciowych formujących się w ruchu między ludzkimi praktykami a społecznymi strukturami, które te działania porządkują i zarazem z nich się wyłaniają. Ramę analityczną książki wyznacza integracyjna teoria płci Raewyn Connell, pozwalająca spojrzeć na przestrzeń organizacji start-upowych z perspektywy czterech wymiarów reżimu płci: władzy, pracy, warstwy emocjonalno-seksualnej oraz symboliczno-dyskursywnej. W tych właśnie wymiarach autorka poszukuje wzorów płciowych, które odczytuje z ludzkich działań i nadawanych im znaczeń.

Empiryczne zaplecze badań stanowiła wielostanowiskowa etnografia z zastosowaniem triangulacji technik: częściowo ustrukturyzowanych wywiadów, jawnej obserwacji nieuczestniczącej oraz analizy danych zastanych. Materiał zbierano w latach 2021–2023. Łącznie przeprowadzono czterdzieści rozmów z osobami związanymi ze środowiskiem start-upowym. Wśród nich byli zarówno pracownicy i pracowniczki start-upów, ich założyciele i założycielki, jak i przedstawiciele oraz przedstawicielki instytucji wspierających ten ekosystem. Przeprowadzona analiza tematyczna miała charakter jakościowy i abdukcyjny, z wrażliwością na interseksjonalne zróżnicowania doświadczeń.

Badania pokazują, że granica między tym, co w start-upach jest uznawane za kulturowo kobiece, a tym, co męskie, pozostaje ruchoma, „przepuszczalna” i rozwarstwa się, w związku z czym możemy mówić o różnych męskościach i kobiecościach współobecnych w tych organizacjach. Reprodukowane w start-upach wzory płci nie opierają się na prostej opozycji i rozdzieleniu, lecz tworzą sieci powiązań i relacji. Kobiety – zwłaszcza w rolach liderek – łącząc elementy troski i współpracy z dominacją i orientacją na rynkową skuteczność, często ucieleśniają model kobiecości hybrydycznej. Mężczyźni na uprzywilejowanych pozycjach również podejmują próby negocjowania tradycyjnych wzorów męskości. Dążąc do osiągnięcia władzy i eksperckości, angażują się w pracę emocjonalną i są zobowiązani do bardziej empatycznych modeli zarządzania, rzadko jednak naruszają sam rdzeń hegemonii. W podziale pracy utrzymuje się wyraźna płciowa segregacja wertykalna i horyzontalna. Sfera emocjonalno-relacyjna w start-upach rozciąga się między tym, co prywatne, a tym, co zawodowe, stając się przestrzenią symbolicznej transgresji. W sferze struktur władzy kobiety

wypracowują przemyślnie strategie negocjowania granic podporządkowania i reagowania na dyskryminację, poruszając się w obrębie utrwalonych, choć często niewidzialnych, norm hegemonicznych, które dyskretnie dyscyplinują praktyki organizacyjne kobiet i mężczyzn pracujących w start-upach.

Wyniki nie obiecują łatwej emancypacji. Gdy jedno z ogniw reżimu w start-upach ulega rozszczelnieniu – na przykład w warstwie emocjonalno-relacyjnej – inne (podział pracy, relacje władzy) kompensują zmianę, podtrzymując równowagę nierówności płci. Autorka, pokazując, jak system płci potrafi się samodzielnie rekonstruować mimo lokalnych pęknięć, odsłania równoległe przestrzenie sprawczości – miejsca, w których praktyki wykraczają poza normy płci i chwilowo je redefiniują. Bilans jest złożony: polskie start-upy nie znoszą różnicy płci, lecz konfigurują ją na nowo w codziennych „konstelacjach praktyk”. To właśnie w tych miejscach, gdzie praktyki się łączą, najpełniej widać, jak jedne podtrzymują system, a inne potrafią go tymczasowo przeorganizować. Książka pokazuje więc z jednej strony trwałość układu płci, z drugiej – możliwości lokalnych „rekonfiguracji”.

EDYTA TOBIASIEWICZ

Constellations of Gender. Patterns of Femininity and Masculinity in Technological Start-ups

Summary

What meanings does gender acquire in modern workplaces? *Constellations of Gender. Configuring Patterns of Femininity and Masculinity in Technological Start-ups* is a sociological account of femininities and masculinities in Polish start-up organizations – a field in which gender does not disappear but changes its configuration. The titular „constellations” refer to patterns of gendered practices that take shape in the movement between human actions and the social structures that both organize and emerge from these practices. The analytical framework of the book is grounded in Raewyn Connell’s integrative theory of gender, which allows for an exploration of start-up organizations through four dimensions of the gender regime: power, labor, emotional and human relations, and culture and symbolism structures. Within these dimensions, the author seeks to trace gender patterns as they are produced through everyday actions and the meanings people assign to them.

The empirical foundation of the study is a multi-sited ethnography employing a triangulation of qualitative methods: semi-structured interviews, overt non-participant observation, and analysis of secondary data. The material was collected between 2021 and 2023. In total, forty in-depth interviews were conducted with individuals involved in the start-up ecosystem – including employees and founders of start-ups as well as representatives of institutions supporting this sector. The thematic analysis, conducted in MAXQDA (2023), was qualitative and abductive in character, informed by sensitivity to intersectional variations in experience.

The findings reveal that the boundary between what is culturally coded as feminine and masculine within start-ups remains fluid, permeable, and multilayered. Consequently, a variety of coexisting masculinities and femininities can be observed. Gender patterns reproduced in start-ups are not based on simple oppositions or separations but emerge through networks of interrelations and practices. Women – especially those in leadership positions – often embody a model of „hybrid femininity”, combining elements of care and collaboration with dominance and market-oriented efficiency. Men in privileged positions also attempt to renegotiate traditional models of masculinity. While they engage in emotional labor and are expected to adopt more empathetic forms of management, they rarely challenge the core of gender hegemony. In the dimension of labor, vertical and horizontal gender segregation in professional roles remains clearly visible. The emotional and relational sphere in start-ups extends between the private and professional domains, becoming a space for symbolic transgression. Within structures of power, women develop subtle strategies for negotiating the

boundaries of subordination and responding to discrimination, navigating within enduring – though often invisible – hegemonic norms that discreetly discipline organizational practices of both women and men.

The results do not suggest an easy path toward emancipation. When one “nexus” of the gender regime within start-ups becomes destabilized – for instance, within the emotional–relational sphere – other dimensions (such as the division of labor or power relations) compensate for the change, maintaining the equilibrium of gender inequality. By demonstrating how the gender system reconstructs itself despite local ruptures, the author simultaneously reveals spaces of agency – moments where practices exceed of gender norms and temporary redefine them. The balance is complex: Polish start-ups do not abolish gender difference but continuously reconfigure it within everyday „constellations of practice”. The book thus reveals both the persistence of the gender order and the possibilities for its local „reconfigurations” – points at which practices intertwine, showing how some sustain the system while others momentarily reorganize it.

*Dla Franciszki, Elżbiety, Antoniny,
Genowefy, Heleny, Marii i Elżbiety.*

*Dla Ignacego, Stanisława, Ludwika,
Tadeusza, Michała, Adama i Bogusława.*

Podziękowania

Niniejsza książka nie ujrzałaby światła dziennego, gdyby nie wsparcie ze strony wielu ważnych osób, którym chciałabym w tym miejscu podziękować. Podziękowania kieruję do promotorki rozprawy dr hab. Katarzyny Leszczyńskiej, prof. AGH, za krytyczne uwagi, stawianie wyzwań oraz wiedzę i warsztat badawczy przekazywane w trakcie rozwijających seminariów doktoranckich. Wdzięczna jestem również (a może przede wszystkim) za to, że wiele lat temu sprawiła, że uwierzyłam w możliwość spełniania nieśmiałego marzenia o zdobyciu tytułu doktorskiego, a potem nieustannie mnie wspierała na każdym etapie jego realizacji. Dziękuję także dr. hab. Sewerynowi Rudnickiemu, prof. AGH, za wnikliwe refleksje i komentarze do wielu początkowych wersji rozdziałów, inspirujące dyskusje, niestrudzone towarzyszenie w poszukiwaniach właściwych rozwiązań dla narracji snutej w tym opracowaniu oraz za to, że wiele lat temu, w trakcie kursu „Socjologia innowacji”, zapoznał grupę studentów i studentek socjologii z działaniami Krakowskiego Parku Technologicznego. Dziękuję Katarzynie Cieślak za nieustające wsparcie, zrozumienie i troskę oraz za każdy przejaw jej obecności w przygodzie zwanej studiami doktoranckimi.

Dziękuję też prof. Irenie Borowik za cenne uwagi (jakie otrzymałam podczas kursu „Od projektu do efektu”) do wstępnych wersji koncepcji projektu badawczego, który najpierw stał się rozprawą doktorską, a teraz książką. Podziękowania kieruję także do Radosława Nawojskiego za wspólne poszukiwania i zmagania oraz okazaną pomoc. Chciałabym ponadto podziękować dr. hab. Kamilowi Łuczajowi, Sylwii Mikrut, dr Oldze Kurek-Ochmańskiej i dr Monice Struck-Peregończyk za rozwijającą na wielu płaszczyznach współpracę w trakcie realizacji projektu „Naukowcy mobilni kulturowo? Doświadczenie awansu społecznego w perspektywie narracyjnej”, dzięki której mogłam w nowy sposób spojrzeć na pracę naukową oraz społeczność akademicką. Wdzięczna jestem również moim rodzicom, bliskim i przyjaciółom, stojącym na straży wspólnej codzienności, za niezliczone słowa zachęty, troskę i wiarę, że finał tego rozdziału w moim życiu będzie szczęśliwy. I Tobie, Bartku, za wyrozumiałość, inspirującą wytrwałość, wsparcie w wielu trudnych momentach oraz przypominanie o tym, co ważne.

Szczególne słowa podziękowania kieruję do recenzentek i recenzentów mojej rozprawy doktorskiej oraz opartej na niej monografii – dr hab. Katarzyny Suwady, prof. UMK, dr. hab. Pawła Krzyworzeki, prof. ALK, prof. dr. hab. Jerzego Kociatkiewicza oraz

dr. hab. Jacka Gądeckiego, prof. AGH – za wnikliwą lekturę, cenne i inspirujące uwagi oraz konstruktywne komentarze, które w istotny sposób przyczyniły się do ukształtowania ostatecznej wersji monografii.

Szczególnie pragnę podziękować pracownikom i pracowniczkom instytucji, która wyraziła zgodę na przeprowadzenie badań opisywanych w niniejszej książce, za otwartość i okazane zaufanie, a także moim rozmówcom i rozmówczyniom za chętnie dzielenie się osobistymi refleksjami i historiami, a także inspirującą pasję i odwagę towarzyszące podejmowanym przez nich działaniom.

Wprowadzenie

Jak zauważa Harriet Bradley w książce *Płeć*: „Od lat 70. płeć stała się zarówno ważnym problemem akademickim, jak i ważną kategorią analityczną wykorzystywaną w naukach społecznych i humanistycznych” (Bradley 2008: 12). Niemal od początku istnienia studiów nad płcią jednym z obszarów badawczych o doniosłym znaczeniu, wobec którego problematyzowano kwestie płci społeczno-kulturowej, są przestrzenie organizacji pracy produkcyjnej. Prowadzone od kilku dekad analizy systematycznie dostarczają informacji o tym, jak kobiety i mężczyźni doświadczają wykluczenia i przywilejów ze względu na płeć w miejscu pracy. Dostępna literatura oferuje wgląd w kwestie płciowych nierówności w zakresie: wysokości wynagrodzeń otrzymywanych za wykonywanie tej samej pracy (Misra i Murray-Close 2014), dostępu do stanowisk kierowniczych w organizacjach (Halford 2018; Warszewska-Makuch i Mockało 2019), czasu wykonywania pracy (Warszewska-Makuch i Mockało 2019), ocen dokonywanych w trakcie procesów rekrutacyjnych (Fernandez i Mors 2008; Reskin i Ross 1990), możliwości rozwoju kariery zawodowej i awansów (Siemieńska 2019) czy aktywności zawodowej w ogóle (Karwacki i Suwada 2022). Dostarcza również rozległej wiedzy na temat tego, jak funkcjonują mechanizmy stratyfikacji jednostek ze względu na płeć w strukturach organizacyjnych (Budrowska 2004; Etkowitz i Ranga 2011; Kanter 1977; Kubisa 2019), jakie normy obowiązują kobiety i mężczyzn w miejscu pracy (Bates 2022), a także wskutek jakich procesów poszczególne prace, zawody, role organizacyjne i branże zyskują płciowe znaczenia (zob. Alvesson i Due Billing 2009; Bradley 2008). Wymienione zagadnienia nawet w niewielkim stopniu nie wyczerpują różnorodności tematów podejmowanych w ramach studiów nad płcią i organizacjami.

W ostatnich latach obserwuje się tendencję do odchodzenia od gospodarki opartej na przemyśle w stronę „nowej” gospodarki, w której podstawowymi zasobami stają się: szeroko rozumiana wiedza (dane, informacje, praca umysłowa) i nowe technologie (Brussevich i in. 2018; Kelan 2009, 2025). Przemiany zachodzące w społeczeństwie rewolucjonizują charakter współczesnych organizacji pracy, warto więc zwrócić uwagę na kilka kluczowych procesów transformujących te struktury. Zmiany obejmują między innymi metody zarządzania personelem czy formy zatrudnienia – w miejsce zestandaryzowanych stosunków pracy pojawiają się elastyczne relacje z kadrą menedżerską, która bardziej niż pracy w określonych godzinach oczekuje od pracowników osiągnięcia uprzednio wyznaczonych celów. Co istotne z perspektywy dalszych rozważań, hierarchia władzy, sformalizowane zasady, procedury oraz

podział pracy zostają zastąpione bądź „istnieją obok” tak zwanych płaskich organizacji ze zdemokratyzowanymi strukturami władzy i z samoorganizującymi się zespołami, zawiązanymi na określony czas (Brumley 2014; DiMaggio 2001; Williams 2013). Technologizacja organizacji pracy dewaluje znaczenie pracy fizycznej (związanej z tradycyjnymi wzorcami męskości) i eksponuje wartość pracy umysłowej. Miejscem realizacji pracy produkcyjnej przestają być zakłady pracy, a podobnie jak w okresie przedindustrialnym – stają się nimi prywatne domostwa.

Zasadne wydaje się więc pytanie o to, jak przejawia się płęć kulturowa oraz jakie znaczenie zyskuje w nowoczesnych, nietradycyjnie zorganizowanych przestrzeniach pracy. W studiach nad płęcią i organizacjami niemal za oczywistość uchodzi obecnie stwierdzenie, że płęć społeczno-kulturowa na różne sposoby uobecnia się we wszystkich typach organizacji (Acker 1990; Martin 2004). Dość wspomnieć, że część badaczy i badaczek genderowych w nowych technologiach i niezbiurokratyzowanych strukturach upatrywała przecież okazji do skonstruowania bardziej egalitarnych reżimów genderowych w organizacjach charakteryzujących się większą równością płci (Connell 2006, 2010; Martin 2006, 2013). Rosnąca liczba opracowań przekonuje jednak, że w nowoczesnych organizacjach pracy różnice i nierówności ze względu na płęć nie zostały całkowicie wyeliminowane. Co więcej, przybierają one nowe, wciąż bliżej nierozpoznane formy (Neely i in. 2023). Mam tutaj na myśli doniesienia mówiące o roli networkingu (Mickey 2022), autopromocji (Williams i in. 2012), merytokracji (Frizzo-Barker 2021; Seron i in. 2018), a także zindywidualizowanych ścieżkach karier (Williams i in. 2012) jako zyskujących na znaczeniu mechanizmów generowania nierówności ze względu na płęć we współczesnych miejscach pracy.

Do kategorii „nowoczesnych organizacji pracy” można zaliczyć start-upy technologiczne, które w niniejszej książce stanowią obszar badań terenowych. Te młode organizacje, charakteryzujące się antyhierarchicznymi strukturami, demokratycznym, opartym na autonomii i zaufaniu stylem zarządzania kadłą pracowniczą oraz kulturą organizacyjną zakorzenioną w dyskursach z Doliny Krzemowej (Neely i in. 2023), tworzą jakościowo nową przestrzeń, w której obrębie – jak zakładam – może dochodzić do konfigurowania nowych, bardziej inkluzywnych i egalitarnych wzorów relacji płci. Tym, co potencjalnie może wspierać w badanych organizacjach dążenia do równości płci, jest cechująca start-upową społeczność ponadprzeciętna wiara w progresywizm i towarzyszące temu powszechnie podzielane przekonanie, że już same produkty wytwarzane przez te organizacje są w stanie przyczynić się do rozwiązania problemów społecznych, z którymi borykają się współczesne społeczeństwa (Chen 2022). Przede wszystkim jednak to przyjęte w tym kręgu założenie, że wdrożenie nietradycyjnych form organizacyjnych i sposobów wykonywania pracy, opierających się na upodmiotowieniu jednostki, swobodzie autoekspresji oraz rezygnacji z odgórnego nadzoru i podporządkowania, uwolni twórczy potencjał pracowników i pracowniczek oraz będzie sprzyjać ich zaangażowaniu w pracę, przekładając się finalnie na większą efektywność i wyniki samej organizacji. Uznając niebagatelny wpływ technologicznych organizacji na rozwój i kształt współczesnej gospodarki oraz społeczeństw (zob. Neely i in. 2023), start-upy technologiczne współcześnie wydają się wartościową i ważną przestrzenią dla prowadzenia analiz kształtujących się w ich obrębie relacji płci, co będę starała się pokazać w dalszych rozdziałach książki. Według mojego rozpoznania rozważania na ten temat dotychczas stosunkowo rzadko pojawiały się w literaturze naukowej, szczególnie zaś na gruncie nauk społecznych

i z perspektywy analiz jakościowych. Literatura ta nie jest obszerna, aczkolwiek problematyka płci w start-upach stała się obiektem pojedynczych analiz w ostatnich latach (zob. Alfrey i Twine 2017; Richards i Mattioli 2021; Twine 2018; Wynn i Correll 2018; Wynn 2020).

By zrozumieć relacje między płcią społeczno-kulturową a strukturami organizacji start-upowych, problem badawczy sformułowałam w formie pytania o to, **jakie wzory płci społeczno-kulturowej są produkowane i reprodukowane przez różnych aktorów społecznych działających w wybranych start-upach technologicznych w Polsce**. Aby odpowiedzieć na tak postawione pytanie badawcze, analizy osadziłam w ramie teoretycznej zakorzenionej w integracyjnych teoriach płci kulturowej (zob. Connell 2006; Risman 2017). Bazową teorią w książce jest relacyjna teoria płci Raewyn Connell (2006, 2009), którą szczegółowo przedstawiam w pierwszym rozdziale. Podążając tropem tej koncepcji, kluczowy dla niniejszej pracy termin „wzorów płciowych” definiuję jako rekursywną relację między genderowymi praktykami a (upłciowionymi) strukturami społecznymi, którymi w prowadzonych przeze mnie badaniach są start-upy technologiczne. Przyjmuję, że w ich obrębie wzory płciowe są konfigurowane w obszarze czterech głównych sfer rzeczywistości organizacyjnej: symboliczno-dyskursywnej, podziału pracy, emocjonalno-relacyjnej i władzy (zob. Connell 2009). Zaczerpnięty z myśli Connell szkielet teoretyczny rozbudowuję o dodatkowe kategorie analityczne, należące – podobnie jak koncepcja wspomnianej autorki – do nurtu integracyjnych teorii płci i pozwalające wyodrębnić kolejne aspekty systemu reprodukcji międzypłciowych relacji. Mam tu na myśli terminy, które zapożyczam między innymi z koncepcji Patricii Y. Martin, Joan Acker, Cecilii L. Ridgeway i Shelly J. Correll czy Katarzyny Leszczyńskiej. W prowadzonych przeze mnie analizach upatruję szansy na zweryfikowanie teorii genderowych, aplikowanych dotychczas w głównej mierze do badania i wyjaśniania zjawisk zachodzących w tradycyjnych organizacjach (zob. Acker 2012; Connell 2006). Jak sądzę, prowadzenie analiz genderowych w obrębie przestrzeni start-upowych tworzy okazję do uzupełnienia i rozwinięcia klasycznych teorii płci społeczno-kulturowej o nowe pojęcia, pomocne w diagnozowaniu współczesnych nierówności genderowych oraz przemian zachodzących w stale konfigurowanych i rekonfigurowanych układach relacji płciowych w zmieniających się organizacjach pracy (zob. Connell 2006).

Prezentowana monografia jest rezultatem realizacji projektu doktorskiego i grantu badawczego „Innowacyjne organizacje zawodowe: płeć społeczno-kulturowa i start-upy technologiczne”, finansowanego ze źródeł Narodowego Centrum Nauki (numer UMO-2020/37/N/HS6/03913, konkurs PRELUDIUM 19). Książka zawiera siedem rozdziałów, z których każdy jest poświęcony innemu specyficznemu zagadnieniu. W treści monografii można jednak wyodrębnić dwie główne części. Na pierwszą, o charakterze teoretyczno-przeładowym, składają się trzy rozdziały. W skład drugiej części – empirycznej – wchodzi trzy ostatnie rozdziały. Za spoiwo tych dwóch części uznaję rozdział czwarty, będący rozdziałem metodologicznym.

W rozdziale pierwszym prezentuję syntetyczne wprowadzenie do studiów nad płcią i omawiam różne podejścia do definiowania kategorii płci społeczno-kulturowej. Równoległe formułuję własne stanowisko wobec poszczególnych koncepcji teoretycznych, wskazując, które z nich stanowią dla mnie istotne źródło inspiracji, a które uznaję za niewystarczające do analizy doświadczeń kobiet i mężczyzn pracujących w organizacjach start-upowych. W drugiej części tego rozdziału rekonstruuje kluczowe z perspektywy problematyki książki

założenia oraz kategorie obecne w ramach integracyjnych teorii płci kulturowej, ukazując ich potencjał analityczny w eksplorowaniu wielowymiarowych, kontekstowych, dynamicznych, a przy tym osadzonych w strukturach nowych organizacji pracy wzorów relacji płci. Rozdział ten zawiera opis perspektywy teoretycznej kategorii płci przyjętej w książce i operacyjne definicje podstawowych pojęć, które wykorzystuję w części empirycznej do analizy wyników badań. W rozdziale drugim koncentruję się na charakterystyce podstawowych wyróżników organizacji start-upowych, rozpoczynając od omówienia kluczowych, według mojego rozznania, sposobów definiowania tych struktur w opracowaniach naukowych, popularno-naukowych i branżowych. Następnie opisuję lukę zaobserwowaną w istniejących konceptualizacjach start-upu, za którą uznaję pominięcie społeczno-kulturowego wymiaru struktur start-upowych. Z kolei w drugiej części rozdziału, syntetyzując rozważania zawarte w niezrządco rozproszonych i fragmentarycznych opracowaniach naukowych, dookreślam istotne społeczno-kulturowe cechy tych organizacji. Po dokonaniu charakterystyki interesujących mnie organizacji pracy w rozdziale trzecim przedstawiam i porządkuję ustalenia poczynione na podstawie przeglądu literatury naukowej skupionej na tematyce płci społeczno-kulturowej w organizacjach start-upowych. Tę część można zatem uznać za próbę zrelacjonowania najnowszych ustaleń badawczych, ze wskazaniem na obecne w nich inspirujące tropy analityczne (do których się odwołuję, dokonując analiz materiału empirycznego), a także towarzyszące im ograniczenia i pominięcia. Rozdział ten jest również niejako kontynuacją charakterystyki terenu badań, w który zanurzyłam się na etapie prac empirycznych.

W rozdziale czwartym, oddzielającym część teoretyczną od empirycznej, przybliżyłam specyfikę metodologii zrealizowanych badań terenowych. Formułuję w nim główny problem badawczy oraz pytania eksplikacyjne, aby następnie przejść do przedstawienia pytań, które stawiałam sobie podczas analizy każdego wymiaru (wyodrębnionego w teorii Connell) płciowego reżimu organizacji start-upowych. Następnie szczegółowo omawiam charakterystykę próby badawczej i samą procedurę badań jakościowych w polu organizacji start-upowych. W ostatniej części rozdziału opisuję etyczne i metodologiczne dylematy prowadzenia badań o tematyce genderowej, które pojawiły się podczas realizacji prac badawczych, a także mniej lub bardziej udane próby ich rozwiązania.

Jak już zaznaczyłam, trzy ostatnie rozdziały niniejszej monografii prezentują wyniki przeprowadzonych analiz empirycznych. W rozdziale piątym charakterystykę (re)produkowanych w strukturach start-upów technologicznych wzorów kobiecości i męskości rozpoczynam od omówienia rezultatów analizy wyidealizowanych symbolicznych wyobrażeń na temat normatywnych wzorów płciowych. Konstrukty te stanowią punkt wyjścia, a zarazem punkt odniesienia dla interpretacji i przedstawienia ucieleśnianych przez moich rozmówców i rozmówczynie (normatywnych oraz nienormatywnych) modeli płciowych. Przedstawienie tych dwóch „bliźniaczych” stron dynamiki płci (Martin 2004) pozwala zauważyć relacje występujące między sferą ogólnych wyobrażeń płciowych i osobistych doświadczeń. W rozdziale szóstym prezentuję analizy tego, jak płeć różnicuje umiejscowienie jednostek w strukturach start-upowych, stanowiąc ważną kategorię organizującą podział pracy w organizacjach, w których były zatrudnione osoby uczestniczące w moich badaniach. W tej części książki weryfikuję również sposoby reprodukcji tradycyjnych i „nowych” mechanizmów segregacji w miejscu pracy ze względu na płeć. Następnie ilustruję złożone procesy redefiniowania znaczeń nadawanych sferze osobistej i sferze zawodowej, które przenikają się

w doświadczeniach jednostek, niosąc ze sobą określone konsekwencje dla (możliwości) zaangażowania w pracę produkcyjną każdej z płci oraz sposobów ucieleśniania reprodukowanych wzorów płciowych w start-upach. W rozdziale tym wyodrębniam ponadto specyficzne rodzaje pracy, do których wykonywania są zobowiązani pracownicy i pracowniczki start-upów. W ostatnim rozdziale empirycznym, który poświęciłam diagnozie i interpretacji praktyk dominacji i podległości w strukturach start-upowych, prezentuję strategie podejmowane przez jednostki dążące do renegotjowania genderowych relacji władzy. Opisuję także specyfikę mechanizmów kontroli oraz wywierania nacisku/presji na osoby pracujące w tych organizacjach. Wiele uwagi poświęcam w tym miejscu analizie kobiecych praktyk oporu, uległości i podporządkowania, które – jak pokazuję – dostarczają wiedzy na temat specyfiki wzorów płciowych relacji władzy konfigurowanych w przestrzeniach start-upowych.

Zawarte w *Zakończeniu* książki przemyślenia stanowią próbę możliwie całościowego i syntetycznego przedstawienia reżimu płci obowiązującego w polu start-upowym. W rozważaniach tych staram się wyjść poza proste zrelacjonowanie czy podsumowanie wyników badań empirycznych. Dążę do tego, aby pokazać, jak poszczególne wymiary reżimu genderowego współlistnieją ze sobą i jak współpracują na rzecz zreprodukowania nierówności płci mimo występujących naruszeń (tych nierówności), które umożliwiają krótkotrwałe i fragmentaryczne momenty egalitaryzowania się stosunków płci. Podejmuję przy tym próbę oceny użyteczności ramy teoretycznej przyjętej w projekcie badawczym, wskazując na momenty, kiedy okazała się ona pomocnym bądź niewystarczającym narzędziem analitycznym. Wskazuję wreszcie potencjalnie interesujące obszary przyszłych badań i analiz genderowych w polu start-upowym.

Rozdział 1

Płeć społeczno-kulturowa jako kategoria teoretyczna socjologii płci

Celem niniejszego rozdziału jest przedstawienie wybranych koncepcji teoretycznych wyjaśniających pojęcie płci społeczno-kulturowej (*gender*)¹, w tym przede wszystkim integracyjnych teorii płci społeczno-kulturowej, które tworzą ramy heurystyczne przyjęte w książce.

Rozdział ten dzieli się na cztery części. W pierwszej krótko wprowadzam w tematykę studiów nad płcią społeczno-kulturową, wskazując kluczowe obszary sporne w debatach akademickich. W drugiej omawiam trzy z łącznie czterech tradycji teoretycznych rozumienia płci społeczno-kulturowej wyróżnione przez Barbarę Risman (2004), wskazując potencjalne możliwości i ograniczenia wynikające z przyjęcia poszczególnych koncepcji teoretycznych jako ram heurystycznych w badaniu wzorów płciowych (re)produkowanych w strukturach innowacyjnych organizacji zawodowych. Prezentowana „panorama” ujęć płci społeczno-kulturowej nie jest wyczerpującym omówieniem paradygmatów teoretycznych obecnych w literaturze, lecz repertuarem stale podlegającym poszerzeniu i przekształceniom w ramach dyscypliny *gender studies*. Przedstawienie poszczególnych teorii genderowych i leżących u ich podstaw założeń ontologicznych nie jest celem samym w sobie. Służy wprowadzeniu do trzeciego podrozdziału, w którym prezentuję całościową charakterystykę ostatniej tradycji – integracyjnych teorii płci, a także wyprowadzam operacyjną definicję pojęcia płci społeczno-kulturowej, jaką przyjęłam w książce. Omówienie integracyjnych teorii płci społeczno-kulturowej rozpoczynam od koncepcji ujmujących płeć jako strukturę społeczną, następnie przechodzę do teorii podkreślających jej społeczną dynamikę, później zaś do ujęć definiujących ją w kategoriach instytucji. Omawiam tutaj prace Raewyn Connell, Barbary Risman, Joan Acker, Harriet Bradley, Judith Lorber, Patricii Y. Martin, Katarzyny Leszczyńskiej oraz Cecilii L. Ridgeway i Shelly J. Correll. Wskazuję powiązania

¹ Powracając w dalszych częściach książki kategorię „płeć społeczno-kulturowa” traktuję wymiennie z pojęciami „gender”, „płeć kulturowa” czy po prostu „płeć”. Kiedy zaś będę miała na myśli płeć biologiczną (*sex*), każdorazowo zostanie to zaznaczone w tekście.

tych koncepcji z teoriami socjologii ogólnej oraz podkreślam kluczowe różnice między definicjami płci opartymi na kategorii struktury a tymi, które operują pojęciem instytucji. W części czwartej skupiam się na terminach teoretycznych zaczerpniętych z omawianych koncepcji, które tworzą aparat pojęciowy wykorzystywany w dalszej części książki. Pokazuję, jak poszczególne kategorie łączą się ze sobą i wzajemnie się uzupełniają. Kategorie te traktuję jako otwarty i elastyczny system pojęciowy, który wyznacza kierunek dalszych analiz, a w zależności od wyników analizy materiału empirycznego może zostać poszerzony o dodatkowe kategorie teoretyczne. Rozdział zamykam podsumowaniem oraz prezentacją najistotniejszych założeń, które stanowią punkt wyjścia dla genderowych analiz przestrzeni start-upowych.

1.1. Kategoria gender w naukach społecznych i humanistycznych. Wprowadzenie do studiów nad płcią

Wprowadzenie do dyskursu naukowego rozróżnienia na płeć społeczno-kulturową (*gender*) oraz płeć biologiczną (*sex*) można uznać za jeden z kamieni milowych powstania i kształtowania się studiów nad płcią (*gender studies*). Popularyzację terminu „gender” przypisuje się Ann Oakley, która w 1972 roku opublikowała książkę zatytułowaną *Sex, Gender and Society* (Kłonkowska 2015). Ponieważ jednak w tym samym roku została również opublikowana książka Johna Moneya i Anke Erhardt *Man and Woman, Boy and Girl: The Differentiation and Dimorphism of Gender*, trwają dyskusje, kto pierwszy przyczynił się do rozpowszechnienia się tego terminu. Niemniej za pionierkę analiz empirycznych skoncentrowanych na fenomenie płci społeczno-kulturowej uznaje się amerykańską antropolożkę Margaret Mead, która w książce *Płeć i charakter w trzech społecznościach pierwotnych* (1935), opisując wyniki badań terenowych, podkreśla relatywizm społecznych ról płciowych, a także zróżnicowanie podziału pracy między kobietami i mężczyznami w trzech różnych społecznościach. Intensywny rozwój badań empirycznych nad płcią przypadł na lata siedemdziesiąte XX wieku (Chołuj 2014), kiedy dyscyplina *gender studies* zaczęła się instytucjonalizować. Było to związane z przemianami politycznymi, kulturowymi i ekonomicznymi oraz z aktywizmem ruchów społecznych działających na rzecz kobiet w drugiej połowie XX stulecia.

Problematyka badań związanych z płcią społeczno-kulturową przez wiele lat była uznawana za niewystarczająco atrakcyjny obszar rozważań, a same studia nad płcią lokowały się na peryferiach socjologii ogólnej (Acker 1992a). Katarzyna Leszczyńska pisze, że: „Analizy płci rozwijane były zazwyczaj na marginesie akademickich instytucji socjologicznych, w oderwaniu od kanonu pojęć, teorii i założeń konstytuujących socjologiczny *mainstream*” (Leszczyńska 2013: 99). Klasycy socjologii, tacy jak Talcott Parsons (1972), Auguste Comte (1973) czy Émile Durkheim (2006), choć w swoich pracach nie koncentrowali się bezpośrednio na zagadnieniach związanych z płcią, to analizując inne aspekty życia społecznego (na przykład system rodzinny, nierówności społeczne), pośrednio dotykali tej problematyki. Ich rozważaniom często towarzyszyły substancjalne założenia na temat płci. Na przykład Auguste Comte, podnosząc kwestie ewolucji gatunku ludzkiego, był zdania, że uwarunkowania fizyczne i wrażliwość moralna kobiet predestynują je do aktywności w sferze prywatnej, domowej. Z kolei mężczyźni, przewyższając kobiety w sile intelektualnej i fizycznej „zgodnie

z ogólnym prawem panującym w całym królestwie zwierząt” (Comte 1975: 374), byli, jak sądził, predysponowani do działań w sferze publicznej (zob. Sydie 1994). Podobnie Émile Durkheim (w ślad za Auguste’em Comte’em) przyjmował, że wzrastający stopień zróżnicowania płciowego (dychotomizacja ról społecznych, wynikająca – jak twierdził – z różnic w cechach morfologicznych między kobietami i mężczyznami) umożliwia społeczeństwu przejmowanie kontroli nad naturą (Durkheim 1933: 386), prowadząc do postępu cywilizacyjnego. Cieleśność, irracjonalność, emocjonalność, wspólnotowość czy afektywność stanowiły dla klasyków właściwość esencjalną kobiet, a racjonalność, rozumność, indywidualizm i umysłowość określały przymioty dostępne wyłącznie mężczyznom. W ich opinii kluczowym filarem nowoczesnego ładu społecznego i rozwoju cywilizacji oraz gwarancją stabilności systemów społecznych miało być podporządkowanie kobiecej emocjonalności męskiej racjonalności (Leszczyńska i Dziuban 2012: 16). Przypisywanie odmiennych dyspozycji kobietom i mężczyznom zostało podane w wątpliwość przez badaczy *gender studies*. Jak zauważa Acker: „Różnice w działaniach i uczuciach zarówno wśród mężczyzn, jak i wśród kobiet, a także podobieństwa między kobietami i mężczyznami wydawały się zbyt duże, aby umożliwić powiązanie zachowania z różnicami biologicznymi” (Acker 1992a: 565). Współcześnie wielu socjologów i socjolożek zajmujących się kwestiami płci nie zaprzecza temu, że płeć ma swój biologiczny komponent (Bradley 2008: 29). Zaznacza się jednak, że w obszarze naukowych zainteresowań reprezentantów i reprezentantek *gender studies* – w tym i moich – pozostaje społeczno-kulturowy komponent płci.

Dyscyplinę *gender studies* początkowo formowało skupianie się na analizie i rozpoznaniu społecznej, historycznej i ekonomicznej sytuacji kobiet (Kłonkowska 2015: 9; Slany i in. 2011: 8) jako grupy lub kategorii społecznej podporządkowanej i doświadczającej opresji w patriarchalnym świecie (Titkow 2007: 27). Dopiero w latach osiemdziesiątych XX wieku badania koncentrujące się na płci społeczno-kulturowej objęły systematyczne studia nad męskością (Connell 2015). Późniejszy względem *women studies* okres rozwoju studiów nad męskością bywa przypisywany „wszędobylskości [mężczyzn] w historii i teorii” (Hobbs 2013: 383). Paradoksem wydaje się sytuacja, w której z jednej strony to, co związane z męskością i mężczyznami, podlegało rozpoznaniu podczas zgłębiania kwestii uznawanych za „uniwersalne”, „typowe”, „posiadające charakter generyczny” (Kłonkowska 2015), z drugiej zaś – problematyka męskości w przekonaniu przedstawicieli i przedstawicielek nauk społecznych przez wiele lat nie doczekała się pogłębionej refleksji (Badinter 1993). Obecnie jednak ważne i wpływowe teorie płci kulturowej akcentują relacyjny charakter wzorów płci kulturowych, w tym kobiecości i męskości (zob. Connell 2006; Risman 2018). To właśnie relacyjne podejście będzie kluczowe dla badań i analiz prowadzonych w niniejszej publikacji.

Wprowadzenie kategorii gender do dyskursu naukowego – ponieważ zwróciło uwagę na społeczny charakter różnic między kobietami i mężczyznami – otworzyło jednocześnie drogę do kwestionowania i przekształcania nierówności płciowych w społeczeństwie (Budgeon 2014; Titkow 2007: 31). Prace badaczy i badaczek genderowych, szczególnie zakorzenione w myśli feministycznej, wpisują się nierzadko w nurt socjologii krytycznej czy zaangażowanej, ukierunkowanej na emancypację i poprawę sytuacji grupy dyskryminowanej. Tym samym wykraczają poza badania na temat wybranej kategorii płciowej, stając się badaniami na jej rzecz (zob. Russo i Linkon 2005).

Współcześnie, zdaniem różnych teoretyków i teoretyczek, płć kulturowa stanowi „integralną część wielu procesów społecznych”, a nawet „podstawową zasadę struktury społecznej i interpretacji kulturowej” (Acker 1992a: 565; 2012; zob. Poggio 2025; Risman 2018). „Dystans” oddzielający socjologię płci od socjologii ogólnej wydaje się podstawą krytyki kierowanej w stronę każdego z podejść. Z perspektywy socjologii ogólnej wśród słabości opracowań rozwijanych w ramach studiów genderowych wymienia się: zupełny brak lub rzadkie pojawianie się odwołań do założeń teoretycznych socjologii ogólnej, intuicyjne i niekonsekwentne posługiwanie się kategoriami teoretycznymi czy nadmierne rozproszenie poruszanej problematyki i skupianie się na detalach oraz lokalnych uwarunkowaniach płci społeczno-kulturowej (Leszczyńska 2013: 100–101; 2016). Warto jednak odnotować, że wspomniane „oddalenie” od głównego nurtu myśli socjologicznej pozwoliło przedstawicielom i przedstawicielkom studiów genderowych kwestionować dogmaty i podstawowe założenia funkcjonujące w obrębie socjologicznego „mainstreamu” (zob. Górecki 2017; Poggio 2025). Problemy podnoszone na gruncie studiów genderowych prowadziły – i do dziś prowadzą – nie tylko do rewizji klasycznych teorii socjologicznych (Acker 2006; Martin i Collinson 2002), ale także do tworzenia całkowicie nowych kierunków debaty akademickiej, w obszarze zarówno teoretycznym, jak i zagadnień metodologicznych (zob. Martin i Collinson 2002; Martin 2004; Poggio 2025).

1.2. Teoretyczne ujęcia płci społeczno-kulturowej

Barbara Risman, systematyzując główne podejścia teoretyczne obecne w studiach społecznych nad płcią społeczno-kulturową, wyróżniła cztery tradycje konceptualizujące kategorię gender, skupiające się kolejno na: (1) powstawaniu indywidualnych różnic biologicznych i społecznych między płciami, (2) strukturze społecznej jako sile oddziałującej na upłciowione zachowania jednostek funkcjonujących w jej obrębie, (3) społecznych interakcjach, w których, uwzględniając oczekiwania interakcyjne partnerów relacji, „uprawia się płć” (*doing gender*), kreując bądź reprodukując nierówności płci, (4) społecznie konstruowanym systemie stratyfikacyjnym (Risman 2004: 430).

Powyższa typologia stanowi dla mnie punkt wyjścia omówienia każdego z wyróżnionych nurtów teoretycznych konceptualizacji kategorii gender. Schemat zaproponowany przez Risman traktuję elastycznie, wprowadzając modyfikacje oparte na szerszej perspektywie ujęcia tradycji i kategorii, wokół których autorka organizuje swoje rozważania. By przedstawić swoistą „genealogię” czy – inaczej – teoretyczne zakorzenienie przyjętej w niniejszej książce koncepcji płci, stanowiącej ramy heurystyczne dalszych analiz, tam, gdzie to możliwe, wskazuję powiązania trzech pierwszych tradycji z podejściem integracyjnym.

1.2.1. Tożsamość płciowa jako rdzeń teorii płci społeczno-kulturowej

Istotny wkład w rozwój teorii wypracowanych na gruncie *gender studies* wnoszą podejścia kładące nacisk na indywidualny wymiar realizowania się płci społeczno-kulturowej. W tym nurcie ważną kategorię stanowi termin tożsamości płciowej (*gender identity*). Jeden z pierwszych badaczy w obszarze *gender studies* – Robert J. Stoller (Derra 2017) – twierdził, że jest ona psychologicznym uposażeniem jednostki, jej subiektywnym poczuciem opartym na trzech elementach: anatomii i fizjologii genitaliów, kształtowaniu dziecięcej roli płciowej,

„sile biologicznej” (Stoller 1968 [za: Derra 2017]). W prezentowanym przez Stollera podejściu tożsamość płciowa jawi się jako naturalna kontynuacja cech biologicznych (Castañeda i Pfeffer 2018). Anne Fausto-Sterling (1993, 2000) podkreśla, że płęć biologiczna i tożsamość płciowa tworzą relację znacznie bardziej dynamiczną i złożoną niż ta uchwycona chociażby za pomocą kategoryzacji binarnej. Zgodność występująca między płcią biologiczną a tożsamością płciową, która zyskała w literaturze miano cisplciowości, nie jest jedyną możliwą relacją łączącą te wymiary ludzkiej płciowości. Pozostałe konfiguracje relacji między tymi – wewnątrznie złożonymi – kategoriami określa się mianem transplciowości (Schilt i Westbrook 2009). Literatura naukowa zwraca uwagę także na sytuacje, kiedy anatomiczne markery płci (traktowane nierzadko jako jej wyznaczniki) nie dają jednoznacznej odpowiedzi. Przykładem może tu być tożsamość płciowa hermafrodytów – osób rodzących się z żeńskimi i męskimi narządami płciowymi (Money i Ehrhardt 1972).

Omawiając teorie płci społeczno-kulturowej, które skupiają się na poziomie jednostkowym, warto zwrócić uwagę na badania psychologiczne, w których z użyciem testów kwestionariuszowych mierzono kobiecość i męskość jako dwa krańce jednego kontinuum, mające odzwierciedlać cechy osobowości jednostki (zob. Terman i Miles 1936). Koncepcja Sandry L. Bem, definiująca kobiecość i męskość jako dwa odrębne (nie zaś wykluczające się) i różnicowane wymiary osobowości, dziś jest uznawana w naukach społecznych za „złoty standard” (Risman i Davis 2013), oferując ostatecznie cztery kategorie płciowe: „osoby określone płciowo” (*sex-typed*), „osoby krzyżowo określone płciowo” (*cross sex-typed*), „osoby androgyniczne” (*androgynous*) i „osoby nieokreślone płciowo” (*undifferentiated*)” (Bem 1981 [przekład za: Titkow 2007: 34]). Wyniki badań realizowanych przez autorkę *Sex Role Inventory* doprowadziły ją do wypracowania „teorii schematów płci” (1993), w myśl której wyniki uzyskane w teście świadczą jedynie o gotowości do posługiwania się konkretną tożsamością płciową podczas opisu własnej osoby (nie)zgodnie ze społeczną definicją kobiecości i (lub) męskości – bądź też żadnym z nich (Titkow 2007: 33).

Wendy Wood i Alice H. Eagly (2009) proponują rozumienie tożsamości płciowej, która będzie wynikiem stopnia zinternalizowania genderowych ról w koncepcji siebie. Ponieważ autorki przyjmują, że ludzie różnią się od siebie pod względem akceptowania normatywnych oczekiwań względem płci oraz inkorporowania ich w projekt indywidualnej tożsamości, ostatecznie wachlarz tożsamości płciowych w danej społeczności może tworzyć szeroką gamę różnorodnych wariantów, niedających się zamknąć w dychotomicznym układzie. Tożsamość płciowa w tym modelu obrazuje indywidualne relacje jednostki do społecznych kategorii płci. Repertuar dostępnych tożsamości i ich wielość mogą się różnić w zależności od momentu historycznego, kultury, położenia geograficznego czy organizacji, wewnątrz której się przejawiają. Tożsamość płciowa bywa zatem rozumiana przez badaczki jako miejsce, które jednostka odnajduje dla siebie w społecznie skonstruowanych typologiach znaczeń kulturowych nadawanych płci (Wood i Eagly 2009; zob. Oakley 1972).

Płęć społeczno-kulturowa konceptualizowana w kategoriach tożsamości płciowej jest lokowana głównie na poziomie intrapersonalnym. Z jednej strony przejawia się ona w przypisywaniu jednostek do określonej kategorii płciowej (nieradko ze względu na posiadane cechy anatomiczne), z drugiej zaś – uobecnia się w wytwarzanych przez jednostki autodefinicjach. Jednym z poważnych ograniczeń tej perspektywy teoretycznej jest to, że nie pozwala ona uchwycić szerszych nierówności społecznych wynikających z płci czy poznania

samych mechanizmów stratyfikowania kobiet i mężczyzn w różnych przestrzeniach życia społecznego, co umożliwiają propozycje teoretyczne wykraczające poza analizę uspołecznionych jaźni jednostek (Risman i Davis 2013), a zakorzenione na przykład w etnometriologii i interakcjonizmie symbolicznym. Niemniej uwzględnienie koncepcji tożsamości płciowej (osadzonych w perspektywie konstruktywizmu) w badaniach (re)produkowania wzorów kobiecości i męskości w strukturach start-upów pozwala, jak sądzę, odkryć modele płciowe możliwe do manifestowania w przestrzeniach nowoczesnych struktur zawodowych (zob. Frenkel 2008), a także to, czym modele te się charakteryzują (Vantieghem i in. 2014) i jak są odbierane przez otaczającą społeczność. Jest to również sposób na „oglądanie” struktury i szerszych procesów społecznych „w perspektywie uczestnika” (Rokuszewska-Pawełek 1996: 41). Reasumując, badanie tożsamości płciowej pozwala dostrzec oddolną perspektywę członków i członkiń organizacji start-upowych, których biografie i doświadczenia stanowią zwierciadło struktur i procesów zachodzących w tych organizacjach.

1.2.2. Płeć społeczno-kulturowa jako własność przestrzeni interakcyjnych

Spośród czterech tradycji teoretycznych wyjaśniających płeć społeczno-kulturową w naukach społecznych Risman wyodrębnia tradycję „kładącą nacisk na interakcje społeczne i odpowiedzialność względem cudzych oczekiwań, ze skupieniem się na tym, jak uprawianie płci [*doing gender*] kreuje i reprodukuje społeczne nierówności” (Risman 2004: 430).

Do tradycji tej zdają się nawiązywać między innymi teorie ról płciowych oraz teorie socjalizacji do roli płciowej (zob. Richardson 2015: 8–10). Role płciowe na gruncie *gender studies* rozumiano jako społecznie podzielane oczekiwania wobec kobiet i mężczyzn, odnoszące się do przejawianych przez nich zachowań (Wood i Eagly 2009), które są wyuczone. Jest to scenariusz przewidujący zbiór zachowań, społecznie narzuconych funkcji, a także określonych miejsc możliwych do zajęcia w społeczeństwie i popieranym przez społeczeństwo (Palus 2006). W teoriach socjalizacji do roli płciowej proces socjalizacji obejmował przyswojenie wiedzy kulturowej w zakresie płci, czyli zapoznanie dziecka z normami społecznymi dotyczącymi przypisanej mu płci kulturowej i naukę posługiwania się symbolami czy gestami kulturowo przeznaczonymi tej płci. Przy wykorzystaniu „narzędzi” edukacji płciowej – płciowo sprofilowanych zabawek, strojów, książek, ale także struktury gramatyczno-rodzajowej języka – dziecko, w myśl tej teorii, podlega kulturowej formacji, rozwija i przyswaja przekonania oraz oczekiwania skonstruowane dla każdej płci kulturowej (Leszczyńska i Dziuban 2012; zob. Kane 2006, 2012).

Teorie te uznają za niewystarczające do badania wzorów płci społeczno-kulturowej reprodukowanych w przestrzeniach pracy zawodowej, ponieważ aktorom społecznym przypisują one zwykle bierne i bezrefleksyjne internalizowanie stabilnych wzorów realizacji roli płciowej. Nierzadko proponują uproszczoną wizję relacji społecznych jako odbywających się głównie według reguł behawioralnych. Ujęcia te koncentrują się na powstawaniu płci kulturowej w toku serii interakcji z dziećmi oraz transmisji stereotypów płciowych (Risman 2018). Kładą jednocześnie nacisk na analizę wczesnych etapów rozwoju człowieka jako kluczowego okresu kształtowania płci, zawężają więc znacznie obszar badań, nie oferując narzędzi analitycznych umożliwiających rozumienie zdarzeń i procesów przekształcających sposoby realizowania płci kulturowej w biegu życia. Perspektywa ta wydaje się również nadmiernie unifikować doświadczenia kobiet i mężczyzn jako grup wewnętrznie jednorodnych, poddawanych

(niezależnie od przynależności do klasy społecznej, grupy etnicznej czy religii) identycznym oddziaływaniami socjalizacyjnym i objętych jednakowymi oczekiwaniami.

Kolejna prezentowana koncepcja wyrasta z tradycji interakcjonizmu symbolicznego i etnometodologii (Leszczyńska i Dziuban 2012; Risman 2018). Jej autorzy – Candace West i Don H. Zimmerman – publikując artykuł *Doing gender* (1987), proponują, by płęć kulturową uznać za cechę emergentną wszystkich sytuacji społecznych. W teorii tej warunkiem koniecznym pojawienia się płęć kulturowej jest wystąpienie interakcji społecznej (Martin 2006) – płęć kulturowa występuje na poziomie intersubiektywnym i stanowi rutynowy, rekurencyjny proces osiągania różnicy, w który uczestnicy interakcji są aktywnie zaangażowani. Jest więc działaniem sytuacyjnym, codziennym, dokonywanym w (rzeczywistej albo wyobrażanej) obecności innych aktorów społecznych, co do których istnieje domniemanie, że również są zorientowani na produkowanie płęć (West i Zimmerman 1987: 126; Poggio 2006). Według Candace West i Dona H. Zimmermana (1987) płęć kulturowa stanowi tło wszystkich codziennych działań społecznych, przez co za niemożliwe uznają oni „niewytwarzanie płęć” (*undoing gender*) tak długo, jak długo istnieje społeczne przekonanie o istnieniu „esencjalnych” różnic między kobietami i mężczyznami, a płęćowa kategoryzacja jest reprodukowana i istotna dla członków społeczeństwa (West i Zimmerman 1987: 137). Autorzy, powołując się na ustalenia Suzanne J. Kessler i Wendy McKenna, twierdzą, że w sytuacji interakcyjnej uczestnicy zwykle nie są zaznajomieni z kategoriami płęćowymi przypisanymi partnerom w dniu urodzenia ani nie weryfikują ich anatomicznych cech dystyngtywnych (Kessler i McKenna 1978). Według nich płęćowe atrybuty (*gender attributions*), takie jak ubranie, fryzura czy ton głosu, pełnią w życiu społecznym funkcję deskryptywnych informatorów, pozwalających sklasyfikować członków społeczeństwa jako kobiety lub mężczyzn. Atrybuty te są szczególnie istotne przy braku możliwości automatycznego przypisania jednostki do jednej z dwóch kategorii, a „wyświetlane” desygnaty płęć są niejednoznaczne. Zdaniem autorów dokonanie rozpoznania płęć partnerów interakcji jest podstawowym celem wszystkich interakcji w każdym obszarze życia jednostki. Same zaś „identyfikatory” zapewniają zasoby do uprawiania płęć kulturowej w nieskończenie zróżnicowanych okolicznościach (West i Zimmerman 1987) i redukują ewentualne napięcie wywołane dezorientacją w procesie określenia płęć partnerów interakcji.

Propozycję teoretyczną Candace West i Dona H. Zimmermana uznają za wartościową ramę heurystyczną dla badań wzorów płęćowych w strukturach start-upów technologicznych. Przemawia za tym kilka argumentów. Po pierwsze, płęć kulturowa jest rozumiana jako proces rozciągający w czasie, przez co możliwe staje się uchwycenie dynamicznego wymiaru reprodukcji i produkowania wzorów kobiecości i męskości. Po drugie, jak już wspomniałam, płęć kulturowa w dyskutowanym ujęciu jest obecna we wszystkich dziedzinach życia społecznego. Dzięki temu koncepcja West i Zimmermana do dziś z powodzeniem jest aplikowana do badania procesów „wytwarzania płęć” w różnych obszarach: pracy domowej (zob. Goldberg 2013), pracy zawodowej w sektorze zaawansowanych technologii (Raz i Tzruya 2018), procesów wytwarzania innowacji (zob. Pecis 2016), edukacji wyższej (zob. McDonald 2013) czy religii (zob. Bulanda 2011). Sama teoria stała się ostatecznie jedną z najpowszechniejszych perspektyw socjologicznych badań genderowych (Risman i Davis 2013). Jej silny wpływ jest widoczny także w bardziej współczesnych opracowaniach, rozwijających nurt integracyjnych teorii płęć kulturowej. Po trzecie, perspektywa *doing gender*

pozwala prześledzić i powiązać ze sobą dwa pozornie odrębne procesy – wytwarzania płci i wytwarzania organizacji – jako współkonstituujące się wzajemnie i dookreślające struktury upłciowionych organizacji i wzorów płciowych. Możliwość skupienia się na (od)twórczych, pojedynczych i seryjnych aktach kreacji płci kulturowej w toku codziennych interakcji pracowników i pracowniczek organizacji jest szczególnie istotna podczas eksplorowania organizacji, które – tak jak start-upy technologiczne – nie mają jeszcze stabilnych struktur formalnych czy skodyfikowanych sposobów działań, za to znajdują się na etapie formacji procedur i profesjonalizacji stanowisk. Co równie ważne, teoria ta wyposaża nas w kategorii do analizy warstwy symbolicznej, umożliwiając tym samym odkrywanie przestrzeni intersubiektywności rzeczywistości start-upowej.

1.2.3. Strukturalne teorie płci

Kolejną tradycję teoretyczną w studiach nad płcią, na którą zwraca uwagę Risman (2004: 430), tworzą teorie skupiające się wokół kategorii struktury społecznej. W typologii zaproponowanej przez Katarzynę Leszczyńską i Agatę Dziuban nurt ten obejmuje nieco szerszy zestaw teorii, ponieważ uwzględnia podejścia skupiające się na pojęciach władzy, konfliktu i struktury / stratyfikacji płciowej (Leszczyńska i Dziuban 2012: 19). Ogniwem łączącym wspomniane konceptualizacje płci społeczno-kulturowej jest przekonanie, że przyczyna nierówności między płciami tkwi w zewnętrznych wobec jednostek uwarunkowaniach. Badacze i badaczki tego nurtu podzielali założenie, że nierówności między płciami wynikają z różnic w umiejscowieniu kobiet i mężczyzn w strukturach społecznych, gdzie każde z zajmowanych miejsc wiąże się z kolei z innym zakresem możliwości i ograniczeń, a także z poziomem dostępu do władzy, prestiżu czy zasobów strukturalnych. W świetle tej argumentacji wyrównanie reprezentacji kobiet i mężczyzn na poszczególnych stanowiskach w obrębie wszelkich struktur społecznych doprowadziłoby finalnie do równości płci.

Za pracę wpisującą się w ten nurt można uznać książkę Rosabeth Moss Kanter *Men and Women of the Corporation*, będącą jednym z pierwszych opracowań naukowych poświęconych analizie doświadczeń zawodowych kobiet i mężczyzn w strukturach formalnych organizacji pracy. Kanter opisała w niej, jak kobiety pracujące w zmaskulinizowanych organizacjach zyskują status „tokena” – symbolicznej reprezentantki marginalizowanej grupy społecznej, do której należą. Jako tokeny realizują obowiązki w warunkach odmiennych niż pozostali pracownicy (Pisarek 2016), ponieważ ich praca i działania są eksponowane na forum grupy, co wiąże się z wysokimi kosztami psychicznymi, ponoszonymi ze względu na poczucie wyizolowania i odpowiedzialność za formowanie wizerunku reprezentowanej grupy mniejszościowej (Kanter 1977; zob. Lewis i Simpson 2012) oraz trudności w nawiązywaniu relacji ze współpracownikami, a także wykluczenie z sieci społecznych, które innym pracownikom zapewniają mobilność w hierarchii (Wingfield 2009: 6).

Cynthia F. Epstein (1988), rozwijająca strukturalistyczne rozumienie płci kulturowej, w swojej książce *Deceptive Distinctions* zasugerowała, że jednakowe strukturalne umiejscowienie kobiet i mężczyzn w organizacjach może potencjalnie doprowadzić do likwidacji nierówności między płciami. Według Epstein identyczne warunki strukturalne oraz oczekiwania dotyczące funkcji pełnionych przez kobiety i mężczyzn będą wyzwać w nich podobne zachowania, finalnie zacierając różnicę płciową (Risman 2018).

Późniejsze badania tego nurtu obaliły wspomniane założenia. Podczas gdy Kanter sugerowała, że społeczne podporządkowanie danej grupy wynika wyłącznie z jej mniejszej liczebności, Christine L. Williams (1992) dowiodła, że odwrócenie proporcji kobiet i mężczyzn w organizacjach nie sprawi, że mężczyźni (będący w mniejszości) zaczną doświadczać stygmatyzacji, tokenizacji czy innych trudności na ścieżce mobilności pionowej. Wręcz przeciwnie – mężczyźni „zabierają ze sobą przywilej płci” do sfeminizowanych branż i spotykają się ze wsparciem ze strony współpracowniczek, a mechanizmy organizacyjne sprawiają, że osiągają wyższe pensje, prestiżowe stanowiska i są częściej zachęceni do awansu (Williams 1992: 263). Z kolei praca Adii H. Wingfield (2009) pokazała, że uprzywilejowane traktowanie mężczyzn zatrudnionych w strukturach zdominowanych przez kobiety działa wyłącznie w wypadku białych mężczyzn – reprezentującym mniejszości etniczne czy rasowe przywileje te nie są dostępne.

Przyjęcie w niniejszej książce perspektywy akcentującej analizy strukturalne umożliwiłoby uchwycenie istotnych aspektów upłciowienia start-upów. Podejście to pozwala identyfikować między innymi różnicowanie w reprezentacji kobiet i mężczyzn na poszczególnych szczeblach hierarchii organizacyjnej, układ ich umiejscowienia w określonych rolach i działach, a także formalne regulacje oraz powiązane z nimi ograniczenia. Ujęcie strukturalne sprzyja również analizie mechanizmów nierówności płciowych w organizacji i badaniu instytucjonalnych procedur, które mogą utrzymywać istniejące podziały. Analityczne skupienie wyłącznie na poziomie struktury organizacyjnej niesie ze sobą jednak pewne ograniczenia. Leszczyńska i Dziuban (2012: 20) zauważają, że propozycje teoretyczne uznające płęć kulturową za rodzaj trwałej i opresyjnej struktury, które upatrują w strukturach czynnika całkowicie determinującego ludzkie działania, tracą z pola widzenia sprawczość jednostek oraz możliwość zróżnicowanych realizacji tych samych ról/pozycji. W ten sposób zbliżają się do nurtu reprezentowanego przez ojców socjologii. Co więcej, już wstępna analiza literatury poświęconej start-upom wskazuje, że specyfika tych organizacji – brak jasno zdefiniowanych struktur formalnych oraz ich procesualny i załączkowy charakter – może przyczynić się do nieadekwatności tego rodzaju perspektywy teoretycznej w badaniach nad płcią w organizacjach. W obliczu form organizacyjnych, takich jak start-upy, koncepcje te ujawniają swój teoretyczny anachronizm – są zakorzenione w realiach organizacji przemysłowych i biurokratycznych, przez co mogą okazać się niewystarczające do analiz życia organizacyjnego we współczesnej odsłonie.

W literaturze z zakresu *gender studies* możemy odnaleźć więcej przykładów posługiwania się pojęciem struktury w koncepcjach teoretycznych płci społeczno-kulturowej. W tym miejscu można wskazać propozycję Sylvii Walby, czyli pięciowymiarowy model płci obejmujący struktury systemu płac, kultury, prac domowych, seksualności i przemocy (za: Connell 2009: 75–76, 92; zob. też nowsze opracowania, na przykład Walby 2020). Z kolei Harriet Bradley (2008) charakteryzuje trzy „sfery” czy „aspekty” realizowania się płciowej dynamiki społecznej: konsumpcję, produkcję i reprodukcję (Bradley 2008: 216–220). Przywoływana już wcześniej Connell również sięga do kategorii struktur władzy, struktur pracy, struktur emocjonalno-relacyjnych i struktur symboliczno-kulturowych, definiując gendrowy reżim organizacyjny (2006). Kategoria struktury pojawia się także w tekstach Acker (2012), gdy wyodrębnia „podstruktury”, w ramach których dochodzi do reprodukcji upłciowionych organizacji (2012). U Acker jednak, w odróżnieniu od Kanter czy Epstein, struktury

organizacyjne nie są neutralne płciowo. Wręcz przeciwnie – są wypełnione genderowymi znaczeniami. Także Barbara Risman konsekwentnie utrzymuje, że płęć kulturowa stanowi rodzaj struktury społecznej (Risman 2004, 2011, 2018). Definiuje ona płęć jako trójwymiarowy fenomen rozgrywający się na płaszczyźnie zarówno indywidualnej, interakcyjnej, jak i strukturalno-instytucjonalnej, przez co opracowaną przez nią ramę teoretyczną charakteryzując w kolejnym rozdziale książki. Podobnie część z wymienionych wyżej koncepcji, ze względu na liczne odwołania do pojęcia praktyk, tożsamości płciowych czy procesów interakcyjnych, omawiam w rozdziale, gdzie prezentuję nurt integracyjnych teorii płci społeczno-kulturowej.

1.3. W kręgu integracyjnych teorii płci społeczno-kulturowej

Najbardziej aktualny nurt konceptualizacji płci społeczno-kulturowej wyodrębniony przez Barbarę Risman w ramach rozwoju teorii genderowych stanowią tak zwane teorie integracyjne. Podejście to niejako kumuluje i konsoliduje dorobek pozostałych tradycji (omówionych w poprzednim podrozdziale), ponieważ postrzega płęć kulturową jako społecznie skonstruowany wielopoziomowy system różnic i nierówności, który realizuje się w wymiarach: indywidualnym (w ludzkich tożsamościach płciowych i społecznych jaźniach), interakcyjnym (we wzorach zachowań i w praktykach organizacyjnych) i zbiorowym (w kulturowych dyskursach oraz regułach dystrybucji zasobów) (Leszczyńska, Urbańska i Zielińska 2022; Malinowska 2016; Murgia i Poggio 2009; Poggio 2006; Ridgeway i Correll 2004). Wśród teoretyków i teoretyczek formułujących w tym nurcie swoje koncepcje, które uwzględniają wszystkie poziomy reprodukcji się systemu płciowego, uznaniem cieszą się propozycje umożliwiające udzielenie najpełniejszych wyjaśnień zjawisk związanych z płcią (Risman 2018). Z kolei wszelkie analizy ograniczające się do jednego z wymienionych wymiarów uważa się za naiwne i niepożądane w tym paradygmacie redukcjonizm (Risman 2004). Paula England i Irene Browne przekonują, że nieprzystawalność teorii skupiających się wyłącznie na jednym z tych wymiarów jest pozorna, gdyż: „Wszystkie teorie strukturalne muszą wziąć pod uwagę jednostkę, a wszystkie teorie indywidualistyczne muszą wziąć pod uwagę zewnętrzną, społeczną kontrolę” (Risman 2004: 430). Za ogniwo spajające na powrót wspomniane wymiary rzeczywistości społecznej jest uznawana kategoria praktyk, która, jak pisze Connell, pozwala „opanować przenikanie się życia osobistego i struktury społecznej” (Connell 1987: 61). Warto w tym miejscu zaznaczyć, że praktyka społeczna stanowi centralną kategorię koncepcji płci kulturowej, bez względu na to, czy w opracowaniach teoretyków i teoretyczek płęć jest uznawana za rodzaj struktury społecznej (Connell 2006, 2013; Risman 2004, 2017, 2018; Risman i Davis 2013), instytucji społecznej (Lorber 1993, 1994; Martin 2004) czy systemu społecznego (Ridgeway i Correll 2004).

W relacyjnej teorii płci Connell, od której zamierzam rozpocząć charakterystykę podejścia integracyjnego, płęć kulturowa bywa uznawana za rodzaj „instytucji” (Leszczyńska 2013: 103), choć w swoich pracach autorka częściej posługuje się pojęciem struktury (zob. Connell 2005, 2012, 2013), o czym dowiadujemy się już we wprowadzeniu do konstruowanej przez nią teorii: „Trwałe lub rozpowszechnione wzory relacji społecznych są nazywane na gruncie teorii społecznej »strukturami«”. W tym znaczeniu płęć należy rozumieć jako strukturę społeczną. „To określony wzór naszych układów społecznych oraz codziennych praktyk i czynności organizowanych przez te układy” (Connell 2013: 30).

Prezentowane podejście teoretyczne badaczka nazywa „relacyjnym” (Connell 2012) właśnie dlatego, że płeć jest dla niej wzorem zestawu relacji społecznych, wytwarzającym się między poszczególnymi upłciowionymi aktorami społecznymi. Wzory płciowe Connell rozpatruje w kategoriach dynamicznych konstruktów formowanych przez „procesy konfigurowania praktyk w czasie” (Connell 1995: 72). Jednocześnie same wzory utrwalone w przestrzeni społecznej oferują ramy dla codziennych praktyk, które – jak twierdzi autorka – są „twórcze, ale nie przypadkowe” (Connell 2012: 1677), ze względu na ich zakorzenienie w instytucjach społecznych. Connell odwołuje się w swojej koncepcji do teorii praktyk. Podąża tu za myślą Jeana-Paula Sartre’a, według którego praktyki aktorów społecznych należy uznać za wyrastające na gruncie kolektywnie formowanej subiektywności i sprawczości, a nie przestrzeni podmiotowości i indywidualnego sprawstwa (Connell 2003). To właśnie przestrzenie intersubiektywności stanowią według Connell źródło uwzorowania indywidualnych praktyk jednostek, które choć w procesach ich reprodukcji mogą wykazywać się nieschematycznością, to zwykle jednak czerpią z gotowego repertuaru często głęboko zhabituowanych działań. Co również ważne, zdaniem badaczki płeć kulturowa nie jest zbiorem odrębnych praktyk, lecz „sposobem ich strukturacji” (Connell 2020: 371), przez co jest „nieuchronnie powiązana z innymi strukturami społecznymi”. Gender w koncepcji Connell jawi się zatem jako struktura działająca w obrębie innych struktur społecznych (Connell 2013: 148): klasowych, etnicznych czy wieku, a status ontologiczny tych poszczególnych struktur jest równorzędny. Dzięki temu teoria ta pozwala na prowadzenie analiz interseksjonalnych. Badaczka proponuje również, aby wzory relacji płciowych odkrywać w czterech głównych wymiarach (organizacyjnych czy życia społecznego), takich jak władza, praca, emocje i relacje oraz symbole i kultura (Connell 2013: 127–147), a także pokazywać wzajemne zależności występujące między tymi strukturami. Wątek ten omawiam szerzej w kolejnym podrozdziale.

Ta wielowymiarowa teoria płci kulturowej, wiążąca różne poziomy analizy, oferuje ramę teoretyczną, która daje sposobność wnioskowania o charakterystyce wzorów płciowych obecnych w organizacjach start-upów technologicznych, niezależnie od tego, czy przyglądamy się praktykom, interakcjom, tożsamościom jednostek bądź ich formalnemu umiejscowieniu w strukturach, czy wreszcie wzajemnym zależnościom między nimi. Takie podejście z jednej strony pozwala objąć i połączyć różne poziomy przejawiania się płci kulturowej, z drugiej zaś – dzięki konceptualnej fragmentaryzacji przestrzeni organizacyjnej umożliwia odzwierciedlenie napięć, wewnętrznych sprzeczności i niespójności między wzorami wyłaniającymi się w konkretnych organizacjach lub ich poszczególnych wymiarach. Wymiary te, jak i podstawowe pojęcia zawarte w relacyjnej teorii płci Connell, opisuję szczegółowo w kolejnym podrozdziale, pokazując występujące na poziomie założeń powiązania z innymi teoriami integracyjnymi płci kulturowej.

Risman, rozwijając w duchu podejścia integracyjnego własną koncepcję płci, korzysta z pojęcia struktury społecznej, wiążąc w ten sposób teorie płci kulturowej z ogólnymi teoriami socjologicznymi. Użycie terminu „struktury” pozwala zmobilizować towarzyszący mu specyficzny rezerwuar znaczeń i powiązanych z nim pojęć analitycznych. Przede wszystkim jednak osadza kategorię płci – jak przekonuje badaczka – na płaszczyźnie analiz, na której w socjologii lokuje się struktury ekonomiczne czy struktury polityczne (Risman 2004, 2018). Autorka, definiując znaczenie struktury społecznej, inspirowana jest teorią strukturacji Anthony’ego Giddensa (2003). Wspomniana kategoria jawi się w kontekście tej teorii jako mająca

potencjał ograniczania i determinowania działań aktorów społecznych, którzy jednocześnie mogą kreować, przekształcać i utrzymywać te struktury (Risman 2017: 2). Koncepcja procesu strukturalizacji zaaplikowana do teorii płci kulturowej akcentuje zatem rekurencyjną relację między genderowymi strukturami a działaniami upłciowionych aktorów społecznych. Tak rozumiana struktura genderowa nie stanowi wyłącznie tworu zewnętrznego wobec jednostki (choć zastaje jednostkę już w momencie urodzenia), lecz zostaje zinternalizowana w formie na przykład różnych rodzajów wiedzy czy uspołecznionych jaźni jednostek, które zyskują dzięki temu tendencje do odczuwania, myślenia, działania i wnioskowania w określony sposób (zob. Risman 2018: 44). Risman, argumentując w duchu nowego strukturalizmu (zob. Hays 1994), podkreśla, że struktury społeczne nie tylko ograniczają i determinują ludzkie praktyki – jak w koncepcji Petera Blaua (1977), ale także oferują rozmaite możliwości, przestrzeń i narzędzia służące do podejmowania sprawczych działań, na których fundamentach wyrasta zmiana społeczna. W koncepcji Giddensa (a zatem i Risman) aktorzy społeczni jawią się jako kompetentni agenci, którzy „obdarzeni są inicjatywą i zdolnością do refleksji” (Szacki 2003: 884), monitorują własne i cudze działania, uwzględniając zamierzone i niezamierzone konsekwencje tych działań (Risman i Davis 2013). Dla badaczki refleksyjność aktorów stanowi ważne źródło zmian zachodzących w tych dynamicznych systemach płci. Risman przyznaje zarazem, że choć ludzkie „działanie może obrócić się przeciwko strukturze, [to] jednak nigdy nie może całkowicie przed nią uciec” (Risman 2004: 433). Oznacza to, że każde działanie podejmowane z intencją zmiany struktury społecznej odbywa się z użyciem „narzędzi” (na przykład prawnych, języka), które struktura ta udostępnia.

Acker, zamiast definiować płć społeczno-kulturową w kategoriach samoistnej struktury czy instytucji (jak czynią to badaczki przywoływane w dalszych fragmentach podrozdziału), twierdzi, że płć jest rodzajem „podstruktury” (*gender understructure*; zob. Acker 1992a, 2012), czyli czymś na kształt jednej z wielu „warstw” konstytuujących wszelkie instytucje, a uobecniającym się w różnych wymiarach życia społecznego: „upłciowionych procesach, praktykach, obrazach i ideologiach oraz dystrybucji władzy” (Acker 1992a: 567). Badaczka twierdzi też, że płć nie należy traktować jako zbioru relacji międzyludzkich, dającego się wydzielić od innych zestawów relacji, na przykład klasowych czy rasowych, ale jako część wszystkich procesów, które konstytuują klasę, pochodzenie etniczne, a także inne układy dominacji i podrzędności (Acker 1992b). Płć społeczno-kulturowa w rozumieniu Acker stanowi zatem swoistą zasadę organizującą wszelkie instytucje, na przykład gospodarcze, uniwersyteckie, religijne czy państwowe. Przy czym autorka zauważa, że niemal wszystkie instytucje, poza rodziną, w powszechnym przekonaniu uchodzą za instytucje płciowo neutralne (Acker 1992a). Uznanie płci za wszechobecną zasadę strukturyzującą społeczne relacje kobiet i mężczyzn przybliży rozważania Acker do koncepcji Connell, gdzie płć oznacza sposób strukturalizacji stosunków społecznych, w które wchodzi i które tworzą jednostki „uprawiające” płć. Podobnie jak w teorii Connell, Acker postrzega płć raczej jako proces, powtarzalny, codzienne osiągnięcie osadzone w przestrzeni intersubiektywnej, a nie tylko jako własność jednostek czy zbiorowości (Acker 1992b). Warto zaznaczyć, że autorka ta konceptualizuje płć głównie w odniesieniu do organizacji pracy i wprowadza do obiegu literatury naukowej ważne pojęcie upłciowionych organizacji (*gendered organizations*; zob. Acker 1990), choć zaznacza, że dotyczy ono również „wielu innych miejsc i relacji” (Acker 1992b: 420). Zdaniem Acker upłciowioną podstrukturę wszelkich instytucji społecznych konstytuuje

wszechobecny podział na sferę produkcji i reprodukcji (Acker 1992a: 567). Pierwsza z kategorii obejmuje swoim znaczeniem procesy wytwarzania „dóbr materialnych i towarów w społeczeństwach kapitalistycznych”. Druga z kolei odnosi się do działań pozwalających na podtrzymanie gatunku ludzkiego i obejmuje reprodukcję codzienną (na przykład spanie, jedzenie, odpoczynek) oraz międzypokoleniową (czynności seksualne, związane z edukacją i wychowaniem, opieką nad dziećmi i osobami starszymi). Do rozróżnienia wprowadzonego przez Acker odwołuję się w drugim rozdziale empirycznym, w którym analizie poddałam specyfikę upłciowienia podziału pracy w organizacjach start-upowych.

Badaczką, która dystansuje się od rozumienia płci w kategoriach struktury, jest Harriet Bradley. Według niej „pojęcie struktury kojarzy się ze stałością”, dlatego proponuje, by posługiwać się terminem dynamiki społecznej, który lepiej oddaje „znaczenie ruchu i zmiany” dla konstytuowania się płci (Bradley 2008: 216). Definiując płęć jako rodzaj „dynamiki społecznej”, czyli „zmieniający się zespół relacji społecznych”, przybliżyła się do stanowiska teoretycznego zaproponowanego przez Connell. Przyjmując zaś, że dynamika ta jest interseksjonalna – czyli konstytuuje nie tylko relacje płci, ale także klasy, etniczności czy wieku – jej myśl nawiązuje do rozważań Acker. Co więcej, Bradley uznaje płęć równoległą za „konstrukt”, wyobrazeniowe reprezentacje różnicy płciowej, które odnoszą się do zewnętrznych (istniejących poza samymi wyobrażeniami) wobec jednostki struktur różnicy, przeobrażających się następnie w nierówności płciowe (Bradley 2008: 216). Wskazuje trzy kluczowe obszary życia społecznego, w których zachodzi reprodukcja różnicy płciowej, i tak jak Acker wymienia tu reprodukcję i produkcję oraz sferę konsumpcji. Powyższe kategorie badaczka czerpie ze społecznej teorii Karola Marksa, dostrzegając w nich powiązane ze sobą i oddziałujące na siebie elementy systemu społecznego. W ślad za Marksem produkcję pojmuje jako sferę obejmującą wytwarzanie dóbr i usług, w tym pracę, zatrudnienie i rynek pracy. W obszarze reprodukcji odbywają się wszelkie aktywności pozwalające społeczeństwom trwać i obejmują na przykład procesy socjalizacji, wychowywania, edukacji czy opieki. Konsumpcja stanowi zaś przestrzeń użytkowania tego, co wytwarzane w procesach produkcji. Choć koncepcji płci w ujęciu Bradley nie włączam wprost w ramy teoretyczne przyjęte w niniejszej książce, posługuję się wybranymi kategoriami zdefiniowanymi w jej obrębie na etapie przeglądu literatury przedmiotu, a także analizy danych empirycznych.

W kręgu podejść integracyjnych – oprócz teorii płci kulturowej, które za swoją nadrzędną kategorię definicyjną obierają pojęcie struktury społecznej – można również wskazać wiele podejść konceptualizujących płęć kulturową na wzór instytucji społecznej. O ile w połowie XX wieku i później socjologowie zajmujący się instytucjami utożsamiali je z ideami, normami, wartościami czy przekonaniami, o tyle – jak zauważa Martin (2004) – opracowania z ostatnich kilkudziesięciu lat koncentrują się jednak na regułach, rutynie, procedurach i zwyczajach definiujących instytucje.

Za jedną z pionierek w teoretyzowaniu płci kulturowej w kategoriach instytucji jest uznawana Judith Lorber (zob. Leszczyńska 2016). Badaczka ta twierdzi, że płęć kulturowa jest „instytucją osadzoną we wszystkich procesach społecznych codziennego życia i organizacji społecznych” (Risman 2004: 430; zob. Lorber 1993, 1994). Podczas tych procesów dochodzi, jej zdaniem, do wyprodukowania odmiennych, stale różnicowanych i nierównych statusów kobiety i mężczyzny, na podstawie których społeczeństwo określa i przypisuje każdej z płciowych kategorii prawa, obowiązki, oczekiwania oraz możliwości w takich sferach,

jak życie prywatne, system ekonomicznej produkcji, dostęp do cennych zasobów. Statusy te „są starannie konstruowane przez określone procesy nauczania, uczenia się, naśladowania i egzekwowania” (Lorber 1994: 56). Badaczka argumentuje, że na społecznie wytworzonych odmiennych statusach płciowych wspiera się nadbudowa w postaci układu nierówności między płciami. Jak zauważa, nie jest ona prostą konsekwencją czynników biologicznych (fizjologii, anatomii, hormonów, predyspozycji genetycznych), lecz rezultatem społecznych procesów, za pomocą których nierówności te zostają wbudowane w społeczną strukturę oraz indywidualne tożsamości (Lorber 1994). Według badaczki płęć kulturowa towarzyszy człowiekowi w wymiarze indywidualnym ze względu na płciowo zróżnicowane przysposobione tożsamości, osobowości, zinternalizowane wzory zachowań (na przykład jedzenia, gestykulowania) i sposoby wyrażania siebie (na poziomie zarówno cielesności, jak i języka) (Lorber 1994: 55–56). Jest także obecna w wymiarze instytucjonalnym, między innymi za sprawą genderowego podziału pracy i zobowiązań w ramach systemu produkcji i reprodukcji, dominujących przekonań i stereotypów płciowych oraz społecznie podzielanych reguł i norm (Lorber 1994: 58). Lorber przekonuje, że nadanie „płci kulturowej” statusu instytucji czyni ją społecznie widoczną, co w następstwie złożonych i długofalowych działań pozwala zdekonstruować płciowe układy i doprowadzić do odpłciowienia (*degendering*) społeczeństwa (Lorber 1994). Konceptualizując płęć kulturową, czerpię z podejścia Lorber przekonanie, że uwzorowane praktyki płciowe należy rozpatrywać holistycznie, raczej jako rezultat złożonych, wzajemnie zazębiających się historycznych procesów, rezultat oddziaływań (także innych instytucji) nieograniczających się do sił działających aktualnie w przestrzeni, w której wzory te są obecne.

Patricia Y. Martin, podobnie jak Lorber, w płci kulturowej dostrzega rodzaj instytucji społecznej. Zaznacza także, że jeśli jest mowa o „tradycyjnych” instytucjach, takich jak rodzina, gospodarka, ustrój polityczny, to powszechnie uznany jest ich społeczny, a zatem wykraczający poza biologię charakter, co nie znajduje zastosowania w kwestii płci. Według Martin konceptualizowanie gender jako instytucji społecznej pozwala „uspołecnić” płęć kulturową oraz nadać jej rangę równą innym instytucjom społecznym. Podkreśla przy tym jej wielowymiarowość i złożoność jako kategorii teoretycznej, zwracając uwagę na jej szczególne właściwości: wewnętrzne skonfliktowanie, uwikłanie w relacje dominacji i podległości, wymiar ideologiczny, procesualność i sposób praktykowania (Martin 2004: 1264). Badaczka w ramach studiów nad płcią odwołuje się do dzieł teoretyków socjologii ogólnej, w tym wspomnianego już wcześniej Anthony’ego Giddensa (2003) oraz Roberta Nisbeta (1953), Vincenta Roscigna (2000), Jamesa G. Marcha i Johana P. Olsena (1989), Petera Bergera i Thomasa Luckmanna (1966). W analizach licznych stanowisk teoretycznych Martin proponuje, aby za instytucję uznać wszystko to, co: (1) zawiera legitymizującą ideologię, (2) wielokrotnie zmienia się i jest współzależne od innych instytucji, (3) obejmuje całe zbiorowości i grupy, (4) wyraża się w społecznych oczekiwaniach, regułach, normach i procedurach, a przy tym (5) konstituuje się w procesie powtarzających się praktyk społecznych, podejmowanych przez (6) ucieleśnionych aktorów społecznych. Instytucja (7) przejawia się, jej zdaniem, zarówno w skali makro, jak i w skali mikro, w (8) zinternalizowanych tożsamościach, jaźniach, ale i osobowościach. Instytucja (9) ogranicza bądź ułatwia ludzkie zachowania, jest (10) pełna napięć, wewnętrznych konfliktów i sprzeczności, ponadto (11) jest organizowana przez układy dominacji i podporządkowania, (12) istniejąc niezależnie od

upływającego czasu i zmieniających się przestrzeni (Martin 2004). Badaczka uważa, że konceptualizowanie płci jako „konstruowanej w sposób ciągły” sprzyja patrzeniu na płęć kulturową jak na wynik stale się powtarzających, a więc podlegających zamianie działań (Martin 2004: 1262). Martin proponuje, aby skupić się na analizie dynamiki płci rozgrywającej się w różnych sytuacjach społecznych, na przykład w miejscach pracy produkcyjnej (zob. Martin 2003). W tym celu rozwija teorię praktyk płciowych i sięga do myśli Pierre’a Bourdieu, koncepcji etnometodologicznych, a także performatywnej teorii płci Judith Butler (Leszczyńska 2016: 80). Opracowując wielowymiarową koncepcję płci społeczno-kulturowej, przekonuje, że aby badać płęć jako instytucję (rozumianą jak powyżej), nie trzeba „badać wszystkiego”, holistycznie przyglądać się całej złożoności i wszelkim formom jej przejawów w praktykach. Wystarczy skupić się na wybranym aspekcie realizowania się płci kulturowej, uzupełniając w ten sposób obszerny stan wiedzy współwytwarzanej przez badaczy i badaczki tworzących w ramach *gender studies*, podejście to bowiem pozwala łączyć wyniki różnych prac badawczych w szerszy, uzupełniający się obraz specyfiki systemu płci kulturowej.

Leszczyńska w książce *Płęć w instytucje uwikłana* (2016) oraz w późniejszych pracach współautorskich (zob. na przykład Leszczyńska, Urbańska i Zielińska 2020) także konceptualizuje płęć kulturową w kategoriach instytucji. Odwołując się do założeń wypływających z nowego instytucjonalizmu (Fligstein 2009; March i Olsen 2006; Pawlak i Sadowski 2017; Scott 2008), ujmuje płęć w kategoriach relacji „pomiędzy praktykami społecznymi a utrwalonymi regułami” (Leszczyńska, Urbańska i Zielińska 2020: 18). Reguły płciowe postrzega jako swoiste nakazy, wskazówki czy obowiązek, by działać jak kobieta bądź mężczyzna rutynowo, w sposób niewymagający refleksji, a także gotowość do interpretowania praktyk społecznych w kategoriach tego, co kobiece lub męskie. Reguły te zawierają się między innymi w formalnych przepisach prawa, ale i niesformalizowanych kodeksach zachowań, tradycjach, pewnych konwencjach czy przekonaniach. Praktyki płciowe zaś są formą ucieleśniania lub odstępstw od tych reguł i – jak piszą Katarzyna Leszczyńska, Sylwia Urbańska i Katarzyna Zielińska – stanowią „narzędzia reprodukcji porządku społecznego, jak i jego instytucjonalnej zmiany” (Leszczyńska, Urbańska i Zielińska 2020: 22). Z jednej strony płęć społeczno-kulturowa, będąca instytucją, strukturyzuje, kierkuje, porządkuje i organizuje życie społeczne. Z drugiej zaś strony podlega zmianom, bywa renegocjowana i przekształcana. W przekonaniu badaczek gender ma zatem potencjał stabilizowania i transformowania relacji międzypłciowych (Leszczyńska, Urbańska i Zielińska 2020: 19). Wyjaśniając znaczenie płci, odwołują się one również do terminu logiki stosowności (zob. March i Olsen 2006), wskazującej normatywny komponent tej kategorii. W tym sensie płęć już nie tylko wskazuje możliwość potencjalnych działań, ale też często dookreśla powinności względem innych, zachowania uznawane w zbiorowości za słuszne i właściwe. Z perspektywy analizowanych w książce wzorów płciowych w start-upach technologicznych propozycja badaczek, by sprawczość jednostek upatrywać zarówno w praktykach ukierunkowanych na zmianę opresyjnych struktur płciowych, jak i w działaniach, które są zarazem refleksyjne, intencjonalne i ukierunkowane na reprodukcję tych struktur, jest szczególnie cenna i otwiera na nowe możliwości interpretacji materiału empirycznego.

Ridgeway i Correll definiują płęć jako zinstytucjonalizowany, wielopoziomowy system społecznych praktyk, które wytwarzają różnice i nierówności między kategoriami płciowymi (zazwyczaj kobietami i mężczyznami). System ten zawiera się zarówno w kulturowych

przekonaniach, zróżnicowanej przez płeć dystrybucji zasobów strukturalnych, jak i interakcyjnych zachowaniach i praktykach jednostek oraz w ich upłciowionych tożsamościach i jaźniach (Ridgeway i Correll 2004: 510–511). Autorki teorii, podobnie jak przywołane powyżej badaczki, podkreślają rolę reguł płciowych w procesach konstytuowania systemu płci. Reguły te są indywidualnymi i zbiorowymi przekonaniem kulturowymi na temat płci (*cultural beliefs*) – to także, nieco upraszczając, stereotypy płciowe – które znajdują odbicie w ugruntowanych praktykach instytucjonalnych, na przykład przekazach medialnych czy prawie (Ridgeway 2011: 150). Warto jednak zaznaczyć, że odbicie to najczęściej uwzględnia i odzwierciedla hegemoniczny punkt widzenia płci oraz relacji między płciami. Dla Ridgeway i Correll nieodzownym komponentem płci jest jej normatywny wymiar, który umożliwia definiowanie standardowych i właściwych zachowań oraz zapewnia przewidywalny i stabilny przebieg interakcji. Pośród różnych układów stratyfikacyjnych to właśnie płeć stanowi w ich opinii podstawową ramę kulturową, która organizuje społeczne relacje jednostek, ponieważ – jak twierdzą – różnica płci towarzyszy nam już w naszych domach, a z różnicami klasowymi czy etnicznymi spotykamy się rzadziej, zwykle w dalszym otoczeniu społecznym (Ridgeway i Correll 2004). Za inspirujące w koncepcji Ridgeway i Correll uznają skupienie się na analizie sytuacyjnego wymiaru praktyk płciowych, który nierzadko istotnie zmienia ich znaczenie, wskazując sposób interpretacji relacji płciowych.

Teorie płci rozwijane w nurcie integracyjnym, stawiając w swoim centrum pojęcie struktury bądź instytucji, nawiązują do odrębnych tradycji socjologicznych oraz powiązanych z nimi kategorii. W gruncie rzeczy jednak przypisują jej tożsame znaczenia i charakterystyki. Za kluczowe uwspólnione przekonania na temat „natury” płci kulturowej można uznać założenia mówiące o wielowymiarowości, złożoności, całościowości tej kategorii, która jawi się jako wszechobecna (obejmuje każdy obszar życia społecznego), wykazuje potencjał strukturyzowania relacji międzyludzkich, a przy tym jest podatna na zmiany i przekształcenia w czasie i przestrzeni. Z jednej strony jest wytwórcza, rodzi możliwości i pozwala na akty sprawczości, z drugiej zaś – odtwórcza, gdyż reguluje i ogranicza ludzkie działania.

Tym, co według mnie subtelnie różnicuje omówione koncepcje, jest odmienne podejście do akcentowania poszczególnych aspektów płci społeczno-kulturowej. Tam, gdzie płeć jest ujmowana jako struktura, pojawia się większy nacisk na rozgraniczanie i wyodrębnianie poziomów reprodukcji się relacji płciowych (jak w teorii Risman „mikrostrukturalnego”, „mezostrukturalnego”, „makrostrukturalnego”) czy wymiarów (organizacyjnych, jak u Connell „struktur władzy”, „struktur pracy”). Z kolei w teoriach przedstawiających płeć jako instytucję społeczną szczególną wagę przywiązuje się do okoliczności, szerszych warunkowań, stanowiących „scenerię” dla rozgrywającej się w danym momencie dynamiki relacji płciowych. Dynamika płci jest zatem w pewnym stopniu rezultatem przenikania się i oddziaływań sił zakorzenionych w rozmaitych obszarach życia społecznego, nie tylko tych obecnych „tu i teraz” (na kształt dynamiki płci w miejscu pracy wpływają również relacje płciowe rozgrywające się na przykład w domu rodzinnym). Z tego właśnie powodu teorie rozpatrujące płeć w duchu nowego instytucjonalizmu uważam za szczególnie użyteczne w badaniu płci w strukturach organizacyjnych, których granice nie są jasno zarysowane – start-upów technologicznych. Jak sądzę, pozwalają one na uchwycenie tego, co podczas analizy organizacji działających w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu, zróżnicowanych

uwarunkowaniach kulturowych i społecznych, istotnie formuje procesy (re)konfigurowania wzorów płciowych. Jednocześnie jestem przekonana, że tam, gdzie granice pola badawczego nie są jasno i na stałe zdefiniowane, ramy teoretyczne umożliwiające analityczne „uporządkowanie” przestrzeni organizacyjnej i „pozaorganizacyjnej” (jak u Connell czy Risman) stają się bardzo ważne.

1.4. Aparat pojęciowy integracyjnych teorii płci

W dalszej części rozdziału omawiam główne pojęcia funkcjonujące w obrębie integracyjnych teorii płci społeczno-kulturowej. Podążam za ustaleniami z prac Connell, Risman, Ridgeway i Correll oraz Acker. Teorię pierwszej z wymienionych badaczek uznaję za bazową ramę heurystyczną w badaniach nad organizacjami start-upowymi. Do teoretycznego systemu pojęciowego przyjętego w projekcie badawczym włączam kategorie zaczerpnięte od innych naukowczyń, będące swoistym uzupełnieniem teorii Connell. W dalszej części pracy będę starała się wykazać, że niejednokrotnie badaczki tworzące w ramach nurtu integracyjnych teorii płci w prowadzonych rozważaniach odnoszą się do różnych ważnych zagadnień, których Connell nie podejmuje w swoich tekstach z perspektywy teoretycznej.

1.4.1. Teorie płci kulturowej w badaniu organizacji społecznych

Literatura naukowa, począwszy od lat siedemdziesiątych XX wieku, dostarcza licznych dowodów przemawiających za tym, że płęć kulturowa stanowi kategorię różnicującą i stratyfikującą jednostki na rozmaite sposoby we wszelkich kulturach i społecznościach (Acker 1992a). Podstawową zasadą, na której opiera się globalny porządek płci, jest relacja dominacji i podporządkowania występująca między wzorami kobiecości i męskości (Connell 2009). Rozpatrując płęć kulturową w bardziej ogólnym wymiarze całego społeczeństwa, Connell używa pojęcia „porządek płci” (*gender order*). Jak zauważa, porządek płci to „całościowy społeczny wzorzec relacji genderowych” (Connell 2006: 839). Porządek ten badaczka uznaje za względnie stabilną strukturę złożoną ze współistniejących ze sobą, „lokalnych”, „pomniejszych porządków” płci.

Wspomniane „pomniejsze porządki” Connell (2006) określa mianem „reżimów płciowych” (*gender regimes*). Samo pojęcie „reżymy” funkcjonuje w studiach nad płcią od wielu lat (zob. na przykład Acker 2006; Berkovitch i Moghadam 1999; Connell 2002; Mies 1986; Walby 1990, 2009, 2020). Jedną ze współczesnych teorii reżimów jest zawarta w koncepcji autorstwa Walby (2020). Autorka rozróżnia lokalne i publiczne reżymy płci (w obrębie reżymu publicznego uwzględniła neoliberalną i socjaldemokratyczną formę reżymu), które krzyżują się z czterema domenami instytucjonalnymi: przemocą, społeczeństwem obywatelskim, polityką i ekonomią. Inną typologię reżimów możemy odnaleźć u Juliet Mitchell (1966), która wśród patriarchalnych struktur kształtujących porządek płci dostrzega cztery pomniejsze podstruktury: (1) produkcję, (2) reprodukcję, (3) socjalizację i (4) seksualność. W teorii Connell rozmaite reżymy mogą konfigurować się w różnych przestrzeniach życia społecznego, na przykład na ulicy (zob. Connell 2010b), w rodzinie czy szpitalu. Z perspektywy problemu badawczego niniejszej książki najistotniejsze jest jednak to, że według autorki powyższej koncepcji opisane reżymy płciowe są obecne niemal we wszystkich organizacjach

pracy zawodowej, i nie tylko. Dzięki koncepcyjnemu wyodrębnieniu tej kategorii (reżimy płci) teoria Connell pozwala badać i porównywać ze sobą relacje genderowe specyficzne dla wybranego wycinka rzeczywistości społecznej. Wycinek ten w badaniach opisywanych w prezentowanej książce stanowią organizacje start-upów technologicznych, ideologicznie zakorzenione w Dolinie Krzemowej w Stanach Zjednoczonych, a działające w ramach polskiego pola start-upowego. Warto podkreślić, że – zdaniem Connell – organizacyjne reżimy płci, choć mogą się różnić od ogólnego upłciowionego porządku społecznego (*gender order*), to jednak rzadko od niego odbiegają (Connell 2009). Reżimy stanowią, mówiąc precyzyjniej, „ogólny wzór relacji płci w organizacji” (Connell 2006) i mogą realizować się na poziomie jednostkowym (w relacjach między jednostkami) oraz zbiorowym grup (w relacjach między grupami, organizacjami czy instytucjami) (Connell 2009). Obejmują one wszystkie wymiary relacji między płciami i tworzą instytucjonalne tło konkretnych wydarzeń, interakcji i indywidualnych praktyk (Connell 2006). Uściślając: kiedy poddajemy analizie wzorce relacji płciowych w skali danego kraju, na przykład Polski, mówimy wówczas o „porządku płciowym”, gdy zaś analizujemy dominujące wzory relacji płciowych w konkretnej instytucji, na przykład szkole, uniwersytecie czy urzędzie gminy, wtedy powinniśmy się posługiwać kategorią „reżimu płciowego”.

Ponadto Connell definiuje cztery „struktury” w obrębie reżimów płciowych (*gender regimes*), w których zachodzi produkcja i reprodukcja wzorów płci, takie jak władza (*power*), praca (*labor*), porządek emocjonalno-relacyjny (*emotion and human relations*) i kulturowo-symboliczny (*gender cultural and symbolism*) (Connell 2006):

1. Struktury podziału pracy ze względu na płeć – biorą pod uwagę podział obowiązków między płciami, wykonywane przez aktorów zawody i czynności, a także wysokość wynagrodzeń oraz ilość wykonywanej pracy odpłatnej i nieodpłatnej przez każdy typ płci kulturowej.
2. Struktury podziału władzy ze względu na płeć – odnoszą się do: możliwości przekazywania władzy prawnej; kontrolowania budżetów, procesów zatrudniania, rekrutowania, zwalniania, degradowania czy awansowania; negocjowania reguł obowiązujących w pracy przez pracowników organizacji, dotyczących na przykład kwestii osobistych i służbowych, przyjmowanych i delegowanych obowiązków, a także do możliwości wyrażania sprzeciwu, zasad współtworzenia i planowania działań firmy i sposobów zarządzania pracą innych, planowania wydatków, hierarchii organizacyjnej, formalnych i nieformalnych sposobów egzekwowania własnych praw i oczekiwań.
3. Struktury emocjonalno-relacyjne – obejmują zorganizowane ze względu na płeć i odczuwane przez pracowników emocje wobec podejmowanych w firmie działań lub decyzji, powstających konfliktów i metod ich rozwiązywania, a także funkcjonujące w danej organizacji stereotypy czy formy wyrażania sprzeciwu. To również uporządkowane płciowo emocje odczuwane wobec innych pracowników (wstręt, pociąg seksualny, pogarda, antypatia, solidarność, sympatia) i charakter relacji, które łączą pracowników (na poszczególnych stanowiskach).
4. Struktury kulturowo-symboliczne – rozumiane jako wzór relacji płci odnoszący się do wyobrażeniowych rozmaitych wzorów kobiecości i męskości reprodukowanych przez konkretnych aktorów społecznych, zawarty w dyskursie obecnym w firmie

(mowie, tekstach, dokumentach oficjalnych i nieoficjalnych), interpretacjach i znaczeniach przypisywanych genderowym praktykom, a także stylach prowadzenia konwersacji, obszarach tematycznych rozmów, układach przestrzenno-wizualnych w organizacji, realizujący się przez obecność i odwołania do specyficznych artefaktów kultury (obrazów, książek, muzyki, słuchowisk), wygląd i ubiór pracowników (swoisty *dress code*, jego zależność od okoliczności) oraz inne, na przykład cieleśno-przestrzenne praktyki płciowe (Connell 2006).

Jak przyznaje badaczka: „rozdzielenie między wymiarami [strukturami] jest koncepcyjnym narzędziem, w rzeczywistości wymiary te się przeplatają i wchodzą ze sobą w interakcje” (Connell 2005). Należy więc podkreślić, że o ile na poziomie empirycznym poszczególne struktury płci opisane przez Connell mogą realizować się w „pojedynczej praktyce”, w którą jednostki działające w przestrzeni organizacji start-upowych są zaangażowane, o tyle na poziomie analitycznym praktyka ta będzie stanowić podstawę wnioskowania o różnej specyfice każdej ze struktur. Innymi słowy, kiedy przykładowo mężczyźni w organizacji zawodowej będą podejmować praktyki pracy emocjonalnej, wówczas na poziomie analizy będzie można odczytać je jako świadczące o specyfice struktur zarówno płciowego podziału pracy, jak i emocji i relacji. Teoria ta ukazuje zatem nie tylko wzajemne stosunki między reżimami płciowymi w ramach porządku płciowego jednego społeczeństwa czy kręgu kulturowego, ale także między poszczególnymi strukturami w obrębie jednej organizacji.

Acker we wczesnej twórczości również posługiwała się pojęciem reżimów, początkowo skupiając się na „reżimach genderowych” (zob. Acker 1994). Z czasem jednak zaczęła się skłaniać w stronę „reżimów nierówności” (*inequality regimes*), definiowanych przez nią jako: „luźno powiązane praktyki, procesy, działania i znaczenia, które tworzą i podtrzymują klasowe, płciowe i rasowe nierówności w organizacjach” (Acker 2006: 443). Nasuwa się więc wniosek, że kategorię tę można traktować jako pokrewną z pojęciem reżimów Connell. Niewątpliwą zaletą kategorii analitycznej, którą wprowadza Acker, jest to, że uwrażliwia ona badaczy i badaczki płciowych nierówności w organizacjach na potrzebę prowadzenia analiz interseksjonalnych (a być może nawet ją na nich wymusza). Z kolei teoria Connell, kategoryzująca wymiary życia organizacyjnego jednostek, pozwala prowadzić analizy wrażliwe na kontekstowo zmieniające się relacje płciowe, które w ramach każdej z wyodrębnionych struktur mogą istotnie się od siebie różnić. Pojęcia omawiane przez badaczki są traktowane jako komplementarne, a ich implementacja w badaniach nad płcią kulturową w start-upach pozwoli na pełniejsze i bardziej wnikliwe zrozumienie charakteru nierówności ze względu na płeć jednostek, które równoległe pozostają w wielu różnych układach dominacji i podrzędności w organizacjach.

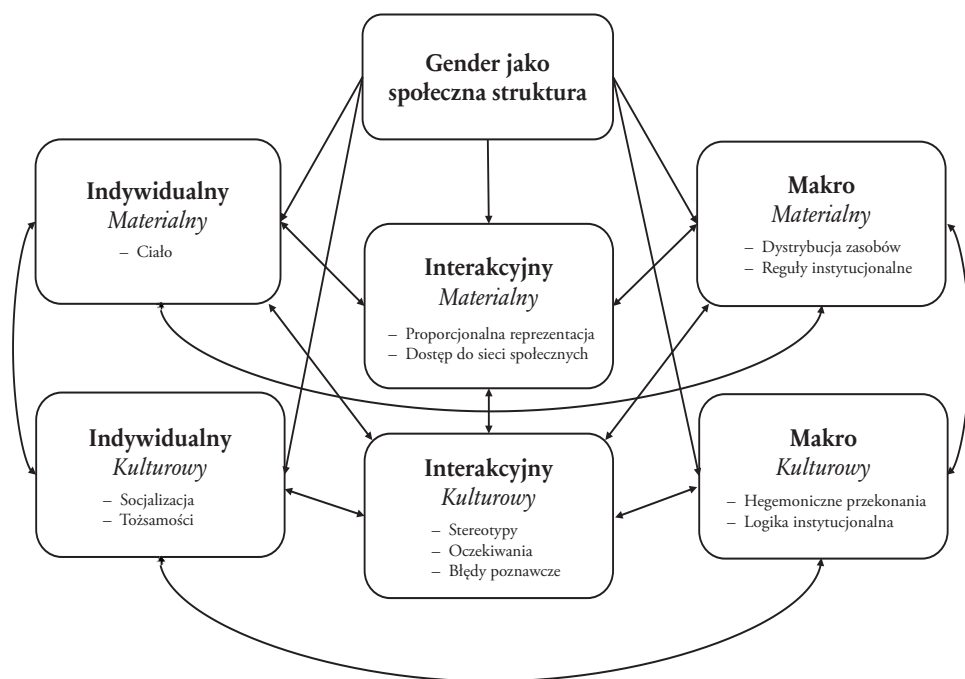
Acker w jednej ze swoich ostatnich publikacji, tworząc (jak uważam) podwaliny własnej perspektywy teoretycznej, używa pojęcia „upłciowione podstruktury” (*gendered substructure*). Dotyczą one niewidocznych procesów obecnych w codziennym życiu organizacyjnym, w których są zakorzenione i reproduktowane oczekiwania dotyczące kobiet i mężczyzn oraz ogólnie kobiecości i męskości, napędzające i utrwalające nierówności płci (Acker 2012: 215). Do podstruktur tych badaczka zalicza: (1) procesy organizacyjne, (2) kulturę organizacyjną, (3) interakcje między pracownikami, (4) upłciowione tożsamości, (5) logiki organizacyjne, (6) wizję płciowo neutralnego pracownika oraz (7) teksty (werbalne i pisane). Przyglądając się tej systematyzacji wymiarów rzeczywistości organizacyjnej, można zauważyć, że

propozycja Acker ma pewne punkty wspólne ze strukturami reżimów płciowych Connell (na przykład kategoria „logiki organizacyjnej” wydaje się zazębiać z pojęciem „struktur władzy” w koncepcji Connell, podobnie jest w wypadku „podstruktury tekstowej” używanej przez Acker oraz „struktur kultury i symboli” Connell). Mimo że każda z typologii dotyka podobnych zagadnień, Acker i Connell odmiennie kategoryzują przestrzeń organizacyjną.

Warto jednak zauważyć, że zakres semantyczny niektórych terminów w koncepcji Acker częściowo się pokrywa i stają się one przez to niejednoznaczne, co utrudnia praktyczne wykorzystanie tej teorii w analizach płci w organizacjach. Dzieje się tak przykładowo wtedy, gdy autorka dokonuje nieprecyzyjnego rozróżnienia między procesami organizacyjnymi a logiką organizacyjną bądź między kulturą organizacyjną, w której dostrzega funkcjonowanie modeli płciowych zawierających elementy normatywne, a normą idealnego pracownika „nieposiadającego płci”. Jak sądzę, pojęciowy zamęt może przyczyniać się do tego, o czym pisze Trudy Bates (2022). Analizując wykorzystanie teorii skonstruowanej przez Acker, dochodzi ona do wniosku, że badacze i badaczki w obszarze gender znacznie częściej wspierają się ustaleniami z jej prac na etapie formułowania założeń dotyczących płci kulturowej (na przykład wspierają się założeniem mówiącym o upłciowionej naturze organizacji, by uzasadnić konieczność podjęcia badań w jej przestrzeni) bądź wybiórczo aplikują jeden z elementów teorii Acker, zamiast stosować wspomnianą koncepcję jako komplementarną ramę teoretyczną w badaniach nad gender i organizacjami (Bates 2022: 1042).

Risman, konstruując teorię płci kulturowej (jako struktury społecznej), rozróżnia trzy płaszczyzny jej reprodukcji: indywidualną, interakcyjną i makro. Ponadto na każdym poziomie struktury płciowej wyodrębnia osobno aspekty kulturowe (*cultural*) i materialne (*material*). Materialny wymiar poziomu indywidualnego odnosi się do tego, co jest związane z ciałem jednostki, posiadanym przez nią anatomicznym uposażeniem (hormonami, genitaliami). Przy czym ciało w jej rozumieniu nie jest stabilną i raz na zawsze „domkniętą” materią, lecz czymś, co przez podejmowanie i doświadczanie społecznych działań może ulegać zmianom. Kulturowy wymiar poziomu indywidualnego struktury płci odnosi się z kolei do upłciowionych jaźni, osobowości i tożsamości jednostek, w których ramach internalizują one (bądź tego nie robią) przekonania dotyczące płci (przypisane im możliwości, ograniczenia), w tym także wiedzę, jak posługiwać się własnym upłciowionym ciałem, nabywane w procesie społecznego uczenia się (Risman 2017: 4–5, zob. także Risman 2018). Na interakcyjnym poziomie złożoności struktury płci Risman sugeruje, by przejawów wymiaru materialnego upatrywać w ilościowej reprezentacji kategorii płciowych w dowolnych okolicznościach, co niesie ze sobą określone konsekwencje dla kształtu sieci społecznych, które z kolei wpływają na dostęp do zasobów strukturalnych (makro). Dla Risman płaszczyzna ta jest odzwierciedlona również w budowie oraz sposobie dzielenia przestrzeni fizycznej, na przykład łazienek czy szatni. Jak jednak przyznaje badaczka, na tym poziomie analizy większość działań koncentruje się wokół wymiaru kulturowego, który uobecnia się w praktycznych sposobach „uprawiania płci” (tu Risman odwołuje się bezpośrednio do rozważań West i Zimmermana, opisanych w pierwszym rozdziale książki), ale i w społecznych normach, oczekiwaniach i uprzedzeniach wynikających z posiadania statusu męczyzny i kobiety oraz powszechnie podzielanych stereotypów płciowych i towarzyszących im zniekształceń poznawczych (Risman 2017: 5–6). Materialny aspekt poziomu makro wyraża się w sformalizowanych

przepisach prawnych (na przykład dotyczących wieku emerytalnego dla kobiet i mężczyzn, dostępu do urlopów ojcowskich, macierzyńskich, aborcji, praw wyborczych, edukacji i innych) i nieformalnych reguł społecznych, a także umiejscowieniu kobiet i mężczyzn w strukturach władzy, które przekłada się na dostęp i decyzyjność w zakresie alokacji zasobów materialnych. Tymczasem wymiar kulturowy to logika instytucjonalna, kształtująca definicje zawodów i stanowisk, ról społecznych, które zawierają znaczenia odnoszące się do płci, ale też kulturowe przekonania tudzież wyjaśnienia dotyczące samej różnicy płci oraz materialnych konsekwencji tej różnicy (Risman 2017: 6–7). Scharakteryzowaną powyżej koncepcję Risman przedstawia również w formie ilustracji (zob. rys. 1), na której zostały wyeksponowane (w postaci strzałek) rekursywne relacje między poziomami i procesami (kulturowymi i materialnymi) struktury płciowej.



Rysunek 1. Model płci kulturowej jako struktury społecznej według Barbary Risman

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Risman 2017: 4).

Należy zaznaczyć, że przedstawiony schemat zdaniem samej badaczki nadaje się do analizy zarówno konkretnego społeczeństwa, jak i dowolnej organizacji czy instytucji. Dlatego uznano, że z powodzeniem może być zaaplikowany do badania struktury płci w organizacjach pracy, którymi są start-upy technologiczne. To jednak, co zdaje się wyróżniać propozycję Risman na tle innych koncepcji opisanych w tym podrozdziale, sprowadza się do analitycznego wydzielenia wśród wymiarów organizacyjnych sfer materialnej i kulturowej,

przez co analiza fizycznego aspektu rzeczywistości i ludzkich ciał staje się równie ważna jak analiza zachodzących procesów kulturowych. Risman sugeruje, by z uwagą śledzić napięcia i rozbieżności występujące na skrzyżowaniu tych dwóch sfer, ponieważ sprzeczności między tymi wymiarami mogą wskazywać „pęknięcia” w fundamentach patriarchalnego porządku płci (tutaj Risman nawiązuje do rozważań Connell 1987), który, „chwając się”, tworzy przestrzeń do zmian i rekonfiguracji w układach płci (Risman 2017: 18). Spojrzenie na materiał empiryczny przez pryzmat wspomnianego podziału pozwoliło dostrzec podczas analizy wzorów płciowych reprodukowanych w wymiarze struktur pracy w organizacjach start-upowych ważne tropy interpretacyjne.

Choć podejście Ridgeway i Correll można zaliczyć do nurtu integracyjnych teorii płci, to w porównaniu z przytoczonymi wyżej koncepcjami nie wydziela ono specyficznych sfer, wymiarów czy poziomów rzeczywistości społecznej (ale i organizacyjnej), w których reprodukowano by określone wzory płci. Badaczki wprowadzają za to ogólne pojęcie „społeczno-relacyjnych kontekstów” (*social relational contexts*), określające każdą sytuację, w której występują interakcje międzyludzkie, zarówno doświadczane osobiście, behawioralnie (fizycznie), jak i zapośredniczone przez papier (w formie tekstów) czy media (osadzone w przestrzeni wirtualnej). Społeczno-relacyjne konteksty oznaczają interpersonalne uwarunkowania, obejmujące konstruowanie definicji danej sytuacji, włączając w to spodziewane reakcje i możliwe oceny innych osób względem własnego działania, jakie jednostki każdorazowo muszą antycypować i brać pod uwagę, wchodząc w interakcje (Ridgeway i Correll 2004: 511–512). Wspomniane sytuacje stanowią według badaczek arenę, na której mogą „wystąpić” przekonania dotyczące płci (*gender beliefs*). Przekonania te to nic innego jak powszechna kulturowa wiedza o kobiecości i męskości, mówiąca między innymi o tym, jakie cechy i atrybuty są nadawane płciom. Są to również instrukcje, wskazówki, jak „odgrywać”, „wprowadzać w życie” różnice płci, czyli jak zachowywać się zgodnie ze schematem płci. Ridgeway i Correll twierdzą, że system płci opiera się na dwóch filarach, którymi z jednej strony są właśnie kulturowe reguły dotyczące płci, z drugiej zaś – wynikająca z tych reguł dystrybucja zasobów (Ridgeway i Correll 2004). Można w tym miejscu zauważyć, że kategorie, które Risman uwzględniła w swojej koncepcji płci, nawiązują bezpośrednio do dywagacji oraz pojęć, jakimi posługują się Ridgeway i Correll. Zasygnalizowane przez badaczki rozróżnienie wymiaru materialnego i kulturowego Risman ekstrapoluje jednak na poziom indywidualny oraz poziom makro i precyzuje, jak należy rozumieć na wszystkich płaszczyznach wymiar materialny.

1.4.2. Płciowe praktyki i ich konstelacje

Niemal we wszystkich integracyjnych teoriach genderowych praktyki społeczne stanowią centralny punkt definiowania płci kulturowej. Znajdująca swoje korzenie w pracach Pierre’a Bourdieu (2005, 2004), Anthony’ego Giddensa (2003), Theodore’a Schatzkiego (1996), Harolda Garfinkla (1967) czy Charlesa Taylora (1985) kategoria praktyk społecznych była wielokrotnie wykorzystywana w konstruowaniu socjologicznych teorii płci, stając się spoiwem wielowymiarowych koncepcji płci. Można tu wskazać koncepcje autorstwa Raewyn Connell (1987, 2003, 2006, 2013), Patricii Y. Martin (2001, 2003, 2006), Cecilii L. Ridgeway i Shelley J. Correll (2004), Barbary Poggio (2006; Bruni, Gherardi i Poggio 2004; Murgia i Poggio 2009), współpracującej z Sylwią Gherardi (1994; Gherardi i Poggio 2001), czy Judith Butler (2008).

Pierwszą teoretyczką podkreślającą potrzebę rozwoju teorii praktyk na gruncie studiów genderowych była Connell (Poggio 2006: 431). Praktyka w jej rozumieniu jest tym, „co ludzie robią, konstytuując [w ten sposób] relacje społeczne, w których żyją” (Connell 1987: 62). Z drugiej strony, jak już wspomniałam, według Connell ludzie czerpią inspiracje dla kształtu własnych działań z kolektywnie ukształtowanego repertuaru wyobrażonych, potencjalnie możliwych zachowań (Connell 2003). Można zatem wnioskować, że wszelkie praktyki znajdują swoje źródło w przestrzeniach intersubiektywnych, w przestrzeniach relacji społecznych. Connell nie daje jasnych wskazówek dotyczących tego, jak na poziomie teoretycznym należy rozumieć kategorię praktyk społecznych. Jednak niewątpliwie w ich rozumieniu kładzie nacisk na ucieleśniony, zmaterializowany wymiar praktyk genderowych, które bez ludzkich ciał nie mogą zaistnieć w przestrzeni społecznej. Zdaniem badaczki ciała podlegają procesowi „ucieleśnienia społecznego”, w którym są „zarówno przedmiotem, jak i podmiotem praktyk społecznych”. Jak wyjaśnia dalej: „Te same ciała występują równocześnie w obu rolach. Praktyki, w które są zaangażowane ciała, tworzą struktury społeczne i trajektorie osobiste, a one z kolei kreują warunki dla nowych praktyk, dotyczących ciał i je angażujących” (Connell 2013: 118). Ciało, które „stawia opór niektórym praktykom lub nadaje im kierunek za pomocą własnych upodobań i możliwości”, w koncepcji Connell staje się więc siłą, która – podobnie jak inne struktury społeczne – wykazuje potencjał ograniczania i kreowania praktyk społecznych (Connell 2013: 102–103).

Przywoływana już wcześniej Martin (2006) opracowała koncepcję dwustronnej, „bliższej” dynamiki płci, którą w moim przekonaniu można odczytać jako kontynuację myśli Connell, sugerującej w swoich pracach, że płć kulturowa „jest jednocześnie zbiorem (potencjalnych) działań i systemem, który jest w akcji” (Connell 1987: 84). Tę dwojaką naturę dynamiki płci według Martin dookreślają „praktyki upłciawiające” (*gendering practices*, nazywane także *gender practices*, *gendered practices*), stanowiące niejako „zbiór potencjalnych działań”, oraz procesy „praktykowania płci” (*practising gender*), będące „płciowym systemem, który jest w działaniu” (Martin 2003, 2006). „Praktyki upłciawiające” autorka koncepcji uznaje za bardziej statyczną stronę dynamiki płci (co nie oznacza jednak, że z biegiem czasu nie podlegają one zmianom). Stanowią, jej zdaniem, matrycę dostępnych „kulturowo, społecznie, narracyjnie, dyskursywnie, a także behawioralnie/fizycznie” wzorów zachowań „wynikających z (naruszenia) instytucji płci” (Martin 2003: 354, zob. także Martin 2006). Tego określenia badaczka używa więc do opisu repertuaru praktyk możliwych do ucieleśnienia przez jednostki. „Praktykowanie płci” to termin, który określa bardziej dynamiczną stronę praktyk. Są to działania, które zostały ucieleśnione przez jednostki w świecie materialnym. Gherardi i Poggio, by zilustrować dwustronną dynamikę płci, posłużyły się metaforą tańca, która zdaje się trafnie odzwierciedlać znaczenie kategorii teoretycznych wprowadzonych przez Martin. Dla Gherardi i Poggio „praktyki upłciawiające” to figury, jakie para może potencjalnie przyjąć w tańcu, a „praktykowanie płci” odnosi się do tych figur, które para realnie zatańczyła, to sposób, w jaki finalnie się one urzeczywistniły (Gherardi i Poggio 2001). Wyjaśniając na innym przykładzie – w wypadku kobiety, która została matką, praktyki upłciawiające to wszystkie potencjalne, kulturowo dostępne jej wzory zachowań, które może przyjąć jako matka. Z kolei praktykowanie płci będzie się przejawiać w działaniach, które realnie podjęła wobec własnego dziecka i innych osób, pełniąc funkcję matki.

W swoich rozważaniach Martin wskazuje odmienne jakości, które dookreślają każde „oblicze” dynamiki płci, skupiając się w głównej mierze na opisie aktywnej strony jej praktykowania. Charakterystyki te przedstawiono zbiorczo w tabeli 1.

Tabela 1. Dwustronna dynamika płci według Martin

Praktyki uplciawające (<i>gendering practices</i>)	Praktykowanie płci (<i>practising gender</i>)
<ul style="list-style-type: none"> – są mniej aktywną stroną dynamiki płci – to repertuar działań dyskursywnych i możliwych do ucieleśnienia, a także sposobów interpretacji zdarzeń, które społeczeństwo udostępnia jednostkom do uprawiania płci – są trwałe i względnie przewidywalne – zazwyczaj powszechnie znane i akceptowane – mają aspekt normatywny – możliwe (łatwiejsze) do zwerbalizowania. 	<ul style="list-style-type: none"> – są bardziej aktywną stroną dynamiki płci – działania lub zachowania, które nastąpiły, zaistniały w rzeczywistości – są emergentne, wyłaniają się spontanicznie z rzeczywistości społecznej, dlatego są często nieprzewidywalne – podlegają zmianom, nigdy nie są identyczne, – epizodyczne i kierunkowe (po zakończeniu niemożliwe do cofnięcia) – bezpośrednie i szybkie (natychmiastowe), rozwijające się w realnym czasie i przestrzeni, – wiedza o tym, jak realizować praktyki płciowe jest trudna do zwerbalizowania („wiedza milcząca”)

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Martin 2006: 257–258).

Badaczka podkreśla, że praktyki płciowe są niezwykle trudne do uchwycenia, ponieważ wiedza o tym, jak uprawiać płć w życiu społecznym, jest „odruchowa”, stanowi ekspresję głęboko zhabituowanych wzorców zachowań i trudno ją zwerbalizować (Martin 2003). Martin przekonuje, że praktykę płciową znacznie łatwiej „wprawić w ruch”, doświadczyć jej czy ją zaobserwować, niż wyrazić w postaci słów (Martin 2003: 351–352), gdyż płć zawiera komponent wiedzy milczącej (*tacit knowledge*), wiedzy proceduralnej, co oznacza, że jest w stanie uobecniać się w zwyczajowych, często nieświadomych, nierefleksyjnych, nawykowych działaniach. Jak zaznacza: „z czasem [płciowe] praktyki stają się drugą naturą”, są wykonywane niemal odruchowo, bez zastanowienia, „nierefleksyjnie” reprodukują instytucję płci samoistnie (Martin 2003: 355). Instytucja płci, jak sugeruje Martin, ma również potencjał do zmiany. Drzemie on, jak rozumiem, między innymi właśnie w „nagłości” praktyk płciowych, ich nieprzewidywalności i każdorazowo innym wykonaniu, ale także niejednakowych, towarzyszących im okolicznościach. Co więcej, Martin jasno stwierdza, że bez osadzenia płci w ucieleśnionych aktach działania płć jako instytucja przestaje istnieć. W tym sensie badaczka przyznaje wyższy status aktom „praktykowania płci” uobecniającym się w konkretnym miejscu i czasie niż dostępnym w kulturowych wyobrażeniach „praktykom uplciawającym”.

„Procesy konfigurowania praktyk w czasie, przekształcające punkty wyjścia [jednostek, kobiet i mężczyzn] w genderowych strukturach”, Connell nazywa wzorami płciowymi

(*gender patterns*), a dokładniej wzorami kobiecości i męskości (Connell 1995: 72). Można zatem uznać, że gdy Martin pisze o dynamice płci, Connell zaś o wzorach płciowych, badaczki mają na myśli tę samą jednostkę analizy: sekwencje następujących po sobie praktyk (ucieleśnionych i wyobrażonych) płciowych, występujących podczas interakcji społecznych. Choć warto w tym miejscu podkreślić, że kategoria wzorów płciowych w teorii Connell nie jest zarezerwowana wyłącznie do opisu relacji płciowych występujących między kobietami, mężczyznami czy między kobietami a mężczyznami. Jest to termin, który może określać zestawy relacji, jakimi są połączeni i podzieleni ludzie, grupy, organizacje, a nawet całe społeczeństwa (zob. Connell 2009: 73). Dzięki temu teoria Connell staje się użyteczna do opisu dynamiki płci na poziomie intrapersonalnym, interpersonalnym, instytucjonalnym oraz ogólnospołecznym, w odróżnieniu od koncepcji Martin, która wydaje się koncentrować głównie na analizach wymiaru interakcyjnego.

W dostępnej literaturze przedmiotu scharakteryzowano dotychczas wiele różnych wzorów praktykowania płci osadzonych w obrębie różnych organizacji/instytucji (Connell 1987; Messerschmidt 2018). Wśród nich można wskazać szeroko dyskutowane w studiach genderowych wzorce męskości hegemonicznej, współdziałającej, podporządkowanej i marginalizowanej (Connell 1987), a także męskości hybrydycznej (Bridges i Pascoe 2014) czy inkluzywnej (Anderson 2009; Anderson i McCormack 2018) oraz wiele innych. Równie ważne, choć stosunkowo słabiej rozwijane na gruncie *gender studies*, są opisy wzorów kobiecości (Budgeon 2014), w tym: kobiecości emfatycznej i buntowniczej (Connell 1987), wzmocnionej (*empowered*) (Budgeon 2014), tradycyjnej (Budgeon 2014) czy hegemonicznej (Schipers 2007). Badacze organizacji technologicznych oraz start-upowych wskazali wyłanianie się w tych przestrzeniach specyficznych modeli płciowych, takich jak: męskość maniaka (*nerd masculinity*) (Cooper 2000), męskość geeka (*geek masculinity*) (zob. McArthur 2009), kobiecość hybrydyczna (*hybrid femininity*; zob. Ispa-Landa i Oliver 2020) czy hybrydowa przedsiębiorcza kobiecość (*hybrid entrepreneurial femininity*) (Lewis i in. 2022), do których odwołują się na etapie interpretacji wyników badań.

Literatura przedmiotu dostarcza także (oprócz opisów konfigurowanych wzorów płciowych) różnych charakterystyk praktyk genderowych, podejmowanych przez jednostki w sytuacji doświadczania barier instytucjonalnych czy strukturalnych ze względu na ich płeć (zob. na przykład Bird i Rhoton 2011; Gherardi i Poggio 2001; Miller 2004; Pecis 2016; Rhoton 2009). Sharon A. Bird i Laura A. Rhoton (2011) proponują, by praktyki stanowiące część szerszych upłciowionych planów działań, które przez te plany są jednocześnie organizowane, rozumieć jako genderowe strategie (*gender strategies*) radzenia sobie. Strategie te, jak piszą, są kształtowane z jednej strony przez osobiste przekonania czy wyobrażenia co do tego, jak kobiety i mężczyźni powinni działać w życiu społecznym, z drugiej zaś – przez strukturalne ograniczenia i możliwości, które dają organizacje, a z trzeciej – przez zasoby i potencjalne możliwości, jakie w przekonaniu jednostki pozostają w jej posiadaniu (Bird i Rhoton 2011: 248). Są one zatem osobistymi sposobami na pogodzenie własnych wyobrażeń płciowych z warunkami, jakie stwarza otoczenie. Innymi słowy, genderowe strategie działań stanowią wynik negocjacji między rzeczywistymi warunkami uprawiania płci, a także – używając kategorii opisanych przez Martin – praktykami upłciawiającymi, by finalnie móc zrealizować się na poziomie procesów praktykowania płci. Co równie istotne według badaczek, różne strategie w trakcie kariery zawodowej mogą występować w dowolnych konfiguracjach w czasie (Bird i Rhoton 2011: 254).

Podobnie jak w wypadku wzorów płciowych, w piśmiennictwie naukowym możemy spotkać się z wieloma przykładami upłciowionych strategii działań. Bird i Rhoton wyodrębniły cztery strategie, które stosują kobiety w zdominowanych przez mężczyzn miejscach pracy. Jedną z nich jest strategia „jedna z chłopaków” (*one of the boys*), opisująca celowe upodabnianie się kobiet na poziomie działań do hegemonicznych praktyk męskości. Strategia ta w założeniu ma zapewnić kobietom szerszy dostęp do zasobów strukturalnych, aprobatę i szacunek osób posiadających władzę (głównie mężczyzn), w praktyce jednak rzadko kiedy kobiety ją stosujące są traktowane przez współpracowników jako „jeden z chłopców”. Wydaje się raczej, że zyskują one status liminalny, ze względu na to, że wśród mężczyzn nie należy im jeszcze status „insidera”, dystansując się zaś od praktyk konwencjonalnej kobiecości, w ocenie pracowników nie reprezentują już grupy kobiet. Drugą często spotykaną strategią wśród kobiet jest strategia realizowania praktyk typowych dla normatywnych wzorów kobiecości. Kobiecość wówczas staje się pewnego rodzaju zasobem (w środowisku męskim zasobem deficytowym), którym można świadomie się posługiwać, na przykład flirtując z innymi mężczyznami, przekomarzając się bądź przyjmując rolę obiektu seksualnego (Dryburgh 1999). Połączenie z konwencjonalnymi praktykami kobiecości może realizować się również przez wykonywanie pracy emocjonalnej wobec mężczyzn, a także przyjmowanie pozycji jednostki słabej i nieporadnej, a tym samym niewzbudzającej wśród mężczyzn poczucia zagrożenia (Gherardi i Poggio 2001). Inną praktyką wpisującą się w omawianą strategię jest rezygnacja z awansu i możliwości rozwoju kariery na rzecz spełnienia w innych obszarach życia (na przykład prywatnym – poświęcenie się rodzinie), które mogą się okazać nie do pogodzenia. Strategia ta, jak dowodzą badania, zwykle przynosi krótkoterminowe zyski, ponieważ z czasem praktyki typowo kobiece mogą być rozpatrywane jako niekompatybilne z celami organizacji, działające na jej niekorzyść (Bird i Rhoton 2011). Kolejna strategia „płciowej neutralności” opiera się na dystansowaniu się od kobiecości i ogólnie płci jako determinanty wpływającej na kształt podejmowanych działań. Strategia ta może się przejawiać w powielaniu twierdzeń dotyczących „neutralności płci”, świadomym i celowym wymazywaniu płci z przestrzeni symbolicznej organizacji czy zaprzeczaniu, jakoby płeć miała jakiegokolwiek znaczenie w miejscu pracy. Ostatnia ze strategii opiera się na afirmowaniu polityk publicznych, strategii czy programów ukierunkowanych na wprowadzenie równości płci w miejscu pracy. Jest to więc strategia kobiet, które uznają, że kwestie płci są kwestiami politycznymi (Kvande 1999). Kobiety stosujące tę strategię udzielają i korzystają ze wsparcia programów rządowych bądź wewnątrzorganizacyjnych i – ogólnie rzecz ujmując – dostrzegają znaczenie inicjatyw przeciwdziałających systemowym barierom w egalitarnych dążeniach kobiet. Wiele badań pokazuje jednak, że część kobiet dzieli przekonanie o konieczności odrzucenia tego typu programów ze względu na to, że mogą kwestionować one status kobiet jako profesjonalistek, podważając ich kompetencje i umiejętności, ostatecznie szkodząc ich reputacji i emancypacji (Jorgenson 2002; Miller 2004; Ranson 2005).

Równie cenne spostrzeżenia w tym obszarze prezentują Shaista E. Khilji i Kelly Harper Pumroy (2018). Badaczki analizowały doświadczenia zawodowe kobiet rozwijających kariery na stanowiskach inżynierskich. Opisywały upłciowione strategie pokonywania barier społecznych i organizacyjnych, akcentując sprawczy wymiar praktyk podejmowanych przez kobiety. W toku prowadzonych badań wyróżniły trzy podejścia określające sposoby radzenia

sobie z nierównościami genderowymi w męskich organizacjach: „dostosować się, by grać zgodnie z zasadami” (*conforming to play by the rules*), „negocjować, by ominąć zasady gry” (*negotiating to play around the rules*), „przeciwstawić się, by ustanowić własne zasady” (*defying to establish own rules*) (Khilji i Pumroy 2018: 14). Strategia dostosowania się do reguł kierujących obowiązującym reżimem płciowym może się przejawiać zarówno w akceptacji długich godzin pracy oraz rezygnacji z posiadania dzieci i zaangażowania na rzecz życia rodzinnego, jak i w akceptacji roli opiekunki, matki czy rezygnacji z nadmiernie obciążających stanowisk pracy na rzecz wykonywania zawodów sfeminizowanych. Strategia negocjacyjna realizowała się przez takie zachowania, jak ograniczenie liczby dzieci ze względu na chęć rozwoju kariery zawodowej czy mobilizowanie małżonka do większego zaangażowania w prace domowe i wychowywanie dzieci, by móc utrzymać poziom aktywności w sferze zawodowej. Metoda przeciwstawiania się polegała na radykalnej odmowie „uprawiania gry” według genderowych reguł, czyli intencjonalnym podkreśleniu własnej kobiecości w zdominowanym kulturowo przez męskość miejscu pracy (noszeniu kobiecego stroju, podkreśleniu atrakcyjnego wyglądu), okazywaniu asertywności i wyznaczaniu granic, dokonywaniu redefinicji miary sukcesu zawodowego bądź rezygnacji z miejsca pracy (nawet po kilkunastu latach kariery) (Khilji i Pumroy 2018: 14–15).

W rozmaite strategie radzenia sobie z trudnościami w organizacjach mogą układać się także praktyki mężczyzn, przykładowo tych, którzy są zorientowani na utrzymanie lub osiągnięcie statusu hegemonicznego. Studium z tego zakresu autorstwa Shelley Pacholok (2009) ilustruje trzy różne strategie mężczyzn zatrudnionych w zmaskulinizowanych miejscach pracy (oddziałach strażackich). Autorka dowodzi, że mężczyźni, konkurując w miejscu pracy, stosują następujące strategie: (1) pozycjonowania własnej grupy (siebie) jako tej charakteryzującej się spokojem, opanowaniem i niezawodnością w sytuacjach kryzysowych, (2) okazywania agresji, gotowości do podejmowania ryzyka oraz tolerancji na niepewność i niebezpieczeństwo, a także (3) dystansowania się od atrybutów kobiecości (Pacholok 2009). Wątek strategii genderowych powraca w rozdziale poświęconym przeglądowi i syntezie wniosków płynących z badań nad płcią społeczno-kulturową i start-upami, ale także w rozdziale empirycznym, kiedy odwołuję się do wybranych, przywołanych powyżej strategii płciowych, starając się pokazać, jak poszczególne, właściwie odmienne i przejawiane w różnych momentach strategie stanowią element tego samego wzoru płciowego.

Mając na uwadze opisane w niniejszym rozdziale możliwe sposoby rozumienia płci społeczno-kulturowej w naukach społecznych, opracowane na gruncie integracyjnych teorii genderowych, prezentuję fundamentalne założenia dotyczące interpretacji kategorii płci społeczno-kulturowej w prezentowanej książce:

1. Płeć społeczno-kulturowa (*gender*) to wzór rekursywnych relacji wyłaniających się na styku genderowych praktyk i struktur społecznych (w tym także struktur start-upów technologicznych). Powtarzając za Connell, płeć społeczno-kulturowa to „procesy konfigurowania praktyk w czasie, przekształcające punkty wyjścia [jednostek] w genderowych strukturach” (Connell 1995: 72), które „układają się” w powtarzające się rozmaite schematy, nazywane wzorami kobiecości i męskości.

2. Wzory płciowe (*gender patterns*) stale współkonstruują, ustanawiają i definiują szersze zestawy relacji płciowych, które pojawiają się w obrębie organizacyjnych (a zatem bardziej lokalnych) reżimów płciowych (*gender regimes*), jak i ogólnego porządku płci (*gender order*).
3. Praktyki genderowe definiuję jako wszelkie refleksyjne, jak i nierrefleksyjne, dyskursywne i niedyskursywne (ucieleśnione), intencjonalne i niezamierzone (Leszczyńska 2016: 70), zrutynizowane i powtarzające się, a niejednokrotnie także sporadyczne działania jednostek, które zyskują w toku interakcji swój upłciowiony sens. Są to specyficzne dla aktorów sposoby myślenia oraz opisywania, interpretowania, rozumienia i odczuwania rzeczywistości społecznej, zróżnicowane ze względu na płć i dotyczące płci społeczno-kulturowej (Koivunen 2010; Leszczyńska 2016; Martin 2003, 2006).
4. Płć społeczno-kulturowa to fenomen realizujący się równolegle na poziomie zarówno indywidualnym (na przykład w tożsamościach, przekonaniach jednostek), interakcyjnym (na przykład w stosunkach międzyludzkich, normach, przekonaniach na temat płci podzielanych społecznie, stereotypach genderowych), organizacyjnym (na przykład w upłciowionej formalnej strukturze organizacji i instytucji, procesach podziału władzy i zasobów), jak i ogólnospołecznym (na przykład ideologii płci) (Connell 2012). Wymiary te każdorazowo są ze sobą powiązane i stale się przenikają, dlatego niezależnie od tego, na którym poziomie analizy (organizacji start-upowych) się skupiamy, wnioskujemy na temat tego samego układu relacji płciowych.
5. Płć społeczno-kulturowa obejmuje relacje płciowe przejawiające się w czterech różnych wymiarach: struktur podziału władzy, struktur podziału pracy, struktur emocjonalno-relacyjnych i struktur symboliczno-kulturowych (Connell 2009).
6. Płć społeczno-kulturowa (uobecniająca się we wzorcach płciowych) stanowi kategorię historyczną, kontekstową, relatywną, a zarazem intersubiektywną i holistyczną (uniwersalną). Jest dynamiczna, zmieniająca się w czasie, a jednocześnie stosunkowo stabilna i ponadczasowa. Jawi się także jako wewnętrznie skonfliktowana i niespójna (Connell 1987; Martin 2003, 2004), co wiąże się z jej wielowymiarowością. Definiowana w kategoriach „systemu zinstytucjonalizowanych praktyk społecznych, które konstytuują ludzi na dwie znacząco różne kategorie, mężczyzn i kobiety, a także organizują społeczne relacje nierówności, bazujące na tej różnicy”, jest również hierarchiczna i ma potencjał stratyfikujący (Ridgeway i Correll 2004: 510 [za: Leszczyńska 2016: 70]).

Przyjęte założenia stanowią podstawę sformułowanego w rozdziale metodologicznym pytania badawczego o to, jakie wzory płci społeczno-kulturowej są produkowane i reprodukowane przez różnych aktorów społecznych działających w wybranych start-upach technologicznych w Polsce. Omówieniu specyfiki tych organizacji, które stanowią przestrzeń prowadzonych badań empirycznych, poświęcam kolejny rozdział teoretyczny.

Rozdział 2

Start-upy technologiczne jako nowe modele struktur organizacji zawodowych

Celem niniejszego rozdziału jest przedstawienie zwięzłej charakterystyki organizacji start-upowych, stanowiących obszar podjętych przeze mnie analiz, ze szczególnym uwzględnieniem ich wymiaru społeczno-kulturowego. W strukturze rozdziału można wyodrębnić dwie części. W pierwszej, opierając się na przeglądzie literatury branżowej i naukowej, dokonuję konceptualnego mapowania kluczowych wymiarów funkcjonowania organizacji start-upowych, które w dotychczasowych ujęciach stanowią podstawę ich definicji. Istniejące definicje start-upów zwracają uwagę na cechy dystynktywne tych organizacji, na ogół jednak mają skrótowy i niekompletny charakter. By przedstawić możliwie precyzyjny i całościowy obraz zjawiska, jakim są start-upy, tam, gdzie jest to niezbędne, staram się uzupełnić ich charakterystykę o dodatkowe informacje, umożliwiające zrozumienie nie tylko sposobu ich działania, ale także otoczenia społecznego, w jakim funkcjonują. Druga część rozdziału jest poświęcona rekonstrukcji społeczno-kulturowego wymiaru przedsięwzięć start-upowych – aspektu, który w dotychczasowych konceptualizacjach pozostaje w dużej mierze niedookreślony. Rozdział kończy się przedstawieniem założeń dotyczących specyfiki start-upów przyjętych w książce, wskazujących kluczowe wyróżniki tego typu organizacji.

2.1. Tropem definicji – w stronę charakterystyki „organizacji start-upowej”

Oxford English Dictionary podaje, że pierwsze użycie słowa *start-up*² w znaczeniu zbliżonym do jego współczesnego rozumienia pojawiło się w artykule w czasopiśmie „Forbes” z 1976 roku, w którym pisano o „biznesie inwestowania w start-upy z branży elektronicznego przetwarzania danych” (Skala 2017: 34). W czasopiśmie „Businessweek” o „inkubatorach

² Za moment „narodzin” pierwszej na świecie tego typu organizacji uznaje się datę założenia firmy Hewlett-Packard w Kalifornii w 1939 roku, czas ich intensywnego rozwoju przypada zaś na lata siedemdziesiąte XX wieku w Stanach Zjednoczonych (Andrejczuk 2020: 55).

start-upów działających w szybko rozwijających się branżach związanych z wysokimi technologiami” można było przeczytać rok później (Simpson i Weiner 1989 [za: Skala 2017: 34]). Warto zauważyć, że każde z przywołanych zastosowań tego terminu koncentruje się na powiązaniu organizacji start-upowych z sektorem nowych technologii. Ten specyficzny rodzaj przedsiębiorstwa zyskał z biegiem czasu wiele synonimicznych określeń, nazywany przykładowo: „pojawiającą się organizacją”, „preorganizacją” czy „organizacją *in vitro*” (Carter i in. 1996). W *Wielkim słowniku języka polskiego* słowo „start-up” to termin opisujący „nową, otwartą firmę, będącą na etapie poszukiwania kapitału i drogi rozwojowej”³.

W literaturze akademickiej, popularnonaukowej, a także w dyskursie popularnym czy branżowym analizowane pojęcie wciąż pozostaje niedoprecyzowane (Cockayne 2019). W różnych podejściach do konceptualizowania start-upu spotykają się głosy wielu grup interesów: praktyków tworzących start-upy, badaczy tych organizacji, teoretyzujących na ich temat akademików, pracowników instytucji pozarządowych czy przedstawicieli władz lokalnych i państwowych poszukujących różnych instrumentów (na przykład finansowych, prawnych) wspierania tego typu organizacji. Definicje start-upu pojawiające się w dyskursie branżowym mają nierzadko charakter ogólny (Reisdorfer-Leite i in. 2020), pragmatyczny i „jednorazowy” (bywają wytwarzane na potrzeby pojedynczego badania), a zarazem głęboko kontekstowy (ograniczają się do specyficznych uwarunkowań prawnych czy społecznych), jak i silnie zideologizowany. W rezultacie start-upy bywają uznawane za rodzaj „performatywu ekonomicznego”, czyli dyskursu kreującego i powołującego do życia idee, które opisuje (tak argumentują Cochoy i in. 2014), jednocześnie zaś realizacje tego dyskursu są silnie uwikłane w lokalne zależności i uwarunkowania (Cockayne 2019).

Mnogość dostępnych konceptualizacji osłabia skuteczność inicjatyw ukierunkowanych na stymulowanie rozwoju i wspieranie tego typu firm (Skala i Sysko-Romańczuk 2019: 52). Podobnie ma się rzecz w literaturze naukowej, w której znaczenie pojęcia „start-up” pozostaje nieostre i jest w procesie krystalizowania się (Cockayne 2019; Reisdorfer-Leite i in. 2020), co utrudnia prowadzenie usystematyzowanych analiz i porównań. Niemniej badacze są zgodni co do tego, że start-upy stanowią stosunkowo nową formę organizowania się przedsiębiorstw, różną pod wieloma względami od innych nowo powstających organizacji biznesowych, szczególnie istotną dla rozwoju gospodarczego (Savin i in. 2023) i nie mniej ważną w perspektywie zmian zachodzących w społeczeństwie.

Przywoływane w dalszej części rozdziału definicje, które zazwyczaj przybierają kształt nieprecyzyjnych sformułowań (Reisdorfer-Leite i in. 2020), nie oferują holistycznej charakterystyki omawianego zjawiska. Nie są także próbą przedstawienia wyczerpującego przeglądu rozmaitych ujęć start-upu, pojawiających się w stale poszerzającej się literaturze przedmiotu. Mają za to na celu zilustrowanie pewnych powracających w piśmiennictwie zagadnień, łączących się w kilka bardziej ogólnych kategorii, przez które firmy start-upowe bywają dookreślane. To z kolei pozwala zwrócić uwagę na wielowymiarowość diskutowanego pojęcia, ale i na wielowymiarowość samych organizacji, stanowiących w moim projekcie badawczym podłoże podejmowanych analiz.

Analiza koncepcji i definicji start-upu opisanych w literaturze przedmiotu pozwala stwierdzić, że przedsiębiorstwa te są dookreślane i rozumiane przez pryzmat kilku

³ <https://wsjp.pl/haslo/podglad/86307/start-up> [dostęp: 30.03.2024].

kluczowych wymiarów ich działalności, dotyczących: (1) czasu oraz etapu rozwoju firmy/produktu, (2) środków (narzędzi) i wytworów produkcji, bazujących na nowych zaawansowanych technologiach oraz wytwarzaniu i przetwarzaniu informacji (wiedzy), (3) gospodarczych uwarunkowań, a także stosunków i powiązań z otoczeniem, (4) zasobów ekonomicznych, (5) formalnego statusu prawnego. Poniżej omawiam szczegółowo każdy ze sposobów rozumienia organizacji start-upowych.

2.1.1. Czas oraz etap rozwoju firmy/produktu

Wśród wielu sposobów rozumienia fenomenu przedsiębiorstwa typu start-up prezentowanych w piśmiennictwie naukowym i branżowym warto zwrócić uwagę na podejście, które definiuje ten typ organizacji przez pryzmat czasu prowadzenia działalności start-upowej lub etapu rozwoju przedsiębiorstwa bądź samego produktu. Przykładem mogą być definicje słownikowe (zawarte na przykład w *Cambridge Dictionary* czy *American English*), skupiające się na kategorii „nowości” i „rozpoczynania”, wskazujące, że *start-up* to pojęcie określające „nowo powstały” biznes albo wszelkie czynności związane z uruchamianiem nowego biznesu (Grażul-Luft 2019: 82), a także definicje organizujące się wokół kategorii czasu, jak propozycja Paoli Criscuolo, Nicosy Nicolaou i Ammony Saltera (2012), którzy twierdzą, że start-up to firma istniejąca krócej niż pięć lat. Podobnie dla Macieja Chrzanowskiego i Piotra Zawady start-up to „innovacyjne przedsiębiorstwo znajdujące się w początkowej fazie rozwoju (tj. do 5 lat istnienia), działające w obszarze wysokich technologii, bądź dla którego szeroko pojęte przetwarzanie danych, informacji i wiedzy stanowi podstawę działalności” (Chrzanowski i Zawada 2018: 51). W obrębie tego sposobu dookreślenia organizacji start-upowych (kładącego nacisk na postęp, rozwój i procesualność budowania start-upu) mieszczą się też koncepcje, które akcentują dążenia firm start-upowych do wypracowania opłacalnego modelu biznesowego. Przykład takiego podejścia odnajdujemy w książce autorstwa Steve’a Blanka i Boba Dorfa *Podręcznik startupu. Budowa wielkiej firmy krok po kroku*, twórców jednej z najczęściej przywoływanych definicji start-upu, którzy za ten typ przedsięwzięcia uznają tymczasową organizację poszukującą skalowalnego, powtarzalnego i opłacalnego modelu biznesowego (Blank i Dorf 2013). Warto zwrócić uwagę, że w ramach tej perspektywy start-up nie jest jeszcze podmiotem gospodarczym, lecz zestawem działań podejmowanych przez grupę ludzi dążących do otwarcia biznesu (Grażul-Luft 2019).

Wspomnianą w definicji Blanka i Dorfa skalowalność można wyjaśnić jako zdolność start-upów do generowania zysków dzięki pozyskiwaniu coraz większej liczby konsumentów z wielu różnych realiów kulturowych i gospodarczych dla wytwarzanych usług czy produktów. Ważną cechą wzrostu skali działań start-upu jest właśnie powtarzalność modelu biznesowego, która sprawia, że wzrost liczby klientów nie wymaga zwiększenia zasobów ludzkich (zob. Mohout i Kiemen 2016). Niektórzy badacze, jak Omar Mohout i Mixel Kiemen (2016), sugerują, że „hiperskalowalność” jest cechą konstytutywną dla tego rodzaju organizacji. Bardzo często opracowywanie modelu biznesowego utożsamiane jest z okresem, kiedy pracownicy start-upu koncentrują się na wytworzeniu „wartości”, czyli produktu (najczęściej zgodnie z filozofią *minimum viable product*, MVP), który będą w stanie zaoferować konsumentom. Z tego względu, jak sądzę, do omawianego podejścia można zakwalifikować wszystkie te koncepcje, które podkreślają etapy rozwoju produktu wytwarzanego w strukturach start-upowych. Przykładem może być tutaj koncepcja zespołu Bernarda

Reisdorfera-Leite'a (2020), który organizacje te definiuje przez wyróżnienie typowego dla tych przedsiębiorstw etapu „cyklu życia produktu”. Jego zdaniem start-up to termin określający organizację, której produkt sprzedażowy jest na „początkowym” (*beginning of life*, BOL) bądź „środkowym” (*middle of life*, MOL) etapie „cyklu swojego życia”, znajduje się więc albo na etapie produkcji i tworzenia, albo jest już dystrybuowany, używany i udoskonalany na podstawie informacji zwrotnych od klientów, co znajduje odzwierciedlenie w sytuacji finansowej przedsiębiorstwa (Reisdorfer-Leite i in. 2020).

Jak sugeruje Marek Laszczuk (2016: 18), zawężanie znaczenia start-upu do etapu rozwoju firmy może być ograniczające. Takie podejście pomija przede wszystkim pozaorganizacyjne czynniki umożliwiające i stymulujące rozwój zarówno produktu, jak i samego przedsiębiorstwa – wśród nich można wskazać wiele instytucji udostępniających start-upom na przykład infrastrukturę technologiczną czy zasoby ekonomiczne (zob. Tripathi i in. 2019; Tripathi i Oivo 2020).

2.1.2. Technologiczne narzędzia (pracy) oraz wytwory produkcji

W części koncepcji obecnych w literaturze przedmiotu miano start-upu przypisuje się wyłącznie tym organizacjom, które należą do sektora gospodarki cyfrowej i działają w branży *high-tech*, to znaczy wytwarzają produkty czy usługi bazujące na nowych, zaawansowanych technologiach. Definicję wpisującą się w ten właśnie nurt zaproponowała fundacja Startup Poland, zajmująca się monitorowaniem działalności start-upowej, która od 2015 roku publikuje raporty diagnozujące stan polskiego środowiska start-upowego. Autorzy jednej z pierwszych publikacji określili start-upy jako: „przedsięwzięcia, w których przetwarzanie informacji i pochodne technologie stanowią kluczowy element ich modelu biznesowego” (Startup Poland 2015: 10), podkreślając bezpośrednie powiązanie tego typu organizacji z sektorem nowych technologii. Z czasem definicja ta częściowo ewoluowała i w kolejnym roku miano start-upu przypisywano „przedsięwzięciu, które spełnia przynajmniej jeden z dwóch warunków: (1) zalicza się do sektora gospodarki cyfrowej, co oznacza, że przetwarzanie informacji lub pochodne technologie stanowią kluczowy element jego modelu biznesowego, (2) tworzy nowe rozwiązania technologiczne w obszarze IT/ICT” (Startup Poland 2016: 12). Podobne podejście przyjęto w definicji Komisji Europejskiej (European Commission 2014), która kładzie nacisk na cyfrowy i technologiczny charakter przedsięwzięć start-upowych. Należy w tym miejscu zauważyć, że rozwój przedsiębiorstw z sektora nowych technologii uznawany jest powszechnie za jeden z filarów wzrostu ekonomicznego i dobrobytu gospodarczego (Tripathi i in. 2019).

2.1.3. Stosunki i powiązania z otoczeniem oraz gospodarcze uwarunkowania rozwoju

Organizacje start-upowe bywają definiowane także przez pryzmat wpływu, jaki wywierają na rzeczywistość społeczną, różnych zewnętrznych uwarunkowań towarzyszących ich rozwojowi, a czasami relacji, które łączą je z innymi podmiotami należącymi do instytucjonalnego systemu start-upowego. W pierwszy z wariantów takiego rozumienia start-upów wpisuje się koncepcja Clayтона M. Christensena (1997), który podkreśla, że start-upy mają potencjał do generowania tak zwanych dysruptywnych innowacji, czyli przełomowych

rozwiązań, w dalekiej perspektywie zmieniających rynkowe paradygmaty. Jak interpretuję, potencjał ten można rozumieć jako specyficzną dla organizacji zdolność do przekształcania względnie stabilnych i ugruntowanych praktyk społecznych, a także norm i standardów obowiązujących w domenie gospodarczej (choć nieograniczającej się wyłącznie do niej).

Kolejna grupa definicji zwraca uwagę na okoliczności, w których funkcjonują start-upy. Akcentuje się w nich warunki „skrajnej niepewności”, „wysokiego ryzyka”, „niepewnego popytu na oferowane produkty” (Skala 2017) czy „braku całkowitej pewności co do własnych klientów, produktów, sposobu monetyzacji własnej działalności” (Quora 2021) tudzież „wysokiego ryzyka”. Takie rozumienie start-upów zawiera definicja Erica Riesa, w myśl której start-up stanowi „ludzką instytucję stworzoną z myślą o budowaniu nowych produktów lub usług w warunkach skrajnej niepewności” (Ries 2012: 28–29). Również polska badaczka Agnieszka Skala (2017) za start-up uznaje wszystkie organizacje o ograniczonych zasobach i niepewnym popycie na własne produkty, rozwijając jednocześnie „spiralną definicję start-upu”, kładącą nacisk na procesualność zjawiska, jakim są start-upy. Autorka wyodrębniła sześć stadiów rozwoju start-upu: (1) znalezienie innowacyjnego modelu biznesowego, (2) wykorzystywanie nowoczesnych technologii (często będących fundamentem modelu biznesowego), (3) wprowadzanie na rynek nowego produktu, (4) tworzenie przełomowych innowacji, które radykalnie zmieniają dostępne sposoby zaspokajania potrzeb klientów (tak zwana dysrupcja), kwestionując *status quo*, (4) zapewnienie hiperskalowalności firmy, czyli początkowo szybkiego wzrostu liczby użytkowników, (5) którzy stają się klientami, by ostatecznie zagwarantować (6) wzrost wartości firmy (Skala 2017: 37). Kryterium przedziału czasowego nie pojawia się w definicji autorki, ponieważ uważa ona, że jeśli utożsamić start-up ze specyficzną filozofią prowadzenia firmy (bazującą na poszukiwaniu nowych okazji i możliwości do przełomowej innowacji), to status ten jest do utrzymania nawet w przypadku dużych przedsięwzięciach, choć jest to wówczas znacznie trudniejsze (Skala 2017: 37).

Różni badacze podkreślają także, że start-upy to organizacje zanurzone w sieciach złożonych relacji i stosunków powiązanych ze sobą osób, instytucji i zasobów wspierających ich rozwój, określanymi mianem „ekosystemów start-upowych” (zob. Cervantes i Nardi 2012). Elementami tego układu relacji bywają duże firmy biznesowe o ugruntowanej pozycji rynkowej (na przykład program „Let’s Fintech with PKO Bank Polski”), uniwersytety (na przykład SGH STARTUP HUB, Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości Uniwersytetu Jagiellońskiego), publiczne i prywatne instytucje finansujące działalność start-upów (na przykład Polski Fundusz Rozwoju) czy organizacje pozarządowe (na przykład Kraków Miastem Start-upów, Fundacja Wspierająca #OMGKRK, Startup Academy, Start-up Pirates) (zob. Kałowski i Góral 2017). Organizacja Startup Genome, systematycznie badająca największe światowe ekosystemy start-upowe, definiuje kategorię ekosystemu, inspirowaną koncepcją „wspólnej puli zasobów” (*shared pool of resources*) i zwraca uwagę na ich umiejscowienie – bliską odległość od centralnego punktu danego regionu (około 100 kilometrów) (Startup Genome 2020: 36). Wyznacznikiem jakości ekosystemów jest ich zdolność do usieciowienia, czyli wytwarzania powiązań między różnymi podmiotami (Andrejczuk 2020). Jedną z socjologicznych kategorii, która wydaje się szczególnie pomocna w zrozumieniu tego, czym są „ekosystemy start-upowe”, jest kategoria „pola organizacyjnego” Paula J. DiMaggio i Waltera W. Powella (2006: 601). Badacze ujmują pole organizacyjne jako „organizacje, które łącznie

stanowią rozpoznawalne obszary zinstytucjonalizowanego życia: kluczowych dostawców, konsumentów zasobów i produktów finalnych, agencje nadzoru oraz inne organizacje, które dostarczają podobnych usług i produktów”; przekonują także, że w ramach pola dochodzi do częstszej (niż między polami) wymiany zasobów, którymi są: wiedza, pieniądze, kontakty społeczne i inne. Mikołaj Pawlak zaznacza, że pole organizacyjne należy rozpatrywać jako poziom pośredniczący między samą organizacją a całym społeczeństwem – w obrębie tego pola zachodzą procesy, „dzięki którym społecznie skonstruowane oczekiwania oraz praktyki są rozpowszechniane i reprodukowane” (Pawlak 2013: 87–106). W odniesieniu do analiz prezentowanych w niniejszej książce pojęcie pola organizacyjnego będzie obejmować przestrzeń relacji i wzajemnych zależności łączących organizacje start-upowe z innymi znajdującymi się w ich otoczeniu podmiotami, takimi jak organizacje pozarządowe, parki technologiczne, inne start-upy, ich dostawcy i klienci, a także wiele innych jednostek⁴.

Oprócz wymienionych powyżej podmiotów we współtworzeniu pola organizacyjnego start-upów udział biorą również inkubatory, akceleratory, parki naukowo-technologiczne oraz przestrzenie coworkingowe (Lipińska 2018), które różnią się między sobą formami oddziaływań i wsparcia udzielanego start-upom (Tripathi i Oivo 2020). Ponieważ w miejscach tych jednostki są zaznajomione z normami i regułami obowiązującymi w środowisku start-upowym (Marlow i McAdam 2015), z perspektywy prowadzonych w książce analiz wzorów płciowych stanowią ważny element badań, który pokrótce zostanie scharakteryzowany poniżej.

Podstawową funkcją przestrzeni coworkingowej jest udostępnianie samodzielnym pracownikom lub niewielkim firmom (w tym właśnie start-upom) współdzielonej przestrzeni do pracy. Dzięki tego typu przedsięwzięciom jednostki na podstawie umowy najmu (na przykład na określoną liczbę godzin czy miesięcy) zyskują dostęp do infrastruktury (biurowej, sal konferencyjnych, zaplecza kuchennego, bibliotek, a ponadto do warsztatów i szkoleń), ponosząc przy tym stosunkowo niewielkie koszty. Co więcej, miejsca te sprzyjają zawiązywaniu nieformalnych relacji i wewnętrznej współpracy między członkami społeczności (Papageorgiou 2022) o różnicowanych talentach i zasobach. Coworkingi, w przeciwieństwie do inkubatorów czy akceleratorów, nie są bezpośrednio ukierunkowane na katalizowanie przedsiębiorczości (Feldman, Armitage i Wang 2017: 316–317).

Bardziej zaawansowaną formą stymulowania działalności start-upowej są inkubatory, zwane również inkubatorami przedsiębiorczości czy inkubatorami technologicznymi (Mian i in. 2016). Instytucje te oferują usługi mentorskie (ekspertów finansowych, prawników) i zapewniają infrastrukturę fizyczną (na przykład sale konferencyjne, tak zwane showrooms, sprzęt oraz podstawowe usługi biurowe), a co szczególnie ważne z punktu widzenia organizacji rozpoczynających działalność biznesową – umożliwiają korzystanie z posiadanej przez inkubatory osobowości prawnej. Ich infrastruktura jest udostępniana użytkownikom za niewielką opłatą, a okres korzystania z nich nie jest odgórnie narzucony (zwykle od dwóch do pięciu lat) (Krzak 2011). Inkubatory nie są nastawione bezpośrednio na czerpanie zysków z dochodów osiągniętych przez start-upy. Zamiast tego dążą do stymulowania przedsiębiorczości w danym regionie i są ukierunkowane na działanie długoterminowe i wielopłaszczyznowe. Ze względu na zdolności inkubatorów do zaspokajania potrzeb i wspierania

⁴ W dalszych rozważaniach będę się zamiennie posługiwała pojęciami „ekosystem” oraz „pole organizacyjne” – ze względu na podobieństwo znaczeń nadawanych tym terminom.

w przewyciężaniu barier, z jakimi borykają się nowo powstające firmy, organizacje te mają, jak się wydaje, wiele atutów. Przez ekspertów bywają jednak uznawane za instytucje „sztucznie” podtrzymujące aktywność biznesową start-upów niezdolnych do samodzielnego funkcjonowania w warunkach „naturalnego” otoczenia rynkowego (Feldman, Armitage i Wang 2017).

Akceleratorzy są uznawane za nowszy model wspierania start-upów, który wyewoluował z instytucji inkubowania (Pauwels i in. 2015) i stanowi niejako jej kontynuację (Tripathi i in. 2019; Tripathi i Oivo 2020). Tego typu programy są kierowane głównie do przedsiębiorców, którzy na wczesnym etapie rozwoju firmy chcą wejść na rynek i posiadają możliwie jasno sprecyzowany pomysł na własny biznes (ujęty na przykład w postaci biznesplanu czy marki produktu). Akceleratorzy podejmują wiele działań edukacyjnych i mentoringowych: bardziej formalnych – w formie seminariów, szkoleń z obszaru księgowości, marketingu czy zarządzania zasobami ludzkimi, jak i mniej formalnych – w postaci swobodnych rozmów z mentorami i (obecnymi oraz byłymi) uczestnikami programu (Feldman, Armitage i Wang 2017: 318; Hochberg 2016). Zapewniają też wsparcie finansowe dla start-upów na wczesnym etapie (Tripathi i in. 2019). Stosunkowo krótki i jednocześnie intensywny czas akceleracji (ze sprecyzowaną na wstępie datą rozpoczęcia i zakończenia programu, trwający na przykład od czterech do ośmiu tygodni bądź od trzech do sześciu miesięcy) z założenia ma prowadzić do ukształtowania najlepszej z dostępnych strategii rozwoju start-upu i przygotowania właścicieli organizacji do upowszechnienia (tak zwanego wyskalowania), niekiedy również do wdrożenia produktu, usługi czy rozwiązania oferowanego na rynku gospodarczym. Instytucje te stawiają sobie za cel wyłonienie i wspieranie start-upów o dużym potencjale, dlatego przed udziałem w programie akceleratorycznym dokonywana jest ich selekcja. Instytucje te często bywają nastawione na czerpanie korzyści z własnej działalności w formie przejmowania części udziałów akceleratorowanego start-upu.

Parki technologiczne to z kolei przestrzenie ukierunkowane na stymulowanie lokalnej przedsiębiorczości przez dążenie do nasilenia przepływu wiedzy między uczelniami wyższymi, jednostkami naukowymi, przedsiębiorstwami i rynkami (za: Krzak 2011: 99). Choć pojęcie parku naukowo-technologicznego często traktowane jest zamiennie z kategorią inkubatorów technologicznych, to jednak nie są one tożsame, ponieważ jednym z ważnych filarów działalności parków naukowo-technologicznych jest współpraca z jednostkami badawczo-rozwojowymi oraz nacisk na transfer i komercjalizację technologii, czego nie odnotowuje się w wypadku inkubatorów. Parki technologiczne zapewniają swoim lokatorom dostęp do infrastruktury (na przykład powierzchni biurowej, produkcyjnej i laboratoryjno-produkcyjnej), usług szkoleniowych, księgowych, zarządczych czy prawnych (Matusiak 2011). O ile inkubatory można rozpatrywać w kategoriach przedsięwzięć stymulujących powstawanie start-upów, a akceleratorzy – w kategoriach instytucji ukierunkowanych na wspieranie działających i aspirujących do wzrostu start-upów, o tyle parki naukowo-technologiczne wspierają raczej rozwój małych i średnich przedsiębiorstw (w tym start-upów bądź skal-upów) o ustabilizowanej pozycji rynkowej (Krzak 2011: 101).

Należy zaznaczyć, że przedstawione powyżej instytucje, szczególnie parki naukowo-technologiczne, można uznać za element narodowych (*national innovation system*, NIS) bądź regionalnych systemów innowacji (*regional innovation system*, RSI) (zob. Freeman 1987; Lunvall 1992), ujmowanych przez Stana Metcalfa w kategoriach sieci specyficznych

instytucji przyczyniających się do rozwoju i upowszechniania się nowych technologii, w których obrębie rządy tworzą i realizują politykę innowacji (Metcalf 1995). Przykładami wprowadzania w życie tego rodzaju polityki w skali krajowej i ponadnarodowej mogą być liczne programy i fundusze społeczne ukierunkowane na stymulowanie rozwoju start-upów (w tym inicjatywy organizowane przez Polski Fundusz Rozwoju⁵ czy Komisję Europejską⁶), wynikające z założeń strategii Komisji Europejskiej dotyczącej planów rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw (zob. Komisja Europejska 2020), które stanowią rezultat dążeń Unii Europejskiej do cyfrowej transformacji gospodarki Europy.

W tym miejscu trzeba zwrócić uwagę na kilka bardziej ogólnych społeczno-politycznych charakterystyk polskiego pola start-upowego, istotnych – w opinii badaczy i reprezentantów tego środowiska – dla kondycji i możliwości rozwoju organizacji start-upowych. Można tu wskazać wielkość populacji danego kraju, która z jednej strony pozwala na rozwój firm ze względu na skalę wewnętrznego popytu, z drugiej zaś – w dłuższej perspektywie stanowi poważne ograniczenie w związku z rezygnacją z aktywności na arenie międzynarodowej (Mączyńska 2015; zob. także Goliszewska i Hendler 2016). Ważnym czynnikiem współkształtującym polskie środowisko start-upowe są, w ocenie specjalistów, stosunkowo niewielkie zasoby kapitału społecznego, co przejawia się między innymi w niskim poziomie zaufania społecznego, niechęci do podejmowania ryzyka, niedostatecznych umiejętnościach współpracy oraz braku odpowiednich kontaktów społecznych. Ten niski poziom kapitału społecznego w krajach Europy Środkowo-Wschodniej bywa uznawany za rezultat okresu komunistycznego (Deloitte 2016: 5; zob. także Nowak 2015). Ze względu na rosnący odsetek osób z wyższym wykształceniem, w tym również absolwentów i studentów kierunków inżynierskich i ścisłych, wysoko oceniany jest za to kapitał ludzki (Deloitte 2016; Startup Poland 2023). Nierzadko zwraca się też uwagę na niedostateczne wykorzystanie potencjału ludzkiego, między innymi przez brak odpowiednio rozwiniętej kultury przedsiębiorczości i zakorzenione w społecznej świadomości negatywne wyobrażenia na temat przedsiębiorców z okresu socjalizmu (Sadowska 2007). Dla współczesnego kształtu rynku start-upowego w Polsce nie mniej istotne pozostają również bardziej ogólne, systemowe uwarunkowania, związane choćby z przebytą transformacją ustrojową w Polsce czy przejściem w latach dziewięćdziesiątych XX wieku od gospodarki centralnie planowanej do gospodarki wolnorynkowej (Kołodko 2007: 3).

2.1.4. Zasoby ekonomiczne i metody finansowania

Inne kryterium definiowania organizacji start-upowych wyodrębnione na podstawie analizy literatury przedmiotu skupia się na zasobach finansowych, którymi dysponują i z których korzystają start-upy, szczególnie zaś na metodach ich pozyskiwania oraz sposobach wydatkowania. Różne analizy pokazują, że dostęp do środków finansowych to jeden z istotnych czynników determinujących możliwość osiągnięcia sukcesu (zob. Giaretta i Chesini 2021;

⁵ Więcej o inicjatywach Polskiego Funduszu Rozwoju ukierunkowanych na rozwój start-upów można znaleźć pod adresem: <https://startup.pfr.pl/pl/>.

⁶ Więcej o inicjatywach Komisji Europejskiej dotyczących rozwoju pola organizacyjnego start-upów można znaleźć pod adresem: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/startup-europe-building-ecosystem> lub <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/startup-europe>.

Kogut 2017). Tymczasem start-upy bywają uznawane za organizacje, które nie mają wystarczających zasobów ekonomicznych pozwalających na samodzielne utrzymanie i dynamiczny rozwój działalności. Pisze o tym między innymi Agnieszka Skala, stwierdzając na podstawie przeglądu badań, że jednym z kluczowych aspektów dookreślających specyfikę organizacji typu start-up są „skrajnie ograniczone zasoby wewnętrzne podmiotu” (Skala 2017: 38). Jest to zarazem jeden z powodów, dla których organizacje te decydują się niejednokrotnie na częściowe (w formie bonusu) lub zupełne przejście na nietradycyjne sposoby wynagradzania pracowników, na przykład w postaci „ESOP-ów” (*employee stock option plan*), czyli przez włączenie pracowników w grono współwłaścicieli firmy⁷.

W nielicznych opracowaniach traktujących o wymiarze finansowym działalności start-upowej pojawiają się informacje o tym, na jakie cele określona pula zasobów (na przykład dochodów) firmy powinna być przeznaczana, żeby organizacja mogła uzyskać status start-upu. Przykładowo definicja obowiązująca w prawie włoskim (przedstawiana w kolejnej sekcji) zakłada, że organizacje start-upowe są zobowiązane przeznaczać 15% własnych wydatków na działalność badawczo-rozwojową.

Kiedy start-upy są definiowane przez pryzmat zasobów ekonomicznych, często poruszanym zagadnieniem w tych rozważaniach są alternatywne metody ich zewnętrznego finansowania (zob. Michalczyk 2022). Za przykład może tu posłużyć definicja badawcza Fundacji Kraków Miastem Startupów, której autorzy już na wstępie zaznaczają, że start-up to „organizacja wykorzystująca zewnętrzne finansowanie”⁸. Wśród specyficznych dla start-upów metod zewnętrznego finansowania wyróżnia się między innymi instytucję „anioła biznesu” (*business angel*), fundusze podwyższonego ryzyka (*venture capitals*) (Cegielska i Zawadzka 2017), a także finansowanie społecznościowe (*crowdfunding*) (Lipiec 2017: 189).

Rolę „anioła biznesu” może odgrywać indywidualny podmiot, osoba działająca w części nieregulowanego i nieinstytucjonalnego rynku (Kogut 2017: 31), która w zamian za akcje lub udziały w danej firmie zgromadzony przez siebie kapitał inwestuje w inne przedsięwzięcie na wczesnym etapie rozwoju (Cavallo i in. 2019). „Anioł biznesu” podejmuje decyzję dotyczącą opłacalności inwestycji na podstawie własnej oceny sytuacji. Bywa również i tak, że samodzielny inwestor, nawiązując współpracę ze start-upem, staje się nie tylko źródłem zasobów finansowych, ale też dzięki własnej pozycji w polu wspomaga budowanie cennego w związku z tym kapitału społecznego czy kulturowego. Aktywność „aniołów biznesu” ma nierzadko charakter lokalny, ponieważ bliskość geograficzna umożliwia częsty kontakt aktorów i pozwala jednocześnie zyskać dostęp do infrastruktury będącej własnością „anioła biznesu” (Stan 2020: 11). Zarówno w Polsce, jak i za granicą możemy spotkać sieci zrzeszające „aniołów biznesu” (na przykład Lewiatan Business Angels czy European Business Angels Network). Dzięki łączeniu prywatnych funduszy „aniołowie biznesu” mają możliwość inwestowania w start-upy znajdujące się na bardziej zaawansowanych etapach rozwoju (kiedy wzrastają ich potrzeby finansowe), stając się konkurencyjną formą finansowania dla funduszy wysokiego ryzyka (Cavallo i in. 2019; Hellmann i Thiele 2015). Badania fundacji Startup Poland pokazują, że w 2020 roku w Polsce 20% badanych start-upów czerpało finansowanie od

⁷ ESOP – czyli jak wynagrodzić najlepszych pracowników, startup.pfr.pl, <https://startup.pfr.pl/pl/aktualnosci/esop-czyli-jak-wynagrodzic-najlepszych-pracownikow/> [dostęp: 3.02.2022].

⁸ Definicje – zob. <https://kms.org.pl/4-definicje-start-upu/> [dostęp: 13.09.2023].

„aniołów biznesów”, z czego jedynie 5% stanowili zagraniczni „aniołowie biznesu” (Startup Poland 2020: 48). Inaczej wygląda sytuacja w Europie, gdzie tego rodzaju forma finansowania jest źródłem kapitału dla 60% start-upów (EBAN Statistics Compendium 2019: 6).

Inną powszechną formą finansowania przedsięwzięcia typu start-up są fundusze podwyższonego ryzyka. Metoda ta jest zwykle wykorzystywana przez firmy nienotowane na giełdzie papierów wartościowych, znajdujące się na wczesnych etapach rozwoju i obciążone wysokim ryzykiem niepowodzenia. Polega na inwestowaniu kapitału w rozwój start-upu ze strony podmiotu finansującego przez pewien ograniczony czas, co w wypadku powodzenia przedsięwzięcia oznacza szansę na zyski z inwestycji o charakterze wykładniczym (Mróz 2020: 21). Można wskazać dwa główne typy funduszy wysokiego ryzyka: niezależny fundusz *venture capital* (VC) bądź korporacyjny fundusz *venture capital* (CVC) (Drower i in. 2017).

Start-upy subsydiowane z tego rodzaju funduszy zyskują nie tylko płynność finansową, ale także większą wiarygodność i widoczność w polu instytucjonalnym, co przekłada się na ich możliwości związane z pozyskiwaniem partnerów, klientów czy wykwalifikowanych pracowników (Stuart i in. 1999). Z danych fundacji Startup Poland wynika, że z polskich funduszy VC korzysta 20% start-upów, a do zagranicznych funduszy dostęp ma zaledwie 3% start-upów (Startup Poland 2020: 48). Niemniej dane fundacji pokazują, że fundusze VC są najpowszechniejszym źródłem finansowania start-upów w polu organizacyjnym polskich start-upów spośród metod finansowania zewnętrznego.

Finansowanie społecznościowe jest dość nową formą pozyskiwania środków na rozwój przedsiębiorstwa, ale w ostatnich latach zyskuje na popularności (Schwienbacher i Larralde 2010; Short i in. 2017). Metoda ta opiera się na gromadzeniu środków finansowych za pomocą wirtualnych wpłat indywidualnych darczyńców, którzy chcą wesprzeć dane przedsięwzięcie (projekt, organizację, inicjatywę). Zarówno liczba osób udzielających wsparcia finansowego, jak i same kwoty przekazywane w ramach crowdfundingu nie są w żaden sposób ograniczone. Opisany model finansowania wyróżnia także profil „inwestorów”, którzy kierują się odmiennymi niż w wypadku „aniołów biznesu” motywami podczas podejmowania decyzji o finansowaniu. W literaturze przedmiotu wymienia się dwa główne typy crowdfundingu: udziałowy i filantropijny. Pierwszy z nich pozwala jednostkom uzyskać korzyści w zamian za okazane wsparcie rozwijanemu przedsięwzięciu (na przykład możliwość użytkowania usługi albo produktu wytwarzanego przez dofinansowaną organizację). Jeśli zaś chodzi o wariant filantropijny, to osoba wspierająca dany start-up nie otrzymuje żadnego wynagrodzenia ani ekwiwalentu w zamian za wpłatę (Grabiec 2015). W tej metodzie finansowania działalności trudności generuje zarówno przewidywalność sumy, na jaką możemy liczyć, jak i okres, przez jaki będziemy otrzymywać wsparcie. Choć polskie start-upy również korzystają z tej formy gromadzenia kapitału, to jednak odsetek przedsiębiorstw poszukujących takiego wsparcia wynosi zaledwie 3% ogółu (Startup Poland 2020: 48). Tymczasem budżet dostępny na światowym rynku tego rodzaju finansowania konkuruje z budżetem dostępnym za sprawą kapitału wysokiego ryzyka (Barnett 2015).

2.1.5. Prawne definicje organizacji typu start-up

Wspomniane na początku rozdziału kryterium „statusu prawnego” obejmuje wszystkie ujęcia terminu „start-up”, które same mają rangę aktu prawnego: doprecyzowują charakter tych organizacji lub tworzą ich definicję, odwołując się do przepisów prawa. Przykłady takich

regulacji na poziomie państwowym znajdziemy również między innymi we Włoszech, w Estonii, Holandii, Niemczech i na Tajwanie (Beauchamp i Kowalczyk 2017).

Włoska definicja wydaje się jedną z najdokładniej precyzujących warunki, które muszą być spełnione, żeby organizacja została uznana w świetle prawa za podmiot typu start-up. Konieczne jest, aby tego rodzaju firma: (1) działała krócej niż pięć lat, (2) miała swoją siedzibę we Włoszech, (3) osiągała roczny dochód w wysokości nieprzekraczającej 5 milionów euro, (4) nie wypłacała dywidend, (5) opracowała i sprzedawała wysoko zaawansowane technicznie produkty lub usługi, (6) nie była rezultatem rozdzielenia lub sprzedaży części przedsiębiorstwa, (7) miała innowacyjny charakter, który przejawia się w jeden z następujących sposobów: przeznaczają co najmniej 15% wydatków na działalność badawczo-rozwojową, jedna trzecia zatrudnionych osób jest w trakcie studiów doktorskich bądź zdobyła tytuł doktora lub przynajmniej dwie trzecie pracowników ma tytuł magistra, ma patenty lub licencje albo stworzyła oryginalny program komputerowy (Demartini 2018). Definicja holenderska z kolei wyodrębnia dwie fazy rozwoju organizacji start-upowych. W pierwszej z nich nacisk jest kładziony na innowacyjny pomysł i wytwarzanie produktu lub usługi dzięki nowym technologiom. W fazie skalowania (*scaleup*) natomiast miano start-upu zdobywają firmy, które zatrudniają co najmniej dziesięcioro pracowników, lecz w ciągu trzech kolejnych lat ich liczba wzrasta o 20%, tak jak poziom sprzedaży względem bilansu z poprzedniego roku (za: Beauchamp i Kowalczyk 2017).

Do definicji drugiego typu (definiowania przez odwołania do przepisów prawa) należy definicja obowiązująca na Tajwanie. Aby organizacja na tajwańskim rynku gospodarczym została zakwalifikowana do przedsiębiorstw typu start-up, musi spełniać następujące kryteria: po pierwsze, nie może być zarejestrowana dłużej niż pięć lat, po drugie, musi uzyskać finansowanie typu *venture capital* w kwocie co najmniej 2 milionów nowych dolarów tajwańskich, po trzecie, musi być zarejestrowana w inkubatorze przedsiębiorczości, który wydaje certyfikat Ministerstwa Gospodarki Tajwanu, po czwarte, musi być właścicielem patentu na wynalazek (opcjonalnie: znajduje się w trakcie procedury jego nabywania lub zgłaszania) bądź uzyskać nagrodę w konkursie tajwańskim albo międzynarodowym skierowanym do start-upów (Beauchamp i Kowalczyk 2017). W schemat ten wpisuje się również definicja zaproponowana przez Polską Akademię Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP), w myśl której start-up oznacza „mikro i małe przedsiębiorstwo będące zarejestrowaną w Polsce spółką kapitałową, nienotowane na giełdzie w okresie do pięciu lat po jego rejestracji, które nie dokonało jeszcze podziału zysków i nie zostało utworzone w wyniku połączenia” (PARP 2016).

Choć prawne ujęcia organizacji start-upowych charakteryzują się dużym zróżnicowaniem, to (1) skalowalność modelu biznesowego, (2) czas prowadzenia działalności, (3) koncentracja na generowanych rozwiązaniach i wykorzystywaniu zaawansowanych technologii, a także (4) specyficzne źródła i kwoty finansowania stanowią cechy dystynktywne prób legislacyjnych regulacji zjawiska start-upów. Warto zaznaczyć, że w polskim prawie nie istnieje żadna legalna definicja omawianego zagadnienia. W 2016 roku w Planie na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju, reagując na potrzeby środowisk start-upowych, zaproponowano uregulowanie nowego typu spółki – prostej spółki akcyjnej (PSA). W marcu 2020 roku weszła w życie ustawa o zmianach w Kodeksie spółek handlowych oraz niektórych innych ustaw. Należy jednak zaznaczyć, że start-upy nie były jedynym odbiorcą tej regulacji państwowej (Andrejczuk 2020: 62).

2.2. Brakujące ogniwo. O ludzkim wymiarze organizacji start-upowych z perspektywy nauk społecznych i humanistycznych

Organizacje start-upowe dość rzadko (według mojego rozeznania) stają się przedmiotem analiz na gruncie nauk socjologicznych czy nauk o kulturze. Częściej ich charakterystyka jest podejmowana w obrębie nauk o zarządzaniu, ekonomii czy finansów. Próby opisu z perspektywy wymienionych dyscyplin zwykle ograniczają się do omówienia pojedynczych wymiarów działalności organizacji start-upowych.

W rozmaitych branżowych i naukowych opracowaniach możemy przeczytać o doniosłym wpływie czynnika ludzkiego na rozwój i sukces start-upu. Wspomina o tym między innymi Agnieszka Kulej, zauważając, że „istota innowacyjności start-upów to przede wszystkim kompetencje poszczególnych jednostek tworzących tego typu podmioty. Eksperti upatrują zatem źródła innowacyjności w kapitale ludzkim, który w ich opinii stanowi fundament start-upu” (Kulej 2018: 152–153). Jednak tylko nieliczne ujęcia terminu „start-up” spotykane w literaturze zwracają uwagę na społeczno-kulturowy wymiar tych organizacji. Spośród wszystkich przywołanych w poprzedniej części rozdziału definicji tylko kilka bezpośrednio odnosiło się do tej kwestii. Mam tu na myśli definicję autorstwa Erica Riesa, która akcentowała „ludzki” wymiar organizacji start-upowych, oraz prawne regulacje uściślające maksymalną liczbę pracowników bądź ich cechy społeczno-demograficzne (takie jak na przykład wykształcenie).

Tymczasem społeczno-kulturowy komponent organizacji start-upowych w perspektywie pytania badawczego postawionego w niniejszej książce jawi się jako najistotniejsze ogniwo potrzebne do poznania specyfiki badanych organizacji, a później do zrozumienia rezultatów opisywanych dalej analiz wzorów płci społeczno-kulturowej. Zapoznając się z literaturą przedmiotu, nie natrafiłam jednak na całościowe analizy społeczno-kulturowego wymiaru działalności start-upów jako organizacji pracy o szczególnych cechach. Dlatego poniżej staram się zrekonstruować ich specyfikę samodzielnie, czerpiąc z wielu różnych (fragmentarycznych) opracowań. Będzie to niezbędne do tego, aby w pełni zrozumieć eksplorowany przeze mnie obszar badań.

Specyfika społeczno-kulturowego wymiaru organizacji start-upowych

Forma organizacyjna, którą prezentują start-upy, w literaturze naukowej bywa przedstawiana jako powiązana z wieloma właściwymi im praktykami, ideologiami, przekonaniem, wartościami i dyskursami (zob. na przykład Levina i Hasinoff 2017). Dlatego w tej sekcji organizacje start-upowe przedstawiam jako konstelacje różnych korespondujących ze sobą elementów: mitów założycielskich, norm, wartości, idei czy dyskursywnych i ucieleśnionych praktyk (Koskinen 2023) upowszechnionych w różnych kontekstach kulturowych.

To, czego możemy się dowiedzieć na temat formy organizacyjnej start-upów na podstawie przeglądu literatury przedmiotu, dotyczy między innymi kwestii dystrybucji i sprawowania władzy. W start-upach przyjmuje się, że demokratyczny styl zarządzania i brak hierarchii między personelem a osobami przełożonymi stanowią najlepszy sposób organizowania pracy i relacji międzyludzkich (Łukasik 2017: 166). Takiemu modelowi organizacji przypisuje się potencjał wzrostu innowacyjności pomysłów pracowników, którzy dzięki uzyskaniu

poczucia autonomii i sprawstwa z większą łatwością rozbudzają swój twórczy potencjał i wzajemnie się inspirują. Nie są przy tym ograniczeni biurokracją i formalizacją stosunków (Miller 2014). Wśród zalet płaskich struktur organizacyjnych wymienia się też szybszy przepływ informacji między kierownictwem a pracownikami, który pozwala na usprawnienie procesów podejmowania decyzji, i elastyczne dostosowywanie się do dynamicznie zmieniających się warunków otoczenia (zob. Lee 2021).

Inne opracowania pokazują, że czas w przestrzeni start-upowej traktuje się jako indywidualny zasób jednostki bądź towar, którym można zarządzać, a także opanować dzięki wiedzy obliczeniowej (Wajcman 2019: 1277). Czas w start-upach jest rozumiany linearnie, a dominującą orientacją staje się orientacja na przyszłość, która z założenia powinna być proaktywnie kreowana przez jednostki. Czas ma w związku z tym wielką wartość, zarówno symboliczną, jak i materialną (często przeliczaną na pieniądze), a praca toczy się w wysokim tempie, co wymusza szybkie podejmowanie decyzji i wprowadzanie zmian (Wajcman 2019). Co równie ważne – czas należy do „zasobów” nieodnawialnych. W rezultacie wiele działań realizowanych w start-upach jest zorientowanych na dyscyplinowanie i optymalizowanie czasu oraz unikanie jego „marnowania” (na przykład na zadania, projekty i idee, które – jak się przewiduje – nie przyniosą korzyści) w celu zwiększenia wydajności (Wajcman 2019: 1277). Propagowane w środowisku start-upowym zwinne modele zarządzania, odwołujące się do koncepcji *Lean Startup* Erica Riesa (2012) oraz *Customer Development Model* Steve’a Blanka (2006; zob. Blank i Dorf 2012), wyznaczają powszechnie znane w społeczności zasady organizacji pracy. Bazują one na angażowaniu wyłącznie niezbędnych nakładów pracy i zasobów (w tym personelu, środków finansowych i czasu) w celu wytworzenia okrojonego i niedopracowanego jeszcze w początkowej fazie rozwiązania technologicznego, które będzie zaspokajać jedynie podstawowe potrzeby klientów i oferować podstawowe funkcje, aby na jak najwcześniejszym etapie móc wychwycić nieprawidłowości w sposobie jego działania i całym modelu biznesowym. Takie podejście pozwala na optymalizację czasu oraz kosztów (które w innym wypadku zostałyby poświęcone na eksplorację pomysłów nieprzynoszących wymiernych korzyści) przy maksymalizacji profitów płynących z podjętych działań. Modele zwinnego zarządzania w połączeniu z płaską hierarchią organizacyjną – popularyzowane wśród społeczności start-upowej – są jednocześnie wyrazem i sposobem realizacji zobowiązania (formułowanego na gruncie nowej gospodarki) utworzenia efektywniejszych, bardziej postępowych i innowacyjnych organizacji, które będą w stanie sprawniej niż tradycyjne (zbiurokratyzowane) biznesy wytwarzać wartość dodaną.

Ważnym przekonaniem podzielanym przez społeczność start-upową jest wiara, że to właśnie innowacje technologiczne są w stanie zapewnić skuteczne rozwiązania dla złożonych, strukturalnych problemów społecznych (Levina i Hasinoff 2017: 490). Ponadto wytwarzane w start-upach technologie nierzadko bywają uznawane za źródło społecznego postępu i poprawy jakości życia wielu jednostek (Chen 2022).

Nastawienie na konkurencyjność i wspólnotowość – a zatem dbałość o interes osobisty oraz dzielenie się i ogólna otwartość – choć pozornie sprzeczne, w sferze start-upowej są ujmowane równolegle jako praktyki konieczne i sprzyjające wytwarzaniu wspomnianych innowacji (Koskinen 2023). Konkurencyjność odnosi się tu do przyjęcia stanowiska, że w warunkach dużej rywalizacji o zasoby „przetrwają” i osiągną sukces wyłącznie „najsilniejsi” (zob. Maas i Ester 2016), idea dzielenia się dotyczy zaś otwartego przyjmowania do

społeczności osób nowych (potencjalnie stanowiących konkurencję) (Koskinen 2021), gotowości do podejmowania współpracy z innymi jednostkami, lecz przede wszystkim do powszechnych w tej społeczności praktyk dzielenia się zdobytym doświadczeniem oraz wiedzą (w niektórych wypadkach również patentami), przy jednoczesnym docenianiu wagi informacji zwrotnej (Koskinen 2023: 817).

W otoczeniu start-upowym wysoka wartość jest przypisywana także pracy (zob. Cooper 2000), przez co za normę uchodzi tu oddanie się pełnionym obowiązkom i pracy zarobkowej – widzianej jako sposób na wyrażanie obecnego w każdym człowieku pierwiastka twórczego i kreatywnego, czasami nawet przedstawianej i kojarzonej z zabawą (Łukasik 2017). Cennym rodzajem doświadczenia powiązany z pracą jest też porażka. Podejmowanie przez właścicieli i pracowników start-upów działań ryzykownych i eksperymentatorskich spotyka się zatem z powszechnym docenianiem i uznaniem. Ponieważ organizacje start-upowe z zasady są zorientowane na wytwarzanie innowacyjnych rozwiązań, przyjmuje się, że ich działalność nierozzerwalnie wiąże się z możliwością poniesienia porażki, która w tej przestrzeni zostaje znormalizowana, dyskursywnie zredefiniowana i przekształcona w formę zbiorowego uczenia się (Koskinen 2021: 179) – budowania zasobu, jakim jest wiedza (zamiast stygmatyzować jednostkę czy dowodzić jej niekompetencji). W tym miejscu warto zauważyć, że kolejną wartością w polu start-upowym, która wspiera tworzenie kapitału kulturowego (i chroni przed porażką), są dane, intensywnie gromadzone, agregowane i dystrybuowane przez organizacje start-upowe, a uchodzące za podstawowe narzędzie umożliwiające wytwarzanie przewagi firm działających w sektorze nowych technologii na rynku gospodarczym (Levina i Hasinoff 2017: 493), finalnie zaś dające się przekształcić w inny kluczowy zasób – pieniądź (Koskinen 2023). W dyskursie start-upowym ważnym symbolem i jednocześnie wyznacznikiem postępowania, swoistym wzorem do naśladowania, jest ekosystem Doliny Krzemowej (Valaskivi 2012). Dyskusję o wartościach i normach charakterystycznych dla start-upów rozwijam w następnym rozdziale, bazując na literaturze przedmiotu traktującej o znaczeniach, jakie płęć społeczno-kulturowa zyskuje w organizacjach start-upowych.

Wśród elementów konstytuujących symboliczny wymiar funkcjonowania organizacji start-upowych szczególne miejsce zajmuje tak zwany mit założycielski. W obrębie dyskursu start-upowego wykształciły i upowszechniły się w zbiorowej wyobraźni – również w obiegu międzynarodowym – „skanonizowane” postacie i narracje o przedsiębiorcach, takich jak Steve Jobs i Steve Wozniak (Irani 2015: 816–817) czy Bill Hewlett i David Packard. Przedsiębiorcy ci funkcjonują w dyskursie jako archetypiczni bohaterowie tworzący innowacje, obdarzeni wizjonerstwem i geniuszem (Allelyne 2019). Zarówno oni, jak i stworzone przez nich firmy wyznaczają wzorce warte naśladowania i ustanawiają rynkowe standardy, czego przykładem są współczesne ikoniczne organizacje – jak Facebook czy Google – które do dziś odgrywają w dyskursie start-upowym istotną rolę. Ważnym elementem tego mitu jest ponadto wątek „garażu” (*two guys in a garage start-up*) (Fuller 2015). Jak zauważa Fuller, mitologia garażu w Dolinie Krzemowej legitymizuje etos wytężonej pracy, a zarazem kreuje wyobrażenie o powszechnej dostępności sukcesu – osiąganego szybko dzięki indywidualnej sprawczości jednostki i jej wrodzonemu geniuszowi (Fuller 2015: 126). Wagę tego symbolu potwierdza decyzja firmy Hewlett-Packard Company o sfinansowaniu renowacji „garażu” do stanu z 1939 roku (zob. Fuller 2015: 130). Mity te, powracające w różnych przestrzeniach – od mediów społecznościowych po wydarzenia i spotkania biznesowe – tworzą wspólne dla

społeczności start-upowej narracje, które wzmacniają poczucie przynależności i pełnią funkcję socjalizacyjną (Koskinen 2023).

Oprócz narracji występujących w dyskursie start-upowym warto zwrócić uwagę na sam język jako kolejny komponent społecznego wymiaru tych organizacji. Chodzi tu przede wszystkim o żargon, którym posługują się członkowie i członkinie społeczności, używając na co dzień takich pojęć, jak *founder*, *bootstrapping*, *crowdfunding*, *pivoty*, *exity* czy *private equity*, *preseed*, *seed*, *unicorn* (Łukasik 2017), a więc zapożyczeń z języka angielskiego. Ostatni z wymienionych terminów – *unicorn* (jednorożec) – jest uznawany za symbol przedsiębiorczości z Doliny Krzemowej (Kuckertz i in. 2023). Termin ten po raz pierwszy został użyty w 2013 roku przez inwestorkę kapitału podwyższonego ryzyka Aileen Lee w artykule *Welcome to the unicorn club: Learning from billion-dollar startups* (Vogelaar i Stam 2024). Jak wyjaśnia zespół pod kierunkiem Suresha Kothy (2022: 462): „Jednorożce to mityczne stworzenia przypominające konie ze spiralnymi rogami wyrastającymi z czoła. Termin ten jest używany jako metafora czegoś niezwykle rzadkiego, stąd też mianem »jednorożca« określa się start-upy o bardzo wysokiej wycenie” – zwykle chodzi o firmy wyceniane na ponad miliard dolarów.

Różne opracowania pokazują, że charakterystyczny dla przedstawicieli tej społeczności wygląd to swobodny, nieskrępowany konwenansami styl ubierania się, polegający na noszeniu luźnych T-shirtów, kłapków, bluz z kapturem (charakterystycznych dla Marka Zuckerberga – zob. Wolfe 2017), czarnych golfów i dżinsów (specyficznych dla stylu Steve’a Jobsa) czy sandałów i szortów, stanowiących rodzaj „technologicznego umundurowania”, które – jak sugeruje Antti Hyrkäs – rozprzestrzeniło się na cały świat wraz z kulturą przedsiębiorczości start-upowej (Hyrkäs 2016: 23). Kwestie znaczenia wyglądu zewnętrznego szerzej omawiam w kolejnym rozdziale, gdzie zwracam uwagę na płciowe znaczenia praktyk estetycznych w start-upach technologicznych.

Podsumowując, w piśmiennictwie naukowym, popularnonaukowym i branżowym sposoby rozumienia organizacji start-upowych są zróżnicowane, nieostre oraz silnie ukontekstowane, fragmentaryczne i nierzadko pragmatyczne. Próby konceptualizacji start-upów prowadzi się przede wszystkim, jak wynika z moich kwerend, z perspektywy nauk o zarządzaniu, ekonomii czy finansach. Co więcej, dyskusję naukową o tym zjawisku prowadzi się często pod różnymi określeniami: „przedsiębiorstwo cyfrowe”, „przedsiębiorstwo *high-tech*”, „innovacyjna przedsiębiorczość”, „małe i średnie przedsiębiorstwa”.

Aby dookreślić wskazany obszar badań, w dalszej części pracy przyjmuję kilka podstawowych założeń, które określają sposób rozumienia start-upów technologicznych w niniejszej monografii. Po pierwsze, start-upy technologiczne są modelem nowoczesnej organizacji (Kowalczyk 2020) o niezaprzeczalnym i wzrastającym znaczeniu dla rozwoju globalnej gospodarki cyfrowej (Matricano 2020). Po drugie, organizacje te są zorientowane na generowanie „dysrupcyjnych innowacji” (Skala i Sysko-Romańczuk 2019) lub wypracowywanie modeli biznesowych umożliwiających gwałtowny wzrost na arenie międzynarodowej. Ze względu na ich uczestnictwo w systemach innowacyjności (zmieniających szersze paradygmaty rynkowe) wzorowanych na Dolinie Krzemowej struktury te uznaję za istotnie różne

od małych i średnich przedsiębiorstw (Christensen i Bower 1995). Po trzecie, do generowania wspomnianych dysrupcyjnych innowacji (w postaci produktów czy usług) wykorzystują nowe, zaawansowane technologie, a swoją pracę koordynują z wykorzystaniem zwinnej metodyki zarządzania projektami (na przykład Scrum, Kanban, Lean). Po czwarte, start-upy funkcjonują w warunkach dostępu do specyficznego otoczenia instytucjonalnego (na przykład inkubatorów, programów akceleracyjnych czy parków technologicznych), wspierającego i stymulującego rozwój na wielu etapach zaawansowania ich działalności. W ten sposób zasoby pojedynczych organizacji zostają poszerzone o „cudzy” kapitał kulturowy, symboliczny czy ekonomiczny. Po piąte, start-upy nierzadko podejmują współpracę z przedstawicielami sektora nauki, dążąc do transferu i komercjalizacji wiedzy akademickiej do obszarów biznesowych, a przy tym charakteryzują się stosunkowo wysokim odsetkiem pracowników i pracowniczek posiadających wyższe wykształcenie (lub będących na etapie jego zdobywania) (zob. Startup Poland 2019). Po szóste, organizacje te korzystają z alternatywnych metod finansowania własnej działalności (fundusze *venture capital*, *crowdfunding*) oraz wynagradzania personelu pracowniczego. Po siódme, w organizacjach start-upowych dominują zazwyczaj płaskie struktury hierarchii, w których pracowników i pracodawców dzieli niewielki dystans społeczny, a władza jest częściowo zdecentralizowana dzięki przyjęciu (bądź dążeniu do) demokratycznego stylu zarządzania. Po ósme, start-upy charakteryzują się specyficzną kulturą organizacyjną, kształtowaną przez ideologie, dyskursy i praktyki wywodzące się z Doliny Krzemowej. Zakładam, że ten migrujący konglomerat praktyk, dyskursów i ideologii, dookreślający kulturę organizacyjną start-upów upowszechnioną w polskiej rzeczywistości, nie będzie prostą repliką kulturowego zestawu, który zrodził się w Dolinie Krzemowej (zob. Koskinen 2023). Kulturę badanych start-upów postrzegam raczej jako formę „udomowioną”, swego rodzaju kulturowy *patchwork* rozwijający się w ramach różnych naczadających na siebie lokalnych i globalnych logik instytucjonalnych, uwarunkowań, zasobów i zwyczajów obowiązujących w polu start-upowym.

Scharakteryzowana powyżej specyfika start-upów ukazuje osobliwość tych organizacji oraz pola instytucjonalnego, w którym są one osadzone. Z kolei przywołane w poprzednim rozdziale koncepcje przekonują, że wszystkie organizacje społeczne mają swój płciowy wymiar i wytwarzają indywidualne reżimy płci. W książce staram się połączyć te dwa zagadnienia i zrozumieć, jakie znaczenia zyskuje płeć kulturowa w obrębie tych szczególnych organizacji działających w Polsce – ukierunkowanych na generowanie technologicznych innowacji, niechętnych biurokratycznym i korporacyjnym modelom organizowania się, działających w ramach płaskich struktur hierarchii i nietradycyjnych metod finansowania własnej działalności. Innymi słowy, staram się dowiedzieć, czy nowoczesne struktury organizacyjne powstające na gruncie gospodarki opartej na wiedzy tworzą bardziej egalitarne, równościowe, wolne od nierówności płciowych miejsca pracy, w których obrębie możliwe jest produkowanie i reprodukcja rozmaitych (szczególnie niehegemonicznych) wzorów płciowych. Organizacje start-upowe w mojej opinii stanowią właściwą przestrzeń do poszukiwania odpowiedzi na tego rodzaju pytania. Kolejny rozdział, poświęcony przeglądowi badań nad tą problematyką, otwiera dyskusję na temat specyfiki „upłciowienia” organizacji start-upowych, a także otaczającego je pola organizacyjnego.

Rozdział 3

Problematyka genderowa w analizach organizacji start-upowych – przeгляд literatury

Celem niniejszego rozdziału jest analiza literatury przedmiotu pod kątem znaczeń, jakie zyskuje płęć społeczno-kulturowa w obszarze organizacji start-upowych. Rozdział ten stanowi próbę wstępnego rozpoznania i zrekonstruowania na podstawie istniejących danych specyfiki upłciowienia pola start-upowego, stanowiącego pole badawcze dla analiz podejmowanych w prezentowanej książce. Dokonując przeglądu ustaleń badawczych, przedstawiam różne wymiary problematyki podejmowanej we wskazanym obszarze, podkreślając zarówno pojawiające się w literaturze inspirujące tropy analityczne (przydatne na etapie analizy materiału empirycznego), jak i braki oraz ograniczenia w dostępnych obecnie opracowaniach.

Aby osiągnąć wyznaczony cel, w dalszych rozważaniach skupiam się na przeglądzie publikacji, które, po pierwsze, pozwalają zgłębić tematykę szeroko rozumianych relacji występujących między płcią a różnymi wymiarami działalności organizacji start-upowych (nie tylko technologicznych) i ich otoczenia instytucjonalnego, po drugie, zostały opublikowane w języku polskim lub angielskim, po trzecie, mają charakter naukowy, czyli pojawiły się na łamach czasopism naukowych, a na podstawie struktury tekstu można wyodrębnić elementy charakterystyczne dla standardowej pracy naukowej (na przykład wykorzystywaną teorię, metodologię, dyskusję wyników). Do puli analizowanych tekstów dołączam kilka wybranych raportów badawczych opracowanych przez fundacje, instytucje i organizacje działające na rzecz środowisk start-upowych (jak Startup Genome, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości czy Startup Poland).

Systematyzując wyniki analiz literatury przedmiotu, wyodrębniam trzy główne obszary tematyczne, które składają się na kolejne podrozdziały. Podrozdział pierwszy rozpoczyna się od opisu badań nad umiejscowieniem kobiet i mężczyzn w organizacjach i instytucjach start-upowych, aby następnie przejść do wyników analiz dyskursywnych i niedyskursywnych praktyk jednostek, które odtwarzają i negocjują płciowe nierówności strukturalne. W drugim

podrozdziale dokonuję analizy warstwy symbolicznej dyskursywnych i niedyskursywnych praktyk podejmowanych przez jednostki w organizacjach start-upów technologicznych. Rekonstruję znaczenia ważne z perspektywy genderowej, a obecne w szeroko rozumianej „kulturze organizacyjnej” start-upów, w której są „zatonione” struktury start-upowe. Podrozdział trzeci, zamykający omówienie wyników badań, traktuje o powiązaniach między płcią kulturową oraz sferami organizacyjną i pozaorganizacyjną.

3.1. Płeć w strukturach organizacji start-upowych

W tym podrozdziale przybliżam i omawiam rezultaty badań, które koncentrują się na analizie płci kulturowej jako kategorii różnicującej struktury start-upów technologicznych. W pierwszej części, bazując na analizie literatury przedmiotu, przedstawiam umiejscowienie kobiet i mężczyzn na różnych pozycjach w polu organizacyjnym start-upów, prezentując bardziej statyczny i formalny aspekt struktur wspomnianych w tytule podrozdziału. W drugiej części przyglądam się dynamicznym i procesualnym przejawom struktur organizacyjnych i przywołuję wyniki prac badawczych, w których analizom poddano praktyki negocjujące umiejscowienie kobiet i mężczyzn w strukturach start-upowych (w tym upłciowione strategie działań czy procesy zarządzania płcią).

3.1.1. Umiejscowienie kobiet i mężczyzn w organizacjach (około)start-upowych

Opracowania umożliwiające zmapowanie zróżnicowania umiejscowienia jednostek w strukturach start-upowych ze względu na ich płeć są stosunkowo nieliczne i w znacznej mierze powstają w ramach przedsięwzięć o charakterze pozaakademickim. Można tu wskazać statystyki (dotyczące płci) zawarte w raportach publikowanych przez fundacje i stowarzyszenia zorientowane na wspieranie rozwoju organizacji start-upowych (na przykład raporty fundacji Startup Poland czy Fundacji Wspierającej #OMGKRK), badania prowadzone na zlecenie prywatnych przedsiębiorstw (takich jak Deloitte Polska czy Statistica), ale także inicjatywy instytucji rządowych (zob. raport PARP 2020). Brak systematyczności w monitorowaniu sytuacji kobiet i mężczyzn działających w polskim polu start-upowym, jak również definicyjne rozbieżności pojawiające się na poziomie operacjonalizacji kategorii „start-up”, ograniczają możliwości dokonywania wiarygodnych porównań (między ekosystemami czy poszczególnymi okresami). Problematyczne staje się też interpretowanie istniejących danych jako wzajemnie uzupełniających się sprawozdań. Z kolei regularne analizy o zasięgu międzynarodowym nie dostarczają informacji na temat sytuacji w Polsce (zob. Startup Genome 2021).

Analiza dostępnych źródeł charakteryzujących umiejscowienie kobiet i mężczyzn w przedsiębiorstwach start-upowych oraz innych organizacji działających w instytucjonalnym otoczeniu start-upów pozwala wskazać istnienie wyraźnej dysproporcji w dostępie do pozycji o zróżnicowanym poziomie prestiżu i władzy ze względu na płeć. Pozycje te można uszeregować, wyodrębniając spośród nich role: (1) pracowników wykonawczych (o różnych specjalizacjach), (2) osób samodzielnie rozwijających działalność start-upową lub należących do zespołów założycielskich organizacji start-upowych, (3) osób samodzielnie inwestujących

bądź też zasiadających w gremiach decyzyjnych spółek inwestorskich lub funduszy inwestujących w przedsiębiorstwa start-upowe⁹.

Badania raportujące obecność kobiet w organizacjach start-upowych miast europejskich pokazują, że na stanowiskach związanych z technologią (*tech-related jobs*) (wyłączające ze statystyk prace w działach obsługi klienta czy zasobów ludzkich) ich odsetek wynosi średnio 25% (Startup Genome & We Rise 2021). Pośród dwudziestu pięciu najlepiej prosperujących ośrodków start-upowych najwyższy odsetek kobiet zatrudnionych na pozycjach technicznych odnotowano w start-upach zlokalizowanych w miastach skandynawskich i włoskich: w Helsinkach ich udział procentowy wynosił 37% (dziewiąte miejsce w rankingu), w Sztokholmie – 29% (czwarte miejsce w rankingu), w Mediolanie – 28% (jedenaste miejsce w rankingu). Z kolei najniższy wynik obecności kobiet na tych stanowiskach – 18% – uzyskały ośrodki start-upowe zlokalizowane w Zurychu (ósmie miejsce w rankingu), Istambule (piętnaste miejsce w rankingu), Bernie-Genewie (siedemnaste miejsce w rankingu) i Wiedniu (dwudzieste czwarte miejsce w rankingu).

Przyglądając się statystykom informującym o płciowym zróżnicowaniu kolejnego poziomu struktur władzy i pracy – zespołów założycielskich start-upów, można zauważyć, że w 2019 roku średnia liczba kobiet wśród założycieli start-upów na świecie wynosiła 20%¹⁰. Jak pokazują badania opublikowane w 2021 roku przez fundacje Startup Genome i We Rise, założycielami europejskich start-upów technologicznych (*tech founders*) znacznie częściej zostają mężczyźni: stanowią oni 88,9% badanej grupy, kobiety zaś – 10,8% (Startup Genome & We Rise 2021). Najwyższy odsetek założycielek start-upów technologicznych możemy zauważyć w ekosystemie angielskim (Belfast – 22,33%, Edynburg-Glasgow – 14,29%), hiszpańskim (Walencja – 19,14%) i portugalskim (Porto – 14,75%) (Startup Genome & We Rise 2021). Według danych przedstawianych przez Startup Poland (2021) wskaźnik ten okazuje się nieco wyższy w ekosystemach zlokalizowanych w krajach Europy Środkowo-Wschodniej. Trend ten znajduje potwierdzenie w statystykach obrazujących sytuację start-uperek w Polsce. Dane zawarte w raportach pokazują, że między 2015 a 2019 rokiem kobiety zasiadały w 25–29% zespołów założycielskich (raporty Startup Poland). Należy jednak zaznaczyć, że większość organizacji start-upowych działających w Polsce jest zakładana przez zespoły wieloosobowe (zob. raporty fundacji Startup Poland), zatem dostępne dane nie odzwierciedlają realnej proporcji wszystkich kobiet względem wszystkich mężczyzn zasiadających w zarządach organizacji start-upowych. Podobnie w badaniach przeprowadzonych przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości odsetek kobiet wśród właścicieli start-upów pozostaje na poziomie wyższym niż średnia europejska i wynosi 42%. Dla porównania warto przyrzeć się statystykom obrazującym sytuację kobiet samozatrudnionych w małych i średnich przedsiębiorstwach (MŚP) w Polsce. Z raportu opublikowanego przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości wynika, że liczba

⁹ W polu instytucjonalnym organizacji start-upowych można wskazać również role kobiet i mężczyzn odpowiedzialnych za wspieranie i stymulowanie rozwoju organizacji start-upowych, zatrudnionych w parkach technologicznych czy fundacjach, a także pełniących funkcje mentorów i menterek w różnego typu programach akceleryacyjnych. Niestety, nie trafiłam na dane statystyczne, które pozwoliłyby scharakteryzować proporcje kobiet i mężczyzn obecnych na tego typu stanowiskach.

¹⁰ <https://www.statista.com/topics/4691/female-founded-startups/#topicOverview> [dostęp: 15.04.2023].

kobiet prowadzących własną działalność gospodarczą w ramach małych i średnich przedsiębiorstw w czwartym kwartale 2019 roku wynosiła 29,4% (PARP 2020), a zatem odsetek kobiet prowadzących tego typu działalność był niższy niż odsetek kobiet decydujących się na utworzenie organizacji start-upowej.

Tendencja spadkowa charakteryzująca udział kobiet w strukturach instytucji start-upowych utrzymuje się także na kolejnym szczeblu władzy – poziomie inwestorskim. Dane obrazujące sytuację w Stanach Zjednoczonych pokazują, że zaledwie 4,9% kobiet i aż 95,1% mężczyzn zasiada w zespołach decyzyjnych funduszy typu *venture capital* (Women in VC 2020). Proporcje te są niemal identyczne dla zarządów firm tego typu z siedzibą zlokalizowaną w Unii Europejskiej (5%) (European Women in VC 2022). Badania organizacji pozarządowej Level 20, przeprowadzone we współpracy z Polskim Stowarzyszeniem Inwestorów Kapitałowych i Abris Capital Partners, wskazują, że w Polsce odsetek kobiet w zespołach inwestycyjnych typu *private equity* i *venture capital* wynosi odpowiednio 8% i 9% na stanowiskach kierowniczych (Women in Private Equity & Venture Capital in Poland 2021). Również w tym wypadku średni odsetek kobiet w sektorze inwestycyjnym okazuje się wyższy dla Polski niż średnia dla krajów europejskich¹¹.

Podsumowując, liczbowa przewaga mężczyzn i niedoreprezentacja kobiet stanowi stałą (utrzymującą się przez lata) charakterystykę struktur instytucji start-upowych, niezależnie od analizowanego otoczenia gospodarczego i kulturowego (Ashcraft i Blithe 2010; Startup Genome 2018, 2019, 2020). Dysproporcja między odsetkiem kobiet i mężczyzn pogłębia się wraz ze wzrostem stopnia decyzyjności i dostępu do władzy na poszczególnych pozycjach. Interpretując dane ilościowe ilustrujące udział procentowy kobiet i mężczyzn w organizacjach działających w obrębie pola instytucjonalnego start-upów, można stwierdzić, że powszechne jest w nim zjawisko „szklanego sufitu” (*glass ceiling*) (Acker 2009). W szerszym ujęciu termin ten określa niedoreprezentację kobiet na wyższych szczeblach władzy w różnych sektorach gospodarki, będącą rezultatem skumulowania różnego typu niekorzystnych uwarunkowań, które blokują szanse awansu na ścieżce kariery zawodowej kobiet (Prokos i Padavis 2005: 526 [za: Acker 2009]). Przywołane powyżej statystyki, obrazujące umiejscowienie kobiet i mężczyzn na każdym z wyodrębnionych poziomów, pozwalają zmapować specyfikę upłciowienia struktur formalnych, w których obrębie działają na co dzień członkowie i członkinie grupy badanej społeczności.

W dalszej części rozdziału prezentuję wyniki badań empirycznych, które pozwalają opisać uwarunkowania sprzyjające różnicowaniu i stratyfikowaniu kobiet oraz mężczyzn w przestrzeniach start-upowych.

¹¹ Wyższe statystyki udziału kobiet na omawianych stanowiskach w Polsce (względem innych krajów europejskich) należy jednak interpretować z ostrożnością, literatura przedmiotu wskazuje bowiem, że w słabiej dofinansowanych i rozwijających się sektorach gospodarki średni odsetek kobiet może być wyższy niż w tych samych sektorach gospodarki w krajach lepiej się rozwijających (Młodożeniec i Knapieńska 2013). Tymczasem dane z Global Startup Ecosystem Map pokazują, że polski ekosystem zajmuje trzydzieste trzecie miejsce na liście stu najlepszych ekosystemów start-upowych na świecie, a jego wynik wynosi 7,18 punktu – w porównaniu z pierwszym na liście ekosystemem Stanów Zjednoczonych, osiągającym 195,37 punktu (dane z Global Startup Ecosystem Map – stan na 27 lipca 2022 roku, <https://www.startup-blink.com/>).

3.1.2. Dynamika relacji płci w strukturach start-upów technologicznych

O ile w poprzednim podrozdziale starałam się zrekonstruować umiejscowienie kobiet i mężczyzn w obszarze struktur formalnych start-upów technologicznych, o tyle tę sekcję traktuję jako jego dopełnienie. Przedstawiam tu bowiem wyniki prac, które ukazują raczej mikrostrukturalną perspektywę oraz dynamikę mobilności kobiet i mężczyzn w ramach struktur organizacyjnych start-upów.

Przedstawione powyżej statystyki dowiodły, że kobiety są obecne w niewielkim stopniu w branży start-upów technologicznych. Alison T. Wynn (2020) postanowiła zbadać, jak kierownicy wyższego szczebla pracujący w Dolinie Krzemowej uzasadniają różnice w aktywności kobiet i mężczyzn w środowisku start-upowym. Podczas analiz badaczka wyodrębniła współistnienie trzech modeli argumentacyjnych. Pierwszy typ uzasadnienia genderowych nierówności (ścieżka indywidualistyczna) upatrywał źródła problemu w indywidualnych praktykach i uwarunkowaniach jednostek: (1) tworzeniu i dołączaniu do homofilijnych męskich sieci społecznych, (2) reprodukowaniu uprzedzeń wynikających z krążących w tym środowisku stereotypów, blokujących awans kobiet na wyższe stanowiska, (3) przekonaniu, że brak awansów kobiet na wyższe stanowiska czy nieobecność kobiet w dziedzinach STEM stanowi wyraz ich woli, (4) autosabotażu, kiedy kobiety obwiniają siebie same o nierówność płci. Drugi model argumentacyjny (ścieżka społeczna) obecny w wypowiedziach badanych osób źródeł nierówności poszukiwał we wzorach i w normach, do których socjalizowano kobiety i mężczyzn we wczesnym dzieciństwie. Trzeci model argumentacyjny dla nierówności w start-upach (ścieżka organizacyjna), pojawiający się najrzadziej, opierał się na dostrzeganiu w procedurach organizacyjnych i procesach z pozoru płciowo neutralnych (wbudowanych) założeń, które uprzywilejowują mężczyzn (Wynn 2020). Warto zauważyć, że Wynn, analizując podawane przez członków społeczności start-upowej uzasadnienia i wyjaśnienia dysproporcji płci w tym środowisku zawodowym, wzięła pod uwagę wyłącznie perspektywę osób pełniących funkcje kierownicze, a więc posiadających władzę. W przeciwieństwie do Wynn, podczas analizy wzorów płciowych na potrzeby niniejszej pracy uwzględniam różne punkty widzenia, włączając w korpus osób badanych pracowników niższego szczebla (na przykład pracowników wykonawczych) oraz jednostki, które zostały z tych stanowisk zwolnione lub samodzielnie z nich zrezygnowały.

Opracowania poświęcone analizie związków występujących między płcią społeczno-kulturową i start-upami technologicznymi obejmują również zagadnienia procesów negocjowania pozycji kobiet i mężczyzn we wspomnianych strukturach organizacyjnych (zob. Alfrey i Twine 2017; Twine 2018, 2022). Przykład stanowią tutaj badania Lauren Alfrey i France W. Twine (2017), opisane w artykule *Gender-fluid geek girls: Negotiating inequality regimes in the tech industry*, w którym autorki stawiają pytanie o to, jak technicznie wykwalifikowane kobiety negocjują swoją pozycję w zdominowanej przez mężczyzn branży technologicznej. Badaczki zaobserwowały, że kobiety zatrudnione w Dolinie Krzemowej, praktykujące normatywne wzory kobiecości, doświadczały w pracy mikroagresji ze strony współpracowników płci męskiej. W przywołanym artykule zilustrowały również wiele praktyk przyczyniających się do marginalizowania roli kobiet w organizacjach *high-tech*, takich jak unikanie kontaktu wzrokowego, podkreślanie tokenicznego statusu kobiet w zespołach programistycznych, ignorowanie i lekceważenie pytań zadawanych przez nie w trakcie zebrań przy jednoczesnym odpowiadaniu na pytania współpracowników płci męskiej, kwestionowanie

samodzielnie podjętych przez pracowniczki decyzji (częstsze niż w wypadku innych pracowników). Płeć kobiet uobecniała się w żartach (nawiązujących do sfery seksualnej) czy komentarzach na temat kobiecego ciała (Alfrey i Twine 2017: 37–38). Autorki badania twierdzą, że przywiązanie do tradycyjnych ról płciowych oraz ucieleśnianie normatywnej kobiecości w zmaskulinizowanych firmach technologicznych staje się dla kobiet obciążeniem. Analizy Alfrey i Twine pokazały, że płynne przechodzenie między wzorami płciowymi (*gender-fluid*) pozwalało białym nieheteronormatywnym kobietom unikać rutynowych aktów mikroagresji. Grupa ta (białe kobiety LGBTQ) przez praktykowanie specyficznego stylu komunikowania i ubierania się¹² upodabniały się do męskich współpracowników. Co ciekawe, badane kobiety, które tylko poza miejscem pracy przyznawały się do własnej transpłciowości, intencjonalnie identyfikowały się z dominującą w start-upach „nerdowską kreacją męskości”, mając świadomość wynikających z tego tytułu korzyści (Alfrey i Twine 2017). Zdaniem autorek *genderowa płynność*¹³ stanowi rodzaj strategii, która pozwala osiągnąć transpłciowym, białym i azjatyckim kobietom liczne korzyści, na przykład wyższą pozycję w branży technologicznej, stabilne zatrudnienie, szacunek i poczucie przynależności w zmaskulinizowanym gronie współpracowników. Badaczki sugerują również, że strategia ta może nie być możliwa do wdrożenia w wypadku czarnych kobiet.

Badania Alfrey i Twine ukazują nie tylko procesualny i dynamiczny charakter płci kulturowej w start-upach. Dzięki uwzględnieniu etnicznego zróżnicowania doświadczeń badanych kobiet stanowią przykład analiz intersekcyjnych, pozwalających uchwycić rezultaty krzyżowania się różnych osi nierówności społecznych w obrębie struktur organizacyjnych. Wagę tego rodzaju opracowań podkreślają współcześnie teoretyczki studiów genderowych (zob. Acker 2006; Ridgeway i Correll 2004; Risman 2004; Risman i Davis 2003). Są one również cenne z perspektywy założeń konceptualno-metodologicznych przyjętych w niniejszej pracy. Płeć społeczno-kulturową, rozumianą jako wzory relacji produkowane i reprodukowane w praktykach społecznych, rozpatruję jako jedną z wielu struktur współistniejących równolegle w tożsamościach badanych osób, a współkształtujących ich doświadczenia i charakter podejmowanych przez nie praktyk społecznych w miejscu pracy. W odróżnieniu jednak od analiz przeprowadzonych przez Alfrey i Twine, w części empirycznej rozpatruję praktyki i strategię działań badanych aktorów społecznych jako intersekcyjne, to jest uwarunkowane przez przynależność do określonej kategorii: płci kulturowej, klasy społecznej, pozycji zajmowanej w organizacjach start-upowych czy współkształtowane przez indywidualną sytuację rodzinną. Choć w studiach nad gender i organizacjami start-upowymi analizowano doświadczenia kobiet i mężczyzn z uwzględnieniem zróżnicowania wynikającego z ich sytuacji rodzinnej (zob. na przykład Cooper 2000; Kuschel i Lepeley 2016b), pozycji zawodowej (zob. Wynn 2020) czy klasy społecznej (zob. Richards i Mattioli 2021), to jednak dotychczasowe badania nie integrowały wszystkich tych wymiarów równolegle, co czynię

¹² Badane unikające makijażu, noszące dżinsy, czarne T-shirty i bluzy z kapturem (Alfrey i Twine 2017), przejawiały nonkonformistyczny styl, typowy dla kultury start-upowej, a opisywany w badaniach Richards i Mattioli (2021), przywoływanych w dalszej części rozdziału.

¹³ Pojęcie „genderowa płynność” autorki definiują jako przejawianie selektywnie dobranych praktyk genderowych, stosowanych i premiowanych w danym środowisku, które stanowią elementy repertuaru różnych wzorów płciowych. W ekosystemie start-upowym oznacza to przejawianie praktyk, które wpisują się we wzorce znormatywizowanej w strukturach start-upowych męskości przez transpłciowe kobiety.

w niniejszej książce. Ponadto, podążając za koncepcją Connell, doświadczenia kobiet i mężczyzn rozpatruję w duchu podejścia interseksjonalnego jako pozostające w relacji do poszczególnych reżimów płciowych.

Analizy poświęcone strategiom radzenia sobie osób z grup mniejszościowych (zarówno białych kobiet, jak i kobiet oraz mężczyzn będących reprezentantami mniejszości etnicznych) w zmaskulinizowanych strukturach organizacyjnych stanowią kolejny ważny obszar badań w studiach nad organizacjami technologicznymi i płcią społeczno-kulturową (zob. na przykład Liu 2023; Mickey 2022; Petrucci 2020). W odniesieniu do struktur start-upowych jako przykład można podać badania Johanny Shih (2006), która badając grupy dyskryminowane w Dolinie Krzemowej, opisała płciowo i etnicznie zróżnicowane strategie radzenia sobie w miejscu pracy, podejmowane przez białe kobiety oraz Azjatów i Azjatki. Jedną z metod przekraczania barier doświadczanych w męskich strukturach start-upowych była strategia aktywnego poszukiwania egalitarnych kultur pracy i zarządów firm (Shih 2006). Przykładowo badane przez Shih kobiety przezwyciężały bariery na ścieżce rozwoju kariery w branży technologicznej przez częstą zmianę miejsca pracy (*job-hopping*), dzięki czemu „omijały »szklane ściany«” (Shih 2006: 186). W trakcie licznych rozmów kwalifikacyjnych stosowały praktyki weryfikowania składów osobowych zarządów firm pod kątem obecności kobiet na stanowiskach zarządczych. Chcąc zaś poznać obowiązki oraz projekty, w które zostaną zaangażowane, zadawały osobom rekrutującym wiele szczegółowych pytań, by móc wybrać posadę umożliwiającą rozwój zawodowy (Shih 2006: 186–187). Z kolei mężczyźni azjatyckiego pochodzenia, ze względu na doświadczenia uprzedmiotowienia (byli postrzegani wyłącznie w kategoriach „torby z zestawem umiejętności” technicznych) oraz kulturowego niedopasowania do reguł dominujących w start-upach¹⁴, podobnie jak białe kobiety, poszukując nowego miejsca pracy, zdobywali informacje na temat etnicznego zróżnicowania zarządu przedsiębiorstwa, w którym chcieli znaleźć zatrudnienie. Niektórzy mężczyźni decydowali się na rezygnację z pracy i założenie własnego start-upu, zachęcając przy tym do odejścia z organizacji pozostałych współpracowników (Shih 2006). Shih pokazuje również, że aby konkurować z sieciami „starych białych mężczyzn” (*old white boys networks*), które stanowią jeden z kluczowych mechanizmów odtwarzania nierówności ze względu na płeć w nowej gospodarce (zob. Williams, Muller i Kilanski 2012; Williams 2017; Mickey 2022), badani tworzyli wspierające sieci społeczne oparte na solidarności jednostek należących do tej samej kategorii etnicznej czy płci. Jednocześnie autorka badań zaznacza, że strategie te mogą okazać się niemożliwe do „wdrożenia” przez inne osoby o tej samej charakterystyce socjodemograficznej, ponieważ ich skuteczność jest zależna od zachodzących procesów makrospołecznych (przemian historyczno-społecznych, widocznych między innymi u większego odsetka Azjatów i Azjatek zdobywających wykształcenie techniczne w Stanach Zjednoczonych) oraz specyfiki organizacji *high-tech* (w których zyskują na znaczeniu transnarodowe sieci społeczne) (Shih 2006: 191). Same strategie opisane przez Shih realizowały się głównie w przestrzeni interakcji społecznych, a ich różnorodność była przedstawiana jako wynikająca z płci i rasy działających aktorów.

¹⁴ Badani mężczyźni opisywali w ten sposób kulturowo zinternalizowane cechy osobowości, takie jak skromność czy opanowanie, brak agresywności, które w odniesieniu do kultury start-upowej stawały się dla nich ograniczające (zob. Shih 2006).

Inny kierunek badań, który można wyodrębnić na podstawie analizy literatury z zakresu studiów nad gender i organizacjami start-upowymi, koncentruje się na zróżnicowaniu doświadczeń binarnie ujmowanych płci w toku transformacji struktur start-upowych. Rezultaty analiz osadzonych w tym nurcie jedynie sygnalizują i omawiam pokrótce, nie są one bowiem kluczowe z perspektywy celu badań, ponieważ skupiają się na przemianach sformalizowanych struktur start-upowych, starając się uchwycić specyfikę procesów stratyfikacyjnych podczas etapu przejścia od start-upu do organizacji średniej wielkości.

Badacze i badaczki podejmujący wspomnianą tematykę skupiali się na analizie trajektorii ścieżek zawodowych kobiet i mężczyzn (ze szczególnym uwzględnieniem pozycji zajmowanych w strukturach) zatrudnionych w start-upach, ale także na związkach między poziomem biurokracji a poziomem nierówności genderowych wewnątrz tych organizacji.

Do pierwszego typu analiz można zaliczyć badania Ethel L. Mickey, która pokazuje, że doświadczenia kobiet w procesie przejścia organizacji od start-upu do „cywilizowanej firmy” są odmienne od doświadczeń pracowników płci męskiej. Kobiety relacjonowały dokuczliwość „ból wzrostu” firmy (*growing pains*) ze względu na niepewność zatrudnienia oraz zwolnienia towarzyszące procesowi restrukturyzacji przedsiębiorstwa. W wypadku wzrostu organizacje zatrudniają więcej kobiet na stanowiskach administracyjnych i marketingowych, z kolei na skutek redukcji etatów kobiety z tych samych stanowisk są pierwsze wyznaczane do zwolnienia ze względu na zajmowanie nietechnicznych, mniej strategicznych dla rozwoju całej organizacji stanowisk. Jak zauważa Mickey, wraz z rozwojem firmy kobiety przestają czerpać korzyść z ważnego dla nich dotychczas mechanizmu widoczności, którą uzyskują dzięki działaniu w wielozadaniowych zespołach czy uczestniczeniu w ogólnofirmowych imprezach towarzyskich (Mickey 2019).

Z kolei rozpoznania zespołu pracującego pod kierunkiem Jamesa N. Barona (2007), w których analizowano konsekwencje biurokratyzacji struktur start-upowych Doliny Krzemowej, należą do drugiego typu badań i obrazują konsekwencje przemian strukturalnych dla równowagi płci. Wnioski z tych prac pozwalają stwierdzić, że choć biurokratyzacja bywa w literaturze genderowej rozpatrywana jako narzędzie upowszechniania męskiej logiki organizacyjnej, to w wypadku start-upów poprawia ona perspektywy zatrudnienia kobiet na kluczowych stanowiskach naukowo-technicznych. Badacze konstatują, że zakres nierówności płci w branży start-upowej nie jest wyłącznie odzwierciedleniem obecnego składu płciowego, ale także rezultatem przyjętej ścieżki rozwojowej, w której przedsiębiorstwo nie osiągnęło zróżnicowania płciowego (początkowe zróżnicowanie płciowe w planach zatrudnienia kształtowało stopień włączania kobiet na stanowiskach technicznych na kolejnych etapach rozwoju firmy).

Prezentowane powyżej wnioski płynące z badań nad gender i start-upami technologicznymi zwracają uwagę na specyficzne uwarunkowania i kluczowe procesy współkształtujące pozycje kobiet i mężczyzn w strukturach tych nowoczesnych organizacji. Informacje zawarte w tym podrozdziale z jednej strony są traktowane jako charakterystyka specyfiki pola, w jakim poruszają się badane osoby, z drugiej zaś – stanowią obszar badań, na którego tle sytuują i do którego odnoszą własne rozważania analityczne. Rezultaty przywołanych prac uwarunkowały mnie na możliwość pojawienia się rozmaitych wzorców realizowania praktyk reprodukujących, jak i kwestionujących upłciwienie struktur władzy w start-upach (na etapie zarówno badań terenowych, jak i analiz materiału empirycznego). W opracowaniach,

które ukazywały strategię radzenia sobie ze statusem mniejszościowym, wartość dodaną stanowi udokumentowanie działań niosących potencjał emancypacji grup nieuprzywilejowanych oraz sposobów dekonstrukcji obowiązującego w tych organizacjach reżimu płciowego.

3.2. Płeć społeczno-kulturowa a kultura organizacji start-upowych

Joan Acker w artykule *Gendered organizations and intersectionality: Problems and possibilities* charakteryzuje różne wymiary upłciwionych podstruktur organizacyjnych, wymieniając wśród nich również kulturę organizacyjną. Kategorię tę ujmuje jako „sumę określonych, często specyficznych dla danego miejsca i czasu obrazów, postaw, przekonań, a także zachowań i wartości” (Acker 2012: 216). Zdaniem badaczki kultura organizacyjna może być podzielana przez członków jednej lub wielu różnych organizacji, ale – co najważniejsze – „obejmuje ona zwykle definicje akceptowanych i nieakceptowanych upłciwionych zachowań, a także obrazy wielu typów męskości i kobiecości” (Acker 2012: 216). Podobnie Connell, w której koncepcjach można zauważyć liczne nawiązania do prac Acker, przekonuje, że jednym z wymiarów, gdzie dochodzi do produkcji i reprodukcji wzorów płciowych badanych w niniejszej pracy, jest wymiar kulturowo-symboliczny organizacji (2006). Podążając za wskazaniem wspomnianych badaczek, twierdząc, że aby scharakteryzować i opisać wyczerpująco te wzory, należy wziąć też pod uwagę kulturowe aspekty upłciwionych praktyk podejmowanych w tych organizacjach. Mając to na względzie, w niniejszym podrozdziale, wspierając się wnioskami płynącymi z badań terenowych, przedstawiam specyfikę kultury organizacyjnej start-upów technologicznych w rozumieniu proponowanym przez Acker. Poniżej systematyzuję prowadzone dotychczas rozważania, a wyniki badań z tego obszaru relacjonuję w dwóch częściach. Pierwsza z nich obejmuje omówienie kulturowych wartości, postaw, zachowań i przekonań obecnych w start-upach technologicznych, zebranych pod parasolem „dyskursywnych i niedyskursywnych praktyk społecznych”. Druga zaś odnosi się do obrazów męskości i kobiecości w start-upach technologicznych i jest zorganizowana wokół kategorii „tożsamości geeka”.

3.2.1. Płciowe dyskursywne i niedyskursywne praktyki w kulturowej przestrzeni start-upów

Liczne analizy dowodzą, że etos ciężkiej pracy jako jedna z nadrzędnych wartości w kulturze start-upów, która przenika i kształtuje praktyki podejmowane w różnych przestrzeniach start-upowych, znajduje jednocześnie odzwierciedlenie w wymiarze symbolicznym tych organizacji (ubiorze czy języku). Przykładów dostarczają tutaj ważne badania Marianne Cooper (2000), która w swoich pracach argumentuje, że kultura Doliny Krzemowej jest zdominowana przez praktyki koncentrujące się na realizacji obowiązków zawodowych. Autorka zauważa, że wielogodzinne dni pracy należy w tym otoczeniu uznać za rodzaj niepisanej normy społecznej, co jest wyrazem i uhonorowaniem wspomnianej wartości nadrzędnej (Cooper 2000).

Dostępne analizy dowodzą, że praca w rozumieniu start-uperów nie ogranicza się wyłącznie do prawidłowego wykonywania powierzonych zadań, ale dodatkowo obejmuje: zdolność do poświęcania się na rzecz firmy i osiąganych przez nią celów, samodzielne podejmowanie nadobowiązkowych inicjatyw oraz nieustanne aktywne poszukiwanie możliwości

własnego rozwoju i rozwiązań bieżących problemów (Cooper 2000; Mickey 2019; Pöllänen 2021). Ustalenia zawarte w tekście zespołu pracującego pod kierunkiem Robin Feldman (2017) pokazują, że w kulturze start-upów aktorzy społeczni są zachęceni do pracowitości, bezinteresownego zaangażowania w udzielanie pomocy innym współpracownikom i „dawania z siebie” jak najwięcej w myśl zasady *give before you get*. Podobnie Katri Pöllänen ilustruje, jak pracownicy start-upu, akcentując na forum wykonywanie zadań do późnych godzin nocnych, demonstrują swoje oddanie pracy i umniejszają istotność potrzeb swojego ciała (na przykład snu czy relaksu) (Pöllänen 2021: 126). Wnioski te są zbieżne z wcześniejszymi ustaleniami Alison T. Wynn i Shelley J. Correll o endemiczności „całonocnej” (*up-all night*) kultury start-upów” (2018: 160). Badaczki, obserwując wystąpienia przedstawicieli start-upów technologicznych z Doliny Krzemowej związane z rekrutowaniem studentów z okolicznych uczelni, opisują, jak w tych narracjach uobecnia się etos ciężkiej pracy. Częste podkreślanie ilości czasu poświęconego na wykonywanie zadań, zachęty do odwiedzania biura o dowolnej godzinie i zapewnienia, że pracownicy będą w nim obecni o każdej porze dnia i nocy, ponownie eksponują całonocną kulturę start-upów (Wynn i Correll 2018: 160). Elastyczny i niekontrolowany przez przełożonych („nikt nie liczy minut nieobecności”) sposób i czas realizacji obowiązków (tygodnie intensywnej pracy przeplatanej się z tygodniami mniej pracowitymi) jest uznawany przez badanych za nieodzowny element kultury organizacyjnej (Pöllänen 2021: 126).

W start-upach technologicznych granica między życiem prywatnym i zawodowym często bywa zatarta (Pöllänen 2021), co jest widoczne także w organizacji przestrzeni fizycznej, przedstawianej jako w pełni samowystarczalna i zaspokajająca wszystkie potrzeby pracowników. Wynn i Correll w tekście *Puncturing the pipeline: Do technology companies alienate women in recruiting sessions* piszą:

Firmy często chwalą się dodatkowymi udogodnieniami, takimi jak bezpłatne posiłki i napoje, catering i kafejki, kuchnie, Starbucks, siłownie i fitness, joga, ścianki wspinaczkowe, baseny olimpijskich rozmiarów, boiska do koszykówki, boiska do piłki nożnej i baseballu, boiska do siatkówki plażowej, sale pingpongowe i bilardowe, stoły do gry w piłkarzyki, food trucki, myjnie samochodowe i punkty wymiany oleju, pralnia chemiczna, kręgarze i akupunkturzyści, masaże, strzyżenie, gry wideo, imprezy towarzyskie i *happy hours*, serie głośnikowe, karnawały, kręgle, zabawy „*scavenger hunt*”, turnieje pokerowe i „całonocne hackathony” (Wynn i Correll 2018: 159 [przekład własny]).

Jak widać, w kulturze start-upów wiele przestrzeni, zarówno dyskursywnej (w narracjach rekruterów – zob. Wynn i Correll 2018), jak i fizycznej przeznaczają się na rozwój indywidualnych zainteresowań, pasji, a także celebrowanie sukcesów. Znajduje to odzwierciedlenie i podsumowanie w powszechnym wśród społeczności start-upowej powiedzeniu *work hard, play hard* (Mickey 2019: 11). Ethel L. Mickey pokazuje, jak przykaz *play hard* realizuje się w imprezach organizowanych na dachu hotelu czy nocnych rozmowach „nie o pracy” przy alkoholu (Mickey 2019). Co ciekawe, zabawa również jest powiązana z etosem ciężkiej pracy przez potencjał budzenia pokładów kreatywności i twórczości, która finalnie zostaje skapitalizowana w formie sprzedaży opracowanych innowacyjnych rozwiązań technologicznych. Jak zauważa Cooper, „młodzieńcza zabawa” jest narzędziem maskującym i ułatwiającym akceptację nadrzędnej wartości – logiki rynkowej uosabianej przez inwestorów (Cooper 2000).

Inny kierunek badań, który można wyróżnić w studiach nad gender i start-upami, skupia się na analizie warstwy językowej. Przykład stanowią tutaj analizy Wynn i Correll prezentujące sposób, w jaki reprezentanci firm z Doliny Krzemowej posługują się językiem na spotkaniach z potencjalnymi kandydatami na przyszłych pracowników. Autorki pokazują, że formę wypowiedzianych start-upów charakteryzuje częste posługiwanie się żargonem, akronimami i technicznym słownictwem, używanie niezrozumiałych pojęć bez ich wyjaśnienia, a także nadmierna złożoność prezentowanych treści (Wynn i Correll 2018). Taka retoryka pozwala ponownie związać język start-upowy z etosem ciężkiej pracy, ale jest jednocześnie wyrazem (opisanej dalej) tożsamości geeków. Badaczki dokumentują dyskursywne wiązanie się z „kulturą bractwa” (*fratty environment*) i przekonują, że dzięki praktykom językowym, takim jak korzystanie w wypowiedziach z przekleństw, nieformalnego, żartobliwego języka czy agresywnych sformułowań, osoby rekrutujące są w stanie osiągnąć ten skutek (Wynn i Correll 2018: 156). Warto również zwrócić uwagę, że w języku start-upowców są obecne anegdoty i odwołania do wątków seksualnych i pornograficznych. Wspomniana już wcześniej Pöllänen argumentuje, że w praktykach dyskursywnych odzwierciedlenie znajdują ponadto nadrzędne wartości kultury start-upowej, takie jak „wolność” i „autentyczność”. Badani przez nią pracownicy podkreślali, że w organizacjach start-upowych ludzie zyskują możliwość powiedzenia „tego, co mają na myśli, bez filtra”, pozbywając się presji wypowiedzianych i działania zgodnie z oczekiwaniami innych osób. Podczas gdy mężczyźni porównywali sposób komunikacji w organizacji z „rozmowami w szatni” (*locker room talk* – motyw ten pojawia się również w badaniach Shih 2006) czy „ostrymi rozmowami hokeistów” (*harsh like hockey player talk*), to kobiety deklarowały obecność hałaśliwego i niesforenego poczucia humoru. Badaczka konstatuje, że język w organizacjach start-upowych z jednej strony stanowi narzędzie i obszar dyskryminacji kobiet, z drugiej zaś – przestrzeń, z której jawnie agresywne i „ostre” wypowiedzi menedżerów są eliminowane ze względu na obecność kobiet. Obecność kobiet przyczynia się zatem do dyscyplinowania praktyk językowych przez mężczyzn, to jest „czyszczenia języka” z wulgarnych żartów czy obraźliwych przezwisk (Pöllänen 2021). W ten sposób różnica płci zostaje ponownie wyeksponowana, a samo „oczyszczanie języka” może być uznawane za ograniczające dla realizacji innych fundamentalnych wartości – wolności i autentyczności wyrażanych w sferze symbolicznej kultury start-upowej.

Kolejny obszar objęty analizami w studiach problematyzujących znaczenie płci w kulturze organizacji start-upowych to analiza warstwy estetycznej, a dokładnie ubioru pracowników tych firm. Alfrey i Twine (2018) zauważają, że „czarna koszulka i dżinsy” to „typowy uniform” badanych przez nią inżynierów. Pöllänen zwraca uwagę na pewien paradoks w tym zakresie. Mimo że w przestrzeni start-upów pojawiają się liczne deklaracje dążenia do swobody zachowania czy możliwości bycia sobą, także w sferze ubioru (brak konieczności przestrzegania zasad stylu *business casual*), to jednak większość pracowników wygląda identycznie, zakładając „technologiczne umundurowanie” (Pöllänen 2021). Ważnych wniosków w tym obszarze dostarczają Harriette Richards i Fabio Mattioli (2021), którzy badali pracę estetyczną (*esthetic labour*) wykonywaną przez kobiety i mężczyzn rozwijających własne start-upy. Badacze twierdzą, że „kod ubioru” w Dolinie Krzemowej czy innych środowiskach start-upowych nie należy do oficjalnych – wręcz przeciwnie. Podążając za koncepcją Leah Armstrong i Felice McDowell (2018: 11), nazywają start-upowy *dress*

code „niewypowiedzianym” mundurem, czyli sposobem ubierania się, który „jest praktykowany w dużej mierze zgodnie z nieformalnymi kodeksami zachowania i gustu, które informują o aspektach tożsamości i identyfikacji z pracą” (za: Richards i Mattioli 2021: 1369). Richards i Mattioli relacjonują ponadto, jak za pośrednictwem stroju założyciele start-upów optymalizują szansę na sukces biznesu, przy jednoczesnym eksponowaniu własnej tożsamości i profesjonalizmu, wykonując tym samym „pracę estetyczną” (*esthetic labor* – Elias, Gill i Scharff 2017). Badacze dowodzą, jak ubiór pracowników tworzy kolejną przestrzeń dla demonstracji nadrzędnych wartości Doliny Krzemowej, to jest pracy oraz wspomnianych już wcześniej wolności i autentyczności¹⁵. Ostatnie z nich znajdują wyraz w formie niekonwencjonalnego ubioru: noszeniu dżinsów i tenisówek (adidasów, vansów), „bluz Zuckerberga” czy T-shirtów, co staje się finalnie symbolem przedsiębiorców Doliny Krzemowej i nowej generacji „nerdowych miliarderów” (van den Berg i Arts 2019: 453 [za: Richards i Mattioli 2021: 1369]). Zdaniem badaczy nonkonformistyczny styl sygnalizujący status i autonomię przedsiębiorców z Doliny Krzemowej może zostać przekształcony w kapitał symboliczny wyłącznie przez mężczyzn, co nie jest dostępne dla kobiet na równorzędnych pozycjach czy mężczyzn z niższych warstw społecznych (Richards i Mattioli 2021: 1370). Dopuszczalny stopień niekonwencjonalności stroju okazywał się inny w odniesieniu do kobiet, które przez ubiór nieformalny (*casual wear*) spotykały się z przykrymi komentarzami i poniżeniem.

3.2.2. Tożsamość geeka jako obowiązujący wzór płciowy w strukturach start-upów technologicznych

We wprowadzeniu do tego podrozdziału przywołuję definicję „kultury organizacyjnej” zaproponowaną przez Acker, która zakłada współistnienie wielu form męskości i kobiecości. Formy te znajdują odzwierciedlenie w tożsamościach o specyfice płciowej, ucieleśnianych przez pracowników i pracowniczki organizacji start-upowych. Badania Lauren Alfrey i France W. Twine (2017) pokazują, że w start-upach zlokalizowanych w San Francisco centralną kategorią organizującą tożsamości i kulturę Doliny Krzemowej jest „kultura geeków”. Autorki badań, wyjaśniając specyfikę tej tożsamości, sięgają do opracowania Johna A. McArthur, pokazując, że pierwotnie termin ten był używany do „znieważania i umniejszania inteligentnym wyrzutkom” (McArthur 2009: 8), którzy przejawiali inteligencję i pasję w wąskiej, specyficznej dziedzinie, czemu towarzyszył niski poziom kompetencji społecznych (Alfrey i Twine 2017; McArthur 2009: 4). Współcześnie termin „geek” zyskał pozytywny wydźwięk jako zarezerwowany dla osób doświadczonych w danej dziedzinie, przez co tożsamość ta stała się tożsamością aspiracyjną. Cooper twierdzi, że ten typ tożsamości¹⁶ jest gloryfikowany w Dolinie Krzemowej, a jego nowe pozytywne konotacje są wynikiem „zemsty frajerów”, czyli historii mężczyzn, którzy w młodości byli marginalizowani ze względu na swoje zainteresowania i wiedzę, a którzy ostatecznie dzięki własnemu intelektowi zapoczątkowali rewolucję technologiczną i „w procesie zmieniania świata, stali się bardzo bogaci i bardzo potężni” (Cooper 2000: 382). Tożsamość geeka w badaniach Alfrey i Twine była ucieleśniana

¹⁵ Przykład stanowi tutaj wypowiedź ikony Doliny Krzemowej, Elizabeth Holmes, która przyznaje, że zakładanie tych samych ubrań (umundurowania technologicznego) minimalizuje liczbę decyzji koniecznych do podjęcia danego dnia, dzięki czemu może ona skupić się wyłącznie na pracy (Richards i Mattioli 2021).

¹⁶ Cooper w artykule posługuje się najczęściej pojęciem „nerd”, choć używa go zamiennie z określeniem „geek”.

przez pracowników technicznych, odmierzających poziom własnych umiejętności technicznych (programowania, technicznej ekspertyzy, inżynierii oprogramowania) poziomem „geekostwa”, a autodefiniowanie się w kategoriach „geeka” było rodzajem habitusu, cennego kapitału symbolicznego (Alfrey i Twine 2017: 35). Ten typ tożsamości wydaje się silnie powiązany z etosem ciężkiej pracy, ponieważ potwierdzenie fanatycznego zainteresowania technologiami dla osoby zatrudnionej w branży technologicznej znajduje wyraz w pracy oscylującej na granicy uzależnienia (Cooper 2000; Feldman, Armitage i Wang 2017). Tożsamość geeka przejawiała się również w cechach osobowości, specyficznym stylu ubierania się, zainteresowaniach związanych z komputerami, grami (*online* lub z użyciem specjalnego sprzętu) i oglądaniem filmów typu *Star Trek* czy japońskie anime (Alfrey i Twine 2017: 35). Obecność tej modelowej tożsamości potwierdzają badania Wynn i Correll, które zauważają występowanie licznych odwołań do kultury geeków w trakcie 40% sesji rekrutacyjnych, szczególnie przez reprezentantów mniejszych firm rozpoczynających własną działalność¹⁷. Autorzy przywoływanych badań są zgodni co do tego, że tożsamość geeka ma upłciowiony charakter i jest zgodna z kulturowymi wzorami męskości. Cooper zauważa jednak, że dominujący wzorzec męskości kształtowany w Dolinie Krzemowej różni się od wzorca męskości hegemonicznej w społeczeństwie amerykańskim. Jej zdaniem nowa gospodarka oparta na zaawansowanych technologiach wytwarza typ męskości, w którym umiejętności techniczne i błyskotliwość stają się znacznie ważniejsze niż wygląd i sprawność fizyczna. Rywalizację w sporcie lub w sferze relacji intymnych („zdobywanie dziewczyn”) zastępuje rywalizacja w obszarze kreatywności, innowacyjności, wytrzymałości w pracy (ponadstandardowe godziny) czy umiejętności napisania „najlepszego kodu” (Cooper 2000: 382).

W świetle przywołanych ustaleń trafne wydaje się twierdzenie Alfrey i Twine, definiujące kulturę geeków jako przestrzeń reprodukcji specyficznego modelu normatywnej męskości, zarazem klasowej i etnicznej, co wytwarza „wyjątkowy reżim nierówności” w strukturach start-upowych (Alfrey i Twine 2017: 35). W reżimie tym męskość geeka zyskuje charakter normatywy, stając się pożądanym i mimowolnie narzucanym pracownikom rodzajem tożsamości, z którym utożsamienie się jawi się jako szczególnie trudne dla osób realizujących wzory normatywnej kobiecości. Co równie istotne, zdaniem Cooper w upłciowionych tożsamościach pracowników odzwierciedlenie znajdują zakorzenione w jaźniach relacje władzy (zob. także Martin 2001). Według badaczki w kulturze Doliny Krzemowej kontrola pracowników zyskuje specyficzny charakter – opiera się na samowzmacniającym się typie kontroli normatywnej, w którym pożądanę przez logikę rynkową wzorce zachowania, myślenia i działania zostają zinternalizowane w struktury tożsamości i osobowości pracowników i pracowniczek start-upów¹⁸. Do ustaleń Cooper obszerniej odwołuję się w części empirycznej książki, ponieważ mają one fundamentalne znaczenie dla zrozumienia procesów reprodukowania i produkowania płciowego podziału struktur władzy w start-upach technologicznych.

¹⁷ Prezentacje badanych osób zawierały liczne odwołania do komiksów, filmów (takich jak *Gwiezdne wojny*, *Matrix*, *Terminator*, *He-Man i Władcy Wszechświata*, *Władca Pierścieni*, *Starcraft*, *World of Warcraft*, *Nerds but Lovable*) czy hasła „I am code, there I am” na koszulkach firmowych (Wynn i Correll 2018: 158).

¹⁸ Jak pisze Cooper (2000: 388): „Ten proces internalizacji jest ewidentny, gdy moi rozmówcy zgłaszają, że czują presję wykonywania pracy, ale postrzegają ją jako wynikającą raczej z wewnętrznego niż zewnętrznego źródła. W związku z tym ankietowani częściej przypisują intensywną etykę pracy indywidualnym cechom osobowości niż oczekiwaniom kierownictwa i współpracowników” [przekład własny].

W tym miejscu warto też zwrócić uwagę, że o ile wzorce męskości powszechne w strukturach start-upowych doczekały się w studiach genderowych szczegółowej charakterystyki, o tyle w literaturze przedmiotu nie znajdujemy szczegółowego omówienia reprodukowanych w tej sferze specyficznych modeli kobiecości. Tożsamości płciowe ucieleśniane przez kobiety w start-upach pozostają zatem bliżej niezbadane, ponieważ dostępne analizy skupiają się głównie na trudnościach i barierach doświadczanych przez kobiety w tego typu organizacjach, a także na sposobach radzenia sobie z wynikającymi z tego napięciami. W części empirycznej staram się przełamać tendencję obserwowaną w literaturze przedmiotu, konstruując opisy specyficznych wzorów kulturowej kobiecości reprodukowanych w przestrzeniach start-upowych.

3.3. Znaczenie płci w polu (poza)organizacyjnym start-upów technologicznych

W podrozdziale prezentuję wyniki analiz, które wykraczają poza badanie znaczenia płci wewnątrz struktur organizacji start-upowych. Analizy te odnoszą się do rozpoznania uwarunkowań współkształtujących rzeczywistość organizacyjną lub do kwestii pozostających na pograniczu tych dwóch obszarów – przestrzeni organizacji i przestrzeni (poza)organizacyjnej (na przykład życia osobistego) – których rozdzielenie ma raczej charakter umowny i arbitralny, aczkolwiek z analitycznego punktu widzenia pozwala uporządkować omawiane treści.

W pierwszej sekcji podrozdziału, bazując na analizie opublikowanych artykułów badawczych, ukazuję relacje między sferą pracy produkcyjnej a sferą pracy reprodukcyjnej pracowników organizacji start-upowych (zob. Acker 1990). Innymi słowy, przedstawiam relacje między sferą rodzinno-prywatną a sferą zawodową pracowników i pracowniczek start-upów. Następnie omawiam wyniki badań nad nierównościami płciowymi w zakresie kapitału, który otrzymują kobiety i mężczyźni korzystający z finansowania zewnętrznego, a także nad przyczynami tych nierówności.

3.3.1. Płeć kulturowa pracowników i pracowniczek start-upów a work-life balance

Harriet Bradley w książce *Płeć* (2008) pisze o trzech przestrzeniach reprodukcji porządku płci: produkcji, reprodukcji i konsumpcji, przy czym z perspektywy celu niniejszej książki szczególnie ważna zdaje się relacja zachodząca między produkcją a reprodukcją. Jak zauważa Bradley, na nierówności płciowe w miejscu pracy mają wpływ wzorce relacji płciowych w rodzinie (Bradley 2008). Autorzy omówionych dalej tekstów zadają pytanie o charakter relacji i równowagi między życiem zawodowym a życiem prywatnym (*work-life balance*). Wnoszą także wiedzę na temat tego, w jaki sposób zatrudnienie w nowych formach struktury i kultury organizacyjnej – start-upach technologicznych – wpływa na doświadczenia rodzicielskie oraz partnerskie kobiet i mężczyzn działających w tym środowisku.

Ważny przykład stanowią tutaj badania Cooper, która w artykule *Being the “go-to guy”*: *Fatherhood, masculinity, and the organization of work in Silicon Valley* pokazuje, jakie praktyki zawodowe i rodzinne podejmują mężczyźni zatrudnieni w Dolinie Krzemowej (2000). Mobilizowani do ucieleśniania zredefiniowanej (w ramach nowej ekonomii) męskości hegemonicznej, aby móc w pełni realizować własne tożsamości rodzinno-zawodowe, godzą

(skonfliktowane) oczekiwania wynikające z ról odgrywanych w obu sferach. Na podstawie wywiadów przeprowadzonych z mężczyznami Cooper wyróżniła trzy grupy pracujących ojców: superojców (*Superdads*), tradycjonalistów (*Traditionals*) i przekształcających (*Transitionals*). Superojcowie to kategoria opisująca mężczyzn zaangażowanych na równi w pracę zarobkową, pracę emocjonalną i opiekuńczą. Dążą oni do wypełniania obowiązków prokreacyjnych i zawodowych bez uszczerbku dla którejkolwiek z tych sfer. Wyznają równościowy światopogląd i skutecznieją jednocześnie strategię „poświęcania się”, która realizuje się między innymi w praktykach umożliwiania swoim partnerkom uczestnictwa w sferze publicznej (w odniesieniu do siebie za partycypowanie w niej uznają wyjście do pracy) albo pracy w godzinach wieczornych, kiedy wszystkie obowiązki domowe zostały już zrealizowane. Ten nowy typ męskości dąży do realizacji wymiarów męskości wzajemnie się wykluczających. Aby nie stracić pożądanego i premiowanego w pracy wizerunku mężczyzny geeka, ucieleśniający ten wzór mężczyźni są zmuszeni kamuflować konflikty na linii praca – dom, ponieważ ich publiczna manifestacja zaangażowania w przestrzeń domową jest jednoczesnym zakwestionowaniem prymatu życia zawodowego nad życiem prywatnym¹⁹. Najliczniejszą grupę, aczkolwiek niejednorodną, stanowią przekształcający. Cooper wskazuje, że praktyki części jej reprezentantów graniczą z typem superojców, pozostali zaś skłaniają się w stronę tradycjonalistów. Mężczyźni ci starają się być zaangażowanymi ojcami, częściowo odpowiedzialnymi za pracę rodzinną. Jednak nie są oni nierozdzielnie związani z tymi praktykami, a ich swobodne (nie)przywiązanie do obowiązków pozwala uniknąć napięć i konfliktów obserwowanych u superojców. W konsekwencji znaczna część pracy emocjonalnej i opiekuńczej przypada w udziale ich partnerkom. Tradycjoniści mimo dyskursywnego wiązania się z egalitaryzmem wykonują głównie pracę zarobkową poza domem i zrzucają w ten sposób konieczność realizacji prac domowych na partnerki, reprodukcją przy tym tradycyjnie upłciowiony model podziału obowiązków. Pozostają emocjonalnie zdystansowani wobec życia rodzinnego i skoncentrowani wyłącznie na zabezpieczeniu aspektów finansowych. Na równościowym kontinuum zajmują przeciwny kraniec wobec superojców. Cooper dzięki swoim analizom pokazuje, jak oczekiwania wynikające z logiki organizacyjnej start-upów zostają zinternalizowane i wyrażone w pragnieniach, sposobach uczestniczenia w życiu rodzinnym, konceptualizowaniu opieki i wreszcie samych tożsamościach start-upowców (Cooper 2000). Warto w tym miejscu zaznaczyć, że opisywane przez Cooper różnorodne wzory męskości obecne w przestrzeniach organizacji start-upowych stanowią jedyny przykład analiz współlistnienia wielu wzorów kulturowej męskości w literaturze przedmiotu. Badaczka, podejmując się redefinicji znaczenia koncepcji męskości hegemonicznej w polu technologicznym, rozwija zagadnienia uważnie zgłębiane w ostatnich

¹⁹ Wyjątek stanowią sytuacje kryzysowe – nagły wypadek, śmierć bliskiej osoby – tłumaczące nieobecność pracownika czy pracownicy start-upu. Konfliktogenne sytuacje stają się okazją do rozegrania różnego typu strategii. Cooper w swoich badaniach opisuje, jak mężczyźni „zacierają ślady” wskazujące ich aktywność w przestrzeni domowej (na przykład zatajanie przed działem kadr faktu skorzystania z urlopu tacierzyńskiego przy wsparciu menedżera). Inną strategią stanowią tutaj praktyki poszukiwania sprzymierzeńców, którymi najczęściej stają się inne kobiety (żony, ale także kobiety zatrudnione w miejscu pracy) wspierające w balansowaniu życia rodzinnego i start-upowego (na przykład uprzednio zaplanowane „nie spodziewane” telefony od żon, przypominające o harmonogramie prac domowych, stanowiące wymówkę dla nagłego „zerwania się” z pracy mężczyzn zatrudnionych w start-upach).

dekadach przez badaczy dyscypliny *critical studies on men and masculinities* (CSMM) (zob. na przykład Anderson i McCormack 2018; Bridges i Pascoe 2014), do których szerzej odwołują się w rozdziałach empirycznych książki, pisząc o współistnieniu różnych modeli męskości w przestrzeniach start-upowych.

Historie o tym, jak w doświadczeniach kobiet pracujących w start-upach kształtowały się relacje między życiem rodzinnym a zawodowym, zostały opisane w pracach publikowanych przez Katherine Kuschel (2019) i współpracowników (Kuschel i in. 2017; Kuschel, Labra i Diaz 2018; Kuschel i Lepeley 2016a, 2016b) oraz Sumana Naredla i Ramesha D. Babu (2018). W swoich badaniach Kuschel analizowała warunki, w jakich kobiety pełniące funkcje zarządcze (*mompreneurs*) w branży technologicznej decydowały się na macierzyństwo. Badaczka wyodrębniła dwa modele trajektorii rodzicielsko-zawodowych. Pierwszy z nich obejmuje doświadczenia biograficzne kobiet, które decydowały się na założenie start-upu, posiadając już dzieci, ponieważ ten rodzaj pracy umożliwiał im wykonywanie zadań o dowolnej porze i z dowolnego miejsca, ułatwiając godzenie obowiązków zawodowo-opiekuńczych (na przykład odpisywanie na służbowe e-maile w oczekiwaniu na odbiór dzieci ze szkoły) (Kuschel 2019: 9). W wypadku tej grupy kobiet struktury start-upów były uznawane za wystarczająco elastyczne i stosunkowo przyjazne osiąganiu celów pozazawodowych. Drugi typ trajektorii obejmował kilka etapów i charakteryzował biografie kobiet, które rozpoczynając działalność start-upową w młodym wieku, nie planowały posiadania dzieci (*not thinking about motherhood*). Początek ich ścieżki zawodowej przypadał na okres, kiedy rola podjęta w organizacji była niezwykle istotna, a priorytet stanowiły podróże i rozwój osobisty. Jednocześnie kobiety przyznawały, że ze względu na pracę w trybie „24/7” zakładanie rodziny na tym etapie kariery nie było dla nich możliwe. W kolejnym kroku (*wishing to be a mother*) założycielki nawiązywały romantyczne relacje i snuły plany o rodzicielstwie w dalszej perspektywie czasowej, ze względu na obecne zobowiązania wobec inwestorów i zespołu (inwestorzy uzależniają swoje decyzje o finansowaniu działalności od ich planów prywatnych). Kobiety z tej grupy decydowały się na macierzyństwo, kiedy sytuacja firmy stawała się stabilna, a zespół (zróżnicowany pod względem płci) zatrudniał stałych pracowników i stałe pracowniczki. W modelu tym kobiety pracowały do ostatnich tygodni ciąży, wracając do organizacji po jedno- czy trzymiesięcznym urlopie macierzyńskim (Kuschel 2019: 8). Kuschel konstatuje, że pierwszy typ trajektorii cechuje silna internalizacja roli rodzicielskiej (dostosowanie życia zawodowego do potrzeb rodzinnych), w drugim zaś dominujące znaczenie ma rola pracownicza (dostosowanie życia rodzinnego do organizacji życia zawodowego). Autorka opisuje liczne konflikty wewnętrzne i koszty emocjonalne ponoszone przez kobiety rozwijające własną działalność, a także dylematy, przed którymi stają (na przykład pozostawienie dziecka z partnerem i wyjazd na kilkumiesięczny program akceleracyjny w Dolinie Krzemowej), by postępować zgodnie z regułami narzuconymi przez graczy dominujących w polu start-upowym.

Inspirujące na etapie analizy literatury okazały się również opracowania, których autorki i autorzy wykraczali poza schematyczne ujęcie płci kulturowej jako struktury społecznej opresyjnej wobec kobiet. Przykładowo Suman Naredla i Ramesh D. Babu (2018), badając praktyki założycielek start-upów w Indiach, opisują, jak dyskryminacja kobiet w przestrzeni publicznej oraz patriarchalny porządek społeczny są interpretowane przez badane kobiety jako warunki sprzyjające kobiecej działalności start-upowej. Tradycyjne wzorce rodziny

w nielicznych wypadkach sprawiały, że przedsiębiorczynie otrzymywały okazję do rozwijania ryzykownej działalności biznesowej, ponieważ to ich mężowie byli odpowiedzialni za bezpieczeństwo finansowe rodziny (Naredla i Babu 2018: 313).

Analizy podejmujące problematykę relacji między sferą produkcji i reprodukcji są cenne, ponieważ ukazując napięcia generowane na styku sfery prywatnej i zawodowej, uwidaczniają granice obu systemów, a także kierujące nimi logiki. Przywołane powyżej wyniki badań pozwalają zilustrować warunki oraz – co szczególnie ważne – konsekwencje reprodukowania się organizacyjnych reżimów płci w jakościowo „nowych” strukturach i kulturze firm start-upowych dla życia prywatnego i rodzinnego, przez co stanowią ważny punkt odniesienia dla wyników empirycznych badań własnych. Choć badania Kuschel i Cooper ukazują konsekwencje rozwijania działalności start-upowej dla doświadczeń rodzicielskich kobiet zajmujących stanowiska zarządcze i mężczyzn jako pracowników niższego szczebla, to nie dostarczają wiedzy na temat zróżnicowania tych doświadczeń ze względu na pozycję zajmowaną w strukturze. Tymczasem przeprowadzone przeze mnie analizy pokazują, jak specyficzne umiejscowienie kobiet i mężczyzn w strukturach start-upowych różnicuje sposób doświadczania ograniczeń i możliwości zawodowych w polu start-upowym.

3.3.2. Płciowe zróżnicowanie dostępu do kapitału ekonomicznego w polu organizacji start-upowych

Liczne opracowania naukowe dowodzą, że jednym ze strategicznych zasobów umożliwiających początkującym organizacjom biznesowym osiągnięcie sukcesu jest dostęp do kapitału ekonomicznego (zob. Cassion i in. 2021; Edelman i in. 2018). Podobnie ma się rzecz w wypadku organizacji start-upowych, którym za cel stawia się „wyskalowanie” na zagraniczne rynki gospodarcze w krótkim okresie od rozpoczęcia działalności (Skala 2018), co wiąże się z wysokimi kosztami inwestycyjnymi. Istotność tego zagadnienia odzwierciedla liczba publikacji, w których analizowano uwarunkowania zróżnicowanego dostępu do kapitału finansowego ze względu na płeć właścicieli przedsiębiorstw start-upowych, stanowiące jeden z najczęściej eksplorowanych tematów badań.

Wśród bogatej literatury przedmiotu można wyróżnić analizy dysproporcji w zakresie kwot oczekiwanych i otrzymywanych od różnego typu instytucji finansowych przez start-upy z kobiecymi bądź z męskimi zespołami założycielskimi (zob. Ewensa i Townsend 2020; Hernandez-Nicolas i in. 2015; Shuttleworth i in. 2018). Badania te jednoznacznie wskazują występowanie luki genderowej (*gender financing gap*) w finansowaniu nowoczesnych organizacji start-upowych (Aernoudt i De San Jose 2020). Christopher Cassion i współpracownicy (2021) w swoich analizach dowodzą, że kapitał wysokiego ryzyka jest rzadziej pozyskiwany przez start-upy, których prezesami są kobiety, niż przez te, których prezesami są wyłącznie mężczyźni. Skonstruowane przez zespół badaczy i badaczek modele maszynowe wykazały, że płeć prezesa stanowiła główną zmienną pozwalającą przewidzieć, czy zespół założycielski osiągnie daną rundę kapitałową, niezależnie od rozpatrywanej branży czy obszaru geograficznego (Cassion i in. 2021). Co ważne, wyniki innych analiz pokazują, że kobiety rzadziej ubiegają się o kapitał wysokiego ryzyka (Kwapisz i Hechavarría 2018), polegając w głównej mierze na kapitale prywatnym (Coleman i Robb 2009). Jest to zbieżne z ustaleniami, z których wynika, że start-upy kobiet zwykle opierają się na kapitale nieformalnym (Yazdanfar i Abbasian 2015). Dane zawarte w raportach *UK VC & Female Founders*

(Shuttleworth i in. 2018) czy w badaniach Paoli Demartini (2018) pokazują z kolei, że również same kwoty pozyskiwane od grup inwestycyjnych są zazwyczaj niższe w start-upach kobiecych. Dane te mogą zaskakiwać, gdy spojrzymy na inne statystyki, wskazujące, że kobiece start-upy zapewniają wyższy zwrot i wyższe przychody z inwestycji niż start-upy mężczyzn (Abouzahr i in. 2018; Demartini 2018; Illuminate Ventures 2010), mając przy tym zwykle niższy stopień zadłużenia (Hernandez-Nicolas i in. 2015). Rudy Aernoudt i Amparo De San Jose (2020) uważają, że może to wynikać z aktywności kobiet głównie w sektorach pozatechnologicznych, uznawanych przez inwestorów za branże mniej atrakcyjne i mniej dochodowe. Wyjątek od ujawniającej się w badaniach tendencji, ukazującej przewagę mężczyzn w zdobywaniu środków finansowych, stanowiła forma finansowania społecznościowego (*crowdfunding*), co szerzej omawiam poniżej (Gorbatai i Nelson 2015; Johnson, Stevenson i Letwin 2018).

Oprócz badań, w których rozpatrywano znaczenie płci osoby zakładającej start-up, możemy odnaleźć również prace analizujące znaczenie płci inwestorów dla ogólnych możliwości pozyskiwania funduszy zewnętrznych. Michael Ewensa i Richard R. Townsend (2020: 2) dowodzą, że inwestorki wykazują wyraźną skłonność do inwestowania w start-upy, których właścicielkami są inne kobiety, i że kobiety rozwijające start-upy rzadziej niż mężczyźni pozyskują zainteresowanie i kapitał od inwestorów mężczyzn (Ewensa i Townsend 2020: 24). Kaisa Snellman i Isabelle Solal (2023) przestrzegają przed długofalowymi konsekwencjami homofilii płci, ponieważ, jak pokazują wyniki przeprowadzonych przez badaczki analiz, start-upy założone przez kobiety i otrzymujące wsparcie inwestorskie (na początkowym etapie) od innych kobiet mają dwa razy mniejsze szanse na pozyskanie dodatkowego finansowania w kolejnych rundach niż start-upy mężczyzn wspierane przez inwestorki. Autorki sugerują, że dzieje się tak ze względu na utrzymujące się w branży przekonanie o niedostatecznej kompetencji kobiet, które pozyskują finansowanie od innych kobiet ze względu na własną płęć.

Prowadzone w tym obszarze badania często mają charakter *stricte* ilościowy, a sama kategoria płci przypomina w nich monolityczny i uniwersalny dla wszystkich – aczkolwiek odrębny dla kobiet i mężczyzn – konstrukt (bez wewnętrznej złożoności), ich doświadczenia zaś są przedstawiane jako z reguły dychotomiczne. Założenia te sprawiają, że podejście zastosowane w opisanych powyżej badaniach jest dalece odmienne od założeń przyjętych w niniejszej pracy. Należy jednak zaznaczyć, że rezultaty badań osadzone w tym właśnie nurcie pozwalają przedstawić skalę nierówności płciowych w polu organizacyjnym start-upów (czego na podstawie badań własnych nie jestem w stanie zobrazować).

Pośród analiz poświęconych znaczeniu płci kulturowej w zdobywaniu kapitału ekonomicznego na szczególną uwagę zasługują prace, których autorzy dociekają uwarunkowań różnic występujących w ocenie inicjatyw start-upowych, uwzględniając płęć założycieli czy inwestorów (zob. Brooks i in. 2014; Gorbatai i Nelson 2015; Johnson, Stevenson i Letwin 2018; Kanze i in. 2018). Choć tego typu problematyka nie jest bezpośrednio powiązana z celem niniejszej książki, to dzięki rozpoznaniu powszechnych w polu organizacyjnym start-upów płciowych przekonań (*gender beliefs*), czyli reguł kulturowych instruujących o cechach oraz zachowaniach uznawanych za odpowiednie i typowe dla każdej z płci (zob. Ridgeway 2009; Suwada 2021: 113), przywołane dalej wyniki badań oferują wgląd w często nierrefleksyjne założenia dotyczące upłciowionych praktyk społecznych. Zagadnienia te są nierozzerwalnie związane z kategoriami analitycznymi, które uwzględniam w zawartych w książce analizach.

Wgląd w powody rozbieżnych wyników w uzyskiwaniu środków z funduszy kapitału wysokiego ryzyka oferują badania zespołu pracującego pod kierunkiem Dany Kanze (2018). Naukowcy przeanalizowali wszystkie nagrania dostępne na platformie Tech Crunch Disrupt Startup Battlefield²⁰, opublikowane w latach 2010–2016, rejestrujące proces prezentowania modeli biznesowych przez przedsiębiorców (tak zwana prezentacja inwestorska – *pitch*), a także serię pytań zadawanych przez inwestorów, mających na celu zweryfikowanie potencjału start-upów. Okazuje się, że w fazie pytań kobiety znacznie częściej były proszone przez inwestorów o to, by opowiedziały o działaniach, które podejmą w razie wystąpienia sytuacji kryzysowych. Z kolei mężczyznom zadawano pytania o to, jakie działania podejmą, by ich start-up odniósł sukces i przyniósł zwrot (a także zysk) zainwestowanych środków (Kanze i in. 2018). Biorąc pod uwagę ekosystem start-upowy premiujący praktyki aktorów społecznych zorientowane na podejmowanie ryzyka i maksymalizowanie korzyści, tendencyjne pytania inwestorów lokują kobiety na podrzędnej pozycji w sytuacji ubiegania się o finansowanie. Autorzy zaznaczają, że pytania ukierunkowane na wywoływanie stereotypowych obrazów kobiet jako „grających, by nie przegrać” i mężczyzn jako „grających, aby wygrać” zadawane były przez inwestorów zarówno płci żeńskiej, jak i płci męskiej. Na tej podstawie sugerują, że płciowe zróżnicowanie organów inwestycyjnych nie gwarantuje poprawy sytuacji przedsiębiorczyń (Kanze i in. 2018). Rezultaty ich badań wydają się zbieżne z analizami Alison W. Brooks, Laure Huang, Sarah Kearney i Fiony E. Murray (2014) dowodzącymi, że funkcjonujące w polu start-upowym stereotypy i oczekiwania związane z rolami społecznymi uprzywilejowują grupę atrakcyjnych mężczyzn przedsiębiorców. Okazuje się, że inwestorzy wyżej oceniali prezentacje wygłaszane przez przedsiębiorców płci męskiej od prezentacji wygłaszanych przez kobiety, nawet w sytuacji, kiedy treść obu była identyczna (Brooks i in. 2014: 4427). Uczestnicy badań uznawali wystąpienia mężczyzn za bardziej przekonujące, logiczne i oparte na faktach od wystąpień kobiet. Dodatkowo czynnikiem wzmacniającym efekt stratyfikacji ocen prezentacji była atrakcyjność fizyczna. Jak się okazuje, mniej atrakcyjni mężczyźni uzyskiwali gorsze wyniki. Z kolei w grupie kobiet atrakcyjność nie różnicowała ocen (Brooks i in. 2014: 4431). Podobnie Lakshmi Balachandra i współpracownicy w tekście *Don't pitch like a girl!: How gender stereotypes influence investor decisions* pokazali, jak inwestorzy kapitału wysokiego ryzyka nagradzają stereotypowo męskie zachowania ze względu na ich pozytywne konotacje z kompetencjami biznesowymi, przywództwem i przygotowaniem, podczas gdy stereotypowo kobiece zachowania są z nimi skorelowane negatywnie, przez co przejawianie ich zarówno przez kobiety, jak i mężczyzn wpływa szkodliwie na ocenę inwestorską (Balachandra i in. 2017).

Jak sygnalizowałam wcześniej, uprzywilejowany status męskości zmienia się istotnie, kiedy przechodzimy do analiz znaczenia płci w odniesieniu do kapitału ekonomicznego pozyskiwanego stosunkowo nową metodą – finansowania społecznościowego (*crowdfunding*) (Kleinert i Mochkabadi 2021). *Crowdfunding* jest formą finansowania przedsięwzięć

²⁰ Tech Crunch Disrupt Startup Battlefield to jedna z najpopularniejszych platform organizujących konkursy, w których trakcie właściciele i właścicielki start-upów prezentują w ciągu sześciu minut swoją koncepcję rozwoju biznesu, walcząc o nagrodę w wysokości 100 tysięcy dolarów oraz uwagę prasy, inwestorów i potencjalnych partnerów. Więcej szczegółów dotyczących tej inicjatywy można znaleźć pod adresem: <https://techcrunch.com/startup-battlefield/about/>.

opartą na dobrowolnych wpłatach osób indywidualnych udzielających wsparcia wybranej inicjatywie za pośrednictwem platformy internetowej (Piekunko-Mantiuk 2016). Ta nowa forma finansowania zewnętrznego sprawia, że przypisywanie stereotypowych cech kobietom i mężczyznom okazuje się przynosić korzyści kobiecym organizacjom start-upowym (Johnson, Stevenson i Letwin 2018; zob. także Kleinert i Mochkabadi 2021). Analizy Michaela A. Johnsona, Regana M. Stevensona i Chaima R. Letwina wykazały, że przedsiębiorczynie zgłaszające się (za pośrednictwem platform) po społeczne wsparcie finansowe dla swoich firm są uznawane przez darczyńców za osoby bardziej „godne zaufania” od mężczyzn „zorientowanych na ryzyko”, dzięki czemu mogą liczyć na wyższe kwoty wsparcia. Badacze ustalili, że na wczesnym etapie rozwijania start-upu, kiedy jest dostępnych niewiele informacji na temat założycieli i założycielek tych organizacji, sponsorzy częściej kierują się logiką wiarygodności, rzadziej oceniając możliwości i kompetencje przedsiębiorców i przedsiębiorczyń (Johnson, Stevenson i Letwin 2018). Choć skupiona na kwestiach finansowych problematyka zrelacjonowanych badań nie jest związana bezpośrednio z celem niniejszej książki, to przedstawione analizy dostarczają ważnych informacji na temat specyfiki pola instytucjonalnego, w którym funkcjonują uczestnicy i uczestniczki przeprowadzonych przeze mnie badań.

Przywołane powyżej opracowania są cenne poznawczo i ważne z perspektywy prowadzonych w niniejszej książce analiz, nie wyczerpują jednak badanej tematyki. Po pierwsze, mapowanie strategii radzenia sobie z barierami instytucjonalnymi przez osoby z grup podporządkowanych uwzględnia zróżnicowanie tych strategii ze względu na płeć, rasę i pochodzenie etniczne, aczkolwiek niemal całkowicie pomija znaczenie miejsca zajmowanego przez jednostki w strukturze organizacji. W swoich analizach staram się pokazać, jak odmienne uwarunkowania, na przykład położenie strukturalne jednostek (zajmowanie stanowisk wykonawczych i zarządczych bądź pełnienie funkcji „pozaorganizacyjnych”) czy sytuacja rodzinna, różnicują dostępne i stosowane strategie działań w polu organizacyjnym start-upów.

Po drugie, autorzy publikacji stosunkowo rzadko przyglądają się praktykom oporu podważającym obowiązujące w strukturach start-upowych wzorce płciowych nierówności, które pozwalałyby przedstawić jednostki (w tym szczególnie kobiety) jako sprawczych agentów zmiany w środowisku start-upowym. Tymczasem struktury organizacyjne w dynamicznie zmieniającym się społeczeństwie trwają nie tylko dzięki praktykom ukierunkowanym na reprodukcję istniejących norm i reguł (w tym płciowych), lecz również dzięki drobnym aktom chwilowej kontestacji (zob. na przykład Murgia i Poggio 2012; Stierncreutz i Tienari 2023), nieposłuszeństwa czy nieprecyzyjnym replikom utartych sposobów działania, a zatem dzięki praktykom niosącym potencjał zmiany (Powell i DiMaggio 2006). Analiza tych praktyk wydaje się szczególnie istotna w wypadku start-upów technologicznych – organizacji zorientowanych na generowanie nowych przełomowych rozwiązań (Kulej 2018; Skala 2018), w których zachęca się pracowników i pracowniczki do działania i myślenia w sposób nieschematyczny, upatrując w tego typu praktykach źródeł innowacyjności.

Po trzecie, w literaturze przedmiotu sporadycznie poddawano analizom możliwości współwystępowania w przestrzeni start-upowej heterogenicznych i relacyjnie powiązanych ze sobą wzorów męskości czy kobiecości (lub przemian zachodzących w ich obrębie), które

w niniejszej monografii stanowią ważny obszar eksploracji. Co więcej, jak już wspomniałam, skupiają się one w głównej mierze na rekonstrukcji wzorów dominującej w start-upach kulturowej męskości, pomijając przy tym charakterystykę wzorów kobiecości, które – choć stosunkowo rzadko (biorąc pod uwagę statystyki obecności kobiet w tym sektorze) – to jednak pojawiają się w eksplorowanym środowisku. Dotychczasowe opracowania zdają się również pomijać fakt, że ci sami aktorzy społeczni mogą pozostawać równolegle w układach dominacji, jak i podporządkowania (zob. Scott 2015). Tymczasem w analizowanych opracowaniach reprezentacje reprodukowanych przez jednostki wzorów męskości i kobiecości jako konstruktów wewnętrznie złożonych oraz kontekstowo uprzywilejowanych i dyskryminowanych są niemal nieobecne.

Po czwarte, należy zauważyć, że wyniki prezentowanych badań są często konstruowane na podstawie doświadczeń aktorów „pozostających w grze”, to znaczy nie uwzględniają perspektywy tych jednostek, które zrezygnowały z partycypowania w ekosystemie start-upowym. W ten sposób pominięte zostają doświadczenia osób znajdujących się na peryferiach pola instytucjonalnego start-upów, których relacje pozwolą spojrzeć na procesy wykluczania jednostek ze społeczności start-upowej z niereprezentowanej dotąd perspektywy. W niniejszym opracowaniu opinie i doświadczenia osób działających na „obrzeżach” pola start-upowego (gdzie w centrum stawia się organizację start-upową wraz z jej personelem i zarządem) – inwestorów i inwesterek, mentorów i menterek programów akceleracyjnych, pracowników i pracowniczek fundacji prowadzących programy wsparcia dla organizacji start-upowych – zostają dostrzeżone i poddane pogłębionej analizie w duchu etnografii wielostanowiskowej. W tym miejscu należy zaznaczyć, że żadne z opracowań dostępnych w literaturze naukowej nie rekonstruuje reprodukowanych w strukturach start-upowych wzorów płciowych, opierając się na „wielogłosie” perspektyw tak różnych aktorów działających w badanym środowisku.

Co równie ważne, liczni teoretycy i teoretyczki płci kulturowej, przekonani o zależności wzorów płciowych od szerszego tła historycznego, społecznego i gospodarczego (zob. na przykład Acker 2012; Connell 2006), podkreślają wartość opracowań, które wnoszą do piśmiennictwa naukowego perspektywy różnych kontekstów kulturowych. Mimo to znaczna liczba wniosków płynących z analiz empirycznych dotyczących płci kulturowej i organizacji start-upowych odnosi się do społeczeństw krajów globalnej Północy (zob. Young i Callison 2017), w tym Stanów Zjednoczonych (Alfrey i Twine 2017; Wynn 2019; Wynn i Correll 2018), krajów skandynawskich (zob. na przykład Hyrkäs 2016; Pöllänen 2021) czy państw Europy Zachodniej (zob. Demartini 2018; Paoloni i Dumay 2018; Paoloni i Modaffari 2018), rzadziej dotyczy zaś krajów tak zwanego globalnego Południa, w tym Ameryki Południowej (zob. Kuschel 2019), Indii (zob. Naredla i Babu 2018; Nimble i Swadimath 2021) czy Arabii Saudyjskiej (zob. Khan 2017). Istnieje zatem wyraźna luka w podejmowaniu problematyki genderowej w odniesieniu do start-upów w krajach należących do kręgu kultury Europy Środkowo-Wschodniej, którą analizy opisywane w niniejszej książce w pewnym stopniu uzupełniają, dostarczając wiedzy na temat wzorów płciowych reprodukowanych i produkowanych w start-upach technologicznych w Polsce.

Rozdział 4

Metodologia badań

W niniejszym rozdziale omawiam metodologię badań nad wzorami płciowymi produkowanymi i reprodukowanymi w wybranych polskich start-upach technologicznych. W tym celu prezentuję najistotniejsze informacje dotyczące postawionego problemu badawczego, wykorzystanych technik badawczych, procedury badań oraz charakterystyki próby badawczej. Rozdział zamykają refleksje o wątpliwościach etycznych i metodologicznych towarzyszących mi na różnych etapach prowadzenia badań terenowych skupionych na tematyce genderowej.

4.1. Ramy heurystyczne badań

Problem badawczy sformułowałam w formie pytania o to, **jakie wzory płci społeczno-kulturowej są produkowane i reprodukowane przez różnych aktorów społecznych działających w wybranych start-upach technologicznych w Polsce**. Aby odpowiedzieć na to pytanie, posłużyłam się ramą heurystyczną łączącą różne koncepcje płci kulturowej osadzone w integracyjnej tradycji badań nad płcią.

Punktem wyjścia w niniejszych analizach była teoria Connell, ujmująca płęć w kategoriach struktury społecznej wyłaniającej się z sekwencji praktyk ukształtowanych i równolegle reprodukujących złożone układy relacji i interakcji międzyludzkich, które zgodnie z teorią stratyfikują badane osoby w czterech głównych wymiarach reżimu płci (*gender regimes*) organizacji start-upowych, takich jak: władza, praca, porządek emocjonalno-seksualny i symboliczno-dyskursywny (Connell 2013: 127–147). W badaniach przyjąłam, że praktyki genderowe osób pracujących w start-upach mogą (aczkolwiek nie muszą) układać się w rozmaite konstelacje zwane wzorami płciowymi, które – jak sugeruje Martin (2004) – bywają spójne, innym razem wewnętrznie chaotyczne, a nawet sprzeczne. To właśnie wspomniane cztery wymiary organizacji, w których konstituuje się określony porządek płciowy w start-upach, poddaję analizie pod kątem produkowanych i reprodukowanych wzorów płciowych. Zakładam, że w obrębie wymienionych reżimów mogą powstawać różne układy płci (stanowiące odrębne części jednego systemu płci), którymi nie zawsze kierują jednolite i korespondujące ze sobą logiki. Zarówno teoria Connell, jak i pozostałe przywołane w rozdziale pierwszym teorie problematyzujące płęć (Davis i Risman 2004; Risman 2004; 2018) wskazywały, by na etapie analiz materiału empirycznego zauważać równocześnie kulturowy, wyobrażeniowy i tymczasowy, a także ucieleśniony, materialny i bardziej stabilny wymiar płci kulturowej.

Ramę koncepcyjną badań dopełniają rozważania naukowców, które proponują, aby płęć rozumieć jako rodzaj instytucji społecznej (zob. Lorber 1994; Martin 2003, 2006), holistycznie przenikającej wszelkie przestrzenie rzeczywistości społecznej i procesy zachodzące w życiu codziennym. Takie spojrzenie pozwala rozpatrywać badane wzory płciowe jako „rezultat” czy punkt splotu oddziaływań różnych instytucji, obecnych i przeszłych uwarunkowań społecznych, uczulając na to, co współkształtowało te wzory, a pozostawało poza obrębem samych organizacji start-upowych. W swoich analizach posługuję się także kategoriami zaczerpniętymi z rozważań Acker, która wprowadziła do literatury pojęcie *ideal worker norm*, szczegółowo opisała rozróżnienie „pracy produkcyjnej” od „pracy reprodukcyjnej”, a której przemyślenia w świetle danych uzyskanych z terenu badań okazały się ważne i pomocne w analizie materiału empirycznego. Podobnie terminy zaproponowane przez Martin stały się użyteczne pod względem analitycznym, kiedy w części empirycznej starałam się uwidocznic rozwarstwienie między wyobrażeniami a „wykonaniami” genderowych wzorów. Inspirowane podczas analiz empirycznych okazały się ponadto te koncepcje, które akcentowały dynamiczność i zmienność w procesach reprodukowania wzorów płciowych (zob. Bradley 2008). Pozwoliły one dostrzec wewnętrzną złożoność i wielowarstwowość wzorów kobiecości i męskości reprodukowanych w start-upach oraz ich zdolność do powracania w coraz nowszych odsłonach, sytuacjach i okolicznościach, przez co niemożliwe było zredukowanie tych wzorów do jednolitych, stabilnych i „samoistnych” konstruktów.

Wybrane podejście teoretyczne pozwoliło objąć badaniami płęć kulturową w specyficznym środowisku organizacyjnym, jakim są start-upy technologiczne, w których spotykają się z jednej strony nieformalne, ale solidnie ugruntowane i zrutyinizowane praktyki aktorów społecznych (na przykład sposoby działania i myślenia o przedsiębiorczości zakorzenione w ideologii wywodzącej się z Doliny Krzemowej), z drugiej zaś – wyłaniające się struktury organizacji dążących do formalizacji, profesjonalizacji, pełnej instytucjonalizacji w warunkach dynamicznie zmieniających się realiów ekonomicznych i gospodarczych. Wchodząc w ten nowy, stosunkowo słabo rozpoznany z perspektywy nauk socjologicznych obszar badań, teorię Connell oraz pozostałe wybrane koncepcje traktuję jako „otwartą” (a więc możliwą do modyfikowania) mapę heurystyczną wytyczającą obszar poszukiwań i dociekań badawczych, o czym wspominałam już przy okazji charakteryzowania integracyjnych teorii płci w pierwszym rozdziale książki.

Mając na uwadze przyjęte w książce rozumienie płci społeczno-kulturowej oraz specyfikę terenu badań, wyodrębniłam z problemu badawczego następujące pytania eksplikacyjne:

1. Jakie pozycje zajmują mężczyźni i kobiety w strukturach organizacji start-upów technologicznych oraz jakie oczekiwania, zakresy obowiązków i decyzyjności towarzyszą tym pozycjom?
2. Jaką specyfikę ma obowiązujący w start-upach technologicznych zespół reguł i norm dotyczących płci? Jaki jest stosunek kobiet i mężczyzn wobec tych reguł i norm?
3. Jakie mechanizmy stratyfikowania płci pojawiają się w start-upach technologicznych? Czy występują w nich klasyczne, czy „nowe” genderowe nierówności?
4. Jakich barier i ograniczeń doświadczają kobiety i mężczyźni zaangażowani w działalność start-upów?
5. Jakie upłciowione strategie radzenia sobie podejmują aktorzy działający w środowisku start-upowym wobec różnych sytuacji i okoliczności występujących w środowisku zawodowym (na przykład doświadczania barier, trudności, możliwości awansu)?

Opisana rama koncepcyjna była podstawą opracowania nie tylko problemu badawczego i pytań uszczegóławiających, ale też schematu analizy materiału empirycznego oraz zaprezentowania wniosków z badań i ich interpretacji. Analizę danych zorganizowałam według koncepcji reżimów płci Connell, poczynając od przyjrzenia się strukturalnym symbolizmom kulturowym przez struktury emocjonalno-relacyjne po struktury podziału pracy i władzy (Connell 2006). Wniosków płynących z analiz nie przedstawiam jednak w czterech odrębnych rozdziałach, z których każdy byłby poświęcony odrębnemu wymiarowi porządku płciowego w start-upach, choć taka struktura może wydawać się logicznym następstwem zaaplikowanej teorii. Przyglądając się w trakcie analizy materiału empirycznego temu, jak kolejne zagadnienia korespondują ze sobą, postanowiłam struktury symbolizmom kulturowym, pracy i władzy omówić oddzielnie (w odrębnych rozdziałach), natomiast struktury emocjonalno-relacyjne potraktować jako wymiar, który przenika pozostałe i staje się szczególnie widoczny w dyskusji o specyfice płciowego podziału pracy w start-upach.

Skupiając się na rozpoznawaniu wzorów płciowych w wymiarze symbolizmom kulturowym, poddałam analizie symbolizmy wyobrażenia kobiecości i męskości (przypisywane im znaczenia, dyspozycje, zdolności, ograniczenia) opisywane przez aktorów społecznych działających w przestrzeni start-upowej, rozpatrując je jako praktyki upłciowienia (Martin 2003), czyli „zbiory potencjalnych, dostępnych kulturowo, społecznie, narracyjnie, dyskursywnie, a także behawioralnie i fizycznie” wzorów działań (Martin 2003: 354). Następnie postanowiłam przyjrzeć się temu, jakie wzory kobiecości i męskości realizują się (lub się nie realizują) na poziomie praktykowania płci. Starałam się zbadać, czy w ogóle, a jeśli tak, to jak te wyidealizowane modele kobiecości i męskości były reprodukowane (bądź unieważniane) przez jednostki w miejscu pracy zawodowej. Zależało mi również na pokazaniu, jak została skonstruowana relacja dominacji i podległości między poszczególnymi wzorami płciowymi, zarówno wyobrażonymi, jak i ucieleśnianymi, oraz na zbadaniu, które wzory były uznawane przez badanych za (nie)normatywne, (nie)pożądane i (nie)akceptowalne.

Przyglądając się strukturalnym pracą w organizacjach start-upów technologicznych, próbowałam się dowiedzieć, jak został ukształtowany podział pracy ze względu na płeć, jaki jest zakres oraz jaka jest specyfika obowiązków realizowanych w miejscu pracy przez kobiety i przez mężczyzn, jakie są uzasadnienia i legitymizacje dla takiego podziału pracy oraz czy w nowoczesnych strukturach organizacji start-upowych reprodukcji podlegają klasyczne mechanizmy nierówności ze względu na płeć (między innymi segregacja wertykalna, segregacja horyzontalna). Podążając ścieżką tropów pojawiających się w materiale badawczym, analizowałam, jakie znaczenia są nadawane pracy produkcyjnej i pracy reprodukcyjnej przez osoby pracujące w start-upach, a także jaka jest (patrząc przez pryzmat koncepcji Acker) relacja między pracą produkcyjną a pracą reprodukcyjną (które są częścią tego samego systemu płci), innymi słowy, jakie rezultaty czy konsekwencje w sferze pracy reprodukcyjnej niesie ze sobą podejmowanie pracy produkcyjnej w start-upach. Omawiając struktury pracy w start-upach, analizie poddałam też to, czym charakteryzuje się norma „idealnego pracownika” w tych organizacjach. Zadałam sobie wiele pytań, w tym między innymi o to, czy pracownicy nowoczesnych organizacji są zobowiązani do podejmowania praktyk nowego „typu” pracy, a jeśli tak, to jaka jest jej specyfika oraz jak zostaje ona zróżnicowana ze względu na płeć. Ponieważ w mojej opinii praca produkcyjna w badanych organizacjach

została ściśle powiązana z pracą emocjonalną, za zasadne należy uznać pytania o to, jakie praktyki związane z zarządzaniem, regulowaniem i dyscyplinowaniem swojej i cudzej emocjonalności i ciała podejmują badane kobiety i badani mężczyźni działający w przestrzeni start-upów. Kolejna kwestia warta przeanalizowania dotyczy tego, które spośród tych sposobów regulowania, zarządzania i dyscyplinowania (cudzej i własnej) emocjonalności i ciała uznawane są przez badanych za typowe i stosowne.

By poznać specyfikę reżimu organizacyjnego w start-upach w wymiarze struktur władzy, wyszłam od pytania o to, jakie praktyki w „płaskich” strukturach organizacji start-upów technologicznych wyznaczają i reprodukują stosunki dominacji i podległości oraz jakiego rodzaju przemocy, przymusów i nacisków ze strony innych jednostek lub instytucji doświadczają kobiety i mężczyźni pracujący w tych organizacjach. Za konieczne uznałam też rozważenie, jakie praktyki oporu wobec władzy (demonstrującej się w aktach przemocy i dominacji) i sprawstwa podejmują kobiety, a jakie mężczyźni w badanych start-upach. I czy stosowane przez nich strategie radzenia sobie z trudnościami są zróżnicowane ze względu na płeć.

W opisanych powyżej czterech wymiarach reprodukcji wzorów płciowych istotne było uwzględnienie interseksjonalnych zależności między płcią a innymi kategoriami społecznymi, które równolegle stratyfikują jednostki w strukturach badanych organizacji. Tam, gdzie okazywało się to istotne, starałam się oddać zróżnicowanie praktyk, doświadczeń czy strategii współkształtowanych przez kategorie wieku, pozycji zajmowanej w organizacji bądź sytuacji rodzinnej.

4.2. Metody, techniki i procedura badawcza

Aby pozyskać wiedzę na temat produkowanych i reprodukowanych w start-upach technologicznych wzorów płciowych, postanowiłam sięgnąć do metodologii jakościowej, która pozwala uchwycić procesualność, dynamikę i wielowymiarowość zjawisk, a zatem i samych wzorów płciowych. W badaniach za fundamentalne uznałam założenia wpływające z perspektywy etnografii wielostanowiskowej. Podejście, które za nadrzędny cel stawia sobie „dogłębne zrozumienie kultury terenu”, dawało szansę na to, by wniknąć w pole badań i uchwycić polifoniczność narracji na temat wzorów płciowych. Co więcej, umożliwiło nasycenie analiz punktem widzenia i interpretacjami osób tworzących badaną społeczność (Flick 2010: 168). Można zatem stwierdzić, że dzięki temu podejściu udało się w pewien sposób zrekonstruować, następnie zaś przyjąć ramę interpretacyjną pojawiających się praktyk płciowych uwzględniającą perspektywę samych badanych. Etnografia wielostanowiskowa zapewniła mi możliwość dotarcia zarówno do tego, co subiektywne i indywidualne w doświadczeniu próby badawczej, jak i do przestrzeni intersubiektywności, czyli współdzielonego obrazu świata (Flick 2010). Podążając jej tropem, zdecydowałam się na triangulację jakościowych technik badawczych: wywiadów pogłębionych (częściowo ustrukturyzowanych), jawnej obserwacji nieuczestniczącej i analiz danych zastanych (*desk research*), którą potraktowałam raczej jako uzupełniającą i pomocniczą formę zdobywania informacji. Materiał empiryczny stanowiący podstawę podejmowanych w książce analiz wzorów płciowych (a opisywanych w kolejnych rozdziałach) zebrałam między marcem 2021 roku a grudniem 2023 roku.

4.2.1. Dobór próby badawczej

Ważnym źródłem wiedzy na temat reprodukcji i produkowania wzorów płciowych były częściowo ustrukturyzowane wywiady pogłębione z czterdziestoma trzema członkami i członkiniami społeczności start-upowej. Wybierając rozmówców i rozmówczynie, kierowałam się tym, aby były to osoby związane z organizacjami, które wytwarzały własne produkty cyfrowe (aplikacje, systemy, strony internetowe), miały siedzibę (oddział) lub grono pracowników i pracowniczek w Polsce, a także spełniały co najmniej jeden z poniższych warunków:

- organizacja, w której była zatrudniona badana osoba, korzystała (obecnie bądź w przeszłości) z zewnętrznych środków finansowania działalności (na przykład fundusze *venture capital*),
- osoba badana lub osoby z nią współpracujące brały czynny udział w programach akceleracji, preakceleracji, inkubacji,
- osoba badana lub osoby z nią współpracujące były zaangażowane w grupy bądź inicjatywy podejmowane w środowisku start-upowym (na przykład wizyty w Dolinie Krzemowej, przynależność do stowarzyszenia „aniołów biznesu”, uczestnictwo w pojedynczych wydarzeniach przeznaczonych dla społeczności start-upowej, na przykład hackathonach, wydarzeniach typu *demo day*).

Starając się oddać różnorodność perspektyw w organizacjach start-upowych, dążyłam do tego, aby w gronie rozmówców i rozmówczyń znalazły się jednostki zajmujące różne stanowiska w start-upach, na przykład osoby pełniące funkcje zarządcze, jak i podległe, wykonawcze. Warto zauważyć, że dla części rozmówców i rozmówczyń praca w strukturach start-upowych nie była jedynym miejscem aktywności zawodowej. Zdarzało się, że miała charakter tymczasowy albo dodatkowy, będąc jedynie pobocznie rozwijanym, autorskim projektem. Z uwagi na pytania eksplikacyjne, traktujące między innymi o trudnościach i barierach doświadczanych w środowisku start-upowym, w badaniach postanowiłam uwzględnić opowieści także tych osób, które były zaangażowane w momencie prowadzenia badań bądź w przeszłości w działalność organizacji typu start-up (na przykład zostały zwolnione lub zrezygnowały trwale albo tymczasowo z pracy w start-upie bądź nad rozwijaniem własnego start-upu). Inną grupę stanowiły osoby aktywnie zaangażowane w rozwój oraz we wspieranie społeczności i przedsiębiorczości start-upowej, czyli przedstawiciele i przedstawicielki funduszy inwestycyjnych, mentorzy i mentorki oraz opiekunowie i opiekunki w programach akceleracyjnych, przedstawiciele i przedstawicielki publicznych i niepublicznych instytucji, w tym fundacji, parków naukowo-technologicznych, firm consultingowych. Dobór próby był dobozem celowym (Babbie 2004: 205).

Ostatecznie w grupie badanych osób znalazło się siedemnaście kobiet i dwudziestu sześciu mężczyzn reprezentujących dwadzieścia siedem różnych organizacji start-upowych. W momencie badania większość uczestników i uczestniczek badania mieściła się w przedziale wiekowym 20–43 lat. Tylko jedna osoba miała powyżej pięćdziesięciu lat. Najliczniejszą grupę stanowiły osoby między dwudziestym piątym a trzydziestym piątym rokiem życia. Dwadzieścia cztery osoby badane żyły w nieformalnym lub formalnym związku, osiemnaście nie miało żadnej relacji partnerskiej. Przeglądając się próbnie badawczej z perspektywy zobowiązań do wykonywania pracy reprodukcyjnej, odnotowałam, że licznieszą, bo trzydziestojednoosobową grupę stanowiły osoby niepełniące funkcji wychowawczych

czy opiekuńczych względem innych osób zależnych (dzieci, rodziców). Pozostałe dwanaście osób odgrywało role opiekuńcze głównie wobec własnych dzieci, poza jednym wyjątkiem – częściowo zależnego finansowo od rozmówcy rodzica (matki). Badani i badane zamieszkiwali zwykle duże, rzadziej mniejsze aglomeracje miejskie, takie jak: Kraków, Gdańsk, Warszawa, Gdynia czy Nowy Targ. Przechodząc do poziomu wykształcenia badanych, należy podkreślić, że większość stanowili studenci i studentki oraz absolwenci i absolwentki studiów wyższych pierwszego bądź drugiego stopnia uczelni publicznych, a kilka osób ukończyło prestiżowe technikum informatyczne. W scenariuszu wywiadu nie zawarłam pytania o przynależność do klasy społecznej, lecz niejednokrotnie podczas dyskusji z założycielami i założycielkami start-upów okazywało się, że pochodzą oni z rodzin stosunkowo zamożnych, a ich rodzice wykonują zawody cieszące się wysokim prestiżem społecznym (na przykład są przedsiębiorcami, dyrektorami w firmach, pracownikami naukowymi czy lekarzami).

4.2.2. Opis realizacji badania

Wywiady pogłębione

W puli czterdziestu wywiadów znalazło się trzydzieści osiem indywidualnych wywiadów pogłębionych, jedna diada i jedna triada²¹. Ponieważ okres prowadzenia prac badawczych przypadł na czas epidemii COVID-19, trzynastie rozmów przeprowadziłam zdalnie z użyciem aplikacji MS Teams, jedną – telefonicznie, a wszystkie pozostałe (dwadzieścia dziewięć wywiadów) – w formie spotkań na żywo. Wywiady odbywały się w różnych miejscach, zwykle sugerowanych przez rozmówców i rozmówczynie, takich jak kawiarnie, restauracje, biura firmowe, a nawet prywatne mieszkania. Rozmowy z osobami badanymi trwały zwykle od jednej do dwóch godzin, przy czym najkrótsza trwała około 50 minut, a najdłuższa – 135 minut. Przeprowadzone przeze mnie wywiady miały charakter częściowo ustrukturyzowany. W trakcie spotkań badawczych korzystałam z dwóch autorskich scenariuszy wywiadu, które traktowałam raczej jako elastyczne narzędzie niż sztywny schemat rozmowy. Pierwszy z nich został przygotowany z myślą o osobach pracujących w organizacjach start-upowych, drugi – o osobie pełniącej funkcję doradczą i wspierającą rozwój tego typu organizacji. Strukturę poszczególnych wywiadów modyfikowałam na bieżąco, starając się podążać za indywidualnymi doświadczeniami osób badanych oraz za tematami, które spontanicznie wpływały w toku rozmowy, a które uznawałam za istotne z perspektywy problematyki badawczej. Rozmowy dotyczyły rozmaitych zagadnień: historii dołączenia do organizacji, opisu standardowego dnia pracy, charakterystyki typowego i idealnego pracownika start-upu, metod rozwiązywania konfliktów w zespole, stosunku rodziny i przyjaciół osób badanych do ich pracy w start-upie.

Uczestnicy i uczestniczki byli informowani na początku wywiadu o celu i przebiegu badania, sposobach późniejszego wykorzystywania i zanonimizowania danych. Do korpusu danych wrażliwych, oprócz danych osobowych, postanowiłam włączyć wszelkie informacje na temat rozwiązań, projektów i patentów rozwijanych w badanych organizacjach, w tym

²¹ Zrealizowanie wywiadów w formie diady i triady było spowodowane spontanicznymi propozycjami osób badanych, by do udziału w wywiadzie zaprosić inne osoby przebywające w pobliżu w ich miejscu pracy, które również należały do środowiska start-upowego.

specyficznych informacji związanych z działalnością samych organizacji start-upowych oraz wspierających je instytucji i osób. Wszyscy biorący udział w badaniu zostali także zapoznani z możliwością wycofania zgody na udział w badaniu i rezygnacji z dyskusji w dowolnym momencie trwania wywiadu. W kilku wypadkach uczestnicy i uczestniczki badań zdecydowali się skorzystać z możliwości tymczasowego zatrzymania nagrywania wywiadu lub autoryzacji przetranskrybowanej wersji rozmowy, którą komunikowałam na wstępie. Procedura badawcza uzyskała pozytywną opinię Komisji do spraw Etyki Badań Naukowych działającej przy Wydziale Filozoficznym Uniwersytetu Jagiellońskiego. Analizowany dalej materiał empiryczny pochodzi z rozmów z osobami, które wyraziły zgodę na udział i nagrywanie wywiadów.

Przed przystąpieniem do badań terenowych nie należałam do społeczności start-upowej ani nie byłam w żaden sposób z nią związana czy zaznajomiona. W związku z tym uczestników i uczestniczki wywiadów rekrutowałam w różny sposób. Pierwsze osoby uczestniczące w wywiadach odnalazłam, biorąc udział w wydarzeniach (*online* i *offline*) skierowanych do badanej społeczności. Oprócz tego indywidualne zaproszenia do uczestnictwa w wywiadzie (wysyłane w wiadomości prywatnej) kierowałam również przez portal LinkedIn do konkretnych osób, o których informacje można było odnaleźć w różnego typu mediach (podcastach, oficjalnych profilach na przykład fundacji) ze względu na wyróżniającą się i prowadzoną przez nich działalność w środowisku start-upowym. Posługując się metodą kuli śnieżnej (Babbie 2004), prosiłam rozmówców i rozmówczynie o wskazanie innych znanych im osób, które (ich zdaniem) mogą wnieść cenną wiedzę do badań z racji posiadanego doświadczenia zawodowego w organizacjach start-upowych. W kilku wypadkach możliwość odbycia rozmowy z członkami i członkiniami badanej społeczności uzyskałam dzięki wsparciu moich znajomych zorientowanych w problematyce prowadzonych przeze mnie badań, które zaproponowały możliwość skontaktowania mnie z potencjalnymi rozmówcami i rozmówczyniami.

Rozmówcy i rozmówczynie nie otrzymali żadnego wynagrodzenia za uczestnictwo w badaniach. Z częścią z nich zawarłam rodzaj nieformalnej umowy „barterowej”. W ramach podziękowania za udział w wywiadzie zaoferowałam wsparcie w prowadzeniu badań społecznych oraz możliwość zrekrutowania kilku osób do przetestowania i udzielenia informacji zwrotnej na temat wytwarzanego w ich start-upie produktu (na przykład bardzo podstawowej wersji usługi czy aplikacji). Było to szczególnie ważne dla tych badanych, którzy dopiero rozwijali swój produkt.

Nagrania z przeprowadzonych rozmów zostały przetranskrybowane i zanonimizowane, a łączna objętość transkrypcji wyniosła blisko 1,3 tysiąca stron znormalizowanego maszynopisu. Przywołując fragmenty wypowiedzi rozmówców i rozmówczyń w kolejnych rozdziałach empirycznych, starałam się zachować tak zwaną transkrypcję znaturalizowaną, która dąży do uchwycenia dyskursu mówionego (zob. Bielecka-Prus 2015). Choć taka forma może niekiedy wymagać większego wysiłku czytelniczego w procesie interpretacji (Bielecka-Prus 2015: 45), pozwala – jak sądzę – wierniej odzwierciedlić sposób mówienia osoby badanej. Czasami decydowałam się jednak na drobne uproszczenia cytatów – usunięcie powtórzeń czy zająknięć – aby nie utrudniać nadmiernie odbioru treści. Można zatem powiedzieć, że w zapisie wywiadów starałam się zachować równowagę między zasadą dokładności (dążenia

do jak najwierniejszego odwzorowania oryginału) a zasadą praktyczności (dążenia do łatwości w odczytaniu) (zob. Edwards i Lampert 1993).

Wszystkie imiona pojawiające się w części empirycznej nie są rzeczywistymi imionami osób, które wzięły udział w badaniu, a jedynie ich zastępnikami, mającymi za zadanie ułatwić zrozumienie opisywanych historii i doświadczeń. Aby zapewnić poufność osobom, które ze względu na pewne szczególne połączenie charakterystyk (stanowisko, wiek, płeć itp.) mogłyby zostać rozpoznane, zdecydowałam się przedstawić pewne cytaty jako wypowiedzi różnych osób, a także nie ujawniać wieku rozmówców i rozmówczyń.

Mojej analizie materiału empirycznego najbliższą jest do podejścia abdukcyjnego (Tavory i Timmermans 2014). Zdaniem Kerry Earl Rinehart ten rodzaj wnioskowania opiera się na twórczym dialogu między „empirycznymi obserwacjami świata społecznego” a „zestawem twierdzeń teoretycznych” (Tavory i Timmermans 2014: 2), to „proces wahadłowy między dowodami badawczymi a rozważaniami teoretycznymi” (Earl Rinehart 2020: 3). Zaczęłam od skonstruowania wstępnego klucza kategorizacyjnego opartego na kategoriach analitycznych zaczerpniętych z relacyjnej teorii płci Raewyn Connell (2006). Na jego podstawie zakodowałam transkrypcje wywiadów, wykorzystując oprogramowanie MAXQDA 2023. W toku dalszych prac analitycznych pierwotny zestaw kodów był systematycznie rozwijany o nowe kategorie, wyłaniające się bezpośrednio z analizy materiału empirycznego. W kolejnym etapie część kategorii teoretycznych poszerzyłam o dodatkowe pojęcia (na przykład podkategorie należące do zestawu „płciowy podział pracy” uzupełniono o pojęcie pracy emocjonalnej i zaproponowano wyróżnienie jej nowej „odmiany” – pracy afirmatywnej), podczas gdy inne kategorie ostatecznie wyeliminowałam. Zaktualizowany katalog kodów posłużył do rekodowania całego materiału empirycznego.

Obserwacje jawne

Drugą technikę pozyskiwania danych na etapie badań terenowych stanowiła jawna obserwacja nieuczestnicząca. Stosowałam ją podczas jednorazowych ogólnodostępnych wydarzeń kierowanych do członków i członkiń społeczności start-upowej, takich jak tematyczne warsztaty i szkolenia oraz spotkania dyskusyjne (organizowane przez fundacje) ze specjalistami i specjalistkami z różnych obszarów (na przykład przedsiębiorcami i przedsiębiorczyniami odnoszącymi sukcesy w środowisku start-upowym), a także w trakcie hackathonów czy finałowych wydarzeń programów (pre)akceleratorycznych, tak zwanych *demo day*. Uczestnicząc w tych przedsięwzięciach, prowadziłam „rozpytki” (zob. Drozdowski i in. 2012: 191), inicjując spontaniczne dyskusje z publicznością, prelegentami i prelegentkami oraz organizatorami i organizatorkami wydarzeń. Spotkania te były okazją do nawiązania znajomości z osobami tworzącymi społeczność start-upową oraz do rekrutowania potencjalnych uczestników i uczestniczek badań. W trakcie obserwowanych wydarzeń często towarzyszyłam nowo poznanym osobom, co sprawiało, że prowadzona obserwacja przyjmowała momentami charakter shadowingu (Kostera 2003: 102), umożliwiając chwilowy wgląd w to, jak rozmówcy i rozmówczynie interpretują otaczającą ich rzeczywistość, oceniają bieżące zdarzenia i zachowania. Choć wydarzenia te miały charakter otwarty, kiedy tylko było to możliwe, starałam się uzyskać zgodę organizatorów i organizatorek na prowadzenie obserwacji, by móc

w swoich analizach uwzględnić i cytować informacje zawarte w sporządzonych notatkach etnograficznych.

Obserwacje były również prowadzone w trakcie uprzednio zaplanowanego trzytygodniowego pobytu w przestrzeni coworkingowej „Stadnina Jednorożców”²², będącej siedzibą kilku organizacji start-upowych. Przebywały w niej także osoby pracujące w start-upach zlokalizowanych w innych miastach. Przestrzeń ta była zarządzana przez instytucję odpowiedzialną za rozwój sektora technologicznego w danym regionie. Wybór przestrzeni coworkingowej był podyktowany możliwościami i dostępnością podmiotów będących obiektem badań, w tym między innymi kontaktem z osobami decyzyjnymi. Zanim jednak przystąpiłam do tego etapu badań, uzyskałam oficjalną zgodę dyrektora instytucji na prowadzenie obserwacji. Następnie osoby pracujące na terenie „Stadniny Jednorożców” zostały zapoznane przez koordynatorów przestrzeni z celem i terminem mojego pobytu, metodologią badań i moimi danymi kontaktowymi, by zapewnić możliwość bezpośredniego kontaktu ze mną jako osobą prowadzącą badania.

Przed rozpoczęciem tej części badań opracowałam zestaw dyspozycji do obserwacji, które stanowiły ramy prac badawczych prowadzonych w terenie – wyznaczały elementy rzeczywistości organizacyjnej poddawane obserwacjom, istotne z perspektywy głównego pytania badawczego. Wiele uwagi poświęciłam rutynowym interakcjom między kobietami i mężczyznami zachodzącym w środowisku start-upowym, a także obowiązującym w społeczności start-upowej normom i zwyczajom. Obserwacja codziennych czynności oraz uczestnictwo w spontanicznych rozmowach z osobami badanymi – podczas pobytu w „Stadninie Jednorożców” najczęściej odbywających się w trakcie krótkich przerw w pracy lub w porze obiadowej – pozwoliły mi lepiej zrozumieć doświadczenia, odczucia i sposoby myślenia uczestników i uczestniczek badania. Kluczowe znaczenie miały dla mnie bieżące interpretacje i wyjaśnienia, których respondenci i respondenci udzielałi w odniesieniu do konkretnych sytuacji i działań. Koncentrowałam się wówczas na momentach, w których rozmówcy i rozmówczynie odwoływali się wprost do kategorii płci w swoich wypowiedziach.

Notatki etnograficzne sporządzałam w formie możliwie szczegółowych, opisowych relacji z zaobserwowanych wydarzeń, sytuacji i osobistych wrażeń, uzupełnianych niekiedy o zdjęcia bądź szkice dokumentujące wystrój, układ przestrzenny obiektów znajdujących się w pomieszczeniu czy rozlokowanie osób i zespołów. Zebrany w ten sposób materiał empiryczny poddałam swobodnej, nieustrukturyzowanej jakościowej analizie treści, do której przystąpiłam po zakończeniu ustrukturyzowanej analizy wywiadów pogłębionych. Technika obserwacji funkcjonowała w moich badaniach przede wszystkim jako narzędzie pomocnicze, umożliwiające pogłębione rozumienie środowiska badawczego i samych wywiadów. Obserwacja praktyk podejmowanych przez kobiety i mężczyzn pracujących w start-upach pozwoliła sprawdzić, jak korespondują one z deklaracjami rozmówców i rozmówczyń, komplikują je czy stawiają w zupełnie nowym świetle. W tym sensie obserwacja nie stanowiła samodzielnej techniki badawczej, a raczej sposób na osadzenie zebranych wywiadów w polu szerszego tła organizacyjnego.

²² „Stadnina Jednorożców” to fikcyjna nazwa nadana przeze mnie przestrzeni coworkingowej, by zachować anonimowość instytucji, która wyraziła zgodę na badania terenowe.

Analiza danych zastanych

Ostatnie źródło informacji na temat praktykowanych wzorów płciowych w start-upach technologicznych stanowiły dane zastane. Swobodną, nieustrukturyzowaną analizą treści objęte zostały: raporty organizacji pozarządowych (Fundacji Kraków Miastem Startupów, Fundacji Wspierającej #OMGKRK, fundacji Startup Poland – opublikowane po 2020 roku), artykuły, książki o tematyce branżowej, strony internetowe (Mam Startup, Startup Academy, Shesnnovation Academy), blogi, newslettery (Bartka Pucka), broszury i opisy (*online*) wydarzeń, podcasty (na przykład *Ludzie z branży* – HR Hints), filmy wideo, wpisy publikowane przez osoby rozpoznawalne w środowisku start-upowym (na przykład na portalu LinkedIn). Przeglądałam się również dyskusjom w otwartych i zamkniętych grupach w mediach społecznościowych (na przykład Startup/IT events in Poland). Szczególną uwagę zwracałam na źródła polecane przez rozmówców i rozmówczynie.

W sposób usystematyzowany, uwzględniając perspektywę genderową, analizowałam coroczne raporty fundacji Startup Poland publikowane w latach 2015–2019, w większości w języku polskim, z wyjątkiem ostatniej publikacji, która ukazała się w języku angielskim. W tym miejscu warto zauważyć, że fundacja Startup Poland ma w polskim środowisku start-upowym ugruntowaną pozycję i odgrywa ważną rolę opiniotwórczą, ponieważ jako jedyna regularnie monitoruje polski rynek start-upowy, prowadząc szeroko zakrojone badania nad tego rodzaju organizacjami. W korpusie tekstów poddanych usystematyzowanej analizie znalazło się pięć raportów o łącznej objętości 437 stron. Prezentowano w nich wyniki ilościowych badań ankietowych dotyczących różnych aspektów działalności organizacji start-upowych (w tym między innymi liczby kobiet i mężczyzn w nich zatrudnionych), opatrzone komentarzami ekspertów. Technika kodowania treści zawartych w raportach w pierwszym etapie opierała się na kodowaniu indukcyjnym, następnie zaś powstałe kody zostały połączone w szersze kategorie analityczne. Wyniki analizy raportów branżowych opublikowałam w artykule naukowym *A patterns of masculinities in discourse of reports assessing condition of Polish startups organisations* (Tobiasiewicz 2021). Zawarte w nim rozważania przywołuję w drugim rozdziale empirycznym i pogłębiam poczynione wówczas interpretacje.

4.3. Rozważania etyczne w terenie – kilka słów o dylematach badaczki genderowej w praktyce badawczej

Etnograficzne „zanurzanie się” w świat badanych społeczności niemal od początku rodziło wiele wyzwań natury metodologicznej i etycznej (Barley 1997; Kubica 2002; Kuźma 2015; Rancew-Sikora i Cymbrowski 2016). Borys Cymbrowski i Dorota Rancew-Sikora twierdzą, że „dylematy i ryzyko etyczne” są immanentną właściwością badań terenowych i „należy potraktować [je] jako wpisane w sytuację zawodową jakościowych badaczy społecznych” (Rancew-Sikora i Cymbrowski 2016: 15). Prace terenowe, będące ważną częścią niniejszego projektu badawczego, nie stanowią w tym aspekcie wyjątku. Dlatego postanowiłam pochylić się nad dylematami, wątpliwościami etyczno-metodologicznymi oraz obszarami ryzyka w badaniach, ale również nad strategiami zarządzania tym ryzykiem, odsłaniając nieco kulisy zrealizowanych badań jakościowych.

4.3.1. Dylematy, ryzyka i ograniczenia w badaniach terenowych

Wynikająca z przyjętych założeń teoretycznych procedura badawcza nie jest wolna od typowych, diskutowanych w piśmiennictwie naukowym ograniczeń badań jakościowych. Wśród nich można wskazać wpływ obecności badacza lub badaczki na uzyskiwany materiał empiryczny, poleganie wyłącznie na deklaracjach rozmówców i rozmówczyń (szczególnie gdy materiał zebrany w formie wywiadów jest obszerniejszy niż informacje uzyskiwane podczas obserwacji), trudność w ocenie ich prawdziwości, a także w trafnym zinterpretowaniu wypowiedzi i działań osób badanych. Wydaje się to ważne zwłaszcza w wypadku zhabituowanych i często przy tym nierefleksyjnych działań, do których trudno dotrzeć, opierając się na analizie praktyk dyskursywnych, a które stanowią w moim przekonaniu ważną część dynamiki płci. Narracje jednak pozwalają uchwycić nie tyle realne zdarzenia, ile strukturę świata wyobrazonego, nadawane tym elementom sensy i znaczenia. Nierzadko problematyczne w badaniach etnograficznych jest samo uzyskanie dostępu do „terenu”, co – jak pisze Anna Horolets – „częściowo wynika ze specyfiki metody badawczej – etnografii wielostanowiskowej”, a częściowo z tego, że „badacz spędza mniej czasu z każdą z tych osób, co powoduje, że badani mają mniejszą szansę przekonania się do badacza, do obserwowania i poznawania go w sposób dla nich bezpieczny, »z ukrycia«” (Horolets 2016: 64). Mogłam się o tym przekonać niejednokrotnie, kiedy badani i badane podkreślali ograniczony czas na rozmowę bądź brak możliwości wzięcia udziału w spotkaniu ze względu na liczbę obowiązków (wielu spośród rozmówców i rozmówczyń należało do bardzo zapracowanych osób), odsyłając czasami do materiałów dostępnych w sieci, na przykład wywiadów przeprowadzonych z nimi w przeszłości czy podcastów.

Badanie organizacji zawodowych w erze intensywnej cyfryzacji i hybrydyzacji form pracy rodzi wiele pytań i wątpliwości o charakterze metodologicznym, jak i etycznym. Przebywając w terenie, zadawałam sobie wiele pytań, między innymi o to, jak obserwować praktyki i interakcje osób zatrudnionych w organizacjach start-upowych, które często nie są zakorzenione we wspólnej przestrzeni fizycznej, jak „wejść” w teren badań tych organizacji, które swoje działania koordynują głównie w świecie wirtualnym, wreszcie jak poznać mechanizmy wytwarzania nierówności genderowych, kiedy podczas obserwacji ma się dostęp zaledwie do „skrawków” interakcji. Ta specyficzna i trudna, jak sądzę, do doprecyzowania przestrzeń organizacyjna stymulowała mnie do dalszych rozważań na temat tego, czy w sytuacji, kiedy interakcje między członkami badanej społeczności pojawiają się w przestrzeni wirtualnej, dostając zgodę jednej osoby pracującej w organizacji, badaczka ma prawo uzyskać wgląd w treści pojawiające się na komunikatorze używanym przez cały personel (na przykład Slack), podczas gdy to właśnie tam „wydarza się” „intersubiektywna” przestrzeń badanej organizacji. Jako początkująca badaczka odczuwałam duży dyskomfort i dezorientowanie w terenie, w związku ze świadomością, że obserwując badanych i badane, mam dostęp zaledwie do jednej strony zachodzących interakcji. Tymczasem (znana mi wówczas) literatura naukowa zdawała się nie oferować żadnych dyrektyw metodologicznych związanych z tak się przedstawiającą sytuacją badawczą. W związku z tym wiele decyzji musiałam podjąć spontanicznie, raczej na podstawie własnej intuicji niż pogłębionej refleksji teoretyczno-metodologicznej.

4.3.2. Kobieta, badaczka, doktorantka w terenie badań

W literaturze dokumentującej refleksje badaczy i badaczek z badań etnograficznych pierwsze badania terenowe bywają przedstawiane jako rodzaj „inicjacji”, swoistego „rytuału przejścia” (Pałęcka 2021; Trąbka 2007), którego pozytywny przebieg potwierdza skuteczność i umiejętności osoby działającej w terenie. W przemyśleniach tych nierzadko pojawia się stwierdzenie, że status doktorantki w procesie badawczym wiąże się z usytuowaniem na pozycji podporządkowanej nie tylko w strukturach akademickich, ale też w relacjach z badanymi (Ballamingie i Johnson 2011; Pałęcka 2021). Mając w pamięci wciąż żywe i trudne doświadczenia naukowo-badawcze, nie mogę nie zgodzić się z tym stwierdzeniem. Chciałabym jednak zauważyć, że zdarzały się obszary czy sytuacje, w których możliwe było czerpanie korzyści z posiadania tego statusu. Jeśli na przykład osoby badane wyrażały się negatywnie na temat społeczności akademickiej (niesatysfakcjonującej współpracy nauki z biznesem), bycie doktorantką pozwoliło mi spozycjonować się jako ktoś, kto ma status „liminalny” – jeszcze nie w pełni należy do środowiska akademickiego. Jednocześnie dla części rozmówców i rozmówczyń fakt, że swoim uczestnictwem w badaniach pomagają osobie starającej się zdobyć stopień doktora, był ważną motywacją do udziału w wywiadach. Co więcej, takie spozycjonowanie sprzyjało pozyskiwaniu szczegółowego opisu praktyk znajdujących się w centrum moich zainteresowań i towarzyszących im okoliczności, na przykład wtedy, gdy bywałam uznawana za osobę nieposiadającą bogatego doświadczenia zawodowego, dzięki czemu, jak przypuszczam, niektóre rozmówczynie decydowały się drobiazgowo objaśnić reguły gry obowiązujące w środowisku biznesowym zdominowanym przez mężczyzn. W trakcie obserwacji sporadycznie pojawiały się żarty i komentarze, przypominające rodzaj pogroźki kierowanej w stronę innych członków i członkiń społeczności, sugerujące, że w wypadku czyjegoś niewłaściwego zachowania zostanie to opisane w badaniach. Przykładowo osoby badane dodawały żartobliwie w obecności osób opiekujących się przestrzenią (parafrazując słowa jednej z rozmówczyń): „Edyta, musisz dopisać tam do notatek, że start-upowcy nie mają owocowych czwartków, niech inni wiedzą”, uskarżając się niejako na brak udogodnień. Przypuszczam, że tego rodzaju komentarze pokazywały pośrednio, że badani uznawali mnie za osobę mającą wpływ na to, w jaki sposób i które spostrzeżenia na temat środowiska start-upowego zostaną opisane, a zatem i nagłośnione w szerszym kręgu odbiorców. Z pewnością tego rodzaju żarty były formą osławiania mojej obecności jako badaczki i – jak można się domyślać – niezręcznej (a zarazem nobilitującej) sytuacji prowadzenia badań terenowych w środowisku start-upowym.

Niedawne publikacje powstałe na gruncie studiów genderowych pokazują, że w pracach terenowych relacje władzy są reprodukowane nie tylko między osobami badanymi, ale także w samej relacji badacz/badaczka – osoba badana, co niesie ze sobą określone konsekwencje dla uzyskiwanych rezultatów badań (zob. na przykład Kaspar i Landolt 2016; Rodríguez-Dorans 2018; Wojnicka 2020). Podobnie w trakcie interakcji z badanymi kobietami i mężczyznami występowały sytuacje implikujące różne dylematy etyczne, których sposób rozwiązania niewątpliwie rzutował na przebieg i rezultaty badań terenowych, a które warto odczytać przez pryzmat soczewek genderowych. Do tego typu sytuacji można zaliczyć epizody, kiedy podczas prowadzenia intensywnych badań terenowych kilku niewiele starszych rozmówców płci męskiej proponowało mi nieformalne (niezwiązane z prowadzeniem badań) spotkanie,

wysuwając propozycję „oprowadzenia po mieście” czy „przejażdżki rowerowej” po okolicy. Choć propozycje spotkań były formułowane neutralnie, zadawałam sobie pytanie, czy będąc mężczyzną, również otrzymałabym takie zaproszenia od innych mężczyzn. Miałam więc dylemat, jak odpowiadać na tego rodzaju zaproszenia, mając na uwadze specyfikę środowiska start-upowego, w którym nawiązywanie nowych kontaktów społecznych uchodzi za normę, a propozycję wspólnego spędzenia czasu wolnego otrzymałam także od innej kobiety. Niezależnie od intencji rozmówców i rozmówczyń składane propozycje stwarzały (jakże kuszącą!) okazję do nawiązania z nimi bliższych i głębszych relacji, które mogłyby przynieść niniejszym badaniom wymierne korzyści. Sytuacje te skłaniały mnie jednak do refleksji nad stosownością przyjmowania takich propozycji o niejasnym podłożu emocjonalnym. Wydaje się, że – podobnie jak w wypadku innych badaczy – „jest to pytanie o etykę, którą można umieścić na jednym krańcu kontinuum, na drugim zaś skuteczność badań” (Chomczyński 2016: 154).

Inną okolicznością, która sprawiała, że czułam się niezręcznie, był moment, kiedy chcąc skompletować pełną charakterystykę socjodemograficzną osób badanych, na zakończenie wywiadu pytałam o obecny status związku. W pojedynczych sytuacjach pytanie to było odbierane dwuznacznie, na co może wskazywać reakcja jednego z badanych mężczyzn, będącego w podobnym wieku co ja, który w odpowiedzi zaznaczył, że jest „póki co singlem”, i żartobliwie dodał: „poszukującym [śmiejch]”. Mój status płciowy (cisplciowej kobiety) wraz z całym zestawem towarzyszących mu dyspozycji nie był jednak wyłącznie powodem dyskomfortu doświadczanego w procesie badawczym. W pewnych sytuacjach bez wątpienia stawał się zasobem umożliwiającym nawiązywanie życzliwych, przyjacielskich relacji z innymi kobietami, które niejednokrotnie oferowały mi znaczne wsparcie, na przykład „otwierając drzwi” do pewnych instytucji, bez dostępu do których przeprowadzenie intensywnych badań terenowych ani sprawne zaaklimatyzowanie się w gronie badanej społeczności nie byłoby raczej możliwe.

Kończąc wątek dylematów towarzyszących badaniom terenowym, warto odnieść się do ich krytycznego wymiaru. Przygotowując projekt badań, założyłam, że wyniki przeprowadzonych analiz będą wpisywać się w nurt socjologii zaangażowanej i przysłużą się pozytywnie rozumianej zmianie społecznej, to znaczy przynajmniej w niewielkim stopniu w długofalowej perspektywie zyskają charakter emancypacyjny. Zakładałam, że rozpoznanie barier i trudności doświadczanych przez kobiety, a także niektórych mężczyzn, pozwoli upowszechnić wiedzę na ten temat, dając podstawy przeciwdziałania wykluczeniu kobiet i mężczyzn marginalizowanych w przestrzeni organizacji start-upowych. Tymczasem niektórzy rozmówcy i rozmówczynie, dyskutując o nieobecności kobiet w branży technologicznej i nierównościach genderowych w start-upach, nierzadko dawali wyraznie do zrozumienia, że z ich perspektywy tego typu interwencje są zbędne, całkowicie niepotrzebne, a niekiedy nawet uwłaczające i szkodliwe dla kobiet działających w tym środowisku zawodowym. Zaczęłam wówczas zadawać sobie pytanie (do dziś nierozstrzygnięte): czy – a jeśli tak, to w jakim zakresie – wyniki niniejszych analiz powinny zatem służyć zmianie społecznej, której częścią osób badanych jest przeciwna, a może i niechętna.

Kolejne wątpliwości dotyczyły tego, czy znając sceptyczny stosunek części osób badanych do inicjatyw równościowych (do których można zaliczyć same badania podejmujące tę tematykę), powinnam szczegółowo dookreślać w kontakcie z nimi możliwe długofalowe skutki badań albo przedstawiać własne stanowisko, wiedząc, że może się to przyczynić do

cenzurowania przez badanych i badane własnych wypowiedzi. Zdarzało się, że w trakcie wywiadów rozmówcy i rozmówczynie wprost pytali o moją opinię na temat przyczyn nierówności genderowych, zaraz po tym, kiedy udzielili odpowiedzi na takie samo pytanie zadane przeze mnie. Liczne rozterki i obawy co do sposobu podejmowania tego tematu w badaniach potęgowała sytuacja społeczna w Polsce, w tym radykalizujący się dyskurs władz oraz rozmaite napięcia dotyczące kwestii praw reprodukcyjnych (zob. Korolczuk i in. 2019; Nawoj-ski i Kowalska 2022), następujące równolegle w czasie prowadzenia badań. Poruszanie się w obszarze dyskutowanej problematyki jest zatem związane z ryzykiem prowadzenia badań w okolicznościach, gdy „toczy się kulturowa i polityczna walka o prawo i sens podejmowania problematyki równości, przemocy w rodzinie czy płci kulturowej” (Rancew-Sikora i Cymbrowski 2016: 15). Gdy zaznajamiałam się z literaturą przedmiotu i uczestniczyłam w rozmaitych nieformalnych dyskusjach z innymi badaczami i badaczkami genderowymi, stawało się dla mnie jasne, że problem ten nie dotyczy wyłącznie niniejszych badań. Świadomość ta nie zawsze jednak wystarczała do sprawnego radzenia sobie z rozwiązaniem przedstawionych dylematów. Aby zminimalizować opisane ryzyko, stosowałam mniej lub bardziej uświadomione strategie, na przykład w komunikacji z osobami badanymi starałam się unikać posługiwania się terminami „gender” czy „płeć społeczno-kulturowa”, używając w zamian sformułowań typu „interesują mnie doświadczenia zawodowe kobiet i mężczyzn”. W momentach niepewności ważnym punktem oparcia był także fakt, że realizowany projekt badawczy otrzymał pozytywną ocenę i finansowanie ze strony instytucji o ugruntowanej pozycji w polu naukowym – Narodowego Centrum Nauki.

Rozdział 5

Wzory płciowe w wyobrażeniach i działaniach kobiet i mężczyzn zaangażowanych w struktury start-upów technologicznych

Celem pierwszego rozdziału empirycznego jest analiza symbolicznych wyobrażeń wzorów kobiecości i męskości obecnych w wymiarze symbolicznym organizacji start-upów technologicznych, a także tego, w jaki sposób wyobrażenia te realizują się na poziomie ucieleśnionych doświadczeń. Jak twierdzi Connell (2009), wymiar ten uobecnia się przede wszystkim w języku (pisanym i mówionym), w wyglądzie zewnętrznym, gestach oraz (bardziej bezosobowo) w organizacji przestrzeni. Co szczególnie ważne, to właśnie w obrębie tego wymiaru „konstruowane są wyobrażenia na temat płci, stanowiące podstawę przekonań, postaw i tożsamości płciowych” (za: Leszczyńska, Urbańska i Zielińska 2020: 87). Wyobrażenia te rozumiem jako rozmaite sposoby definiowania płci w kulturze, prezentowane przez jednostki „przekonania i postawy dotyczące płci” (Connell 2006), czyli powszechną wiedzę o tym, jakie cechy i atrybuty są przypisane poszczególnym płciom (Ridgeway i Correll 2004). Symboliczne wyobrażenia – jako element wzorów płciowych – są znaczeniowo bliskie temu, co Martin (2004) ujmuje jako „praktyki upłciawiające”. Te wyidealizowane obrazy płci stanowią istotny komponent wzorów płciowych, ponieważ określają nienormatywne i pożądaną praktyki płciowe, kształtują interakcyjne oczekiwania i osądy wobec zachowań kobiet i mężczyzn (Leszczyńska, Urbańska i Zielińska 2020: 87; Ridgeway 2011), a przy tym równolegle udzielają wskazówek, „jak wdrażać społeczną strukturę różnicy i nierówności płci” (Ridgeway i Correll 2004). Co więcej, wyobrażenia te oferują ramy interpretacyjne dla zdarzeń, pozwalając rozpoznawać, zrozumieć i wyjaśniać rzeczywistość oraz zupełnie nowe sytuacje (Leszczyńska, Urbańska i Zielińska 2020). W rozdziale analizuję również to, jak wspomniane wyobrażenia o wzorach płciowych realizują się w doświadczeniach jednostek, czyli inaczej mówiąc, w rzeczywistym, ucieleśnionym „praktykowaniu płci” (zob. Martin 2006). Rekonstruując płciowe wzory w wymiarze symbolicznym, zestawiam ze sobą dyskursywnie konstrukty płci i ich praktyczne

realizacje, by pokazać pojawiające się w przestrzeni organizacji start-upowych wzory płciowe oraz spójności i rozbieżności między tymi dwiema „bliźniaczymi” stronami dynamiki płci (Martin 2006) czy elementami wzorów płciowych.

5.1. Wyobrażenia i negocjacje wzorów kobiecości i męskości w organizacjach start-upowych

Poszukując odpowiedzi na postawione w książce pytanie badawcze dotyczące wzorów płciowych reprodukowanych w innowacyjnych organizacjach start-upowych, analizowałam symboliczne wyobrażenia o płciach podzielane przez członków i członkinie środowiska start-upowego. Te wyidealizowane modele genderowe rekonstruuje na podstawie przypisywanych każdej płci cech, dyspozycji, umiejętności, zainteresowań i potrzeb. Warto w tym miejscu zaznaczyć, że przedstawiane w tym podrozdziale konstrukty stanowią reprezentacje binarnie ujmowanych modeli kobiecości i męskości, charakterystycznych dla systemu genderowego, a używając nomenklatury zaczerpniętej z teorii Connell – typowych dla ogólnego społecznego porządku płci (wyobrażenia dotyczące wzorów płci obecnych w obrębie organizacji start-upowych analizuję i omawiam w drugiej części tego rozdziału). W kolejnej sekcji pokazuję, jak deskryptywne przedstawienia płci bywają przez niektórych członków i członkinie społeczności częściowo unieważniane, kwestionowane i negocjowane na płaszczyźnie dyskursywnej, choć jednocześnie stanowią ramę odniesienia (na późniejszym etapie), na której tle możliwe staje się dookreślanie wzorców nienormatywnych (obserwowanych w strukturach start-upowych) wykraczających poza utarte konfiguracje praktyk.

5.1.1. Analiza wyobrażeń wzorów kobiecości i męskości reprodukowanych w start-upach technologicznych

Wypowiedzi rozmówców i rozmówczyń przedstawiające symboliczne wyobrażenia na temat płci przybierały częściej formę wtrąceń, dopowiedzeń, swobodnie wygłaszanych spostrzeżeń czy krótkich dygresji na temat płci niż spójnych i klarownych przemyśleń ukazujących uznawane przez nich definicje płci. Warto zaznaczyć, że wyobrażenia te zwykle korespondowały ze sobą bez względu na płeć, wiek czy pozycję zajmowaną przez osobę badaną.

Jedną z dyspozycji, które w środowisku start-upowym najczęściej uchodziły za zróżnicowane ze względu na płeć, była zdolność do podejmowania ryzyka. Zarówno wśród kobiet, jak i wśród mężczyzn dominowało przekonanie, że kobiety „z natury” bądź przez wychowanie są mniej skłonne do podejmowania ryzyka niż mężczyźni. W taki sposób wypowiada się między innymi Tomek, uczestnik programu akceleracyjnego:

[...] inwestycja w start-upie to jest chyba najbardziej ryzykowna rzecz pod kątem inwestycyjnym, jaką można sobie wyobrazić, a że kobiety raczej są mniej skore do ryzyka z natury, no to też się nie dziwię [...] na przykład kobiety raczej są, tak jak wcześniej mówiłem, mniej skore do ryzyka i tutaj też to ryzyko, jak było wcześniej inwestycyjne, tak teraz ryzyko do podjęcia jakiejś pracy, czyli poświęcenia wielu tygodni, miesięcy, a czasami lat życia za nic, co jest obiecane, no to nie ma zdziwienia, że też jest ich ogólnie mniej. [...] Na pewno gdzieś tam w tym wieku, co my jesteśmy, czyli w okresie, w którym ewentualnie niektóre kobiety mogłyby chcieć założyć rodzinę, zająć w ciąży i one też potrzebują tego bezpieczeństwa [Tomek, założyciel start-upu na wczesnym etapie rozwoju].

Więc po prostu to wynika z jednego parametru, że statystycznie kobiety są mniej skłonne do ryzyka, i tyle, po prostu [Jarek, współzałożyciel start-upu edukacyjnego].

Przypisana ogólnej zbiorowości kobiet „niechęć” wobec tego, co kojarzone z ryzykiem w sferze zawodowej, była przedstawiana jako konsekwencja orientacji kobiet na równoległe realizowanie się w sferze rodzinnej, której logika narzuca kobietom troskę o stabilność finansową, szczególnie zaś w sytuacji zajścia w ciążę. Implikacją wytworzenia tego typu asocjacji między kobiecością a sferą reprodukcyjną było powiązanie kulturowej kobiecości z potrzebą poczucia stabilności i bezpieczeństwa, których – zdaniem osób badanych – nie może zapewnić praca nad utworzeniem organizacji rozwijającej się w warunkach neoliberalnego modelu gospodarki. Z wypowiedzi rozmówców i rozmówczyń wynika zatem, że istnieje wyraźne napięcie między zaangażowaniem na rzecz budowania organizacji start-upowej a tym, co jest uznawane za kulturowo kobiece. Ta symboliczna rozbieżność dotyczy także stanowisk niższego rzędu w organizacjach start-upowych, które, zdaniem rozmówców i rozmówczyń, nie gwarantują przewidywalności, bezpieczeństwa i spokoju, czyli tego, co jest wpisane w skrypt kobiecych oczekiwań wobec miejsca pracy, czego potwierdzeniem mogą być wypowiedzi Igora oraz Hanny:

Dlaczego jest mniejsza liczba kandydatek? Nie wiem, przypuszczam, że może to jest kwestia tego, tak jak teraz patrzę po znajomych, po koleżankach czy żonach kolegów, no to jest często rozmowa taka, że jednak fajnie teraz znaleźć jakąś taką pracę, która jest z umową o pracę, bardziej stała, że na pewno mnie stamtąd nie wywalą, że jak po prostu zajdę w ciążę, to będzie większa pewność tego, że będę miała gdzie wrócić i to wszystko po ludzku się przetoczy, i być może jest tak, że po prostu bycie w start-upie kojarzy się z większym ryzykiem i po prostu naturalnie nie chcą się [angażować] [Igor, współzałożyciel start-upu działającego w branży finansowej].

I to jest też taka skłonność do ryzyka, też myślę, że tutaj jest dużo niższa chyba u kobiet, bo one bardziej szukają takiej stabilizacji, wydaje mi się [Hanna, dyrektorka fundacji wspierającej działalność start-upów].

Zdaniem badanych osób wyrażanie troski o sferę rodzinną w wypadku mężczyzn realizowało się odmiennie – przez pracę zawodową i zapewnianie dochodów dla gospodarstwa domowego, co znajduje wyraz między innymi w wypowiedzi Filipa, współwłaściciela start-upu: „No, muszę myśleć o tym, że mam rodzinę, mam zobowiązania, bo musi ktoś jakoś zarabiać”, a także Marty, koordynatorki przestrzeni coworkingowej: „A jakby jesteśmy tak przyzwyczajeni, że zawsze ten mężczyzna... Że to on przywozi kasę do domu”. Zaprezentowane przekonania na temat płci stanowią podstawowe rozróżnienie w definicji granic płci w społecznym porządku płci (Bradley 2008; Sánchez-Mira 2024: 1198), reprodukcją w ten sposób na poziomie wyobrażeń ogólne schematy genderowe, w tym wzór męskości hegemonicznej, wiążącej mężczyzn i męskość z figurą żywiciela rodziny (*bread winner*) oraz z zarabianiem pieniędzy.

W przeciwieństwie do kobiecości, męskość w wyobrazeniach osób badanych jawi się jako dostosowana do radzenia sobie z ryzykiem – między innymi dzięki „twardej skórze”, która wyposaża mężczyzn w odporność na sytuacje wymagające, bezwzględność oraz bardziej racjonalny stosunek do nich (zamiast kierowania się sentymentami). O tym mówi Miłosz, podobnie inni uczestnicy i uczestniczki badań:

Trzeba mieć twardą skórę. A z tym też są bardziej kojarzeni mężczyźni. I mężczyźni też są bardziej uczeni tego, żeby właśnie grać twardo, mieć tę twardą skórę i może nie mieć też takiego sentymentu. [...] Generalnie biznes, wielki biznes czy zakładanie czegoś swojego, ryzyko, to są rzeczy, do których kulturowo mężczyźni są bardziej przystosowani. W tym sensie, że są tak bardziej socjalizowani w tę stronę [Miłosz, menedżer programu akceleryacyjnego].

Powyższa wypowiedź wskazuje, że kategorie ryzyka i przedsiębiorczości w przekonaniu osób badanych są powiązane z wzorami kulturowej męskości, co jest typowe również dla innych środowisk społecznych (Bruni, Gherardi i Poggio 2004).

W opozycji do męskiej „twardej skóry”, kobiecości przypisano wyższą wrażliwość i emocjonalność, która jest wbudowana w specyficzną „konstrukcję psychiczną” kobiet, co utrudnia im przykładowo pracę pod presją czasu (czym charakteryzuje się praca w start-upie). Tego rodzaju spostrzeżeniem na temat kobiecości podzielili się Błażej, będący współwłaścicielem start-upu zajmującego się tworzeniem produktu w obszarze zdrowia mentalnego, ale także Hanna, dyrektorka fundacji wspierającej działalność start-upów:

[...] rozmawiałem z taką koleżanką [pracującą w innej organizacji], która mówiła, że ona ma tyle pracy, że ona w pewnym momencie sobie popłacze chwilę i idzie dalej, działa. I to jest po prostu jej reakcja emocjonalna, nie. I że ja się nie spotkałem z tym, żeby tak facet działał. [...] To po prostu taka jest jej konstrukcja psychiczna jako kobiety [...] [Błażej, współzałożyciel start-upu, programista].

To są pewnie te czynniki, które powodują, że kobietom jest trudniej, bo jednak jesteśmy bardziej wrażliwe i jednak ta sfera rodzinna jest dla nas bardzo ważna [...] [Hanna, dyrektorka fundacji wspierającej działalność start-upów].

Kontynuację rozróżnień między cechami typowo kobiecymi i typowo męskimi możemy odnaleźć, przyglądając się wypowiedziom omawiającym istotne różnice w sposobach współdziałania i bycia w relacjach przypisane każdej płci. Kobiety znacznie częściej były opisywane przez rozmówców i rozmówczynie jako osoby empatyczne, z rozwiniętymi zdolnościami do wyczuwania cudzych stanów emocjonalnych, lecz również swobodniejszego (niż mężczyźni) okazywania i łatwiejszego (szybszego) regulowania własnych uczuć:

No i też są empatyczne, no nie? Więc, no kobieta... nie wiem, ja spotkałam się kiedyś z taką laską, która mówiła, że facet nie będzie dobrym UX-em, no bo głupi, nieempatyczny, nie rodzi dziecka i tak dalej, i tak dalej [Karolina, programistka].

Członkowie i członkinie społeczności start-upowej zbiorowości kobiet przypisywali chęć współdziałania, ogólne zainteresowanie relacjami, dążenie do rozwiązywania konfliktów międzyludzkich oraz predyspozycje do bycia osobą miłą. Zasadniczo więc kobiecość była postrzegana jako biegłość w sferze emocjonalnej i zdolność do wspólnotowego działania.

Za typowo męską dyspozycję uchodziła zaś zdolność do szybkiego, skutecznego działania, którą można rozumieć jako ogólną sprawczość, „bycie konkretnym”, jednoznaczny i bezpośredni w sposobie komunikowania się i rozwiązywania konfliktów, o czym mówi Agata:

– Czy w ogóle czujecie różnicę, współpracując z nimi, czy dla was to nie ma znaczenia, kiedy pracujecie z kobietami, a kiedy z mężczyznami?

– Jest. Jest jedna różnica. Z mężczyznami pracuje się lepiej, bo są konkretni i po prostu szybko sprawy pozalátwiasz, a z tymi kobietami to po prostu... Nie, żartuję, ale jest różnica, no bo szybciej się działa po prostu [Agata, koordynatorka przestrzeni coworkingowej dla start-upów].

Męskość w wyobrażeniach osób badanych była utożsamiana z wiedzą ekspercką, kompetencjami i posiadaniem autorytetu.

No, może gdzieś tam jest to zakodowane tak gdzieś wewnątrz, bardzo głęboko w niektórych facetach, że kobieta nie budzi aż takiego autorytetu, nie w sensie... [Antek, współzałożyciel start-upu na wczesnym etapie rozwoju].

W tabeli 2 ujęto zbiorcze zestawienie omówionego powyżej genderowego podziału dyspozycji, które – zdaniem osób badanych – jawią się jako zróżnicowane ze względu na płeć.

Tabela 2. Podział dyspozycji według płci w społecznym porządku płci

Rodzaj dyspozycji	Kulturowe dyspozycje kobiecości	Kulturowe dyspozycje męskości
Umiejętności i zdolności	<ul style="list-style-type: none"> – umiejętności społeczne, interpersonalne – umiejętność empatyzowania z innymi – zdolność do zapewnienia innym poczucia zrozumienia – umiejętności opiekuńcze – zdolność do „matkowania” – zdolność do rodzenia dzieci – umiejętności estetyczne – umiejętność kreatywnego myślenia – zdolność do symultanicznego robienia wielu rzeczy w jednym czasie, wielozadaniowość 	<ul style="list-style-type: none"> – umiejętności techniczne – umiejętności inżynierskie – zdolność do szybkiego, skutecznego działania – zdolność do radzenia sobie z ryzykiem – zdolność do wyrzeczeń – zdolność do wyczerpującej, wielogodzinnej pracy
Brak umiejętności	<ul style="list-style-type: none"> – nieumiejętność rywalizacji na rynku – brak psychicznej odporności w zakresie radzenia sobie w sytuacjach emocjonalnie trudnych 	<ul style="list-style-type: none"> – brak sentymentalności – brak pokory
Potrzeby	<ul style="list-style-type: none"> – potrzeba komfortu – potrzeba bezpieczeństwa – potrzeba stabilności – potrzeba czystości, ładu, uporządkowania 	<ul style="list-style-type: none"> – potrzeba kreowania czegoś własnego

Tabela 2 cd.

Cechy	<ul style="list-style-type: none"> – niechęć do podejmowania ryzyka – emocjonalność – uprzejmość, bycie osobą miłą – wrażliwość – wizualna atrakcyjność – bycie ładną, atrakcyjną – schludność – zorientowanie na rozwiązywanie problemów społecznych – zainteresowanie relacjami międzyludzkimi 	<ul style="list-style-type: none"> – bycie kompetentnym – bycie kimś posiadającym autorytet – bycie specjalistą – bezwzględność – konkretność – odporność, wytrzymałość – zainteresowanie technologiami – zarabianie pieniędzy – finansowe utrzymywanie rodziny
-------	---	--

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy wywiadów pogłębionych z członkami i członkiniami społeczności start-upowej.

Z analiz wywiadów z rozmówcami i rozmówczyniami wynika zatem, że produkowane i reprodukowane symboliczne wyobrażenia o normatywnej kobiecości i męskości w start-upach niemal całkowicie pokrywają się z hegemonicznymi kulturowymi przekonaniami na temat płci (Ridgeway 2011). W przywołanych wcześniej pracach Ridgeway i Correll znajdziemy sprecyzowane zestawy znaczeń nadawane w kulturze zachodniej kobiecości i męskości. Według auterek kobiecość, podobnie jak w wypowiedziach osób uczestniczących w badaniach, została powiązana przez społeczeństwa zachodnie w wymiarze symbolicznym ze wspólnotowością, z emocjonalną ekspresyjnością, troską wobec innych, wrażliwością emocjonalną i responsywnością, a także mniejszą kompetencją (Ridgeway 2011: 58). Męskość z kolei kojarzy się ze sprawstwem, stanowczością, z niezależnością, instrumentalnymi działaniami, pewnością siebie, dominacją i kompetencjami (Ridgeway 2011: 58; Ridgeway i Correll 2004). Jak pokazują powyższe analizy, hegemoniczne przekonania na temat płci przenikają pole organizacyjne start-upów technologicznych i stanowią „miniaturowy szkic tego, co ludzie uważają za przeciętne zachowanie kobiet i mężczyzn” (Ridgeway 2011: 58). W dalszej części książki pokazuję jednak, jak rzeczywiste zachowania kobiet i mężczyzn pracujących w badanych przeze mnie organizacjach różnią się niejednokrotnie od dyspozycji zakorzenionych w sferze wyobrażeń.

5.1.2. Dyskursywne negocjowanie symbolicznych wyobrażeń o płci w start-upach

Wprowadzane przez osoby badane rozróżnienia na dyspozycje charakterystyczne dla wzorów kobiecości i męskości, choć uznawane za typowe, nie były postrzegane jako niepodważalne. Wręcz przeciwnie, część osób podkreślała, że znaczeń i praktyk, które przypisała danej płci, nie należy rozumieć jako zarezerwowanych czy dostępnych wyłącznie dla jednej z kategorii płciowych. Rozmówcy i rozmówczynie starali się unikać kategoriycznych stwierdzeń i łagodzić wydźwięk artykułowanych uogólnień i rozróżnień, argumentując, że dana dyspozycja jest przykładowo statystycznie częściej spotykana u jednej z płci bądź

przejawia się wśród reprezentantów czy reprezentantek danej kategorii płciowej w wyższym natężeniu, co widać w wypowiedzi Miłosza:

[...] generalnie biznes, wielki biznes czy zakładanie czegoś swojego, ryzyko, to są rzeczy, do których kulturowo mężczyźni są bardziej przystosowani. W tym sensie, że są tak bardziej socjalizowani w tę stronę [Miłosz, menedżer programu akceleracyjnego].

Kiedy rozmówcy i rozmówczynie uznawali, że wygłaszane przez nich stwierdzenia mogą reprodukcować stereotypowe przekonania na temat płci, starali się uprzedzić o tym w rozmowie, dystansując się w ten sposób od wypowiadanych stwierdzeń w obawie przed uznaniem ich za osoby uprzedzone czy posługujące się uproszczonymi schematami myślenia²³. Spójrzmy przykładowo na wypowiedź Marcela:

Ja znam trochę co-founderek, osób, które próbowały różnych rzeczy, to przede wszystkim myślę, że dużym elementem wstrzymującym kobiety jest ryzyko. Po prostu fakt, że coś się może nie udać, i fakt, że może się powinąć noga i mogą nie mieć nagle środków do życia i jak ja się z tym czuję. To jest jedna rzecz. Druga rzecz, myślę, że wiara w siebie, bo trzeba mieć naprawdę pewność i taką, kurczę, być osobą, która, jak będą mnie lali wodą, to ja będę dalej szedł do przodu, a to, myślę, że nie jest proste i trzeba mieć taką naprawdę wewnętrzną wiarę w siebie. Ja nie chcę być tutaj, nie chcę wyjść na szowinistę, ale moim zdaniem kobiety się zmagają z tyłoma wyzwaniemami związanymi z tym obrazem kobiety, że dorzucenie sobie jeszcze do tego bycia twardą babką, która jest świetną businesswoman, jest trudne po prostu, żeby to wszystko nagromadzić. I to chyba też może zabrzmieć bardzo negatywnie, ale... Może nie negatywnie. Wydaje mi się, że może stopować je fakt chęci założenia rodziny. Rodzina sama w sobie jest dużym projektem i jakby jak chcę to zrobić, to wiem, że nie mogę założyć firmy w tym momencie, bo w tym momencie będę w ciąży, będę miała dziecko, będzie połów, będzie coś tam. A jak CEO zniknie z obrazka na rok, powiedzmy, to [...] bardzo dużo [Marcel, dyrektor start-upu].

W niektórych wypadkach wewnętrzny przymus wprowadzenia rozróżnienia wywoływał u rozmówców i rozmówczyń uczucie dyskomfortu, a definiowanie kobiecości i męskości jako odrębnych kategorii stawało się problematyczne. Warto w tym miejscu podkreślić, że osoby uczestniczące w wywiadach podczas rozmów niejednokrotnie negocjowały ze sobą znaczenia nadawane płciom, przez co proces dookreślenia dyspozycji typowych dla danej płci kulturowej stawał się procesem refleksyjnym. Różne wypowiedzi ilustrują zmagania z jednoznacznym dookreśleniem znaczeń nadawanych płciom oraz wewnętrzne napięcia wywoływane różnicą między wyobrażeniami o wzorach kobiecości i męskości a indywidualnymi doświadczeniami, które nie wpisywały się w stereotypowe i powszechne modele.

Rozmówcy i rozmówczynie, wprowadzając rozróżnienia, nierzadko przyznawali jednocześnie, że robią to z dozą niepewności, czując przy tym dyskomfort. Niektóre osoby wyrażały awersję do wygłaszania generalizujących wypowiedzi, tworzenia pewnych uogólnień dotyczących kobiet czy mężczyzn. Zdarzało się także, że po wstępnej deklaracji uczestnicy

²³ Niewątpliwie sama okoliczność uczestnictwa w wywiadzie, z którego tematyką na wstępie byli zaznajomieni rozmówcy i rozmówczynie, mogła przyczynić się do tego, że osoby badane, wygłaszając stwierdzenia na temat płci, poddawali je własnej ocenie i starali się łagodzić wydzwięk swoich wypowiedzi, mając świadomość dyskursów i założeń stojących za badaniami genderowymi.

i uczestniczki wywiadów wycofywali czy unieważniali własne opinie bądź podawali w wątpliwość wyrażone stwierdzenie. Za przykład może tutaj posłużyć opinia Klaudii, która po wypowiedzeniu rozbudowanej myśli na temat tego, że mężczyźni kulturowo są bardziej zachęceni do spełniania własnych marzeń (w tym zakładania firm), odmawia temu spostrzeżeniu racji:

I nigdy nie czułam, żeby [kobiety w firmie] były traktowane zupełnie inaczej, więc myślę, że to w ogóle chyba tak trochę kulturowo jest, że panowie trochę bardziej są zachęceni, nie wiem, kulturowo do tego, żeby sięgać, po co marzą, i zakładać firmy. I trochę mniej się przejmują tym, że to może się nie udać. Myślę, że panowie tak generalnie mają kulturowo większe przyzwolenie na to, żeby spitościć. Chociaż nie wiem, cholera, nie, nie... Nie, wycofuję się z tego, to... **wycofuję się z tego** [podkreślenie – E.T.]. Myślę, że to głównie chyba chodzi o to, że w tech-owych środowiskach jest po prostu mniej pań, ale to się zmienia. To jakby powoli się zmienia i myślę, że takim wejściem dla pań w start-upy, a konkretnie w te obszary deweloperskie [...] [Klaudia, pracowniczka działu obsługi klienta].

Z kolei Małgorzata, dyskutując o nieobecności kobiet w branży start-upowej, w trakcie wygłaszania opinii sama znajduje kontrargumenty dla swoich spostrzeżeń, zastanawiając się wówczas nad adekwatnością własnej oceny sytuacji:

Wiesz co, myślę, że barierą może być ta, bo tu trzeba jednak mieć taką skłonność do ryzyka, bo tu jest naprawdę duże ryzyko. To oprócz tego, że wpadasz na jakiś pomysł. [...] Natomiast, no to ryzyko jest bardzo duże. Ryzyko takiego, bo może cały czas nie pójść, wiesz. [...] Nie wiem czemu, a z drugiej strony patrz, jest bardzo dużo pań przedsiębiorczyń. Takich, nie wiem, kosmetyczek czy czegoś tam [Małgorzata, współzałożycielka start-upu działającego w branży finansowej].

Poniższa wypowiedź stanowi przykład tego, jak część osób uczestniczących w badaniach starała się dystansować od etykietowania kobiet i mężczyzn pod kątem typowych dla nich cech. Tomasz, tłumacząc, dlaczego jeden z działów w ich start-upie jest całkowicie sferminizowany, mówi:

Wiesz, no to... Jest trochę tak, że wiesz... Że tam na wszystko jest takie... w sensie nie chcę tego tak generalizować, nie? **Ale jakby** [podkreślenie – E.T.]. Musi, wiesz, jakby płynąć od ciebie ciepło. Trzeba być uprzejmym. Trzeba być miłym. [...] Że jakby się możesz opiekować i ogarniać te tematy, nie? Wiesz, że nieść pomoc. [...] Nie mówię, że mężczyźni tego nie potrafią, ale fakt. W całej naszej karierze w obsłudze klienta mieliśmy w sumie dwóch facetów. A przewinęło się przez ten zespół, wydaje mi się, że spokojnie ze dwadzieścia pięć osób. Więc jest ta statystyka... Ta statystyka jest, jakby, wiesz, na plus dla kobiet. [...] **Zresztą ja też jestem totalnie przeciwny temu, żeby klasyfikować i przypisywać takie łatki** [podkreślenie – E.T.]. Bo wiesz, bo też jakby mnóstwo mieliśmy osób, które... wiesz, handlowców, którzy, wiesz, tak samo reagowali, a byli facetami. Więc jakby to są cechy charakteru [Tomasz, współzałożyciel start-upu edukacyjnego].

Wszelkim dyskursywnym praktykom niechęci i dystansowania się od wytwarzania binarnego rozdziału dyspozycji według płci towarzyszyły niejednokrotnie stwierdzenia, że źródeł różnicy płciowej należy się doszukiwać w procesach kulturowych i społecznych, czyli sposobach wychowywania i edukacji jednostek (co pokazuje na przykład wypowiedź Cecylii), a także zinternalizowanych w procesach socjalizacji i akulturacji pozytywnych i negatywnych społecznych nakazach (co uwidacznia się między innymi w wypowiedziach Tomasza i Klaudii).

Szczerze mówiąc, ja osobiście się nad tym jakoś **głębiej nie zastanawiałam** [podkreślenie – E.T.]. Natomiast teraz, tak jak zapytałaś, to nie wiem, czy to nie jest związane z tym, że może często te dziedziny działalności, takie związane bardziej z technologią, przypisane są mężczyznom. Co może podyktowane jest tym, że jakby cofając się [...], kobiety są przekonywane do innego typu pracy, więc wybierają inne studia. I gdzieś to się później przekłada na ilość mężczyzn w ogóle w takim środowisku. To jedyne, co, to tak to mi przychodzi do głowy. Bo wiem, że miałam do czynienia akurat właśnie dzięki pracy naprawdę z takimi, powiedzmy, łebskimi babkami, które naprawdę miały niesamowitą wiedzę. I nie mogę tutaj powiedzieć, że po prostu kobiety w technologii się nie odnajdują i nie czują, bo zdecydowanie tak nie jest. Więc bardziej chyba bym postawiła na ten **taki czynnik**, wiesz, **społeczny** [podkreślenie – E.T.]. Na zasadzie, że tam w rodzinie jest przekonanie, że kobiety tam nie poradzą sobie z takimi technologicznymi nowinkami, więc przekonują [je], aby wybrały studia humanistyczne. Z racji tego później w tym start-upie więcej mamy tych mężczyzn [Cecylia, menedżerka działu rozwoju i sprzedaży].

Przywołane powyżej wypowiedzi osób badanych pokazują, że i w tej grupie funkcjonuje przekonanie o społecznym pochodzeniu różnic płciowych. Należy przy tym zauważyć, że mimo różnych form dyskursywnego dystansowania się od stereotypowych przekonań związanych z płcią wiedza o tym, czym jest kulturowa kobiecość i męskość oraz z przejawianiem jakich cech, zainteresowań czy potrzeb się ona wiąże, była rozmówcom i rozmówczyniom powszechnie znana.

Co jednak szczególnie ważne i co stanowi przedmiot zainteresowań w kolejnym podrozdziale, liczne przykłady przekraczania na poziomie zachowań symbolicznych wzorów płciowych przez kobiety i mężczyzn pracujących w start-upach nie prowadziły ostatecznie do zredefiniowania ogólnych przekonań na temat płci wśród rozmówców i rozmówczyń. Przyjmując jednak za Gherardi i Poggio (2001: 248) założenie, że kształt obowiązujących genderowych norm i reguł wskazują momenty ich naruszenia (2001: 248), opisywane dalej „wyjątkowe” (to znaczy nietradycyjne na tle społecznego porządku płci) konfiguracje wzorów płciowych w start-upach można jednocześnie traktować jako przykłady, które nie wprost prezentują specyfikę tradycyjnego układu relacji płci.

5.2. Między wyobrażeniem a ucieleśnieniem.

Przekraczanie i reprodukcja wzorów płciowych w przestrzeniach start-upowych

W poprzedniej części rozdziału zaprezentowałam symboliczne wyobrażenia na temat wzorów płciowych podzielane przez członków i członkinie społeczności start-upowej, odnoszące się do szerszego systemu genderowego w społeczeństwie. W tej części zamierzam pokazać (1) specyfikę symbolicznych wyobrażeń wzorów płciowych tworzonych i odtwarzanych w organizacjach start-upowych oraz (2) ucieleśnione realizacje tych wzorów w praktykach pracowników i pracowniczek badanych przez mnie organizacji (które będą rekonstruowała na podstawie retrospektywnych wypowiedzi na ich temat), a także zachodzące między nimi relacje.

Analiza zebranego materiału badawczego pozwala zauważyć, że przedstawienia start-upowych „kobiecości” i „męskości” różniły się od binarnego i spolaryzowanego podziału dyspozycji (opisanego w poprzednim podrozdziale), ponieważ repertuar praktyk przypisanych poszczególnym wzorom płciowym się poszerzał i rekonfigurował. Ważne jest to, że

zarysowany we wcześniejszym podrozdziale podział na cechy, umiejętności i zdolności czy potrzeby „męskie” i „kobiece” w tych okolicznościach nie został unieważniony. W trakcie charakteryzowania start-upowych wzorów płciowych wykraczających poza normatywny schemat służył jako punkt odniesienia dla przedstawienia „nowych” konfiguracji modeli płciowych, pozwalając określić i spozycjonować charakterystyczne dla nich „przesunięcia” czy dyslokacje względem konstruktów płciowych specyficznych dla ogółu społeczeństwa. Warto podkreślić, że rekonfigurowanie ukonstytuowanych w porządku płciowym wzorów płciowych nie dotyczyło wszystkich aktorów obecnych w polu start-upowym. Obejmowało zaś wzorce płciowe głównie kobiet zasiadających na stanowiskach prestiżowych, decyzyjnych (na przykład inwesterek), założycieli i założycielek start-upów, a w niektórych wypadkach – pracowników niższego szczebla płci męskiej.

5.2.1. Kobiecość hybrydyczna w start-upach – wyobrażenia i realizacje kobiecości transgresyjnych

Błażej, współzałożyciel start-upu wytwarzającego oprogramowanie w obszarze zdrowia, jest jednym z badanych, którzy w swoich wypowiedziach formułują oczekiwania dotyczące pożądanego wzorca genderowego kobiet pracujących w start-upie. Jak przekonuje, w organizacjach na wczesnym etapie rozwoju potrzeba „kobiet z jajem”, które „z charakteru bardziej przypominają faceta”. Rozmówca stwierdza, że wszystkie pracowniczki zatrudnione w jego organizacji wpisują się we wzorec płciowy stanowiący „mieszankę” atrybutów rozpoznawanych jako kobiece i męskie. Ta osobliwa męskość pracowniczek start-upu przejawia się w byciu osobą rzeczową, konkretną i pewną siebie, a ponadto w okazywaniu wytrzymałości, zdolności do zarządzania czy komenderowania. Według Błażeja taka konfiguracja dyspozycji wśród kobiet jest gwarantem skutecznego działania na rzecz rozwoju organizacji mierzącej się ze szczególnymi trudnościami na początkowych etapach działalności:

– Trochę o to zahaczyłem, jak ci mówiłem wcześniej, kto się na tych początkowych etapach sprawdził, a kto się nie sprawdził. I z mojej obserwacji, z kobiet, które znam po prostu na tym etapie, jak to się mówi, trzeba kobiety z jajem. [...] nawet bym powiedział, że z charakteru bardziej przypomina faceta. [...] I z mojej obserwacji znam parę kobiet, które robią biznesy, robią start-upy, i faktycznie to one są takie „bossy”, powiedziałbym. I też wśród tych kobiet, które znam, nie ma ich aż tak dużo, to takie zachowania, zachowanie bossy jednak się po prostu sprawdza na tych etapach, żeby tę firmę wziąć za fraki i przenieść z punktu zero do punktu jeden. I jak to się mówi, zero to jeden. I po prostu na pewno osoba, która jest taka, powiedziałbym, pewna siebie, potrafi być takim generałem, który na początkowych etapach jest w stanie lepiej przeprowadzić przez te trudne chwile te osoby. Wtedy potrzeba właśnie komanda foki.

– **Czego?**

– Komanda foki. To z jakiegoś filmu jest, takich komandosów, którzy po prostu w każdych warunkach przetrwają i będą w stanie po prostu przeżyć do momentu, kiedy będzie trochę łatwiej. [...] I właśnie pierwsza kobieta, którą zatrudniliśmy, właśnie ta [Agata], która się sprawdza w innej roli, ona też jest z charakteru Ślązaczka, ale mimo wszystko jednak ma cechy takie kobiece, powiem tak ogólnikowo, i wszystkie kobiety, które są z nami, w zasadzie to jest taka mieszanka tych cech, że z jednej strony mają coś z takiej kobiety z jajem, a z drugiej strony wszystkie są kobiece i normalnie, jak kobiety funkcjonują [Błażej, współzałożyciel start-upu, programista].

Wypowiedź Błażeja pokazuje, że atrybuty specyficzne dla modeli męskości i kobiecości w społecznościach start-upowych są oceniane między innymi przez pryzmat ich skuteczności

w domenie produkcji i przedsiębiorczości. Można zatem stwierdzić, że w warunkach gospodarczych, w których funkcjonują start-upy, płciowość (oraz to, w jakie predyspozycje wyposaża ona jednostki) pracowników i pracowniczek staje się rodzajem kapitału (Bridges 2009: 92) i jest zaangażowana na rzecz generowania zysków dla organizacji.

Ten model kobiecości reprodukowany w obrębie przestrzeni start-upowej, a niekonwencjonalny w ramach powszechnego w społeczeństwie porządku płciowego, oprócz tego, że uobecnia się w dyskursywnie przedstawianych symbolicznych wyobrażeniach, znajduje też odbicie w praktykach, doświadczeniach i tożsamościach płciowych wybranych rozmówczyń. Symboliczne wyobrażenia o kobiecości start-upowej, które w koncepcji Martin nazywane są „praktykami upłciawiającymi”, znajdują zatem odzwierciedlenie i potwierdzenie w sposobach „praktykowania płci” (zob. Martin 2006), czyli ucieleśnionych indywidualnych przeżyciach i doświadczeniach, które relacjonowały uczestniczki moich badań, w tym Małgorzata, Justyna, Aneta, Karolina, Alicja czy Michalina.

Małgorzata w momencie przeprowadzania wywiadu była współzałożycielką start-upu tworzącego technologię dla branży finansowej. Rozmówczyni prezentuje siebie jako osobę, która we wszystkich dotychczasowych miejscach pracy przyjmowała rolę „tarana”, „czyli po prostu osoby, która robi rzeczy niemożliwe, rozpieprza stare, tworzy nowe”. Kiedy zaś struktury organizacyjne się ustabilizują, Małgorzata poszukuje nowej organizacji, w której może ponownie wejść w znajomy jej schemat działania: „A później, jak jest to nowe już tam ustalone, to już jestem niepotrzebna [...]”. Opis ten wydaje się spójny z przywołanymi wcześniej spostrzeżeniami Błażeja, według którego start-uperki charakteryzują się byciem „bossy”, co pozwala im „firmę wziąć za fraki i przenieść z punktu zero do punktu jeden”. Kiedy rozmówczyni przedstawia historię tego, jak znalazła się w przedsiębiorstwie, relacjonuje swoje wcześniejsze doświadczenia zawodowe i zauważa, że charakteryzują ją wysokie kompetencje przywódcze oraz komunikacyjne. Od miejsca pracy Małgorzata oczekuje, by pozwalano jej przejawiać zachowania i potrzeby, które – jak interpretowałam wcześniej – osoby badane sklasyfikowały jako kulturowo męskie: sprawczość, samodzielność, bezpośredniość, a także tworzenie nowych rozwiązań, o czym tak mówi:

– Inaczej, ja zawsze jakby oczekuję sprawczości, bardzo potrzebuję i dlatego mi te małe organizacje albo średnie organizacje [odpowiadają] [...]. I dla mnie to w ogóle była idealna sytuacja, bo ja lubię taki moment tworzenia, moment właśnie wymyślenia, kreacji, brania odpowiedzialności i dla mnie to jest, jakby nie mam z tym problemu. [...] było dla mnie rewelacyjne, bo jakby robiłam rzeczy samodzielne, robiłam, tworzyłam i miałam bardzo dużą samodzielność. Natomiast, no z czasem okazało się, że jednak jestem tylko takim rzeczywiście trybikiem w tej organizacji. [...] Miałam z tym coraz większy problem. No i ze mną organizacja też miała *de facto* coraz większy problem, bo byłam, no jakby nie jestem typem, niewątpliwie nie jestem typem korporacyjnym. Jakby zbyt jestem otwarta, zbyt bezpośrednio. [...] Ja w ogóle, to jest też taki trochę mój, no bo ja mam taki, jak by to powiedzieć, no.

– **Śmiało.**

– Nie to, że ja mam parcie na szkło, że ja muszę być gwiazdą. Ja mam jakby naturalne skille, kompetencje takie przywódcze, komunikacyjne. Nie...

– **I chyba boli cię, jeśli tego nie możesz wykorzystać, nie? Albo to gdzieś się tam gubi.**

– Tak. Bycie tylko takim przekładaczem kartek jest zupełnie, nie [Małgorzata, współzałożycielka start-upu działającego w branży finansowej].

Kontynuację opisu charakteryzowanego wzorca kobiecości odnajduję również w rozmowie z Miłoszem, pracownikiem koordynującym prace ważnego polskiego programu akceleracyjnego wspierającego rozwój start-upów znajdujących się we wczesnych fazach rozwoju. Badany, charakteryzując płciowość przedsiębiorczyń, z którymi współpracuje na co dzień, przyznaje, że wyróżniają się one „pewnością siebie”, „poczuciem własnej wartości”, „odpornością” i „twardszą skórą”. Cechy te, odczytane w świetle ogólnej matrycy podziału dyspozycji genderowych zrekonstruowanej na podstawie wypowiedzi osób badanych (omówionej w poprzednim podrozdziale), w tym wypowiedzi Miłosza, wykazują wyraźne konotacje z wyobrażeniami o kulturowej męskości.

[...] teraz sobie otworzyłem tutaj Slacka i też widzę jakby tę listę, żeby sobie przypomnieć te osoby, bo pytałaś, jakie to są kobiety, jakie to są osoby. To powiem ci, że to są właśnie kobiety, które są na pewno pewne siebie, które mają też silne poczucie własnej wartości. Dzięki czemu nie da się ich jakby wgnieść, powiedzmy, łatwo. Czyli mają twardszą skórę faktycznie [Miłosz, menedżer programu akceleracyjnego].

Rozmówca, rozwijając swój komentarz, wyznaje, że dostrzega u kobiet tworzących start-upy ponadprzeciętną – porównaniu z innymi kobietami – bezpośredniość, odporność na porażkę, charyzmatyczność, śmiałość i zdolność do podejmowania wyzwań oraz optymistyczne nastawienie względem przyszłości. W ten sposób wyodrębnia model „kobiecości start-upowej” jako tej, która nie wpisuje się w podzielane przez osoby badane definicje kobiecości normatywnej, charakterystycznej dla ogólnego porządku płci.

Spostrzeżenia Miłosza znajdują potwierdzenie w doświadczeniach Anety, założycielki start-upu, kobiety z dużym doświadczeniem i licznymi sukcesami w zakresie rozwijania organizacji start-upowych. Badana, starając się określić przemiany w obszarze równego traktowania ze względu na płeć, które zaszły w ostatnich latach w polu start-upowym, stwierdza:

Zmieniło się tyle, że jest nas [kobiet] więcej, zmieniło się też tyle, że dostałyśmy bardzo dużo... przez te lata dojrzałyśmy, skóra nam się wzmocniła i mamy bardziej wyrąbane na to, co się dzieje. [...] Ja myślę, że robienie biznesu wzmacnia bardzo skórę. I robienie biznesu nie jest dla osoby o słabych nerwach [śmiech]. Trzeba po prostu uzbroić się w dosyć mocne nerwy [Aneta, założycielka start-upu w branży zrównoważonego rozwoju].

Powracająca w wypowiedziach osób badanych „twarda skóra”, która w opinii Anety i Miłosza charakteryzuje wzór płciowy start-uperek i buduje odporność kobiet w świecie biznesowym, stanowi między innymi wynik zmagania z dyskryminacją i marginalizacją ze względu na płeć w trakcie kariery. Asymilowanie przez kobiety w środowisku start-upowym dyspozycji męskich jest także rezultatem działania w określonym otoczeniu, które pożąda i premiuje tego rodzaju praktyki, na co wskazuje wyraźnie wypowiedź Izabeli:

[...] kobiety, które budują start-upy i budują te start-upy, powiedzmy, z sukcesem, one też są w pewien sposób, powiedziałabym, takimi kobietami, takim troszkę *role model*. Tutaj my chcielibyśmy, wiesz, wszyscy zobaczyć, że to są kobiety, które jednak są pewne, które, wiesz, mają wsparcie na przykład jakieś, czy właśnie od swoich co-founderów mężczyzn, czy też od partnerów, ale które są bardzo przebojowe w pewnym sensie w tym, co robią. I mają taki, wiesz, taki drive [Izabela, menedżerka inwestycyjna].

Z przytoczonych wypowiedzi można wnioskować, że zachowania kobiet, które w perspektywie szerszego porządku płciowego są normatywnie niedostępne ich kategorii płciowej, w reżimie start-upowym stają się adekwatne, a nawet częściowo narzucone przez otoczenie. Wzór płciowy reprodukowany przez kobiety ze start-upów technologicznych można uznać zatem za przykład konstruowania modelu „pozytywnej nienormy”, który, jak pisze Leszczyńska, polega na „opisywaniu siebie w kategoriach pozytywnie wartościowanego wyjątku od normy” (Leszczyńska 2016: 290).

Powyższe ustalenia znajdują potwierdzenie w opinii Jacka, konsultanta biznesowego i mentora programów akceleracyjnych działającego w środowisku start-upowym. Rozmówca zauważa, że kobiecość ekosystemu start-upowego nie jest monolityczna. Jacek rozróżnia istnienie dwóch typów kobiecości: „flirtującej” oraz *ice queen* (nazywanej przez badanego inaczej „rekinką/rekiną biznesu”), które uosabiają kobiety obecne w środowisku biznesowym, także start-upowym. W postrzeganiu rozmówcy wzorzec płciowy „rekina biznesu” opiera się na bezustannym demonstrowaniu kulturowej męskości, którą Jacek definiuje przez odwołania do toposu walki. Męskość to dla niego brutalność, krwiożerczość, pozostawianie w gotowości do przyjęcia ciosu i ataku oraz wyzbycie się strachu i słabości:

[...] w takim znaczeniu, że, moim zdaniem, są dwie powszechne strategie – i tu znowu wychodzimy poza środowisko start-upowe, tylko to jest moja ogólna obserwacja. Że jeżeli jest kobieta, która jest atrakcyjna, to ona dla mnie raczej generalnie, jeśli chce być w biznesie, to ma dwie ścieżki. Albo *ice queen*, albo flirtująca. *Ice queen*, czyli bardzo mocno stawiająca granice i tak dalej. To jest trochę tak naprawdę taki męski wzorzec zarządzania w mojej ocenie. [...] Nawet gorszy niż męski, bo ona musi być ostrzejsza. Więc część kobiet w biznesie to są rekinki biznesu i one są naprawdę krwiożercze i ja z nimi też nie mogę współpracować. A część jest taka wchodząca w to, flirtująca i tak dalej. [...] Trochę mam wrażenie, że raczej to jest generalnie męski świat. Do męskiego świata rekinki biznesu też prędzej bym zarzucił niż do jakiegoś kobiecego tak naprawdę. One tak naprawdę adoptowały ten męski, twardy, *ice queenowy* styl zarządzania. One czasem bywają brutalniejsze niż mężczyźni. Dlaczego? No, bo one się spodziewają zawsze ataku, więc one zawsze nie opuszczają gardy. Trochę jak dres na osiedlu, on nigdy nie opuszcza gardy, nigdy nie obraca się do tyłu, nie pokazuje, że się boi. Więc jakby te kobiety nie mogą pokazać słabości. To jest trud wypalający, moim zdaniem, bycie rekiną biznesu [Jacek, mentor wspierający działalność start-upów].

O dwóch wyidealizowanych wyobrażeniach kobiecości, które w moim przekonaniu są tożsame z typami wyszczególnionymi przez Jacka, wspomina również programistka Karolina. Swoje kategorie wyprowadza, obserwując znajome z technikum. Część z nich uczyła się programowania, czyniąc ze swojej umiejętności formę kapitału symbolicznego oraz strategię, dzięki której mogły wzmocnić własną pozycję na rynku matrymonialnym:

Też no często, no są dwa przypadki, które ja rozróżniam, że jedna typu: o, jestem taka głupiutka, pomóż mi, proszę, no i urzeka go tym, że jest taka biedna i tak dalej. [...] No a z drugiej strony: o, jestem taka świetna, rozwałę cię i tak dalej. No i w sumie nie wiem, no dwie są jakby szkoły [Karolina, programistka].

Dalej Karolina, pozycjonując siebie jako osobę „strasznie arogancką”, dystansuje się od wzorca „słodkiej idiotki”, który wiąże się z byciem osobą niekompetentną i nieporadną. Choć

jako pracowniczka start-upu nie pełni funkcji zarządczych, jej postawę interpretuję jako wpisującą się w specyficzny model kontekstowo maskulinizującej się kobiecości start-upowej.

O wchodzeniu w rolę „rekiny biznesu” z perspektywy osobistych doświadczeń opowiada cytowana już wcześniej Małgorzata. Rozmówczyni zaznacza, że w sytuacji doświadczania przemocy słownej i próby zdeprecjonowania jej pozycji nie pozostaje bierna: stara się przejąć kontrolę nad sytuacją, mobilizując tożsamość „twardej kobiety”, która wchodzi w konflikty, jest wulgarna i agresywna werbalnie, co czyni ją „nieseksowną”, a dzięki temu nietykalną, bo to wzbudza strach u współpracowników:

– I po prostu czasami mówię za dużo i czasami przeginam, ale generalnie bycie przy stole z szesnastoma facetami, gdzie pitoł o trzepaniu i sugerują, że mam przynieść kawę, *sorry*. To ja jakby włączam... a wiesz, a faceci się boją. Oni się boją takich kobiet jak ja, naprawdę się boją. [...] I niezależnie na jakim szczeblu. Jak ja włączam tę moją taką, wiesz, taką twardą, i ja się nie boję takiego tekstu o właśnie, o trzepaniu, bo umiem odbić piłeczkę równie wulgarnie. Ja umiem przeklinać, przeklinam. I jakby nie są w stanie mnie dotknąć. To oni się w tym momencie... ja się staję dla nich, no nieseksowna, udając, wiesz, uroczą panią. A boją się jakby, bo tak nie do końca jeszcze... No...

– **Nie wiedzą może, wiesz, jak do końca się z tobą obejść, bo z jednej strony jesteś kobietą, a z drugiej strony trzymasz taką gardę i fason, i oni nie wiedzą, gdzie tutaj... No, żeby nie...**

– Tak. Bo musisz, wiesz, musisz po prostu no, kurwami rzuć. No i... [Małgorzata, współzałożycielka start-upu działającego w branży finansowej].

Analiza doświadczeń Małgorzaty, a także pozostałych rozmówczyń zajmujących wysokie stanowiska w organizacjach start-upowych, pokazuje, że we wzorzec start-upowej kobiecości zostają włączone rozmaite upłciowione strategie radzenia sobie z napotykanymi barierami ze względu na płęć (seksizm, słowne molestowanie, umniejszanie), które pozwalają rozmówczyniom zarządzać własnym statusem płciowym, co poddają głębszej analizie w ostatnim rozdziale empirycznym.

Choć opisując symboliczne wyobrażenia kobiecości obecnej w start-upach, rozmówcy i rozmówczynie zakładali zupełne wyzbycie się uczucia strachu przez kobiety, które zakładają tego rodzaju organizacje, relacje rozmówczyń pokazują, że obawy w pracy towarzyszą im niemal na co dzień. Przykładowo Aneta, objaśniając swój stosunek do działań w ramach prowadzenia start-upu, stwierdza, że jako jednostkę charakteryzuje ją chęć podejmowania wszelkich dążeń mimo nieustannie towarzyszącego jej poczucia strachu. Tym jednak, co motywuje Anetę do działania, jest przekonanie, że brak podjęcia jakiegokolwiek próby z góry przekreśla możliwość osiągnięcia celu:

Znaczy ja nie wiem, czy czytałaś książkę *Czula przewodniczka*, [...] ja tam zapamiętałam wiele cytatów, ale jeden to jest: „Bój się i rób”. I ja to robię. [...] No i... Ja to mogłabym sobie wytatuować, bo to myślę, że bardzo mnie definiuje, bo strach zawsze jest i, wiesz, no... tylko głupcy się nie boją, ale ja robię. Ja jestem dosyć taką osobą, że rzucam się na głęboką wodę. I wychodzę z tego założenia, że jeżeli ja wycofam się z czegoś i czegoś nie zrobię, to po prostu się... znaczy to jest oczywiste, że się nie uda. A jeżeli spróbuję, no to jest zawsze jakaś szansa, że to się uda [Aneta, współzałożycielka start-upu w branży zrównoważonego rozwoju].

Warto w tym miejscu zauważyć, że podejmowanie przez kobiety z organizacji start-upowych praktyk uznawanych za męskie nie stanowi dla rozmówców i rozmówczyń impulsu

do zredefiniowania znaczeń nadawanych kobiecości w ogóle. W dyskursywnie ujmowanym procesie przekraczania przez start-uperki tradycyjnego wzorca kobiecości binaryzm kategorii płciowych pozostaje wciąż aktualny, choć na płaszczyźnie niedyskursywnej – tego, co w teorii Martin (2006) bliskie „praktykowania płci” – bywa naruszany. Świadczy to, jak sędzę, o względnej stabilności symbolicznych wyobrażeń stereotypowych wzorów płciowych, co w swojej koncepcji zaznacza także Martin, podkreślając, że „mniej aktywna” strona dynamiki płci cechuje się względną trwałością i przewidywalnością.

Analiza wypowiedzi rozmówców i rozmówczyń pokazuje, że wzór płciowy ucieleśniony przez kobiety pracujące w przestrzeniach start-upowych nie ogranicza się wyłącznie do realizacji praktyk zapożyczanych z wzorców męskości. Wzorzec ten zawiera również pierwiastki kulturowej kobiecości, co potwierdza między innymi wypowiedź Błażeja („wszystkie są kobiece i normalnie, jak kobiety funkcjonują”) oraz Miłosza, współpracującego z kobietami uczestniczącymi w programach akceleracyjnych:

Czyli to, jakbym powiedział, zaangażowanie i chęć pozyskiwania wiedzy jest u nich większa. No i cóż dużo mówić, mniej z nimi jest problemów. W sensie przeważnie bardziej rzetelnie wypełniają rzeczy, ankiety. To już mówię z perspektywy współpracy takiej czysto. [...] Bardziej się według mnie angażują w nasze działania. Uważam, że się bardziej angażują i bardziej mają taką większą słowność i większe zaangażowanie na pewno, i chęć pochłaniania wiedzy. I też taką, wydaje mi się, pewną wdzięczność, że tu są, że faktycznie, jak już są, jak udało im się dojść tak wysoko, to bardziej to doceniają niż ci mężczyźni, którzy w analogicznym miejscu się znaleźli. I to też jest różnica, wydaje mi się, tutaj. I to się przejawia w ich nastawieniu do projektu, w ich dużym zaangażowaniu, ich jakby faktycznie takiej, no właśnie w tym zaangażowaniu i w takiej faktycznie chęci pozyskiwania tej wiedzy tutaj stąd i używania [Miłosz, menedżer programu akceleracyjnego].

Wspomniane brak stwarzania problemów, rzetelność i sumiennosc okazywane przez kobiety w programach akceleracyjnych odczytuję w świetle ustaleń opisanych w literaturze naukowej (Connell 2005; Ridgeway i Correll 2004) jako przejaw podporządkowania obowiązującym regułom (w tym wypadku zasadom partycypowania w programie akceleracyjnym), co jest znamienne dla wzorców kulturowej kobiecości (zob. Connell 2015). Cytowana wcześniej Małgorzata, reprodukcją model kobiecości typu *ice queen* (symbolicznie powiązany z kulturową męskością), angażuje się również w praktyki specyficzne dla wzorców tradycyjnej kobiecości. Współpracując z klientami, postrzega i przedstawia siebie jako osobę, która „otwiera drzwi”, czyli nawiązuje i buduje z nimi bliskie relacje, a także jest odpowiedzialna za „ocieplanie” kontaktów. Swojemu wspólnikowi pozostawia zaś pełnienie funkcji eksperta. Tym samym w ich współdziałaniu zreprodukowany zostaje schemat płciowej komplementarności, która pozwala im skutecznie współpracować.

To jest moja cecha charakteru po prostu, bycie, branie... [odpowiedzialności]. Poza tym, wiesz, to są takie głupotki typu skracanie dystansu, nawiązywanie, komunikacja. [...] Skracam jak najbardziej, a w ogóle to, że w start-upach to jest też taka przyjęta trochę formuła, dla mnie to jest super. Więc ocieplam relacje, jakby jestem, to, że ty mnie pytasz o moją rodzinę, jest dla mnie zupełnie oczywiste, w ogóle buduję relacje z klientami w ten sposób, że się rzeczywiście znamy, lubimy i mam, nie wiem, rozwaloną rękę, to mnie pytają, jak moja ręka i tak dalej, i tak dalej. [...] bardziej

tak, wiesz, że w relacji. Trochę w inny sposób faceci. No, ale to pewnie jakby ja no tak funkcjonuje i to się sprawdza [Małgorzata, współzałożycielka start-upu działającego w branży finansowej].

Opowieścią o modelu kobiecości, która w polu start-upowym zyskuje znaczenia zespolone z kulturową kobiecością i męskością, dzieli się także w rozmowie Michalina, pracowniczka funduszu inwestycyjnego wysokiego ryzyka, zatrudniona na stanowisku zdominowanym przez mężczyzn. Rozmówczyni przyznaje, że kobiety realizujące wzorzec płciowy integrujący (w ich przekonaniu) dyspozycje uznane za kulturowo męskie – bycie kompetentnym, umiejętność rozwiązywania problemów, pewność siebie – wraz z dyspozycjami przypisanymi kulturowej kobiecości – empatia, poczucie zrozumienia, umiejętność pracy z człowiekiem w polu organizacyjnym start-upów – zdobywają społeczne uznanie, a niekiedy nawet przewagę nad mężczyznami.

– Jednak founderzy, mam wrażenie, częściej, nawet to słyszałam wprost, że niektórzy wolą na przykład pracować z kobietami inwestorkami. [...] Zdarzały mi się takie rzeczy. Ze względu na to, że na przykład, pamiętam, jeden founder stwierdził kiedyś, że kobiet w VC [venture capital] jest niewiele, ale jeżeli są, to oni wolą pracować już z tymi kobietami niż z mężczyznami.

– **Dlaczego?**

– Bo wtedy często te kobiety mają to, co ci mężczyźni, czyli mają kompetencje, żeby tam być, wiedzą, jak rozwiązać problemy, są im w stanie pomóc, mają też jakąś taką pewność siebie, mając troszkę już naprawdę tych męskich cech, co też się nam często mówi. Czyli już są w pewnym sensie pewne, żeby przy stole się odezwać, żeby być tam na równi, żeby nie sygnalizować, że no ja tu jestem jakąś tam dziewczyną, tylko siedzisz po prostu na równi przy stole. I z drugiej strony masz te cechy kobiece, gdzie jest więcej empatii, gdzie jest więcej takiego poczucia zrozumienia i pracy z człowiekiem, a nie pracy z Excelem. Więc to się zdarza [Michalina, pracowniczka funduszu inwestycyjnego].

W interpretacji przedstawionych wyżej fragmentów materiału empirycznego znajduje zastosowanie, jak się wydaje, kategoria „kobiecości hybrydycznej” (*hybrid femininity*). Koncepcja ta nie stanowiła dotąd zbyt często obiektu zainteresowania badaczy, poza kilkoma wyjątkami (zob. Budgeon 2014; Ispa-Landa i Oliver 2020; Kamran 2021; Melin i Merluzzi 2022). Dostępna literatura naukowa, w której podjęto próby teoretyzowania modelu „kobiecości hybrydowej”, jest stosunkowo nieliczna (zob. Budgeon 2014; Ispa-Landa i Oliver 2020; Kamran 2021), a przedstawione w niej definicje są nierzadko rozbieżne i sprzeczne. Warto dodać dla porównania, że dyskusja o specyfice męskości hybrydycznej nie traci na intensywności od kilkunastu lat (Bridges 2022; Bridges i Pascoe 2014; Christofidou 2021; Eisen i Yamashita 2019; Kluczyńska 2021; Leszczyńska, Zielińska i Urbańska 2022). Niemniej debata o współistnieniu „nowych” wzorów kobiecości połączonych (ze sobą oraz z innymi wzorami męskości) relacjami hierarchii, władzy i prestiżu w ogólnej matrycy genderowej w ostatnich latach zyskuje uwagę rosnącego grona badaczy (zob. Hamilton i in. 2019; Schippers 2007).

Shelley Budgeon (2014: 331) teoretyzuje o wzorcu „hybrydowej kobiecości”, kiedy poddaje analizie sposoby realizowania się zmodernizowanych „nowych kobiecości” (*new femininities*), traktując oba terminy synonimicznie. Zdaniem autorki ten nowy, wyidealizowany wzorzec opiera się na przyjmowaniu przez kobiety męskich atrybutów (takich jak

indywidualizm i sprawczość) oraz odmówieniu racji stanowisku, że bycie kobietą sprawia, że należy się do szerszej kategorii o niekorzystnym umiejscowieniu w strukturach społecznych (Budgeon 2014: 320, 325). Tę hybrydyczną kobiecość legitymizuje również „odrzućcie zbyt oczywistych sfeminizowanych charakterystyk”: upiększania, wrażliwości, pasywności, zależności, konformizmu, opiekuńczości i ukierunkowania na innych – jako orientacji sprzecznych wobec przymusu autonomiczności (Budgeon 2014: 320, 327). Zmodernizowana kobiecość odrzuca idee feminizmu, w przekonaniu, że umiejscawia on kobiety w roli „ofiary”, przez co pozostaje w sprzeczności ze zinternalizowanymi wartościami siły, pewności siebie i samostanowienia (Rich 2005: 505 [za: Budgeon 2014: 327]).

Innego zdania są Simone Ispa-Landa i Mariana Oliver (2020), które w artykule *Hybrid femininities: Making sense of sorority rankings and reputation* definiują kobiecość hybrydyczną, jak stwierdzają, wzorując się na koncepcji „męskości hybrydycznej” autorstwa Tristana Bridgesa i Cheri Pascoe (2014). Przyjmują, że wzorec ten łączy praktyki zaczerpnięte z patriarchalnych i egalitarnych wzorców kobiecości (kobiecości hegemonicznej i kobiecości wzmocnionych – emfatycznych), dążąc do podtrzymania społecznie uprzywilejowanego statusu kobiet (zob. Ispa-Landa i Oliver 2020: 915). Sidra Kamran (2021: 977) uzupełnia te rozważania, pokazując na przykładzie własnych badań, że uprawniony kulturowo konstrukt kobiecości hybrydycznej, rozumiany w tym wypadku jako połączenie wyidealizowanych i napiętnowanych wzorców kobiecości, jest silnie uklasowany i niedostępny dla przedstawicielek klasy robotniczej. Warto zauważyć, że autorki, teoretyzując na temat kobiecości hybrydycznej, pomijają jednak jedno (ważne z perspektywy prowadzonych przeze mnie analiz) założenie, które zaproponowali Bridges i Pascoe (2014), formułując koncepcję męskości hybrydycznych. Mianowicie twierdzili oni, że męskość hybrydyczna może selektywnie włączać w swój repertuar zachowań praktyki, które są przypisane różnym wzorom męskości, ale (co istotne) także kobiecości. Jak pisali: „Hybrydyczne męskości odnoszą się do selektywnego inkorporowania elementów tożsamości kojarzonych z różnymi marginalizowanymi i subordynowanymi męskosciami, a czasem – kobiecościami [...]” (Bridges i Pascoe 2014: 246).

Analizując wyidealizowane modele kobiecości pojawiające się w wyobrażeniach pracowników i pracowniczek start-upów, a realizujące się w doświadczeniach kobiet uczestniczących w badaniu: Małgorzaty, Michaliny, Justyny, Anety czy Hanny (które szczegółowo omawiam w dalszych częściach pracy), sugeruję, że w organizacjach tych jest konstruowany wzorec kobiecości, który, moim zdaniem, można nazwać pożądaną i pozytywną nienormą. Wzorec ten będę dalej określać mianem „hybrydycznej kobiecości”, przy czym hybrydyzację tego modelu rozumiem analogicznie do założeń przyjętych przez Bridgesa i Pascoe (2014). Proponuję zatem, by uznać, że wzorec ten jest realizowany dzięki selektywnej inkorporacji praktyk specyficznych dla męskości hegemonicznej, takich jak osiągnięcie dominacji i wysokiej pozycji społecznej, rywalizacja, podejmowanie ryzyka, sprawczość, fizyczna sprawność i wytrzymałość czy nawiązywanie relacji heteroseksualnych (zob. Connell i Messerschmidt 2005). Przy czym równolegle w rezerwuar ucieleśnionych praktyk i wyobrażeń na temat hybrydycznej kobiecości zostają włączone podporządkowanie, empatyczność, troska o relacje społeczne oraz fizyczna atrakcyjność, czyli elementy kobiecości emfatycznej (zob. Connell 1987). Poszczególne dyspozycje wzoru kobiecości hybrydycznej nie są przejawiane stale, lecz mogą występować tymczasowo, okazjonalnie i nieregularnie, w dodatku w różnych wymiarach rzeczywistości społecznej (dyskursywnym, fizycznym), w zależności

od wyniku przeprowadzonej przez rozmówczynię oceny okoliczności, których analiza pozwalała dostrzec potencjalne możliwości i ograniczenia sytuacji, by finalnie wybrać praktyki najbardziej stosowne.

W relacyjnej teorii płci Connell różne modele kobiecości i męskości tworzą matrycę hierarchicznych i komplementarnych względem siebie wzorów płciowych (Connell 2012). Wprowadzenie zmiany w dowolnym z wielu wymiarów układu niesie ze sobą określone konsekwencje dla możliwości i sposobu realizacji innych wzorów płciowych (Budgeon 2014). Connell i Messerschmidt (2005: 848) zauważają, że nowe konfiguracje tożsamości wśród kobiet mają niewątpliwy wpływ na hierarchię płci, która jest tworzona i podtrzymywana przez relacyjną dynamikę płci. Uwzględniając wnioski opisane w podrozdziale, w którym przedstawiam wzorzec kobiecości hybrydycznej jako nowy model płciowy praktykowany przez wybrane kobiety zaangażowane w środowisko start-upów, sądzę, że należy w tym miejscu postawić pytanie, które powraca w literaturze traktującej o nowo powstających wzorcach kobiecości i męskości (zob. Bridges 2021; Budgeon 2014; Hamilton i in. 2019; Hill 2022; Kamran 2021): jaką rolę w (re)produkowaniu społecznej, genderowej matrycy płciowych wzorów dominacji i podległości odgrywają kobiecości hybrydyczne? Szczegółowej odpowiedzi na to pytanie udzielam w kolejnym podrozdziale, w którym omawiam wzajemne relacje hybrydycznych kobiecości i męskości działających w polu start-upowym, a także w ostatnim rozdziale empirycznym, poświęconym analizie struktur władzy w analizowanym reżimie płci.

5.2.2. Męskość hybrydyczna w start-upach – reprodukcja hegemonicznych wyobrażeń i hybrydyzacja praktyk

Na płaszczyźnie symbolicznych wyobrażeń męskość mężczyzn działających w polu organizacyjnym start-upów w wymiarze deskryptywnym była ujmowana przez członków i członkinie badanej społeczności zwykle jako homogeniczny konstrukt. Analizując jednak relacjonowane doświadczenia osób badanych, dochodzę do wniosku, że w przestrzeniach start-upowych istnieje wiele męskości pozostających ze sobą niejednokrotnie w hierarchicznych i pełnych napięć relacjach. Jak wynika z rozmów z osobami badanymi, zwykle to wzorzec męskości założycieli start-upów podlegał uogólnieniom (rzadziej były widoczne na przykład przemyslenia na temat męskości pracowników niższego szczebla), choć refleksja nad jego specyfiką pojawiała się w wywiadach rzadziej niż teoretyzowanie na temat kobiecości start-upowej. O ile kobiecość kobiet pracujących w start-upach na wysokich stanowiskach była przedstawiana w wypowiedziach jako model podlegający hybrydyzacji (integrujący elementy kobiecości i męskości), o tyle męskość mężczyzn działających w środowisku start-upowym definiowano, wskazując na typowe dla tego wzoru zintensyfikowanie lub (rzadziej) osłabienie wybranych dyspozycji charakterystycznych dla kulturowej tradycyjnej męskości. Rozmówcy i rozmówczynię nie donosili o tym, że mężczyźni zapożyczają selektywnie dyspozycje typowe dla wzorów kobiecości (z wyjątkiem wypowiedzi Michaliny). Wręcz przeciwnie, męskość reprodukowana w organizacjach start-upowych na poziomie dyskursu pozostawała niemal każdorazowo całkowicie oddzielona od atrybutów przyporządkowanych kobiecości.

Jedną z podstawowych charakterystyk nadawanych męskości w polu start-upowym była potrzeba „stworzenia czegoś własnego”. Potrzeba ta była zaspokajana głównie w sferze przedsiębiorczości, uznawanej za domenę męskości (Bruni, Gherardi i Poggio 2004).

Michał, programista i założyciel start-upu, stwierdza: „Znajomi moi to są informatycy, więc start-up to jest... [...] każdy by chciał, nie każdy ma na tyle jaja, żeby to zrobić [...]. Ale akurat wśród programistów to jest zawsze takie marzenie, żeby uruchomić start-up”. Wypowiedź rozmówcy (przez odwołanie się do męskich cech anatomicznych) pokazuje symboliczny związek występujący między start-upem a męskością, przez co zdolność do rozwinięcia start-upu można odczytać, jak rozumiem, jako sposób potwierdzenia czy dowiedzenia własnej męskości. W podobnym tonie wypowiada się Piotr, programista pracujący nad własnymi rozwiązaniami start-upowymi, który przypuszcza, że wewnętrzna potrzeba stworzenia start-upu stanowi w wypadku mężczyzn kolejną powinność względem trzech zadań przypisanych zwyczajowo w społeczeństwie mężczyznom: wybudowania domu, posadzenia drzewa i spłodzenia syna:

– **Jak sobie patrzę na statystyki, to sporo jest mężczyzn w start-upach, zwłaszcza w zespołach założycielskich. Takich zespołów, jak wasz, to jest około 30% maksymalnie, jak pokazują różne statystyki.**

– Wiesz co, mi się wydaje, że to jest kwestia tego, że mężczyźni mają zakodowane w podświadomości, żeby coś zbudować, coś zrobić. Jak wiesz, jak się mówiło, postawić dom, posadzić drzewo i spłodzić syna.

– **To tu jest jeszcze programista...**

– No i wiesz, i może tu jest jeszcze jakieś podłoże, że: „A, chciałbym zrobić jakiś start-up, coś bym chciał”, nie wiem, może. Nie mam pojęcia, szczerze mówiąc [Piotr, założyciel start-upu na wczesnym etapie rozwoju, programista].

W świetle przywołanych wypowiedzi start-up jest zatem formą wyrażenia męskiej energii twórczej, co koresponduje z myślą Sherry B. Ortner, która sugerowała, że technika i symbole stanowią w wymiarze kulturowym wyraz męskiej „zewnętrznej”, „sztucznej” zdolności do kreacji, a nie, jak w wypadku kobiet – ucieleśnionej zdolności do kreacji życia (Ortner 1982: 122).

Przemyślenia te potwierdza wypowiedź cytowanego wcześniej Miłosza, który oprócz wskazania potrzeby kreacji zauważa, że mężczyźni, z którymi współpracuje na co dzień w środowisku start-upowym, charakteryzują się „większą tolerancją na ryzyko”. Co więcej, męskość start-upowców wyraża się również w opanowaniu, sprawczości, a także częstszym przejawianiu pokory. Pokora, zdaniem tego rozmówcy, jest swoistym „znakiem szczególnym”, cechą wyróżniającą męskość start-upowców (względem innych typów męskości), a przejawiającą się w świadomości własnej niewiedzy i własnych ograniczeń przy jednoczesnym nastawieniu na ciągłą edukację i chęć rozwoju. Dyspozycja ta zostaje włączona w konglomerat cech pożądaných, uznanych za stosowne w wypadku męskości start-upowców, a więc zostaje znormatywizowana w ramach ich wzoru (Pearse i Connell 2016). Jej deficyt uwidacznia się w nadmiernej zarozumiałości i arogancji, co skutkuje brakiem sukcesów na płaszczyźnie biznesowej:

– Typowy mężczyzna start-upowiec, bo to też oczywiście tutaj analogiczne cechy jako człowiek po prostu. Czyli też jest bardziej pewny, też jest bardziej wystawiony na ryzyko niż przeciętny człowiek czy przeciętny mężczyzna. I też jakby ma to myślenie, powiedzmy, bardziej kreatywne do tego, żeby stworzyć coś swojego, zrobić coś swojego. Natomiast wydaje mi się, że jest jeszcze

jedna cecha, która odróżnia przeciętnego mężczyznę w start-upie od przeciętnego mężczyzny spoza tego świata, że to są ludzie przeważnie, to są mężczyźni, którzy mają więcej pokory niż mężczyźni spoza. Taka jest moja obserwacja.

– **A to ciekawe.**

– Uważam, że oni często mają, oczywiście mają mniej niż kobiety może nadal, ale mają jej więcej i mają więcej poczucia, że dużo jeszcze nie wiedzą i muszą się dużo nauczyć. To są ludzie, którzy przeważnie... Bo to jest tak, jest nawet taki wykres jakiś, czyli im więcej wiesz, tym bardziej masz świadomość, jak mało wiesz. Nie pamiętam, kto ten wykres opracował. I oni bardziej są pod to. Zauważyłem, że u nich jest taka większa pokora. Słuchają faktycznie też. I też oczywiście biorą udział aktywnie w tym programie. Jakby nie są tacy, przeważnie nie są to tacy, wiesz, wszystkowiedzący już Janusze. Tylko to są raczej tacy faceci, którzy są też bardzo spokojni. Przynajmniej moje doświadczenie mi mówi. I tacy raczej ludzie, którzy po prostu robią rzeczy, załatwiają rzeczy i jakby uczą się, i jakby nie mają takiej w sobie, może aż takiej dużej buty i takiej właśnie potrzeby, żeby wszystko wiedzieć. Tylko tym się różnią od przeciętnego mężczyzny na pewno [Miłosz, menedżer programu akceleracyjnego].

Powiązanie wzoru męskości w organizacjach start-upowych z pokorą pozostaje w sprzeczności z wizją hegemonicznej męskości uznawaną w szerszym porządku płci (Connell i Messerschmidt 2005). Wydaje się, że redefinicję tę wymuszają uwarunkowania, w których są realizowane analizowane wzorce męskości. Jak mówi dalej Miłosz: „I to im ułatwia prowadzenie biznesu. I to im umożliwia, części z nich, potem osiąganie sukcesu w biznesie. Jeżeli miałbym powiedzieć, dlaczego nie osiągają sukcesu, to byłaby właśnie zbyt duża buta i zbyt duża taka... mężczyźni, którzy robią start-upy. Uważam, że to jest zębne akurat”. W świetle tej wypowiedzi wykazywanie się pokorą jest strategią prowadzącą do osiągnięcia sukcesu w gospodarce opartej na wiedzy, w której wzrasta znaczenie kapitału ludzkiego (umiejętności, kwalifikacji i doświadczenia jednostki – zob. Walby 2010: 4). Ten wyidealizowany i uogólniony wzorec męskości start-upowców staje się „kompatybilny” z wymaganiami nowej gospodarki. Potwierdza się zatem wniosek, o którym wspominałam już wcześniej, że za normatywne dla wzorów płciowych w przestrzeni start-upowej uchodzi to, co sprzyja zdobywaniu i pomnażaniu kapitału (w jego różnych formach), a płciowość start-uperów i start-uperek wydaje się nieustannie podporządkowywana logice rynkowej.

Przemyślenia Miłosza znajdują potwierdzenie w wypowiedzi Kornela, studenta i uczestnika programu akceleracyjnego dla start-upów rozwijających własny produkt. Rozmówca przyznaje, że u swoich współpracowników ceni pokorę, brak „przemądrzałości” i gotowość do wycofania się z własnego zdania. Siebie samego uznaje zaś za osobę elastyczną i otwartą na odmienne perspektywy, wpasowując się tym samym w charakterystyczny model męskości:

No przede wszystkim bardzo cenię sobie zaangażowanie. Zaangażowanie jest cechą niesamowicie atrakcyjną, dla mnie przynajmniej, dla osób... W sensie dla mnie... [...] Poza zaangażowaniem też pokorę i brak takiej przemądrzałości. To znaczy w momencie, w k... Ale też na przykład, że ktoś jest w stanie wyrazić swoją opinię i coś powiedzieć, na przykład: „Ej, ty robisz coś złe”, no i ja wtedy mówię: „Okej, może masz rację, tylko powiedz mi, jak mogę to zrobić lepiej”. No nie, no i wtedy jakby jasne, nie mam problemu [Kornel, współzałożyciel start-upu].

W tym miejscu warto również zauważyć, że oczekiwanie od mężczyzn pracujących w start-upach pokory – w połączeniu z kierowanymi w ich stronę wezwaniami do tego, aby

byli osobami pewnymi siebie, odważnymi, nieustępliwie dążącymi do celu – tworzy zestaw sprzecznych nakazów normatywnych, w odniesieniu do którego osoby badane muszą konfigurować swoje działania.

O ile w wypadku pokory chodziło o wygaszenie typowo męskich dyspozycji, o tyle – jeśli przyjąć za interpretacjami rozmówców i rozmówczyń, że męskość w szerszym porządku społecznym jest utożsamiana z wiedzą i kompetencjami, co potwierdzają także różne analizy (zob. Brooks i in. 2014) – w wypowiedziach osób badanych można dostrzec, że męskość start-upowców w tym wymiarze podlega hiperbolizacji, gdyż wspomniane dyspozycje stanowią konstytutywny element tego modelu. Rozmówcy płci męskiej, aspirujący, jak interpretuję, do urzeczywistnienia tego wzorca męskości, w wywiadach często podkreślali nienasyconą potrzebę uczenia się, samodoskonalenia i rozwoju, o czym świadczy między innymi wypowiedź Roberta:

– To znaczy, no właśnie nie zrobiliśmy dobrego researchu, jeśli chodzi o konkurencję. Wszystko zrobiliśmy źle, bo jakby zaczęliśmy budować produkt, zanim...

– **Zbadaliście czyjeś...**

– Rynek. No, masakra. Metoda prób i błędów. Ale jestem osobą, która lubi się uczyć, jeszcze jak się w coś angażuję, to jestem straszny. Już parę razy usłyszałem [od swoich współpracowników]: „Robert, niektórzy mają też prywatne życie” [Robert, współzałożyciel start-upu].

O doniosłości wiedzy i kompetencji w manifestowaniu męskości wśród badanych start-upowców świadczą również, jak zaobserwowałam, liczne interakcje między nimi. Swoobodne rozmowy między mężczyznami stanowiły niejednokrotnie swoistą „arenę” negocjacji i walki o władzę oraz status hegemonia w przestrzeniach start-upowych.

W omawianym środowisku organizacyjnym wszelkie przejawy wykazywania się niewiedzą potencjalnie mogłyby być odczytane jako umniejszające męskości rozmówców. Tymczasem kiedy dochodziło do tego typu sytuacji, badani odzyskiwali na powrót własną męskość w ramach osobistych redefinicji znaczeń nadawanych błędom, pomyłkom i porażkom, transformując brak obeznania w danej kwestii w rodzaj nowego doświadczenia, „nauki” płynącej z konkretnego zdarzenia. Potwierdza to wypowiedź Roberta, który relacjonuje spotkanie z przedstawicielem funduszu inwestycyjnego:

Tam jednym z udziałowców jest Rafał Brzoska, więc no superfundusz. Byłem bardzo podekscytowany i miałem już rozmowę z kilkoma inwestorami, więc czułem się przygotowany i przyszedł do mnie taki, bym powiedział, właśnie lepszy inwestor, nie analityk. No i, no straciłem w ogóle mowę, strasznie się zaciąłem, nie powiedziałem nic, co chciałem. Wpadłem beznadziejnie, nie wiem, czy on w ogóle... Jestem pewien, że on, jak to teraz wspomina, to myśli: „Ja pierdzielę”. No mówię, wstyd, ale nauka [Robert, współzałożyciel start-upu].

Dyskursywnym reinterpretacjom znaczeń nadawanych niewiedzy towarzyszy atmosfera akceptacji dla popełniania błędów, które, zdaniem różnych osób badanych, nieuchronnie są wpisane w kulturę innowacyjnych organizacji. Potwierdza to stanowisko Michała, który zakłada, że popełnianie błędów jest dowodem na zaangażowanie w wykonywaną pracę i poszukiwanie nowych rozwiązań. Jak mówi: „Nie no, jak ktoś nie popełnia błędów,

to nie pracuje wystarczająco mądrze, sprytnie albo agresywnie, albo nie jest ciekawy, jak rzeczy będą działały”.

Choć, jak wspominałam, w wywiadach nie pojawiały się zbyt często wątki teoretyzowania na temat męskości, to przyglądając się doświadczeniom rozmówców i rozmówczyń przez pryzmat literatury z obszaru studiów nad płcią, można zauważyć ich upłciowiony sens. Spoglądając na wywiady z tej perspektywy, wielogodzinna, wytężona i wyczerpująca praca (zwykle intelektualna), wymagająca licznych wyrzeczeń na rzecz rozwoju start-upu, stanowiła jeden z kluczowych sposobów demonstrowania męskości przez osoby badane. Praca ta z reguły miała charakter wytwórczy, była wyrazem potrzeby kreacji (tworzenia) i – niezależnie od ilości włożonego w nią wysiłku – była przedstawiana jako źródło satysfakcji, jak w narracji Roberta:

– On tam pracuje dla kasy, dla niego to jest, że tak powiem, bankomat, a ja nie potrafię. Ja mam takie właśnie... Nie potrafię robić czegoś, co mi nie sprawia frajdy. [...]

– **I ile godzin poświęcasz, plus minus, na pracę dziennie? Nad start-upem albo w ogóle na całą. Czy ciężko to wyliczyć?**

– Ciężko to wyliczyć, bo pracuję dosyć, że tak powiem, elastycznie. Czasami wstanę z samego rana i pracuję do, nie wiem, piętnastej, i zrobię sobie dwie godziny przerwy i pracuję później od siedemnastej do dwudziestej drugiej. Jakby pracuję, kiedy mogę, niestety... I teraz na przykład chodzę też... Pracuję z terapeutą, żeby trochę też zaprzestać, bo jestem osobą, która nie mówi... Nie potrafi powiedzieć „nie” i pracuje cały czas, i te baterie w końcu mi się zaczęły wyczerpywać, i nie mam takiego czasu, jak się okazuje, właśnie dla siebie, a na przykład żywiłem się sukcesem innych. Czyli na przykład founder, z którym współpracuję, ma jakiś sukces, to ja się tym cieszę i mu pomagam. I właśnie tak, jak mówiłem, też nie potrafię powiedzieć „nie”, czyli na przykład pisze do mnie osoba, z którą współpracowałem, i mówi: „Czy możemy się Robert zdzwonić na *calla* o dwudziestej trzeciej w piątek?”, bo [...] jest w Stanach, i czy to nie jest problem. A ja: „Pewnie!” [Robert, współzałożyciel start-upu].

Chętnie i obszernie swoje doświadczenia związane ze specyfiką i z ilością wykonywanej pracy w ramach rozwijania start-upu relacjonowali także inni rozmówcy (na przykład Błażej, Michał, Filip, Igor, Jarek, Kacper, Marcel). Opisany model pracy przypomina to, co Antigoni Papageorgiou nazywa „kulturą przepracowania”, dominującą wśród założycieli start-upów, którzy stale wypatrują możliwości odniesienia sukcesu i „diagnozują” u siebie „syndrom foundera”, polegający na nieustannym przepracowywaniu się ze względu na „zacieranie się granic pomiędzy pracą a hobby” (Papageorgiou 2022: 9).

Praca wykonywana przez osoby badane wpisuje się w kategorię „pracy ekstremalnej”, która – jak twierdzą autorzy konceptu – ma silne konotacje z kulturą męskością hegemoniczną i typowymi dla niej heroicznymi opowieściami o odporności (Ward, McMurray i Sutcliffe 2020). Motyw ten powtarza się u wielu innych rozmówców i rozmówczyń:

Bardzo się staram to zmienić, ale pracuję mniej więcej tyle, ile mogę. W sensie jest granica, ile dam radę, i dokładnie do tej granicy pracuję i później się przewracam. Mniej więcej tak to wygląda. [...] Mam średnią jedenaście godzin dziennie przy komputerze siedem dni w tygodniu. Średnia tygodniowa to jest jedenaście godzin dziennie. W co drugi weekend mam teraz jeszcze zjazd na uczelni, bo studiuje jeszcze na uczelni. [...] Ale dużo pracuję [...] [Michał, współzałożyciel start-upu, programista].

Wyniki powyższych analiz potwierdzają odkrycia opisywane przez Mariann Cooper, która analizując męskości wytwarzane w Dolinie Krzemowej, zauważyła, że hegemoniczny model jest powiązany ze znaczeniami przypisywanymi intensywnej pracy i osiągnięciom w ramach praktyk odzwierciedlających zdolność do jej wykonywania i wewnętrzną siłę (Cooper 2000: 384–385). Podobnie analizy przeprowadzone przez Enikő Annę Virágh (2024) pokazują, że tym, co konstytuuje hegemoniczną męskosc w węgierskim środowisku start-upowym, jest ciężka praca, psychiczna siła i odporność oraz akceptacja potencjalnej porażki. Jak zauważa autorka: „Wszystkie te elementy budują męską tożsamość »wojownika«, który stawia czoła różnym przeszkodom, ale ostatecznie zwycięża wbrew wszelkim przeciwnościom”. Opisane wnioski są zbieżne z rozważaniami różnych badaczek, sugerujących, że miejsce wykonywania pracy produkcyjnej to kluczowa przestrzeń manifestacji kulturowej męskości, a także procesów jej negocjowania (zob. Berdahl i in. 2018; Bradley 2008; Connell 2009).

Model męskości reprodukowanej w start-upach ma również semantyczny związek z potrzebą samostanowienia i wolności, dystansując się równolegle od podległości i zależności. Autonomiczność męskości w organizacjach start-upowych u pracowników niższego rzędu znajduje wyraz w sposobie pracy: w dowolnych godzinach, bez nadzoru i kontroli przełożonych, a także możliwości wyboru stopnia angażowania się w poszczególne projekty. W wypadku Grzegorza czy Kamila, którzy według mnie reprodukowali niehegemoniczne wzorce męskości, ich męskosc w start-upach realizowała się w poczuciu upodmiotowienia w relacji pracodawca – pracownik.

– I jest to różnica, bo na przykład w takich firmach to szef ma podejście: jestem szefem, ty mi musisz być moim sługą. A w start-upach często jest podejście troszkę inne, na zasadzie jest bardziej na luzie, można powiedzieć, ale też jest jakby ten... jakby jest szacunek, to nie jest tak, że go nie ma, tylko w sensie jest takie, że... ciężko to określić, po prostu jest zupełnie inne podejście, tak? Jak się idzie tam do takiej zwykłej pracy, jest typowy szef, typowy po prostu władca i ja mam odbierać telefony o dwudziestej drugiej, bo jak nie, to mnie zwolni na przykład. A w takich start-upach jest troszkę inne podejście, moim zdaniem, trochę nowsze podejście do pracy. [...] No i zauważyłem po prostu co u mnie, to większa jakby możliwość zrelaksowania się w pracy. [...] bo ja miałem dwie kamery na mój komputer w tamtej robocie, w sensie u tego januszki. [...] Bez zgody napisanej, tak że no po prostu miałem i *screen*... i robione *screenshoty* co minutę.

– **Co... ale w sensie kontrolowano cię, tak?**

– Tak, tak, tak, w sensie co chwilę. No na przykład, nie wiem, potrafiłem przyjechać o siódmej, zacząć pracę wcześniej, skończyć o szesnastej, czyli pracowałem dziewięć godzin, ale to, że rano jadłem kanapkę przy komputerze, to szef liczył, że to wolne. [...] Wiesz, to jest kosmos. Po prostu o każdą minutę potrafił walczyć. To jest dość śmieszne [Grzegorz, programista].

Wnioski te są spójne z wynikami analiz Pöllänen (2021), która opisywała doniosłość znaczenia wartości, takich jak wolność i autentyczność, w odniesieniu do działań w organizacjach start-upowych (na przykład w postaci swobody wyrażania siebie czy autentyczności zachowań w miejscu pracy). Autorka nie precyzowała jednak tego, jak w zależności od pozycji mężczyzn w strukturach start-upowych odmienną formę przybiera sposób realizacji tych wartości. Tymczasem potrzeby samostanowienia i autonomii konstytuowały także model męskości reprodukowany przez mężczyzn zakładających start-upy (bądź tych, którzy podejmowali takie próby), stanowiąc, jak sądzę, jeden z podstawowych elementów ich wzoru

płciowego. W wypowiedziach osób badanych sposobem na zaspokojenie potrzeby uniezależnienia się na przykład od korporacyjnych struktur władzy i kontroli było tworzenie własnej organizacji. Dzięki temu mogli uniknąć pozycji podporządkowania wobec pracodawców czy przełożonych (nierzadko mężczyzn), powściągających ich ambicje, studzących zapał bądź uniemożliwiających wdrażanie innowacji w wielopoziomowych strukturach. Filip zdecydował się rozpocząć własną działalność gospodarczą, by zyskać możliwość realizowania autorskich pomysłów:

W sensie naprawdę, kiedy jesteś trybikiem w organizacji, walczysz o wąskie zasoby, to czasami jest się trudno przebić ze swoimi pomysłami. Bo po prostu i konkurujesz o uwagę, konkurujesz właśnie o IT, konkurujesz o... no, jest po prostu kilka. [...] Wydaje się, że taki budżet 70 milionów to jest całkiem sporo, ale w realiach ja odpowiadałem mniej więcej za 7–8% budżetu [organizacji]. [...] Więc jak na przykład był taki obszar, który odpowiadał w korporacji za produkty [organizacji], który miał 50% budżetu, to cokolwiek oni nie zgłosili, to wiadomo, że jest ważniejsze, tak? No bo *impact*, a zyski są większe. Więc myśmy mieli produkt, który zawsze nie do końca wszyscy rozumieli, mieliśmy tam grupę produktów, która była ważna dla takich, no powiedzmy, tych największych klientów, ale która nie była na tyle masowa, żeby zyskała jakby tam szerokie poparcie [Filip, współzałożyciel start-upu].

W wypadku niektórych osób badanych budowanie start-upu było strategią osiągnięcia autonomii, rozpatrywanej także w odniesieniu do sfery ekonomicznej. Przykładowo Tomasz w prowadzeniu własnej działalności (w perspektywie długofalowej) upatrywał szansy na zapewnienie sobie niezależności finansowej. Zapytany w początkowej fazie wywiadu o historię oraz powody założenia start-upu, przywołał swoje doświadczenia z dzieciństwa, kiedy brak wystarczających zasobów finansowych w jego domu rodzinnym generował trudności w relacjach między rodzicami:

Z domu wyniosłem dużo negatywnych emocji związanych z... no właśnie, na koniec dnia, jak sobie to wszystko analizowałem... z pieniędzmi. [...] Więc wtedy też miałem taką myśl drugą, że nie chcę w swoim życiu mieć problemów... jakby, wiesz... Jakby chcę wyczyścić swoją głowę z tego problemu z, nie? [...] [Tomasz, współzałożyciel start-upu edukacyjnego].

Podczas licznych rozmów, zarówno z kobietami, jak i z mężczyznami, wątek autonomii, wolności oraz upodmiotowienia pojawiał się w powracającej narracji o pracy w start-upie jako wyrazie sprzeciwu wobec szeroko rozumianego „systemu”, do którego zmiany rozmówcy i rozmówczynie pragnęli przyczynić się działaniami na rzecz rozwoju organizacji start-upowej oraz wytwarzanego przez nią rozwiązania. Analiza przeprowadzonych wywiadów pokazuje, że dla osób zatrudnionych w organizacjach start-upowych praca stanowi sposób na wyrażenie własnego światopoglądu i przekonań. Tendencja ta wybrzmiewa w opowieści Anety, właścicielki start-upu zajmującego się tworzeniem technologii w obszarze zrównoważonego rozwoju, która podczas rekrutacji do swojego zespołu zadaje kandydatom i kandydatkom pytanie o ich zaangażowanie na rzecz środowiska:

– Te osoby, które u nas pracują, one mają inną motywację, bo one są też *impactowe*. [...] Każdy ma ten taki *mindset*, że oni chcą zmieniać ten świat.

– **Każdy, tak?**

– Każdy. U nas jest też takie pytanie po prostu na rekrutacji, musi być, ktoś musi coś robić dla planety. [...] My zatrudniamy tylko osoby, które mają taki *mindset* jak my. To nie jest tak, że jak ja nie jem mięsa, to wszyscy mają nie jeść mięsa, ale mają robić coś innego, co minimalizuje ich wpływ na [środowisko]. [...] Nawet na naszej stronie, jak wejdiesz i zobaczysz sobie nasz *team*, to jest napisane, co każdy robi dla planety. Na przykład też u nas jeden [pracownik] to po prostu znalazł nasze ogłoszenie na grupie [nazwa proekologicznej grupy] na Facebooku, ktoś tam wrzucił. I napisał do nas, że on chce u nas pracować, bo on nie je mięsa, on liczy ślad węglowy swój i on po prostu chce to robić profesjonalnie. Drugi [pracownik] przyszedł do nas, no bo wkurzyło go, jak PKP policzyło ślad węglowy, że zrobiło to źle [śmiech]. Więc naprawdę... A jest pasjonatem kolei. Więc po prostu mamy takich freaków, no [Aneta, współzałożycielka start-upu w branży zrównoważonego rozwoju].

Wypowiedź Anety ilustruje tendencję obecną w środowisku start-upowym, polegającą na tym, że pracownicy i pracowniczki start-upów nie traktują swojej pracy wyłącznie instrumentalnie czy pragmatycznie – staje się ona dla nich formą aktywizmu i społecznego zaangażowania. Przyjęcie przez członków i członkinie społeczności start-upowej dyskursu o pozytywnym wpływie organizacji start-upowych na funkcjonowanie społeczeństwa legitymizuje, jak sądzę, wysiłek i poświęcenie wkładane w rozwój start-upu. Dzięki temu praca w start-upie zostaje uznana za działanie ważne i wartościowe, które zyskuje również swój wymiar etyczny.

Z kolei dla przedsiębiorców i przedsiębiorczyń prowadzenie start-upu, którego produkt (najczęściej technologiczny) ma za zadanie rozwiązywać „istotny problem” konkretnej grupy (na przykład w zakresie ekologii, zdrowia psychicznego), bywa nierzadko sposobem na realizację życiowej misji. Interpretacja ta koresponduje z ustaleniami Alfrey i Twine (2017), które – choć nie omawiają szczegółowo tego tropu w analizach – wskazują utrzymujące się w organizacjach start-upowych dyskursy o postępowości i demokratyczności, w których rozwijanie organizacji o prospołecznej orientacji bywa postrzegane jako narzędzie „czynienia świata lepszym miejscem” (zob. Alfrey i Twine 2017). Virágh w analizach dyskursu węgierskiego ekosystemu start-upowego zwróciła uwagę, że powszechne w tym środowisku dążenie do zmieniania świata na lepsze stanowi wyróżnik hegemonicznej męskości organizacji start-upowych, reprodukując tożsamość przypominającą „kapitalistycznego Mesjasza” (Virágh 2024). Perspektywę tę uzupełnia wypowiedź Adriana – mentora i opiekuna zespołów start-upowych w parku technologicznym – który, zapytany o ideologiczny wymiar działalności start-upów, stwierdził:

Generalnie są takie start-upy, które chcą zmieniać świat, ale one bardzo szybko upadają. [...] Bo inwestorzy nie wierzą w takie rzeczy. Użytkowników nie interesuje zmiana świata, tylko ich interesuje rozwiązanie konkretnego problemu i takie... Zresztą razem mieliśmy okazję być na wydarzeniu. [...] Był jeden zespół, który zmienia świat. Ja w niego bardzo wierzę [Adrian, pracownik Parku Technologicznego, mentor start-upów].

Adrian wskazuje wyraźne napięcie między ideologią „zmieniania świata” a wymogami rynkowymi, które weryfikują, czy dane przedsięwzięcie ma szansę przetrwać. Wypowiedź rozmówcy obrazuje ambiwalencję w narracjach obecnych w środowisku start-upowym: z jednej strony praca bywa przedstawiana jako misja i realizacja wartości społecznych, z drugiej – jej rezultaty muszą sprostać oczekiwaniom inwestorów i konsumentów.

Wiążąc powyższe analizy z reprodukowanymi w strukturach start-upów wzorami męskości, cytowane fragmenty wypowiedzi można odczytać dwójako. Z jednej strony motywacje opisywane przez Filipa (a także innych rozmówców) da się zinterpretować jako reprodukovanie męskości hegemonicznej, ponieważ „to, co jest podporządkowane”, a co w wypadku osób badanych oznacza poddanie się ogólnym zasadom, dyrektywom czy decyzjom przełożonych w miejscu pracy bądź ogólnie rozumianemu systemowi, jest „składnicą wszystkiego, co jest symbolicznie usuwane z hegemonicznej męskości” i zostaje „zasymilowane z kobiecością” (Connell 1995: 78). Wytężona praca na rzecz własnego start-upu była więc w wypadku wielu rozmówców środkiem pozwalającym w dalekiej perspektywie osiągnąć niezależność i władzę (zob. Berdahal i in. 2018). Z drugiej strony, jak dowiadujemy się z wypowiedzi Grzegorza czy Błażeja, męskość założycieli start-upów wycofuje się z praktyk dominacji w przestrzeniach pracy, na przykład względem podwładnych, rezygnując z formalnie rozumianej hierarchiczności na rzecz bardziej egalitarnych relacji między pracodawcą a pracownikiem.

Rozważania te skłaniają mnie do zinterpretowania opisanego zestawu praktyk rozmówców zajmujących wysokie czy prestiżowe stanowiska w strukturach start-upowych jako praktyk reprodukujących model męskości hybrydycznej (Bridges i Pascoe 2014). Cechą dystynktywną tego dobrze udokumentowanego w literaturze genderowej wzoru jest wybiórca „inkorporacja zachowań i elementów tożsamości” przypisanych męskościom marginalizowanym i podporządkowanym oraz wzorom kobiecości (Kluczyńska 2021: 39; Bridges i Pascoe 2014, 2018). Zgodnie z tą regułą mężczyźni powielający ten model genderowy w organizacjach start-upowych rezygnują z przejawiania wybranych form dominacji nad innymi współpracownikami i współpracowniczkami oraz upodmiotawiają inne osoby będące niżej w hierarchii relacji władzy, zawierając z nimi swego rodzaju „sojusz”. Sojusz ten polega na budowaniu i utrzymywaniu bardziej egalitarnych relacji między męskością hybrydyczną a pozostałymi wzorami płciowymi, znajdującymi się zwykle w stosunkach podporządkowania ze stereotypową męskością hegemoniczną (za której uosobienie można uznać inwestorów mężczyzn posiadających władzę w strukturach korporacji), by wspólnie podjąć starania o awans (w wypadku niehegemonicznych wzorów) lub status hegemonu (w wypadku męskości hybrydycznej) w polu start-upowym. Innymi słowy, mężczyźni reprodukujący męskość hybrydyczną w badanych organizacjach, sprzymierzając się z jednostkami ucieleśniającymi niehegemoniczne wzory płciowe, przez ich honorowanie, upodmiotawianie i wspieranie, starają się zmaksymalizować własne szanse w staraniach o zajęcie pozycji hegemonu. Dzięki temu jednostki ucieleśniające zarówno hybrydyczną męskość, jak i pozostałe wzorce płciowe próbują „awansować” w ogólnej matrycy dominacji i podrzędności, przybliżając się do bieguna „dominacji”. Aby zilustrować ten rodzaj strategii, przytoczę wypowiedź Roberta. Relacjonuje on, jak na początkowym etapie rozwijania start-upu bezskutecznie poszukiwał kobiet, które chciałyby zaangażować się w prace nad rozwijanym przez jego zespół start-upem:

To jest właśnie ciekawy problem. Mianowicie, ja od samego początku czułem, miałem świadomość, że jesteśmy zbyt, że tak powiem, męskim zespołem i jak szukaliśmy co-founderów, to najbardziej chcieliśmy, żeby to była kobieta. Nawet rozmawialiśmy z taką panią [Iwona Król], która tworzy bardzo fajną kancelarię [Laver] i ona właśnie działa ze start-upami. Bardzo, bardzo

ciekawa babka, ale jakby poszliśmy w miarę na początku do niej. Ja powiedziałem: „Słuchaj, tworzymy taką platformę, w ogóle totalnie zakręcona historia, tam usłyszałem wywiad z tobą i mówię: chciałbym z tobą zrobić biznes”. Tak otwarcie. Ona była na tyle miła, uprzejma i fajna, że postanowiła się z nami spotkać. Oczywiście powiedziała, że, no dla niej jest to... Jest tam za szybko, że wiadomo, że ma inne tematy i że nie jest w stanie się zaangażować i rozumiem ją w 100%, ale ja czułem, że właśnie nie ma... [...] to jest bardzo *men's world*, więc pewnie, jak już się trafiają kobiety, to chcą się trzymać razem, co też jest zrozumiałe. Mnie to właśnie przeszkadza i właśnie ja bym chciał, żeby... Tak, jak mówisz, żeby się jak najbardziej miksować [...]. I właśnie, jak chciałem z kobietami działać, to było najczęściej, że właśnie kobiety wołały się trzymać razem. [...] Jak widzę, że najczęściej founderki też starają się jednak z kobietami i mówię szkoda, bo uważam, że myślimy w zupełnie inny sposób i jak wyciągać z tego dobre wnioski, to powstałyby dużo fajniejszych firm, ale nie wiem, czy to wynika z jakiejś asekuracji, czy właśnie... Nie wiem [Robert, współzałożyciel start-upu].

Wypowiedź Roberta interpretuję jako przejaw dystansowania się od aktów wykluczania i marginalizowania kobiet w „męskim świecie” biznesu, a zatem praktyk typowych dla męskości hegemonicznej. Choć rozmówca ukazuje działania i motywacje zorientowane na włączanie kobiet w procesy budowania organizacji start-upowych i relacji biznesowych między płciami, to podkreślając ich „zupełnie inne sposoby myślenia”, gruntuje „symboliczne i społeczne granice między grupami” kobiet i mężczyzn (Bridges i Pascoe 2018). Zarówno dyskursywne dystansowanie się od męskości hegemonicznej, jak i wzmacnianie granic płci stanowią strategię wpisującą się w repertuar praktyk męskości hybrydycznej (Bridges i Pascoe 2018). Twierdzę, że hybrydyzacji męskości sprzyjają uwarunkowania, w jakich działają osoby badane reprodukcją ten wzór. Deficyty różnych zasobów (ekonomicznych, symbolicznych czy kulturowych, o czym wspomina Robert) w strukturach start-upowych wymuszają na mężczyznach aspirujących do osiągnięcia pozycji hegemonu poszukiwanie alternatywnych sposobów rywalizacji o te zasoby. Męskość hybrydyczna jawi się więc jako wzór płciowy, który podlega zmianom przez presję i nacisk ze strony izomorficznych sił działających w środowisku start-upowym, w którego ramach funkcjonują uczestnicy moich badań (zob. Bridges i Pascoe 2018; Demetriou 2001; Zielińska i in. 2023).

Bruni, Gherardi i Poggio (2004: 411) twierdzą, że „płeć przejawia się nie tylko w dynamice organizacji, lecz również w artefaktach, które ta dynamika wytwarza”. Idąc tym tropem, można uznać, że wytwarzane w start-upach rozwiązania technologiczne, a także nadawane im znaczenia, powinny mieć upłciowiony charakter. Warto więc w tym miejscu zadać pytanie o to, w jaki sposób przedstawione powyżej motywacje do podjęcia pracy w strukturach start-upowych, które często skupiały się wokół opracowywanego rozwiązania (technologicznego), są połączone z obecnymi w tych przestrzeniach wzorami męskości. Kategoria męskości hybrydycznej, która selektywnie włącza praktyki typowe dla wzorów niehegemonicznych męskości czy kobiecości (Bridges i Pascoe 2018: 260), ponownie wydaje się użytecznym narzędziem analitycznym podczas interpretacji przywołanych wcześniej wypowiedzi. Jak sądzę, wiązanie praktyk przedsiębiorczości z kategoriami takimi jak „misja”, „zmienianie świata” czy „antysystemowość”, w połączeniu z twierdzeniami o wyczerpującej, pochłaniającej, wielogodzinnej pracy w start-upie, wydaje się reprodukować upłciowiony mit heroicznego przedsiębiorcy (Smith 2022), co na płaszczyźnie symbolicznej mobilizuje znaczenia związane z kulturą męskością. Z drugiej strony retoryka udzielania pomocy, wsparcia

i troski, realizowana w ramach zaspokajania potrzeb klientów, pozwala powiązać te praktyki z opiekuńczością i odczytać je jako reprodukujące kulturową kobiecość emfatyczną (Connell 1987). Bridges i Pascoe (2018) podkreślają, że „strategicznego zapożyczania” praktyk od mniej uprzywilejowanych wzorów męskości czy kobiecości nie można traktować jako równoznacznego z likwidacją nierówności genderowych. Autorzy postulują, by w analizach rozdzielać warstwę motywacji od konsekwencji, które niosą dla struktury relacji płci praktyki hybrydycznej męskości, ponieważ jednostki ucieleśniające ten wzorzec zupełnie nieświadomie i bezrefleksyjnie mogą przyczyniać się do reprodukcji istniejących struktur władzy i nierówności (Bridges i Pascoe 2018: 269; zob. także Demetriou 2001). Męskość hybrydyczna rozmówców w świetle powyższych rozważań jawi się jako strategia na osiągnięcie w polu organizacji start-upowych pozycji hegemonu. Równoległe jednak wspiera rekonfigurowanie relacji płciowych w kierunku egalitarności, jednak bez częściowej dekonstrukcji czy całościowego przeformułowania struktur patriarchalnych. Jak przypuszczam, dzieje się tak między innymi za sprawą ograniczonego dostępu do władzy w polu start-upowym tych męskości i niepełnej wiedzy czy refleksyjności w zakresie sposobów działania mechanizmów nierówności płci. Tymczasem rozmówczynie realizujące wzorzec kobiecości hybrydycznej w strukturach start-upowych wykazują się refleksyjnością i znajomością mechanizmów reprodukcji nierówności ze względu na płęć, a także dążeniem do fragmentarycznego dekonstruowania struktur władzy patriarchalnej, co odróżnia ten wzorzec, jak sądzę, od hybrydycznej męskości, a co opisuję szczegółowo w ostatnim rozdziale empirycznym.

5.2.3. Nienormatywna męskość i rozwarstwienie hegemonii w polu start-upowym

Aby zyskać całościowy wgląd w ukształtowanie relacji nierówności płciowych w organizacjach start-upowych oraz obecne w tych przestrzeniach wzory męskości, warto przyjrzeć się nie tylko relacjom wewnątrzorganizacyjnym, jak robią to Alfrey i Twine (2017), Cooper (2000), Marlow i McAdam (2011, 2015), Twine (2018) czy Pöllänen (2021). Dla pełnego scharakteryzowania relacji dominacji i podległości między wzorami płciowymi w badanych przeze mnie organizacjach istotni wydają się również aktorzy znajdujący się poza samymi przedsiębiorstwami, a pozostający w polu instytucjonalnym start-upów. Mam tutaj na myśli pojawiające się w opowieściach rozmówców i rozmówczyń osoby, które należą do grona jednostek odpowiedzialnych za przydzielanie zewnętrznego finansowania.

Uczestnicy i uczestniczki prowadzonych przeze mnie badań, opisując stosunki łączące ich z inwestorami, relacjonowali, że doświadczają z ich strony rozmaitych nadużyć, charakterystycznych dla specyficznych wzorów męskości hegemonicznej (Connell 2009). Z opowieści osób badanych wynika, że działania inwestorów opierały się na dyskryminacji i seksualizacji kobiet, dążeniu do zysku i sukcesu w ramach podporządkowania i wyzysku zależnych od nich mężczyzn, a także w stosowaniu przemocy psychicznej wobec współpracowników.

Przy pitchowaniu [prezentacji inwestorskiej] to ma znaczenie, bo często kobietę, jak się używa w pitchowaniu, jest odbierane to jako lalczka na przykład. [...] I to może mieć zły wydźwięk u inwestorów, chyba że inwestorem jest firma, która zatrudnia dużo kobiet na przykład, czyli na przykład firma, założymy, no nie wiem, są... [...] Na przykład może być tak, założymy, że ja chcę wziąć od firmy pieniądze, gdzie jest na przykład... jest pięciu inwestorów, są starzy mężczyźni.

Jak przyjdzie jakaś młoda kobitka, to to jest od razu takie krzywe patrzenie, że to jest taka... próba manipulacji. [...] No w sensie... no tak miała na przykład poprzednia firma właśnie. Bo wzięła... wziął CEO żonę, a żona się znała na bankowości, ale to nie ma znaczenia. Bo potem ten inwestor powiedział po prostu, że no... w sensie, że żona nie powinna pitchować... [...] Bo się nie zna. Uznali, że się nie zna, mimo że się znała. Tylko po prostu oni odbierali, że się nie zna, bo... a, bo ona ładnie wyglądała [Grzegorz, programista].

Wypowiedź Grzegorza pokazuje, że udział kobiet w trakcie prezentacji pomysłów biznesowych bywa przez część inwestorów mężczyzn interpretowany jako próba manipulacji ich oceną, w wyniku czego zespoły angażujące kobiety do prezentacji inwestorskich podlegają marginalizacji. Atrakcyjność fizyczna kobiet jest zatem postrzegana przez inwestorów mężczyzn jako zagrażająca obiektywnej i merytorycznej ocenie, a obecność kobiet jawi się jako naruszenie normatywnego porządku. Opisana sytuacja pokazuje jednocześnie, jak kobiety w przestrzeniach start-upów bywają dyskryminowane i deprecjonowane przez hegemoniczną męskość „starych mężczyzn” – inwestorów – ze względu na atrakcyjny wygląd, spotykając się z opresją z ich strony za wejście w przestrzeń ściśle męską. Wypowiedzi osób badanych potwierdzają ustalenia zespołu pracującego pod kierunkiem Lakshmi Balachandry, który zauważył, że przejawianie zachowań stereotypowo kobiecych wiąże się z negatywną oceną prezentacji biznesowych w środowisku start-upowym (Balachandra i in. 2017).

Z kolei wypowiedź Michaliny ilustruje, w jaki sposób inwestorzy mężczyźni (na jednym z etapów oceny przedsiębiorstw) wykorzystują emocjonalny związek między założycielem start-upu a misją, którą jego organizacja realizuje, by osiągnąć zwrot zainwestowanych środków oraz indywidualne zyski. W zarządzaniu własnymi współpracownikami sięgają po zniuansowane formy manipulacji, aby maksymalizować korzyści płynące dla funduszu, co potwierdzają słowa rozmówczyni:

Istotna jest bardzo motywacja. I tutaj na przykład bardzo dobrze widziane jest, jeżeli founder miał doświadczenie z problemem. Czyli na przykład jeżeli w jego rodzinie, wśród bliskich osób wystąpiła jakaś choroba, a on teraz pracuje nad rozwiązaniem tego problemu albo sam ma tę chorobę i teraz pracuje nad rozwiązaniem właśnie dla tego problemu. Albo jeżeli sam na przykład pochodzi z jakiegoś środowiska, które wpłynęło, że czuł, że nie ma dostępu do edukacji, teraz buduje projekt edukacyjny. Więc szukamy u foundera takiego „painu”, jak mówimy, bólu, że on rzeczywiście przeżył to na swojej skórze i ma taką motywację, potrzebę wewnętrzną, misję życiową, często, żeby ten problem po prostu rozwiązać. I wtedy masz takie poczucie, że to jest dla tego człowieka ważne. I chcesz zobaczyć, że w pewnym sensie te wszystkie rzeczy, które on napotka po drodze, te wyzwania, on będzie miał tę motywację, która będzie sprawiać, że nie odpuści, tylko będzie po prostu dążył do tego, żeby tę sprawę zaadresować. Więc ta motywacja founderów tutaj będzie *de facto* kluczowa [Michalina, pracowniczka funduszu inwestycyjnego].

Powyższa wypowiedź pokazuje, że w biznesowej przestrzeni start-upów kierowanie się emocjami nie jest całkowicie deprecjonowane (co znajduje potwierdzenie w literaturze i wypowiedziach osób badanych). Wręcz przeciwnie – intensywny stosunek emocjonalny do rozwiązania (czy problemu, który organizacja rozwiązuje) i budowanej organizacji, typowy dla founderów ucieleśniających męskość hybrydyczną, jest pożądany, uprzedmiotawiany i wykorzystywany przez hegemoniczną męskość inwestorów w celu generowania osobistych zysków dla tej grupy jednostek.

Opinia Jacka ponownie zwraca uwagę na strategię stosowania przez inwestorów przemocy psychicznej i mobbingu, które stają się metodami sterowania pracą innych founderów, pozostających z nimi w relacji poddaństwa i zależności. W relacji zarówno Michaliny, jak i Bartłomieja zachowania przejawiane przez pracowników funduszy inwestycyjnych stanowią celowe posunięcia, pozwalające wyselekcjonować najbardziej zmotywowanych i odpornych psychicznie pracowników.

– VC [*venture capital*] stosują metodę hodowli pieczarek na start-upach. [...] Zarządzanie przez metodę hodowli pieczarek polega na tym: swoich ludzi trzymaj w ciemności, głęboko ukrytych przed światem. Bo tak się hoduje pieczarki. Przycinaj wystające, żeby wszystko było wiadomo [gestykuluje] oraz obficie polewaj gównem [chwila ciszy], czyli krytykuj. I to jest metoda stosowana przez fundusze niektóre. [...] w ich interesie jest zmiażdżyć ego start-upowca, po jakby zmiażdżeniu proszę prowadzić z nim negocjacje: „Łaskawie damy ci stówę, ale dajesz nam 50%. No, za dużo. No, ale ileś tam procent share’ów [udziałów firmy]”. Więc jakby takie gnojenie, jakby rodzaj mobbingu w pewien sposób, tylko nie pracowniczego, a właśnie takiego, że przychodzisz do nas po kasę, my cię zgnoimy, dopiero wtedy zaczniemy pracować, też jest powszechny dość. Mniej niż kiedyś, to się zmienia i tym podobne. Ale nie jest prawdą, że to zanikło, tylko to jest normalne. [...] W tym kontekście myślę, że też występuje troszkę w większej skali, w kontekście start-upów, gdzie founderkami są kobiety, gdzie występuje tu troszkę ostrzej trochę. [...]

– **Naprawdę takie są zasady?**

– Nie, nie, nie. Nie, to jest część zasad, część środowiska tak ma. Oczywiście można powiedzieć, że ta mniej nowoczesna, mniej coś tam. [...] i to powoduje, że te fundusze tak działają, one nie mają szansy wytworzyć jakiegokolwiek unicorna [jednorozca]. No bo człowiek zniszczony, on po prostu będzie cisnął jako pracownik, a nie jako twórca, kreator. On już ma urwane skrzydełka [Jacek, mentor wspierający działalność start-upów].

Jak zauważa rozmówca, kobiety w relacjach z inwestorami są poddawane silniejszej presji, swoistym testom sprawdzającym ich wytrzymałość i gotowość do działania na arenie biznesowej.

To może być też tak, że mają w dupie jej pleć, ale jej tak pocisną, po to, żeby sprawdzić, czy ona da radę. Część seksizmu może być celowa. [...] Nie mówię, że tak jest. Może być seksizmem po prostu. Może to też służyć do tego: nie, żeby zgnoić, tylko sprawdzić, czy da radę, czy jeśli my zainwestujemy pierwszą rundę na przykład na 400 tysięcy, a następna runda ma być na 4 miliony, to my musimy wiedzieć, czy ona dojdzie do tej następnej rundy. I nieważne, jaką ma pleć, nieważne kim jest. Jeżeli nam się popłacze, to niech wypierdala [Jacek, mentor wspierający działalność start-upów].

Należy podkreślić, że choć męskość, którą ucieleśniają inwestorzy bądź pracownicy funduszy inwestycyjnych, jest sprzęgnięta z wysokim statusem społecznym, specyficznym rozumianą władzą, dostępem do licznych zasobów ekonomicznych oraz społecznych – i nie jest osiągalna dla wielu aktorów społecznych, spełniając w ten sposób kolejne warunki wzoru hegemonicznej męskości (zob. Leszczyńska 2011) – to jednak nie stanowi dla badanych „ideału kulturowego”, jak jest to przedstawione w teorii Connell (1995: 76–81). Męskość tych aktorów (na przykład inwestorów) była niejednokrotnie daleka od utożsamienia jej z powszechnie pożądanym, podziwianym i znormatywowanym wzorem męskości w start-upach. Świadczą o tym wypowiedzi badanych, którzy wyrażając swój negatywny stosunek wobec zachowań

inwestorów mężczyzn, określali ich mianem „seksistów”, opisywali jako osoby „leniwe” (ze względu na nieobecność podczas spotkań dotyczących negocjacji inwestycyjnych), „ograniczające”, „stawiające pod ścianą”. Za przykład może tu posłużyć relacja Filipa, który obszernie i szczegółowo opowiedział o trudnościach w niesatysfakcjonującej współpracy z funduszami inwestycyjnymi:

Potem nam bardzo długo zajęło czasu znalezienie inwestora. [...] no ja próbowałem to sobie trochę rozegrać, w sensie negocjowałem z dwoma funduszami. I próbowałem to tak rozegrać, że... no, że który z nich da mi trochę lepsze warunki, nie? [...] mój pech polegał na tym, że jak na koniec wybrałem ten jeden i odkryłem karty, to się okazało, że te fundusze są ze sobą powiązane. No i moja mocna pozycja stała się słabą pozycją. No bo te fundusze postawiły mnie przed taką... no zero-jedynkowym wyborem, że albo wchodzi oba, albo wcale, tak? W sensie... No i to była taka karkołomna konstrukcja, bo oba fundusze były wspomagane pieniędzmi publicznymi, więc to była pierwsza inwestycja, która łączyła kartę tego programu [nazwa konkursu funduszu publicznego], czyli te topowe i z [nazwa funduszu finansującego działalność start-upów], tak? Więc zajęło nam... To był mój pierwszy błąd, że w ogóle się na to zgodziłem. W sensie nauzcza moja z tamtej rzeczy była taka, że jak ktoś mnie stawia pod ścianą, to trzeba uciec [Filip, współzałożyciel start-upu].

Wydaje się, że zaproponowane przez Connell kategorie teoretyczne definiujące różne wzory płciowe nie pozwalają odzwierciedlić występujących w różnych sferach reżimów organizacyjnych (na przykład w strukturach władzy i strukturach symboliczno-kulturowych), odmiennych i nierzadko sprzecznych ze sobą praktyk, stanowiących zbiór doświadczeń w ramach jednego konstruktów płciowego. Choć teoria opisana przez Connell pozwala wyodrębnić wiele płaszczyzn, w których realizują się genderowe nierówności organizacji start-upowych, to jednak wypracowane przez nią kategorie wzorów płciowych (Connell 1987, 2012) wydają się niewystarczającym narzędziem analitycznym przedstawienia pełnej złożoności obrazu tych nierówności. Szczególnie jeśli weźmiemy pod uwagę modele męskości, które są ucieleśniane głównie przez mężczyzn odpowiedzialnych za finansowanie przedsiębiorstw start-upowych. Do skonstruowania wiernego opisu hierarchii i relacji wzorów płciowych w start-upach właściwsze wydaje się wykorzystanie pojęć zaproponowanych przez Jamesa W. Messerschmidta (Messerschmidt i Bridges 2022). Autor ten wyróżnia męskość i kobiecość panującą (*dominant*), która stanowi najbardziej znaną, powszechną bądź celebrowaną formę męskości lub kobiecości w danym otoczeniu (Messerschmidt 2018). W środowisku struktur start-upowych do wzorów tych można zaliczyć, jak sądzę, charakteryzowane w tej części książki wzory kobiecości hybrydycznej i męskości hybrydycznej. Ponadto Messerschmidt wskazuje występowanie męskości dominujących (*dominating*), które odnoszą się do aktywnego sprawowania władzy i kontroli nad innymi ludźmi, interakcjami i wydarzeniami²⁴. Wyróżnia także męskości subordynowane (*subordinate*), definiowane jako kontekstowy wzór tego, co zostało uznane za dewiację lub odchylenie od normy (2018). Przyjmując nomenklaturę Messerschmidta, wydaje się, że dla osób badanych męskość inwestorów

²⁴ W koncepcji Connell wzór płciowy nazywany męskością hegemoniczną był powiązany z dostępem do zasobów strukturalnych, obejmował praktyki dominacji i kontroli wobec innych jednostek/wzorów, przy równoległym założeniu, że w danym kontekście jest to najbardziej pożądaną/normatywny wzorzec płciowy.

w wymiarze struktur władzy stanowi męskość dominującą (*dominating*), lecz w sensie normatywnym męskość tej grupy jest uznawana za męskość subordynowaną.

Podsumowując, wzory kobiecości i męskości obecne w wymiarze symboliczno-dyskursywnym organizacji start-upowych są konstruowane w odniesieniu do dwóch przestrzeni: po pierwsze, samych organizacji start-upowych, po drugie, w stosunku do bardziej ogólnego porządku płci w społeczeństwie. Przedstawiane przez osoby badane osobiste ujęcia kobiecości i męskości obecnych w społeczeństwie odpowiadają binarnym konstruktom płci rozpowszechnionym w kulturze zachodniej (zob. Bradley 2008; Ortner 1982; Ridgeway i Correll 2004). Deskryptywnie dookreślane definicje kobiecości popularnej w organizacjach start-upowych wykraczają poza stereotypowe, społecznie przypisywane temu wzorowi atrybuty i dyspozycje (szczególnie w odniesieniu do kobiet na wyższych, eksperckich stanowiskach), tworząc rodzaj pozytywnej nienormy (Leszczyńska 2016; Martin 2003). Co równie istotne, symboliczne wyobrażenia wzoru hybrydycznej kobiecości w start-upach znajdują odbicie w tożsamościach i ucieleśnionych doświadczeniach rozmówczyń, czyli w szeroko rozumianych sposobach „praktykowania płci” (Martin 2003). Podejmowanie przez kobiety praktyk płciowych uznawanych za element innego wzoru płciowego nie redefiniowało znaczeń przypisywanych przez osoby badane symbolicznym wyobrażeniom kobiecości z ogólnego porządku płci. Warto zauważyć, że w literaturze dotyczącej gender i organizacji start-upowych nie odnajdujemy całościowych charakterystyk wzorów kobiecości reprodukowanych w tych przestrzeniach. Opisywane wnioski korespondują za to z ustaleniami Xiaotiana Li (2023), który badając branżę zaawansowanych technologii, pokazał, w jaki sposób kobiety za sprawą strategii elastycznego ucieleśniania (*flexible embodiment*) i asymilowania (*flexible assimilation*) praktyk kobiecości i męskości umacniają własną pozycję w strukturach.

Dyskursywne konceptualizacje start-upowych męskości (w tym szczególnie mężczyzn zakładających własne start-upy) stanowią z kolei hiperbolizację, rzadziej zaś wygaszenie pewnych atrybutów i dyspozycji uznawanych powszechnie za męskie i niemal nigdy nie są związane w wyobrażeniach rozmówców i rozmówczyń z właściwościami przypisanymi kobiecości normatywnej. Jednocześnie na poziomie ucieleśnionego „wdrażania” wzoru płciowego, jak odczytuję, męskość w start-upach podlega hybrydyzacji (względem tradycyjnych wzorców). Przy czym niemal żadna z osób badanych nie zinterpretowała praktyk podporządkowywania się (na przykład inwestorom), okazywania troski i empatyzowania ze współpracownikami i rozwijania kompetencji interpersonalnych w kategoriach „zapożyczenia” przez mężczyzn praktyk stereotypowo kobiecych. Reprodukowaniu hybrydycznych męskości w badanych organizacjach (a także hybrydycznych kobiecości) sprzyjają (niejednokrotnie sprzeczne) oczekiwania ze strony współpracowników i współpracowniczek, specyficzne warunki i sposoby działania start-upów (w tym niedostateczne zasoby finansowe, wysokie zapotrzebowanie na wykwalifikowaną kadrę pracowniczą, demokratyczne modele zarządzania). Współcześnie w literaturze naukowej o konstrukcie męskości hybrydycznej pisze się wiele (zob. Christofidou 2021; Hill 2022; Whitmer 2017; Wolfman, Hearn i Yeadon-Lee 2021), lecz rzadko analizom jest poddawany sposób odtwarzania się tego modelu w przestrzeni nowoczesnych organizacji technologicznych, co zrobiłam w tym rozdziale. Dyskusje

o męskości w środowisku organizacji technologicznych i start-upowych skupiają się głównie wokół przedstawienia jakościowo nowego wzorca męskości hegemonicznej, to znaczy wypełnionego nową „treścią”, umiejętnościami technicznymi, bystrością umysłu i zdolnościami intelektualnymi, wytrzymałością czy rywalizacją w obszarze twórczości i innowacyjności (zob. Alfrey i Twine 2017; Cooper 2000). Wnioski wypływające z moich analiz dotyczących męskości są, jak sądzę, w wielu wymiarach zbieżne z ustaleniami innych badaczek. Uwzględniając jednak dodatkowych aktorów (inwestorów mężczyzn) w polu start-upowym, współkształtujących matrycę relacji władzy, w swojej książce pełniej ukazuję jej złożoność, a także specyfikę występujących w jej granicach wzorów męskości. Wyjście poza struktury samych organizacji start-upowych na etapie analizy stosunków dominacji i podrzędności między męskosciami pozwoliło mi ukazać rozwarstwienie hegemonii w start-upach, ponieważ model męskości pożądaný przez członków i członkinie tej społeczności na poziomie normatywnym rzadko kiedy pokrywa się z modelem męskości reprodukowanym przez jednostki posiadające władzę strukturalną.

Choć w badanych organizacjach w wymiarze symbolicznym dochodzi do fragmentarycznych i ograniczonych (do środowiska start-upowego) zmian genderowych, a te nowe hybrydyczne wzorce niosą potencjał dla emancypacji płci, stając się jednocześnie najpowszechniejszymi i pożądanymi modelami, to nie prowadzą do renegotjacji stosunków płci w wymiarze podziału władzy formalnej i tylko w pewnym zakresie rekonfigurują struktury emocjonalno-relacyjne i struktury podziału pracy (co analizuję w dalszych częściach monografii). Powyższe rozważania dotyczące zespołu istniejących wzorów płciowych i łączących je relacji traktuję jako punkt wyjścia zaprezentowania pogłębionej (w kolejnych rozdziałach) dyskusji o ich specyfice i sposobach realizowania się tych wzorów w innych wymiarach reżimu genderowego w start-upach.

Rozdział 6

Płciowy podział pracy w organizacjach start-upów technologicznych

Płciowy podział pracy to jeden z czterech głównych reżimów w teorii Connell, w których dochodzi do (re)produkowania wzorów płciowych w organizacjach. Badaczka przyznaje, że podział pracy jest zjawiskiem powszechnym, „a nawet uniwersalnym” dla wszystkich kultur, społeczeństw czy organizacji, przy czym przyjmuje rozmaite formy (i podlega przekształceniom) w różnych kontekstach i momentach historycznych. Pokazuje też, że z jednej strony możemy mówić o płciowym podziale pracy zarobkowej w ramach struktur rynku pracy, a z drugiej – o „całkowitym społecznym podziale pracy” (Glucksmann 1995), odnoszącym się do bardziej ogólnego podziału na pracę produkcyjną (zarobkową) i pracę reprodukcyjną (Connell 2009: 80), które – zdaniem wielu badaczy i badaczek – razem stanowią podstawę współczesnego porządku płci (zob. Holter 2005; Huws 2012).

Podział pracy w start-upach ze względu na płęć będę analizowała, skupiając się na pracy zarobkowej, czyli, jak zakładam, aktywności opierającej się na wytwarzaniu „symbolicznych, informacyjnych i afektywnych produktów czy usług” (wartości) (Qiu, Gregg i Crawford 2015), realizującej się przez wypełnianie specyficznych zadań i obowiązków „w ramach stosunków pracy, dla uzyskania dochodu bądź innych korzyści” (Standing 2009: 9). Przyjmuję, że płciowy podział pracy produkcyjnej w start-upach uwidacznia się, kiedy spojrzymy na zajmowane przez kobiety i mężczyzn stanowiska oraz powiązane z nimi zakresy zadań i obowiązków, a także możliwość przemieszczania się między tymi pozycjami, a zatem strukturalną ruchliwość poziomą i pionową. Ujawnia się ponadto na płaszczyźnie przekonań, gdy określone dyspozycje oraz umiejętności powiązane z poszczególnymi rolami, branżami czy sektorami gospodarki zostają uznane za „męskie” lub „kobiece”. Zagadnienia te poddamy analizie w pierwszej części tego rozdziału. Specyfikę podziału pracy w start-upach ze względu na płęć możemy odkryć, poznając znaczenia, jakie pracownicy i pracowniczki tych organizacji nadają domenie pracy produkcyjnej. Analiza stosunku emocjonalnego do wykonywanej pracy oraz emocji, jakie towarzyszą jednostkom podczas wykonywania zadań i obowiązków, również dostarcza cennych informacji na ten temat. Z tego względu w drugiej części niniejszego rozdziału oprócz struktur płciowego podziału pracy równolegle przedstawiam

specyfikę struktur emocjonalno-seksualnych, które – jak pokazują omawiane dalej wyniki badań i analiz – w organizacjach start-upowych są ze sobą ściśle powiązane.

6.1. Rekonstrukcja wyobrażeń i doświadczeń płciowego podziału pracy w start-upach

W podrozdziale tym omawiam zrekonstruowane wzory płciowego podziału pracy sformalizowanej w start-upach, analizując zróżnicowany ze względu na płeć podział zadań, obowiązków, zajmowanych stanowisk (wiążących się z określonym dostępem do władzy i zasobów społecznych) oraz branż i wskazując reprodukujące się w tych organizacjach klasyczne mechanizmy nierówności płciowych. Następnie charakteryzuję procesy ruchliwości wewnątrzorganizacyjnej i międzyorganizacyjnej, które prowadzą do zmiany umiejscowienia kobiet i mężczyzn w badanych strukturach organizacyjnych.

„Im głębsza technologia, tym więcej mężczyzn” – o płciowej segregacji pracy w organizacjach start-upów technologicznych²⁵

Analiza materiału empirycznego wskazuje płciowe zróżnicowanie obszarów biznesowych, w których były rozwijane organizacje start-upowe kobiet i mężczyzn. Start-upy prowadzone przez kobiety stosunkowo częściej, zdaniem osób badanych, zajmowały się rozwiązaniami technologicznymi osadzonymi w sektorze mody (*fashtech*), ekologii (*ekotech*), żywienia (*foodtech*) czy medycyny (*medtech*). Potwierdzenie tego wzoru podziału pracy znajdujemy w słowach Andrzeja, który zaznacza, że z trudem zdobywa się na uogólnienia, ponieważ start-upów kobiecych jest stosunkowo niewiele. Przyznaje jednak, że start-upy kierowane przez kobiety, które trafiły do akceleratora jego fundacji, skupiały się na branżach ekologicznej i modowej.

Jeżeli byśmy mieli takie cztery kategorie, czyli co-founderki kobiety i founderzy, i start-up taki właśnie, nie wiem, bardzo biznesowy i społeczny, no to faktycznie, patrząc z naszych doświadczeń, to te zespoły start-upowe, które mieliśmy, czy w akceleracji, no to tak, bo i teraz w [nazwa programu] mieliśmy właśnie ten projekt [„For Planet”], który był *stricte* ekologiczny. Na początku [nazwa programu] był taki, że tam w ogóle były te projekty społeczne. Natomiast faktycznie mieliśmy dwa lata temu taki program akceleracyjny, gdzie był zespół w 100% kobiecy, tylko wiesz, mam taki problem z jakimś uogólnianiem, bo ich jest tak mało, że ciężko nawet coś było mówić. Natomiast mieliśmy taki zespół właśnie w 100% kobiecy, one się skupiały na ekologii, na modzie w ekologii [Andrzej, dyrektor fundacji wspierającej działalność start-upów].

Podobnie Albert zauważa, że „są branże, gdzie kobiety są górą”, podając jako przykład start-upy pracujące nad rozwiązaniami „dla dzieci” bądź technologiami medycznymi. Z kolei mężczyźni, zdaniem badanego, częściej są skupieni na rozwiązaniach informatycznych. Podtrzymuje tę opinię Miłosz, wskazując widoczną różnicę między działalnością start-upową kobiet i mężczyzn: w start-upach, w których są wykorzystywane i opracowywane „takie jakby

²⁵ Podrozdział ten zawiera zagadnienia opisywane przeze mnie w artykule naukowym *Mechanizmy stratyfikacji płciowej w strukturach organizacji start-upów technologicznych*, opublikowanym w czasopiśmie „Przegląd Socjologiczny” (Tobiasiewicz 2022), w książce pogłębiam jednak analizę omawianych wątków.

rzeczy już głębokie” – rozumiane jako zaawansowane technologie, opierające się na analizie i optymalizacji danych, sztucznej inteligencji bądź skupione wokół „rozwiązań informatycznych i bardziej specjalistycznych” – częściej pojawiają się mężczyźni:

No bo nie każdy start-up jest *stricte* tak naprawdę technologicznym. [...] No ale są też, wydaje mi się, w przypadku rozróżnienia na kobiety i mężczyzn, że im głębsza technologia, tym więcej mężczyzn. Mam na myśli, że już w start-upach na przykład, które ja kojarzę, których ja też nie rozumiem do końca rozwiązań, na przykład dla informatyków dedykowane albo jakieś takie rzeczy związane z jakąś analizą, optymalizacją jakichś danych, jakimiś takimi rzeczami, tam już jest dużo więcej mężczyzn generalnie. Takie, wiesz, AI i takie jakby rzeczy już głębokie i tak dalej. Im więcej takich, powiedzmy, głębszych rzeczy, jak chodzi o rozwiązania informatyczne i bardziej specjalistycznych, tym więcej, wydaje mi się, jest mężczyzn [Miłosz, menedżer programu akceleryacyjnego].

Analiza wypowiedzi osób badanych wskazuje tendencję do dychotomizowania różnego typu start-upów na podstawie technologii wykorzystywanej przez te organizacje, a dzielącej branżę start-upów na sektory „męskie” i „kobiece”. Należy przy tym zauważyć, że branża uznawana wśród badanej społeczności za bardziej atrakcyjną, dochodową, przyszłościową, a jednocześnie wymagającą i wyspecjalizowaną, jest związana z „głębokimi” technologiami i tym, co kulturowo męskie. Możemy zatem mówić o występowaniu swego rodzaju hierarchii między start-upami, która pokrywa się ze społeczną hierarchią płci. Obszary przedsiębiorczej aktywności kobiet i mężczyzn zarządzających start-upami korespondują zatem z wyobrażeniami o tradycyjnych wzorach reprodukowanych w szerszym porządku społecznym: kobiecości realizującej się w domenie społecznej, domenie opiekuńczości, która oddaje się praktykom pielęgnacyjnym i stylizacyjnym, oraz męskości, której domenę stanowią zaawansowane technologie, analityczność, a także wiedza specjalistyczna. Zróżnicowanie obszarów aktywności przedsiębiorczej kobiet i mężczyzn obserwowane w środowisku start-upowym nie jest jednak charakterystyczne wyłącznie dla analizowanych przeze mnie struktur organizacyjnych. Liczne badania wskazują, że przedsiębiorczość, szczególnie odnosząca się do obszarów STEM, jest zdominowana przez aktywność mężczyzn (Kuschel i in. 2020) i jako praktyka stanowi od lat normatywny element repertuaru praktyk przypisywanych męskości (Bruni, Gherardi i Poggio 2004; Marlow i Martinez Dy 2018). Mówi się nawet o podwójnej maskulinizacji środowiska występującego na przecięciu dziedzin STEM-owych i przedsiębiorczości (Poggesi i in. 2020; Kuschel i in. 2020). Widoczna staje się tu istotność szerszych, systemowych uwarunkowań społecznych kształtujących obecność kobiet i mężczyzn w tych branżach.

Analiza obecności kobiet i mężczyzn w różnych organizacjach start-upowych, oparta na wypowiedziach rozmówców i rozmówczyń, wskazuje na statystyczną niedoreprezentację kobiet na stanowiskach zarządczych oraz w rolach specjalistycznych w tym środowisku zawodowym. Do specjalistycznych w tej branży można zaliczyć między innymi stanowiska inwestorskie, na których – jak pokazuje wypowiedź Michaliny – ujawnia się wyraźna dysproporcja między płciami, z liczebną przewagą mężczyzn w gremiach decyzyjnych funduszy inwestycyjnych.

Wiesz co, to koleżanka akurat mówiła, która robiła statystyki, w Polsce w całej branży VC [*venture capital*] i *private equity*, które *de facto* jest poza, powiedzmy VC, rozmawiałam z nią rok albo

półtora roku temu, powiedziała, że są pięćdziesiąt dwie [kobiety] albo pięćdziesiąt pięć kobiet. Ona smakowała ten rynek. [...] No ja chyba nie spotkałam w Polsce sytuacji, że robiłabym inwestycję z osobą, gdzie po drugiej stronie miałam kobietę. Zdarzało się, że te kobiety na przykład były dopraszane jako prawniczki i tak dalej, ale przy stole najczęściej jestem jedyną kobietą i sami mężczyźni [Michalina, pracowniczka funduszu inwestycyjnego].

Doświadczenia Michaliny korespondują ze statystykami, które ukazują skalę reprezentacji kobiet i mężczyzn w instytucjach finansujących działalność organizacji start-upowych. Dane z 2022 roku pokazują, że odsetek kobiet wśród ogółu inwestorów *venture capital* w Europie Środkowo-Wschodniej wyniósł 10%, a średnia dla różnych regionów Europy wynosiła 15% (European Women in VC 2022).

Zapytana o wiek, Michalina udziela odpowiedzi, prosząc jednocześnie, aby informacja ta nie została upubliczniona, ponieważ w jej wypadku może to być równoznaczne z utratą anonimowości. Michalina stwierdza, że wskazanie płci, wieku oraz stanowiska pozwoli osobom aktywnie uczestniczącym w życiu społeczności start-upowej z łatwością odszyfrować, że jest autorką konkretnych słów: „Wszyscy będą wiedzieć, o kogo chodzi”. Doświadczenia rozmówczyni ilustrują reprodukcję nierówności płciowej, obecnej w literaturze genderowej pod pojęciem „tokenizmu”, szczególnie w wymiarze „widzialności”, o którym pisała Rosabeth Moss Kanter (1977). Autorka zauważyła, że osoby o statusie tokena doświadczały w dwójnasób własnej widoczności, ponieważ z jednej strony stawały się hiperwidoczne – jako reprezentujące kategorię, do której należą (na przykład osób młodych, kobiet), z drugiej zaś – traciły szansę bycia postrzeganymi jako indywiduum (Kimmel 2011: 274). Interpretacja wypowiedzi Michaliny pozwala uznać jej tokenistyczny status uzyskany ze względu na płeć, a wzmocniony przez kategorię wiekową, która wyróżnia badaną na tle innych, nielicznych kobiet pracujących na równorzędnych stanowiskach. Do omówienia kosztów posiadania statusu tokena powracam w rozdziale poświęconym strukturom władzy, analizując specyfikę problemów „widoczności” kobiet w zmaskulinizowanych środowiskach pracy. Doświadczenia Michaliny podkreślają intersekcyjny wymiar nierówności płciowych.

Wśród pozycji eksperckich, na których ponownie uwidaczniają się liczbowe nierówności płciowe, można wyróżnić role dyrektorskie czy zarządcze w start-upach. Potwierdzają to przywołane poniżej słowa Andrzeja, zarządzającego fundacją organizującą programy akcelerycyjne skierowane do zespołów start-upowych znajdujących się na wczesnym etapie rozwoju.

- Znaczy, no przede wszystkim na pewno zespoły kobiece w 100% są raczej w mniejszości.
- **No tak, tak. To są w ogóle chyba jakieś tam znikome odsetki.**
- Tak. Jeżeli już, no to są generalnie w *teamie*. Są w zespole.
- **Tak, tak w mieszanych.**
- Natomiast, jednak, no w większości te zespoły founderskie, no to są męskie. One w większości są męskie. [...] No więc faktycznie tych start-upów kobiecych no powstaje mniej, rzadziej kobiety zakładają te start-upy [Andrzej, dyrektor fundacji wspierającej działalność start-upów].

Rozmówca zauważa jednocześnie, że podczas organizowanych przez jego fundację wydarzeń udział kobiet i mężczyzn jest wyrównany: „faktycznie na eventach, tak

faktycznie kobiet jest generalnie po równo albo więcej”. Lecz już na nieco bardziej zaawansowanym etapie – konsultacji pomysłu biznesowego – uwidacznia się przewaga w podejmowaniu tej aktywności przez mężczyzn: „natomiast jeżeli do mnie podchodzi ktoś, żeby skonsultować pomysł na biznes, no to jest to raczej facet. [...] Raczej dziewczyny nie podchodzą, żeby coś skonsultować. Raczej to faceci”. Wydaje się więc, że jednym z istotnych etapów, na których pojawiają się bariery i dochodzi do utraty potencjału równego uczestnictwa kobiet w tworzeniu start-upów, jest faza przejścia od udziału w warsztatach, szkoleniach do konsultowania i wdrażania pomysłu biznesowego. Niektóre doświadczane przez kobiety bariery na tym etapie rozwoju start-upu omawiam w ostatnim rozdziale empirycznym.

Opisywana przez Andrzeja tendencja znajduje potwierdzenie w danych zawartych w raportach fundacji Startup Poland z lat 2015–2021. Wynika z nich, że w tym okresie utrzymywała się wyraźna dysproporcja w zaangażowaniu kobiet i mężczyzn w działalność start-upów technologicznych. W latach 2015–2019 odsetek zespołów założycielskich, w których znajdowała się przynajmniej jedna kobieta, wynosił od 24,6% (w 2019 roku) do 28,9% (w 2017 roku). W raporcie *Polskie Startupy 2020. COVID Edition* nie pojawia się żadna informacja o procentowym udziale kobiet i mężczyzn w gronie osób prowadzących start-upy. Z kolei w raporcie za 2021 rok przytoczono dane pochodzące z międzynarodowej bazy Statistica.com, zgodnie z którymi w latach 2009–2019 udział zespołów z co najmniej jedną założycielką wynosił od 10% do 20%, wykazując stopniową tendencję wzrostową.

Zdaniem Jagody, dyrektorki start-upu, konsekwencją maskulinizacji stanowisk wyższego rzędu jest maskulinizacja stanowisk niższego rzędu (wykonawczych). Przypomina to powszechnie obserwowane w organizacjach (na przykład na etapie rekrutacji) zjawisko heteronormatywnej homosocjalności (zob. Holgersson i in. 2021). Praktyki ujednolicania zespołów pracowniczych pod względem płci badana obserwuje w każdej kategorii płciowej. Są one źródłem maskulinizacji bądź feminizacji struktur start-upowych, co badana tłumaczy, odwołując się do przykładu własnej organizacji, w której pracują głównie kobiety. W jej odczuciu zatrudnianie w organizacji pracowników tej samej płci jest mniej problematyczne, „odruchowe” i – co szczególnie ważne – mniej wymagające pod względem wysiłku wkładanego w zarządzanie zespołem płciowo jednorodnym, przez co finalnie wydarza się „trochę samo”. Jak jednak zauważa Jagoda, w wypadku start-upów „startowo jest więcej facetów”, zatem maskulinizacja innych środowisk start-upowych „może się tak nakręcać”:

I tutaj ostatni punkt, myślę, że do tych wszystkich, o których powiedziałam wcześniej, to jest to, że po prostu potem to już trochę leci jak taka spirala na zasadzie, jak masz samych facetów w zarządzie, to może być mniej oczywiste, żeby zatrudnić dziewczynę. Po prostu odruchowo może tak być, że będziesz... Ja zresztą też to widzę, u nas to wyszło przypadkiem i ja bardzo chciaabym to jeszcze trochę wyrównać płci w zespole, żeby nie było tak, że są same dziewczyny, ale też... totalnie to jest trochę inna dynamika, którą trzeba wtedy brać pod uwagę i tak dalej. [...] I znowu, totalnie to nie jest tak, że robię to specjalnie, ale też wiem, że to... Totalnie sobie potrafię wyobrazić, że jak masz samych typów w zespole, to będzie, to my, że sobie myśleć, dobra, to zatrudnimy jeszcze jednego chłopaka, bo z kobietą to mogłoby być właśnie jakoś inaczej, czy coś, czy coś tam. Więc potem to już się tak trochę samo... Wszystkie te rzeczy, o których powiedziałam wcześniej, sprawiają, że startowo jest więcej facetów, a to już się potem może tak nakręcać [Jagoda, dyrektorka start-upu].

Aby pełniej zrozumieć szersze tło tej wypowiedzi, warto odwołać się do danych liczbowych dotyczących udziału kobiet i mężczyzn w organizacjach start-upowych. W raporcie fundacji Startup Poland z 2022 roku po raz pierwszy opublikowano statystyki zatrudnienia kobiet w tych organizacjach. Wynika z nich, że w 18% badanych start-upów nie pracuje żadna kobieta, kolejne 32% to organizacje, w których kobiety stanowią maksymalnie jedną czwartą całego zespołu. Oznacza to, że w połowie wszystkich przebadanych firm kobiety są nieobecne lub reprezentowane w zdecydowanej mniejszości. W 29% organizacji udział kobiet wśród zatrudnionych wynosi od 25% do 50%. Z kolei w 15% start-upów kobiety stanowią od połowy do 75% personelu. Tylko 6% wszystkich badanych organizacji zatrudnia zespoły, w których kobiety stanowią wyraźną większość – od 75% do 100% pracowników (Startup Poland 2022).

Interpretując przywołane powyżej spostrzeżenia rozmówców i rozmówczyń (wspierane danymi statystycznymi), a także mając na uwadze przywołane dane statystyczne uzyskane w toku analizy danych zastanych, należy stwierdzić, że w organizacjach start-upowych istnieje wyraźna nierównowaga płciowa. Dotyczy ona zarówno stanowisk dyrektorskich czy zarządczych, jak i stanowisk inwestorskich. Zaobserwowany mechanizm nierówności w literaturze genderowej funkcjonuje pod nazwą „płciowej segregacji wertykalnej” (Gromkowska-Melosik 2013) i oznacza niski udział kobiet w procesach i na stanowiskach decyzyjnych (Zwiech 2013). Co więcej, płęć w środowisku start-upowym stanowi też kategorię różnicującą praktyki kobiet i mężczyzn w zakresie obranego sektora aktywności przedsiębiorczej. Obszarami, w których częściej można spotkać się z aktywnością start-upową kobiet, są sektory odpowiedzialne za ekologię, modę i medycynę, rzadziej zaś w szeroko rozumianych „zaawansowanych technologiach” (*big data*, sztuczna inteligencja), które stanowią domenę mężczyzn. Zjawisko to w piśmiennictwie naukowym zyskało miano „płciowej segregacji horyzontalnej” (Gromkowska-Melosik 2013) i określa taki schemat podziału pracy, w którym kobiety i mężczyźni zostają umiejscowieni w odrębnych sektorach życia społecznego (na przykład dyscyplinach naukowych, branżach biznesowych), oferujących stanowiska o różnym poziomie prestiżu, społecznej atrakcyjności czy dostępu do zasobów (Leszczyńska 2014: 55; zob. Kubisa 2019).

Schemat segregacji horyzontalnej pojawia się w polu start-upowym w odniesieniu nie tylko do branż, ale i do sposobu podziału pracy wśród pracowników i pracowniczek poziomu wykonawczego. Warto podkreślić, że wzór ten powracał w organizacjach start-upowych o różnej liczbie pracowników i różnym czasie istnienia. Ten upłciowiony schemat podziału pracy opierał się na występowaniu wyraźnej granicy między stanowiskami uznawanymi za „ukierunkowane na relacje społeczne” a stanowiskami „ukierunkowanymi na wytwarzanie technologii”, która stanowiła jednocześnie oś podziału między sfeminizowanymi a zmaskulinizowanymi działami lub pojedynczymi stanowiskami w start-upie. To zróżnicowanie obszarów zawodowych według płci uwidaczniało się w specyfice prac wykonywanych przez kobiety bądź mężczyzn znajdujących się na różnych poziomach organizacyjnych w start-upach, o czym mówi Jagoda:

I to jest też taka różnica. Bo ty mówiłaś o tej technologii. Czyli że jakby tu ta linia podziału też, wydaje mi się, występuje. I też jakie role kobiety pełnią w nich, bo też wydaje mi się. Bo pewnie oczywiście że są, ale też nie pełnią rolę raczej, wydaje mi się, takich osób *stricte* od technologii,

a bardziej od marketingu i od promocji. Zresztą u nas jest tak, mi się wydaje, że te kobiety, nawet founderki czy kobiety, które są, powiedzmy, co-founderkami start-upów, też przeważnie pełnią rolę sprzedażowe, marketingowe bardziej, *stricte* z biznesu niż z technologii [Jagoda, dyrektorka start-upu].

Stanowiska w działach związanych z obsługą klienta, zasobami ludzkimi, zarządzaniem talentami, badaniami użytkowników czy tworzeniem treści skierowanych do potencjalnej grupy odbiorców, które opierały się na podtrzymywaniu relacji i wchodzeniu w kontakty (bezpośrednie bądź zapośredniczone przez media) z innymi pracownikami i pracownicami, klientami i klientkami czy użytkownikami i użytkowniczkami (technologii), były zajmowane głównie przez kobiety. Schemat ten organizował miejsca pracy opisywane przez wielu rozmówców i rozmówczynie. Przejawia się on także w doświadczeniach Mileny, pracowniczki prężnie rozwijającego się start-upu, zajmującej się obsługą administracyjno-biurową osób nowo zatrudnionych:

Tak, i właśnie dopinam proces podpisania umowy, zbierania danych, kontaktu przed przyjściem tej osoby do pracy. [...] jestem odpowiedzialna za onboarding i za wprowadzanie nowych pracowników, czyli za zapewnienie im bezpiecznego przyjścia i żeby widzieli na początku pierwszego dnia, że tutaj jest kuchnia, tutaj jest łazienka, tutaj jest karta do biura, tutaj jest twój laptop. No to po prostu przychodzą ciągle nowe osoby, więc muszę je wprowadzić [Milena, pracowniczka działu zasobów ludzkich].

Warto w tym miejscu podkreślić, że w warunkach braku zasobów strukturalnych i finansowych praca osób na stanowiskach administracyjno-biurowych była uznawana za pracę o niższej wartości czy mniejszym znaczeniu dla rozwoju całej organizacji. Stanowiła ona swego rodzaju luksus, wygodę zapewniającą ogólny komfort osobom pracującym oraz zarządzającym start-upem, nie była jednak strategicznie potrzebna (jak stanowiska techniczne) dla prawidłowego funkcjonowania firmy. Trafnie obrazują to słowa Bartłomieja, który stwierdza, że „dziewczyna od HR-ów” została zwolniona w okresie ogólnej redukcji etatów w start-upie (spowodowanej utratą ważnego klienta), które, jak tłumaczy rozmówca: „były dla nas taką wygodą, czyli po prostu odbierały nam nudne, żmudne zadania, a które robiły takie rzeczy, które są takie nice to have [...]. Bez tego jesteśmy w stanie wytrzymać”. Przemyslenia te potwierdzają ustalenia płynące z badań Ethel L. Mickey, która zauważyła, że na etapie restrukturyzacji organizacji technologicznych osoby zatrudnione na stanowiskach nietechnicznych (*non-technical jobs*), którymi zwykle są kobiety, są szczególnie zagrożone i pierwsze typowane do zwolnień (Mickey 2019).

W pracę produkcyjną kobiet zatrudnionych w start-upach technologicznych na różnych sfeminizowanych (opisywanych powyżej) stanowiskach niejednokrotnie były również wpisane praktyki pracy emocjonalnej (zob. Hochschild 1983). Ten jeden z wielu rodzajów „niewidzialnej pracy” realizowanej przez kobiety (Kaplan 2022; Lavee i Kaplan 2022) był w sposób niesformalizowany włączany do ich obowiązków, przejawiając się w różnych postaciach – od nawiązywania i ocieplania relacji z innymi osobami (nieraz klientami i klientkami) przez życzliwe tłumaczenie klientom i klientkom niezrozumiałych dla nich zagadnień po rozwiązywanie i łagodzenie zespołowych konfliktów, a także regulowanie emocji osób należących do zespołu. Przykład Małgorzaty (współzałożycielki start-upu), wspomnianej

w analizach poświęconych reprodukowaniu wzoru kobiecości hybrydycznej, pokazuje, że niezależnie od podejmowania przez rozmówczynię licznych praktyk oporu, negocjujących reżim płciowy w start-upach (szerzej przedstawianych w kolejnym rozdziale empirycznym), w wymiarze struktur płciowego podziału pracy reprodukuje ona tradycyjny wzorzec genderowy. Zajmując stanowisko dyrektorki działu sprzedaży, definiuje swoją rolę w kategoriach osoby „ocieplającej” stosunki międzyludzkie, umożliwiającej nawiązywanie nowych relacji, współpracy i cennych kontaktów. Wspólnikowi przypisuje zaś funkcję specjalisty: „Wiesz co, różnie to bardziej jest, wiesz, kwestia jest taka, że my się trochę tak przedstawiamy z Filipem, że ja jestem takim otwieraczem drzwi, a on jest w funkcji eksperta”. Małgorzata podczas wywiadu przywołuje również historię obrazującą jej zdolność do sprawnego nawiązywania kontaktów, rozumienia perspektywy rozmówcy, budowania więzi z kontrahentami, czego badana uczy innych współpracowników, co odczytuje jako przejawy wykonywania pracy emocjonalnej:

W ogóle, wiesz, to jest takie fajne, ostatnio było spotkanie na przykład w takiej dużej firmie [medycznej] i był tam człowiek od finansów, byli ludzie od IT i byłam ja, Filip i nasz człowiek od IT. I ja nie jestem IT, natomiast moi panowie generalnie się zagalopowali, oni jakoś, nie wiem, odlecieli i dali się tak poprowadzić temu IT, że on ich w ogóle tam rozjeżdżał. I co się okazało, że ja z tym człowiekiem od IT nawiązałam naprawdę najlepszy, miałam najlepsze *flow*, wyjaśniłam sytuację. No bo to jest jakby kolejna cecha takich, wiesz, bycia w start-upie, że się szybko uczysz, więc naprawdę musiałam się nowych rzeczy szybko nauczyć. I nie twierdzę, że jestem ekspertem, ale no podstawową wiedzę mam, i... więc wiesz, to jest jakby, taki mikś kompetencyjny jest bardzo fajny, że mi się tak wiesz, tak... [...] Oczywiście, tak, tak, ale to jest cała inteligencja emocjonalna, żeby umieć się dostosować i tego w ogóle uczyć Filipa, takiej elastyczności, bo on ma często właśnie takie, taki jest monostylowy, a trzeba jednak tak, myślę, zonglować. [...] Takie, wiesz, to są takie głupotki, typu skracanie dystansu, nawiązywanie [relacji], komunikacja. [...] bardziej tak wiesz, że w relacji. Trochę w inny sposób faceci. No ale to pewnie jakby ja, no tak funkcjonują i to się sprawdza [Małgorzata, współzałożycielka start-upu działającego w branży finansowej].

Z kolei Ilona, pracująca w niewielkim start-upie na stanowisku osoby odpowiedzialnej za marketing, zapytana o radzenie sobie z sytuacjami konfliktowymi w start-upie, przyznaje, że w jej organizacji nie ma wypracowanych schematów rozwiązywania konfliktów: „Takich ułożonych schematów, skądś wziętych od mądrzejszych, albo takich schematów rozwiązywania takich konfliktów nie ma”. Brak umiejętności i narzędzi transparentnego (także dla zespołu) rozwiązywania konfliktów badana uznawała za „związany z płcią jednak”. Aby zilustrować ten problem, rozmówczyni przywołuje przykład szefostwa jej start-upu, a dokładniej historię „rozłamu” w trzyosobowym zespole założycielskim między Rafałem i Justyną, małżeństwem i obecnymi właścicielami start-upu, a ich (byłym) wspólnikiem Piotrem, o którym pracownicy zostali poinformowani podczas krótkiego wirtualnego spotkania: „Pracownicy nie wiedzą w sumie, co się stało, po prostu rozwiązaliśmy umowę, bo... I tam zostały podane chyba dwa powody na takim spotkaniu firmowym na Google Meet, żadnych pytań i po prostu koniec. Nie ma i lecimy dalej”. Podczas wywiadu Ilona zauważa, że w opisywanym konflikcie, a także w innych sytuacjach sporów między pracownikami, jej przełożona Justyna pełniła każdorazowo funkcję mediatorki.

– Właśnie to jest bardzo ważne i dziwne, że mi to nie przyszło od razu do głowy. Jak jest gdzieś gorąco, to jest wysyłana... To właśnie już bierze w tym udział Justyna i to przejmuję. I to łagodzi, potrafi jakoś z tego wybrnąć... Potrafi to uratować.

– **Ale ciekawe, no, że ona jest wysyłana jako właśnie...**

– Tak, tak. Że gdzieś, w jakichś tam ciężkich sytuacjach, albo jak trzeba przekazać coś trudnego, z czego może być problem, to bardzo często jest to po prostu ona [Ilona, pracowniczka działu marketingu].

Do wspomnianego wcześniej rozłamu między wspólnikami doszło podczas pobytu Justyny na urlopie macierzyńskim: „A właśnie ona zniknęła na macierzyński i tak się rozeszli... Bo tam przez dziewięć miesięcy jej nie było w pracy i doszło po prostu do rozłamu [śmiech]”. Pełnienie przez Justynę funkcji rozjemczyni w zespole (Williams i in. 2016), przejawiające się w „łagodzeniu konfliktów” oraz „przekazywaniu czegoś trudnego, z czego może być problem”, interpretuję ponownie jako przykład pracy emocjonalnej, wykonywanej w start-upach i – jak pokazują badania – w innych środowiskach zawodowych w głównej mierze przez kobiety (zob. Leavee i Kaplan 2022; Szczygieł i in. 2009). Jak piszą Einat Lavee i Amit Kaplan w ujęciu neoliberalnym (a zatem obejmującym również działania start-upów technologicznych), coraz częściej kobiety są zobowiązywane do wykonywania (nieodpłatnie) niewidzialnej pracy emocjonalnej w ramach swojej płatnej pracy (Baines 2004; Lavee i Kaplan 2022), co znajduje potwierdzenie w doświadczeniach części osób badanych (szczegółowo analizując tę kwestię w dalszej części rozdziału). Wyniki różnych badań empirycznych pokazują, że praca ta często pozostaje niezauważona i nierozliczona podczas oceny okresowej, przynosząc raczej symboliczne nagrody (uznanie) niż korzyści finansowe (Kaplan 2022: 841; zob. El-Alayli, Hansen-Brown i Ceynar 2018; Guy i Newman 2004). Znajduje to potwierdzenie w kontynuacji opowieści Ilony:

– **A ciekawe, jak ona się z tym czuje? Podejrzewasz? Czy ją to frustruje czasami?**

– Na pewno. Myślę, że to jest tak, że to jest... Na pewno też troszeczkę ją to buduje, bo to jest bardzo trudne zadanie, za które na pewno jest doceniana, aczkolwiek przychodzi taki moment, że tego już jest za dużo i na pewno, bo nieraz też słyszałam, jak mówi, że „tak, że coś się stanie i potem ja będę musiała to odkręcać” na przykład. I po prostu już takie nerwy, że „mogliśmy nie podejmować pewnych decyzji, żebyśmy ja później nie musiała za to...” [Ilona, pracowniczka działu marketingu].

Osoby obarczone pracą emocjonalną doświadczają jej „niewidzialnych kosztów” przejawiających się w poczuciu zdenerwowania, frustracji czy zniecierpliwienia. Praktyki pracy emocjonalnej, choć bywają „przezroczyście” – są istotne dla stabilnego funkcjonowania organizacji, a ich zarzucenie niesie ze sobą wymierne skutki. Jedno ze szczegółowych pytań badawczych dotyczyło tego, jakie klasyczne mechanizmy nierówności płciowych zostają zreprodukowane w strukturach organizacji start-upowych. Nieodpłatna praca emocjonalna trwale zespolona ze stanowiskami zajmowanymi przez pracowniczki start-upów niewątpliwie do nich należy.

Charakterystyczne dla analizowanych struktur było również to, że niemal we wszystkich organizacjach (z wyjątkiem start-upu Cecylii) na stanowiskach odpowiedzialnych za rozwój i utrzymanie produktu technologicznego bądź zarządzanie zespołem rozwijającym produkt byli zatrudnieni wyłącznie mężczyźni. Potwierdzenie tego można odnaleźć w słowach wielu

osób badanych. Tendencję tę trafnie ilustrują słowa Jarka, właściciela start-upu w branży edukacyjnej, ale także Kamila, pracownika działu obsługi klienta:

Twórcy treści? Więcej pań, tylko tam panie są. Oprócz dwóch w marketingu, sami programiści, programiści starsi, ale nie, dwadzieścia pięć lat średnia, no bo się stawki dla seniora nie da dać w start-upie [Jarek, współzałożyciel start-upu edukacyjnego].

Zespół programistyczny był w 100% męski. W moim dziale były trzy osoby i byłem jedynym gościem, tak to były dwie dziewczyny. Nie pamiętam, jaka była nazwa wewnętrzna, no ale zajmowaliśmy się obsługą klienta [Kamil, pracownik działu obsługi klienta].

Przedstawiane wyniki badań pokazują, jak występujące w sferze symbolicznej powiązanie technologii z kulturową męskością (Cech 2015; Faulkner 2000, 2015) materializuje się w praktykach podziału pracy wewnątrz organizacji start-upowych. Nie oznacza to jednak, że opisywany i utrzymujący się wzór podziału pracy był niezmienny i nie podlegał negocjacom. Sugeruję raczej, że utrzymanie dominacji męskości w szeroko rozumianej przestrzeni technologii, ujawniającej się między innymi w podziale pracy w strukturach start-upowych, stanowiło wynik różnych refleksyjnych i nierefleksyjnych, stale podejmowanych praktyk ukierunkowanych na utrzymanie *status quo*. Potwierdzenia swoich wniosków upatruję w doświadczeniach Igora, współwłaściciela niemal całkowicie zdominowanego przez mężczyzn start-upu branży finansowej (w siedemnastoosobowym zespole była tylko jedna kobieta), w którego przedsiębiorstwie w momencie prowadzenia badań dział programistyczny składał się wyłącznie z mężczyzn. Rozmówca w wywiadzie przyznaje, że z jego perspektywy jako pracodawcy w start-upach jest niewiele kobiet, ponieważ: „jak daję ogłoszenie o pracę, to mniej się zgłasza kobiet, i tyle”. Według badanego niedoreprezentacja kobiet w przestrzeniach start-upowych sprowadza się do kwestii „lejka tego zatrudnieniowego”, gdyż, jak tłumaczy: „jest po prostu na górze lejka mało kandydatek, więc potem... A my zupełnie na to nie patrzymy”. Dalsze fragmenty wywiadu obrazują niechęć Igora oraz jego współnika do wdrażania w organizacji działań mających na celu włączanie kobiet na stanowiska zmaskulinizowane:

Jak była ta dziewczyna od HR-ów, to ona wręcz tak dosyć mocno pushowała to, żeby mocniej zróżnicować zespół, żeby wręcz promować, czyli jakby jeżeli mamy taką osobę na dane stanowisko, jest kobieta i mężczyzna, to żeby raczej wziąć kobietę, my byliśmy bardzo... Znaczący, no przeciwko temu, bo my raczej chcieliśmy po prostu wziąć lepszą osobę, a... Wiadomo, że nigdy nie masz identycznych dwóch osób, tak? No więc po prostu zawsze chcieliśmy merytorycznie lepszą osobę wziąć, w ogóle na to nie patrzyliśmy [Igor, współzałożyciel start-upu działającego w branży finansowej].

Przywołana wypowiedź pokazuje, jak obowiązujący w start-upach wzór płciowej segregacji pracy był reprodukowany przez intencjonalne powstrzymywanie inicjatyw zorientowanych na wyrównanie asymetrii płci na stanowisku programisty. Liczne badania potwierdzające występowanie „paradoksu merytokracji” (zob. Blair-Loy i Cech 2022; Castilla i Benard 2010) jako mechanizmu zaciemniającego nierówności płciowe w kulturach organizacyjnych premiujących merytokrację pozwalają interpretować negatywne ocenianie kandydatki kobiet aplikujących na stanowiska techniczne – odwołujące się do reguł merytokracji – jako (kolejne) narzędzie podtrzymywania opisywanego reżimu pracy.

Aby ukazać szerszy wymiar praktyk „wypychających”²⁶ kobiety z działów technologicznych w start-upach, warto przywołać inną wypowiedź Igora, w której opisuje on wątek zarządzania konfliktami w start-upie. Rozmówca wspomina, że jeden z organizacyjnych antagonizmów dotyczył pierwszej zatrudnionej pracowniczki – programistki, oraz programisty, który dołączył do zespołu nieco później:

– Bo w ogóle pierwszą osobą, którą zatrudniliśmy, była programistka, ona tam była bardzo długo, potem, jak dołączyła jeszcze druga osoba, drugi programista, to oni, pamiętam, że ze sobą mieli już na samym początku jakiś konflikt. Nie mogli ze sobą pracować i tak dalej, to ich trochę tam rozdzieliliśmy i potem było okej. W sensie każdy miał się zajmować swoimi tematami.

– **A nie wiesz, o co poszło?**

– No były problemy komunikacyjne, takie... No ta osoba jest... Ten programista jest taki bardzo... Bardzo, programistą jest takim osobowościowym, takim ekstrawertykiem, bardzo bezpośrednim, a z kolei ta dziewczyna programistka była taka dużo bardziej empatyczna i nie była w stanie się dostosować do takiej chłodnej i takiej bardzo bezpośredniej komunikacji od tego gościa, więc to pamiętam, że to był taki konflikt [Igor, współzałożyciel start-upu działającego w branży finansowej].

Warto dodać, że z opisu obecnego składu zespołu programistów w start-upie Igora wynika, że wspomniana programistka w momencie prowadzenia wywiadu nie była już pracowniczką start-upu. Oczekiwanie dostosowania się tej kobiety do „chłodnej i bardzo bezpośredniej komunikacji” młodszego stażem, ekstrawertycznego pracownika odczytuję jako przejaw „chłodnego klimatu” (*chilly climate*) (Neely i in. 2023; Wynn i Correll 2018) panującego w start-upach, co potwierdzają również relacje innych rozmówców. Jak pokazują różne badania, ten specyficzny dla środowisk STEM-owych klimat (zob. Miner i in. 2019) bywa jedną z istotnych przyczyn rezygnacji z pracy kobiet na stanowiskach technicznych, ponieważ sprzyja poczuciu niedopasowania i niekompetencji, osłabiając zainteresowanie tego typu pracą.

Nie oznacza to jednak, że zajęcie stanowisk w zmaskulinizowanych działach technologicznych było w badanych organizacjach zupełnie niedostępne dla kobiet. Opisujący schemat przełamywała wyłącznie najmłodsza rozmówczyni – Karolina. Opisując ścieżkę swojej kariery, przyznała, że początkowo wykonywała wiele różnych obowiązków (*UX designer*, *UX researcher*, tworzenie treści dla mediów społecznościowych), powielając tym samym ilustrowany wzór upłciowionego podziału pracy, ostatecznie znalazła jednak zatrudnienie na stanowisku programistki:

– [...] na początku robiłam *social media*, tak jak w poprzednim start-upie... [...] A potem dopiero przzerzuciłam się na Androida. [...] no głupi przykład, robię badania UX i...

– **Robiłaś badania?**

– Tak, tak, tak, no *UX designer*, *slash*, *researcher*, więc w sumie no UX taki ogólny [Karolina, programistka].

²⁶ Posługując się tym określeniem, inspirowałam się terminem „czynniki wypychające i przyciągające” (*push-pull factors*), obecnym w literaturze genderowej, a wykorzystywanym do opisu na przykład różnego rodzaju uwarunkowań sprzyjających pozostawianiu bądź wykluczaniu kobiet z obszarów edukacji STEM (zob. Brewer i in. 2021).

Inne rozmówczynie zajmujące się programowaniem, spotykane podczas obserwacji start-upowych wydarzeń branżowych, w każdym wypadku miały około dwudziestu lat. Schemat organizowania płciowego podziału pracy według płci był zatem naruszany zwykle przez kobiety najmłodsze. To właśnie interseksjonalne uwarunkowania pozwalały rozmówczyniom wchodzić w zmaskulinizowane ilościowo i kulturowo przestrzenie technologicznej pracy produkcyjnej i przekraczać na poziomie praktyk znormatywizowane (w szerszym porządku płciowym) w ramach struktur podziału pracy wzory działań kulturowej kobiecości.

W tym miejscu warto zwrócić uwagę na inny interesujący trop wyłaniający się z pola badawczego. Osoby badane przyznawały, że pozycje zajmowane w strukturze start-upów nie są ściśle i na stałe powiązane z zadaniami, które wykonują w czasie pracy. Wręcz przeciwnie, w nowo powstałych organizacjach, gdzie zapotrzebowanie na doświadczonych, wyspecjalizowanych pracowników jest bardzo wysokie, a zasoby ekonomiczne na zrekrutowanie nowych członków zespołów – stosunkowo niewielkie, rozmówcy zyskiwali sposobność realizowania wielu pobocznych zadań i projektów, a w niektórych wypadkach także zmiany stanowiska pracy:

Zaczęłam robić warsztaty, dołączyłam do jednego zespołu, który był z *customer experience*... związany, z komunikacją, z *social media*, z rekrutacją, więc ja robiłam wszystko, co było możliwe, jakby w ramach mojego stanowiska i w ramach jakby organizacji [Klaudia, pracowniczka działu obsługi klienta].

Takie warunki pracy osoby badane postrzegały pozytywnie, upatrując w nich szansy na rozwój własnych umiejętności i zdobycie cennego na rynku pracy doświadczenia zawodowego. Co więcej, z opowieści badanych wynika, że specyfika start-upów wspiera mobilność poziomą, umożliwiając jednostkom przepływ na stanowiska o wyższym prestiżu społecznym (na przykład związane z rozwijaniem technologii stanowisko testera IT czy programisty).

Natomiast chłopak, którego my wzięliśmy najpierw do marketingu, a on się teraz stał testerem IT. W ogóle odpowiada samodzielnie za projekty IT. No to w nim było dla mnie niezwykle, jak jemu bardzo zależało i jak on w ogóle, jak on mi tutaj zadeklarował, że on się tego nauczy i tego nauczy, i tego nauczy, i tego nauczy, i on się po prostu wszystkiego nauczy. [...] „I w ogóle będzie pani zadowolona”. I w ogóle... „Kurczę – ja mówię – dobra, dobra” [Małgorzata, współzałożycielka start-upu].

Z możliwości tej korzystały również kobiety, co potwierdzają słowa Klaudii: „jest więcej deweloperów niż deweloperki, ale wewnątrz firmy bardzo dużo osób przebranżowiło się w ogóle, właśnie lasek na deweloperki. Tak, tak, było parę dziewczyn”. W swobodnych rozmowach osoby należące do społeczności start-upowej potwierdzały słuszność tej obserwacji. Nie zawsze jednak poprawa sytuacji zawodowej badanych kobiet realizowała się w obrębie jednej organizacji. W wypadku kilku rozmówczyń wypełnianie nowych, zróżnicowanych obowiązków przyczyniło się do awansu w perspektywie międzyorganizacyjnej. Badane dzięki bogatemu CV stawały się bardziej konkurencyjnymi kandydatkami na rynku pracy, przez co decydowały się aplikować na wyższe stanowiska w innych start-upach. Niemniej wspomniane przejście między zawodami ułatwiał elastyczny sposób zarządzania kadrami w organizacjach start-upowych, w których zezwalano pracownikom na wykonywanie obowiązków niezwiązanych bezpośrednio z danym stanowiskiem pracy.

Scharakteryzowane wyżej zjawisko może z pozoru przypominać proces „desegregacji płciowej”, opisywany między innymi przez Pierre’a Bourdieu (Gromkowska-Melosik 2013: 86). Badacz ten twierdził, że „wzrost proporcji kobiet [na stanowiskach] jest wskaźnikiem pewnej określonej ogólnej tendencji w ramach pewnego zawodu, a w szczególności nieodwołalnej bądź relatywnej dewaluacji, która może wynikać ze zmian w istocie i organizacji pracy w ramach tego zawodu [...] lub zmian w jego relatywnej pozycji w przestrzeni społecznej” (Bourdieu 2004: 109). Warto podkreślić istotną różnicę między tymi dwoma zjawiskami – stanowiska programistyczne, do których zostają włączone kobiety w polu start-upowym, nie ulegają społecznej dewaluacji. To rosnące zapotrzebowanie na siłę roboczą w sektorze nowych technologii, popularność zwinnych modeli zarządzania (ułatwiających rekonfigurację osób na stanowiskach i wymianę obowiązków) oraz niewystarczające zasoby struktur start-upów technologicznych wytwarzają warunki, swego rodzaju szczelinę, która umożliwia awans kobiet do zawodu o wyższym poziomie wynagrodzenia i prestiżu. Trzeba jednak uwzględnić, że wzrost mobilności osób w organizacjach start-upowych, umożliwiający (nie tylko) kobietom „przebranżowienie” czy „awans” na stanowiska technologiczne, wydaje się częścią pewnej ogólnej tendencji obserwowanej na rynku pracy w Polsce w sektorze IT, który – jak pokazują różne raporty – sprzyja włączaniu osób nieposiadających wykształcenia kierunkowego (informatycznego) czy inżynierskiego (grupa ta stanowi około połowy pracowników i pracowniczek sektora technologii informacyjnych według raportu *Badanie społeczności IT*, opublikowanego na platformie BULLDOGJOB. Think IT)²⁷. W przeciwieństwie do rezultatów moich analiz, wyniki badań dotyczące organizacji start-upowych w Stanach Zjednoczonych wskazują, że przywilej odbywania nieformalnego szkolenia na pracownika technologicznego jest dostępny głównie dla mężczyzn. Kobiety zaś są kierowane na stanowiska pozostające z dala od ról technicznych (Alegria 2019; Luhr 2024).

Podsumowując, przedstawione analizy pokazują, że o ile przyjmowanie pracowników do przedsiębiorstw start-upowych odbywa się zgodnie z klasycznym modelem segregacji horyzontalnej, o tyle modyfikacja tego porządku następuje dzięki możliwości „odklejenia się” od stanowisk mniej atrakcyjnych. W ten sposób w strukturach start-upów technologicznych zredefiniowany zostaje efekt „szklanej ściany”. Mechanizm ten dookreśla sytuację, w której kobiety dominują na stanowiskach pomocniczych, wykonawczych czy administracyjnych, z których awansowanie na stanowiska znajdujące się wyżej w hierarchii jest utrudnione (Titkow 2003: 9). W płaskich organizacjach start-upowych możliwości awansu pionowego są niewielkie, jednak „szklane ściany” bywają naruszane dzięki mobilności poziomej między pozycjami o różnym prestiżu. Poziomą ruchliwość kobiet (i niektórych mężczyzn) w obrębie start-upów wspiera ujawniająca się w wywiadach redefinicja znaczeń przypisywanych kategorii „awansu”. Osoby uczestniczące w badaniach pojęcie to utożsamiały z okazją do pracy przy bardziej istotnych i interesujących projektach, wyróżniających się wyższym poziomem odpowiedzialności w porównaniu z dotychczas wykonywanymi zadaniami. Co istotne, przekonanie to cechowało zarówno osoby na stanowiskach wykonawczych, jak i osoby będące wyżej w strukturach organizacyjnych (stanowiska zarządcze i kadra menedżerska).

²⁷ <https://bulldogjob.pl/it-report/2023> [dostęp: 12.02.2024].

No ja nigdy nie byłam na takich wysokich stanowiskach, więc też ciężko mi powie... w sensie no nie powiem, jak to wygląda, ale u mnie to widziałam ten rozwój po prostu po odpowiedzialności, jaką dostaję, na zasadzie, nie wiem, dzwonią do mnie i pytają, jak ja bym to zrobiła, kiedy tego wcześniej nie robili albo, nie wiem, pytają o jakieś konsultacje albo jakiś refaktor i tak dalej [Karolina, programistka].

Odpowiedzialności, więcej odpowiedzialności. Zazwyczaj to się wiąże z lepszymi trochę finansami dla ciebie i większym rozwojem, bo dostajesz więcej obowiązków. No tak jak mówię, więcej odpowiedzialności, ale też najczęściej więcej decyzyjności [Alicja, dyrektorka polskiego oddziału międzynarodowego start-upu].

Powyższe cytaty pokazują, że „awans” przestaje być rozumiany przez rozmówców i rozmówczynie wyłącznie jako możliwość wspinania się po szczeblach hierarchicznych struktur, co stanowi jedno z ważnych założeń koncepcji „szklanych ścian”, a zaczyna być widziany jako poszerzanie swoich kompetencji i możliwości przejścia stanowisk wymagających zróżnicowanych kompetencji.

6.2. Rekonfiguracje w płciowym podziale pracy. O transgresjach w obrębie znaczeń, praktyk i norm w sferze pracy produkcyjnej

Trzy główne wymiary, w których dochodzi do rekonfiguracji szeroko rozumianego płciowego podziału pracy w organizacjach start-upowych, obejmują: (1) splątanie oraz transfer znaczeń i praktyk przypisywanych domenom pracy reprodukcyjnej i produkcyjnej, (2) zobowiązanie do nieustannego podejmowania indywidualnej i grupowej pracy emocjonalnej, które ostatecznie mobilizują rekonfiguracje wzorów męskości, (3) praktyki renegocjacji lub przekraczania norm definiujących „idealnego pracownika” start-upu. Choć poniższe rozważania traktują o płciowym podziale pracy, to w tej części będzie również analizowany wymiar struktur emocjonalno-relacyjnych w organizacjach start-upowych.

6.2.1. Między przenikaniem a przechwyceniem. O fuzji znaczeń sfery produkcji i reprodukcji w start-upach technologicznych

Zależności zachodzące między pracą produkcyjną i pracą reprodukcyjną od wielu lat stanowią ważną problematykę w studiach nad płcią kulturową (zob. Acker 1990, 1998, 2004; Bradley 2008; Connell 2013; Walby 1989). Joan Acker (1998) pracę produkcyjną denotuje jako sferę wytwarzania dóbr materialnych i towarów (specyficzną dla kapitalistycznych społeczeństw), najczęściej utożsamianą ze źródłem bogactwa i dobrobytu, sfera reprodukcji obejmuje zaś prace opiekuńcze nad osobami zależnymi: dziećmi i osobami starszymi, czyli głównie pielęgnowanie i procesy wychowawcze. Ogólnie rzecz ujmując, domena ta według Acker obejmuje wszelkie aktywności, które umożliwiają jednostkom reprodukcję międzypokoleniową i życia codziennego. W powszechnej świadomości sfery te są postrzegane jako odrębne, co znajduje odzwierciedlenie również w ich odseparowaniu w przestrzeni fizycznej. Nierzadko bywają także uznawane za sprzeczne i kolizyjne w swoich interesach (Acker 2004). Co jednak szczególnie istotne dla rozważań o specyfice struktur pracy zawartych w tym rozdziale, sfery te

w wymiarze symbolicznym jawią się jako opozycyjne. Terminom tym towarzyszą właściwe im wiązki znaczeń. Sfera produkcji odsyła do powiązanych z nią kategorii: przestrzeni publicznej, odpłatnej pracy produkcyjnej i zawodowej, gospodarki zmonetyzowanej, zachowań instrumentalnych i konkurencyjnych, racjonalności, autonomiczności, obiektywizmu i kulturowo rozumianej męskości (zob. Acker 2004; Peterson 2005: 500–501; Walby 1989). Z kolei w polu semantycznym kategorii reprodukcji znajdują się następujące asocjacje: przestrzeń prywatna (domowa, rodzinna, osobista), praca nieodpłatna (widziana jako aktywność niewymagająca wysiłku ani kwalifikacji, na przykład praca opiekuńcza, praca żywieniowa), emocjonalność, wspólnotowość, serdeczność, a zatem atrybuty odwołujące się do domeny kulturowej kobiecości (Acker 2004; Peterson 2005: 500–501; Walby 1989). O ile w sferze produkcji „praca jest wykonywana za wynagrodzenie”, a wszelkie działania są napędzane logiką zysku, o tyle w sferze domowej „praca wykonywana jest w zamian za miłość lub obopólne zobowiązania”, ponieważ władająca w tej przestrzeni logika to logika wymiany (Connell 2013: 139; zob. Folbre i Nelson 2000; Holter 2005). Badania prowadzone w ramach feministycznych studiów nad organizacjami dostarczają licznych przykładów tego, w jaki sposób organizacje pracy produkcyjnej ery kapitalizmu odżegnują się od konieczności ponoszenia kosztów wynikających z pracy reprodukcyjnej, bez której wytworzenie zysku na rynku gospodarczym nie byłoby możliwe (Acker 2004; Bauhardt 2018; Prügl 2020).

Tymczasem analiza zebranego przeze mnie materiału empirycznego dostarcza wielu przykładów, jak granica między sferami produkcji i reprodukcji w środowisku start-upów technologicznych zyskuje płynny, temporalny, wewnętrznie złożony i i nieuniwersalny charakter, zależny od pozycji jednostek w polu organizacyjnym start-upów. Osobliwość tego podziału była widoczna zarówno podczas dyskursywnej analizy dokumentów opartej na lekturze raportów (między innymi fundacji Startup Poland), jak i wywiadów pogłębionych czy obserwacji interakcji między uczestnikami różnych wydarzeń organizowanych w społeczności start-upowej.

Rozdzielność obu obszarów jest kwestionowana między innymi w wymiarze materialnym. Fizyczna odległość miejsca pracy i miejsca wypoczynku zanika przez scalenie tych przestrzeni. Połączenie to w obrębie struktur start-upowych zachodzi na dwa sposoby. Pierwszy z nich opiera się na wykonywaniu obowiązków zawodowych w otoczeniu domowym, życia codziennego. Wykonywanie lub możliwość wykonywania pracy produkcyjnej na odległość stanowiła dla wielu rozmówców i rozmówczyń standard, swoistą regułę dookreślającą warunki pracy w strukturach start-upowych. Dla części badanych osób praca zdalna była fundamentalnym elementem modelu pracy organizacji start-upowej, której struktury w założeniu i według powszechnie podzielanej opinii są tworzone po to, by w krótkim czasie prowadzić działalność o międzynarodowym zasięgu (zob. Blank i Ries 2013; Skala 2018). Według Anety założenie to od początku istnienia organizacji powinno przekładać się na sposób formowania struktur i modelu pracy:

– Wiesz co, my w ogóle pracujemy zdalnie wszyscy, nie mamy w ogóle biur a nie chcemy mieć biur tak długo, jak to jest możliwe.

– **O, a dlaczego?**

– Tak, bo... Wiesz co, no bo, po pierwsze, w ogóle to jest taki teraz nowy nawet pogląd. Gdzieś ostatnio czytałam artykuł, że firmy, które od razu chcą iść globalnie, z *mindsetem* globalnym, nie tworzą biur. One jakby tworzą struktury po prostu globalne, internacjonalizacyjne.

– **Te, które muszą działać od razu w rozproszeniu.**

– Dokładnie. I jak długo będzie taka możliwość, to będziemy robić. Poza tym dla planety jest to lepsze. I nie trzeba dojeżdżać do pracy, nie trzeba zużywać prądu w biurze, wody, wielu różnych utilitásów mieć [Aneta, współzałożycielka start-upu w branży zrównoważonego rozwoju].

Oczywiście opisany model pracy funkcjonuje nie tylko w strukturach start-upowych. Wręcz przeciwnie, wydaje się charakterystyką wielu współczesnych organizacji (korporacji, podmiotów pozarządowych) działających w warunkach zglobalizowanej gospodarki (Chopra i Chaudhary 2022). Przyglądając się jednak wnikliwiej działaniom podejmowanym przez osoby należące do społeczności start-upowej, można wskazać wiele praktyk, które naruszały lub zacierały granice między przestrzenią domową i zawodową. Przykładowo w Stadninie Jednorózców cyklicznie organizowano darmowe i cieszące się sporą popularnością zajęcia jogi. Badani wspominali, że w przeszłości odbywały się tu spontanicznie zainicjowane przez start-uperów weekendowe turnieje gry na konsoli. W ciągu dnia rozmówcy udawali się na drzemki w hamaku bądź przesiadywali na kolorowych pufach w pomieszczeniu obok, wydzielonym od przestrzeni wspólnej i znajdujących się tam stanowisk pracy. O płynności granicy między życiem zawodowym i osobistym świadczy także wypowiedź Stanisława, prelegenta spotkania warsztatowego dla społeczności start-upowej, który jako koordynator programu akceleracyjnego zaoferował kilkuosobowemu mentorowanemu przez siebie zespołowi (tworzącemu start-up) tymczasowy pobyt we własnym mieszkaniu. Tego typu zachowania nie stanowiły swoistego standardu dla wszystkich osób badanych, były jednak przywoływane w różnych rozmowach i okolicznościach jako rodzaj znormalizowanej w społeczności praktyki. Rozmówcy i rozmówczynie przytaczali w wywiadach historie osób rozwijających własne firmy, które na początkowym etapie rozwoju zamieszkiwały własne miejsca pracy, na przykład przestrzeń Parku Technologicznego. Wątek ten wybrzmiewa w opowieści Karoliny, programistki poznanej przeze mnie podczas hackathonu:

– No, u mnie było trochę inaczej w [start-upie], bo są... w [mieście], jest taka fundacja [przeznaczona dla start-upów], która [...] to jest jakby jedna z tych większych, przynajmniej które ja znam, i tam akcelerator chyba wyglądał tak, że po prostu dostawaliśmy jakieś szkolenia...

– **Właśnie, tak, tak, tak.**

– Kontakty... Byliśmy zapraszani na konkursy, ale w Parku Technologicznym to też wygląda tak, no różne są opcje akceleracji. Że oni tam mają po prostu pomieszczenia, niektórzy wariaci śpią tam nawet, no nie?

– **Oni się tam przenoszą czy co?**

– Tak, tak, i na przykład pół roku mieszkają tam. [...] No więc tak to wygląda. No są naprawdę różne warianty, ale generalnie ten akcelerator ma za zadanie tak pomóc, przynajmniej w moim przypadku tak było, że się tak pomóc wybić na wczesnym etapie, no nie? Oczywiście nie wszyscy korzystają, bo im duma nie pozwala [Karolina, programistka].

Podsumowując, potrzeby wypoczynku, zabawy, relaksu, snu czy żywienia, czyli aktywności związane z dbaniem o ciało i zdrowie przypisane sferze reprodukcyjnej, osoby badane realizowały w miejscu pracy. Jak pokazują wspomniane w rozdziale przeglądowym badania Wynn i Correll (2018), stanowi to część kultury pracy organizacji start-upowych także w innych krajach.

Prowadząc obserwacje w Stadninie Jednorożców, zauważyłam, że sporadycznie pojawiały się tam również dzieci (kilkumiesięczne niemowlęta, jak i cztero-, pięcio- czy sześciolatki). Można zatem stwierdzić, że miejsca te nie były całkowicie wolne od praktyk wynikających ze swoistych „kosztów reprodukcji”. Jednak dzieci przyprawdane były głównie przez kobiety pełniące funkcje zarządcze w coworkingu (a zatem niezwiązane stosunkiem pracy z firmą start-upową) lub pary trwające w heteronormatywnych związkach i prowadzące wspólnie własną firmę start-upową²⁸. Należy więc podkreślić, że przywilej łączenia ról pracowniczych i opiekuńczych był dostępny głównie tym osobom, które zajmowały pozycje charakteryzujące się dostępem do władzy i zasobów organizacyjnych, co jest zbieżne z dotychczasowymi ustaleniami naukowymi (Kuschel 2019). Badane przeze mnie osoby na ogół były zgodne co do tego, że organizacje start-upowe nie sprzyjają angażowaniu się w pełnienie obowiązków rodzicielskich. Narzucony w nich model pracy (niezależnie od płci osoby badanej) jawił się jako utrudniający, a niekiedy nawet uniemożliwiający godzenie życia zawodowego i prywatnego, co ilustruje wypowiedź Jagody:

To jest jakby dla mnie kolejny punkt. Myślę, że następane jest to, że start-upy są hardcorową niepewnością i jest niedużo... U mnie tak wyszło, że nie mam jeszcze dzieci, ale na przykład, jak myślę o tym, bo mam nadzieję, że będzie taki etap, że będę miała rodzinę i dzieci, to absolutnie nie wyobrażam sobie prowadzenia wtedy start-upu na takim etapie [Jagoda, dyrektorka start-upu].

[...] ale właśnie też to, co zauważyłem po tym, kto poszedł w jaką ścieżkę życiową, że to do pewnego momentu jest możliwe, żeby zacząć robić start-up, bo nie masz zobowiązań, masz komfort taki, że nie masz wydatków, kredytów i tak dalej. I to jest takie okno, kiedy ludzie startują. Potem jednak dzieje się życie, czyli wiadomo: kredyty, rodziny, dzieci [Błażej, współzałożyciel start-upu, programista].

Rozłączność i wykluczanie się sfer aktywności zawodowej i reprodukcyjnej traci swoją jaskrawość, gdy analizie poddana zostaje emocjonalna i symboliczna warstwa praktyk ściśle splecionych z pracą produkcyjną w polu start-upowym.

Analiza raportów fundacji Startup Poland pozwoliła wysnuć wniosek, że licznie pojawiające się w nich sformułowania i metafory odwołują się na poziomie symbolicznym do szerokiego zakresu doświadczeń rodzicielskich. Wyrażenia takie jak: „inkubator”, „raczkujące start-upy”, „etapy rozwoju start-upu” czy „park technologiczny” (będący swoistym „placem zabaw” i podstawowym miejscem powstawania tego typu organizacji) pozycjonują osobę zakładającą start-up w roli rodzica, sam start-up zaś – w roli dziecka. W jednym z raportów fundacji możemy przeczytać wypowiedź założyciela start-upu, który wprost stwierdza, że do swojej organizacji podchodził jak do własnego dziecka:

W Polsce startupy są często traktowane przez founderów jak własne dzieci. Decyzja o exicie, czyli wyjściu z biznesu, wywołuje bardzo silne emocje lub niestety często nawet nie jest brana

²⁸ Jedynym przykładem odstępstwa od tej reguły jest Arkadiusz, którego dziecko pojawiło się wraz z nim w przestrzeni coworkingowej, ponieważ, jak dowiedziałam się z rozmowy, przebywało chwilowo poza przedszkolem znajdującym się nieopodal coworkingu.

pod uwagę. Pamiętam, że sam również kiedyś podzielałem te rozterki i miałem duże obawy związane z oddaniem własnego dziecka w cudze ręce. Ciężko mi było sobie wyobrazić, że firmę, nad rozwojem której bardzo ciężko pracowałem, miałbym sprzedać. Sieć business.link zdecydowanie traktowałem jako własne dziecko (Startup Poland 2023: 89).

Tendencja ta była obecna także w wypowiedziach osób badanych, w których porównywali sposób działania start-upów z zachowaniami małych dzieci, a stosunek emocjonalny założycieli firmy względem przedsiębiorstwa – z uczuciami typowymi dla relacji rodzicielskiej, co trafnie oddają wypowiedzi Roberta i Adriana:

Ale z drugiej strony to jest o tyle problematyczne, że jakby większość founderów, przynajmniej tych najlepszych, co po prostu chce faktycznie rozwiązać problem i działać w tej konkretnej firmie, a nie tylko zarobić, no to przywiązuje się, jak do swojego dziecka i porzucenie tego swojego dziecka jest bardzo trudne. Ale jakby, no prędzej czy później, trzeba [Robert, współzałożyciel start-upu].

Ja słyszałem bardzo fajne porównanie. To, że, start-upy to są takie dzieci, małe dzieci. Chcą szybko robić bardzo dużo rzeczy, mają dużo energii, dużo zapału, bardzo dużo pomysłów i ciężko nad nimi gdzieś tam zapanować, ale tak obserwowanie tego, jak one rosną, to jest bardzo budujące i tak w kontraście do nich tymi dorosłymi są korporacje czy duże podmioty, które już mają jakoś ustabilizowaną sytuację, co prawda może robią część rzeczy wolniej, ale, że to bardziej przemyślane, bardziej wydajnie, bardziej efektywnie. I czasami staram się okiełznać te dzieci, tak, żeby też czuć satysfakcję z tego, jak one rosną, żeby rozwiązały problemy [Adrian, pracownik Parku Technologicznego, mentor start-upów].

W świetle powyższych spostrzeżeń określanie w dyskursie start-upowym współwłaścicieli i współwłaścicielki start-upów lub inwestorów i inwestorki jako „partnerów” (biznesowych) pozwala interpretować ich wspólne działania w kategoriach praktyk reprodukcyjnych. Współpracownicy i współpracowniczki zakładający start-up to osoby, które w gruncie rzeczy dają swój „materiał genetyczny” organizacji, ponieważ, jak stwierdzają współautorzy i współautorki analizowanego raportu: „w DNA każdego z Partnerów wpisane jest coś, czego startupowym przedsiębiorcom potrzeba najbardziej: kapitał, wiedza, energia i rozwój” (SP 2017: 11). Co równie ważne, obecnemu w dyskursie start-upowym toposowi rodzicielstwa towarzyszy nierzadko zestaw znaczeń i sformułowań zaczerpniętych ze sfery relacji romantycznych. Wątek ten powraca w wypowiedziach Adriana czy Filipa, którzy afirmują konieczność pojawienia się „chemii” w relacji przedsiębiorcy z inwestorem:

No i trzecia [kwestia] to jest ta chemia, tak? Czyli musisz mieć poczucie tej chemii. Ja naturalnie miałem takie skrzywienie z pracy, że ja patrzyłem na tych inwestorów z punktu widzenia takiego przełożonego, nie? Ja chciałem, żeby, tak, jak ci mówiłem, żeby się nie wpierdzielał dużo, w dużym skrócie, nie? Mówił mi, co mam robić. [...] To jest ten tok myślenia. A teraz patrzę na inwestorów jako taką relację bardzo partnerską, tak? Oni są bardziej umoczeni w mój projekt niż ja. W tym sensie, że władowali swoją prywatną kasę, tak? W ten projekt. Więc tym bardziej im zależy, żeby to się rozwinęło. Także to zupełnie inna jest motywacja, tak? W sensie, wiesz, im zależy. Oni [...] mnie częściej pytają: „Jak mogę pomóc? Co możemy zrobić? Które drzwi otworzyć, jak wesprzeć?”. I z tego trzeba umieć skorzystać i trzeba tak tę relację budować. Czyli

musisz mieć poczucie, że masz chemię, że wiesz, że grasz z mądrymi ludźmi, którzy coś znaczą w twojej działce i są w stanie realnie ci te drzwi otworzyć, nie? [Filip, współzałożyciel start-upu].

Rozwinięcie wątku romantycznego znajduję również w wypowiedziach Alberta oraz Małgorzaty, którzy opisując stosunki łączące ich ze współnikami biznesowymi, posługują się kategorią małżeństwa.

Idealnie. I ja właśnie jestem taka otwarta do klientów, do rynku, do takiego pierwszego wyłapywania jakichś impulsów, a Kuba jest ze mną i Kuba jest bardziej analityczny, bardziej strategiczny. [...] Naprawdę my jesteśmy jak małżeństwo, jesteśmy sobie koncepcyjnie potrzebni [Małgorzata, współzałożycielka start-upu działającego w branży finansowej].

No bo start-up to jest takie małżeństwo. Jakby generalnie czasami się spędza więcej czasu w start-upie niż ze swoją drugą połówką. I ze współnikami też, więc... [Albert, współzałożyciel start-upu].

Metaforyka ta, oprócz tego, że jest obecna w wypowiedziach, powraca w nazwie wydania organizowanego przez Krakowski Park Technologiczny „Jak wejść w relacje z inwestorem i później się nie rozwieść?” (19 maja 2023 roku)²⁹. Kontynuacji tej narracji upatruję również w opisie stosunków i zależności występujących między współnikami bądź partnerami biznesowymi, które bez względu na płeć aktorów były przedstawiane przez osoby badane jako organizowane na zasadzie komplementarności, a ta – jak pokazują różne opracowania (zob. Bradley 2008; Szwed 2019) – stanowi konstytutywny element heteronormatywnych relacji romantycznych. Pozycjonowanie najbliższych współpracowników i współpracowniczek jako wzajemnie dopełniających swój potencjał było obecne w historiach Jacka, Tomasza, Adriana czy Alberta. Podobnie analiza wywiadów publikowanych w start-upowych mediach branżowych pozwala stwierdzić, że członkowie i członkinie zespołów rozwijających start-upy zwykle są przedstawiani jako aktorzy istotnie odmienni, a zarazem uzupełniający się wzajemnie pod kątem posiadanych cech i umiejętności³⁰.

²⁹ <https://www.facebook.com/events/781517636671593/?ref=newsfeed> [dostęp: 12.03.2023].

³⁰ Fragment wywiadu z Piotrem Nowosielskim, CEO Just Join IT: „Dziennikarz: No właśnie Just Joint IT. Kiedy słyszę tę nazwę, słyszę o Tobie. Rzadziej pada nazwisko Tomka. Dlaczego? Piotr Nowosielski: Tak się podzieliśmy. Tomek odpowiada za techniczną stronę projektu (choć prowadzi nasz cykl live-streamów »Śniadania z Programowaniem«), a ja za każdą inną. Zawsze czułem, że nadaję się do roli frontmana, tylko przez 7 lat średnio mi to wychodziło. I w ten sposób idealnie się uzupełniamy. Tomek rozumie, że nie potrzeba drugiej osoby, która będzie zabiegała o uwagę mediów i budowała świadomość marki. Ja rozumiem, że nie potrzeba nam drugiego Tomka. Wystarczy ten jeden, które jest świetnym programistą; który przez dwa lata w pojedynkę ogarniał wszystkie techniczne aspekty naszego biznesu. Przed Just Join IT budował od zera jedną z największych wyszukiwarek lotów dla Belgii i Holandii. Posiada więc doświadczenie w rozwoju startupów. Dziennikarz: Musieliście się jakoś docierać jako wspólnicy? P.N.: Musieliśmy. Jestem typem człowieka, który chce pędzić do przodu i którego pomysły są czasami nierealne do zrealizowania w krótkim czasie. [...] Tomek cały czas przypominał mi, aby na początku nie skupiać się na tym, co robić, ale czego nie robić; aby pójść możliwie wąsko i wyspecjalizować się. [...] Tomek po prostu sprowadza mnie na ziemię. Dziennikarz: W jaki sposób należy dobierać współników? P.N.: Zaufanie jest bardzo ważne. Warto też mieć za współnika osobę, która ma inne kompetencje niż ty i to zrozumiałem dopiero przy Just Join IT. Wcześniej miałem zbliżone kompetencje, podejście i awersję do ryzyka, co moi wspólnicy i starałem się robić coś lepiej od drugiej osoby, nie polegając na niej w 100%.

Choć rozważania podejmowane w niniejszym rozdziale skupiają się na analizach struktur pracy (Connell 2006), to łatwo zauważyć, że w start-upach struktury te wyraźnie przenikają się ze strukturami emocjonalno-relacyjnymi. Dzieje się tak również w wypadku kobiet i mężczyzn zatrudnionych na stanowiskach niższego szczebla czy osób reprezentujących instytucje wspierające start-upy. W doświadczeniu osób, które nie pełnią funkcji zarządczych, przeniesienie stanów emocjonalnych charakterystycznych dla domeny reprodukcji do sfery zawodowej realizowało się w ekspozycji intensywnych pozytywnych uczuć względem wykonywanej pracy w start-upie: pasji, fascynacji czy miłości. Wielu rozmówców i rozmówczyń podkreśla przyjemność płynącą z pracy, co najlepiej, jak sądzę, oddaje wypowiedź Izabeli:

Też jesteśmy funduszem, który inwestuje mocno technologicznie [...] wtedy jest bardzo taki szybki proces nauki, co ja na przykład kocham. Dlatego z jednej strony to jest wyzwanie największe, ale to też jest ta część, którą ja najbardziej lubię w tej pracy, że *de facto* mi płacą za naukę. Ja dostaję masę ludzi, którzy przychodzą do mnie i *de facto* uczą mnie o jakichś procesach chemicznych, fizycznych, o tym, jak wykorzystują innowacje w swoim biznesie, bo my musimy wiedzieć, w co inwestujemy. A żeby się dowiedzieć, to są nowe rzeczy, więc one często nawet nie są opisane szerzej w literaturze. Także musisz usiąść z tymi ludźmi i oni ci muszą powiedzieć, co robią. Tak, że ja zawsze mówię: płacą mi za to, czego się uczę, że się uczę [Izabela, menedżerka inwestycyjna].

Megan T. Neely (2020) zauważa, że dyskurs pasji i zauroczenia pracą jest charakterystyczny dla pracowników nowej gospodarki, którzy w erze dynamicznie zmieniających się organizacji, dzięki praktykom romantyzowania relacji z pracą produkcyjną, wytwarzają więź i okazują przywiązanie względem własnego miejsca pracy, zapewniając tym samym otoczenie o stabilności relacji pracodawca – pracownik. To odróżnia ich od pracowników ery fordowskiej, którzy oddanie i przywiązanie do miejsca pracy demonstrowali przez wieloletnie związanie się z firmą w ramach umowy formalnej. W badaniach prowadzonych przez Neely zamiłowanie do pracy stanowiło powód i usprawiedliwienie wielogodzinnych dni pracy oraz dominującej kultury przepracowania (Neely 2020: 285). Sądzę, że podobnie jest w środowisku start-upowym, w którym silny stosunek emocjonalny względem wykonywanej pracy, na poziomie dyskursywnym wyrażany przez odwołania do dyskursu sfery reprodukcji, stanowi gwarancję zaangażowania osób pracujących oraz mechanizm wzmacniający przywiązanie do miejsca pracy. W zrozumieniu tego rodzaju praktyk przydatne wydaje się rozróżnienie na *emotional work* i *emotional labour* (Hochschild 1983). Rozróżnienie to pozwala zaakcentować subtelną różnicę, która według mnie przekształca charakter pracy produkcyjnej w start-upach, ponieważ to, co w innych reżimach organizacyjnych jest uznawane za wysiłek emocjonalny właściwy życiu prywatnemu (*emotional work*), w start-upach poszerza się bądź jest transferowane na wykonywanie obowiązków zawodowych (*emotional labour*). Mechanizm ten wydaje się szczególnie istotny w organizacjach o stosunkowo niewielkich zasobach strukturalnych i działających w okolicznościach stale występujących sytuacji kryzysowych, co obrazują słowa Klaudii, dzielącej się doświadczeniami pracy w start-upie, z którego postanowiła odejść:

To złe podejście. Najlepiej mieć kompetencje, które się nie pokrywają albo pokrywają w najmniejszej liczbie aspektów” (<https://mamstartup.pl/piotr-nowosielski-just-join-it-wywiad/> [dostęp: 27.03.2023]).

I to był taki start-up [...] tam zmiana mogła następować z dnia na dzień, i to o sto osiemdziesiąt stopni, a później ta zmiana następowała znowu z dnia na dzień, znowu o sto osiemdziesiąt stopni. Po prostu... [...] było non stop gaszenie pożaru. To nie było tak, że to było planowanie, tylko to było non stop gaszenie pożaru i to było bardzo, bardzo wyniszczające dla mnie. Zwłaszcza że po prostu wcześniej już pracowałam w zespole i firmie, która była jakby na wyższym poziomie rozwoju, tak? [Klaudia, pracowniczka działu obsługi klienta].

Osoby badane podkreślały, że organizacje start-upowe jako pracodawcy pod względem wynagrodzeń (zarobków) nie są konkurencyjne na rynku pracy. Swojej przewagi upatrują jednak w gwarancji rozwoju, możliwości współdecydowania o kierunku rozwoju organizacji oraz obietnicy zdobycia doświadczenia w tworzeniu innowacyjnych projektów, a także w samej kulturze pracy, pozwalającej na swobodne wyrażanie siebie i pracę w zgodzie z własnymi wartościami, o czym wspominają Marcel i Klaudia:

Wiesz co, staramy się dobierać ludzi rzeczywiście, którzy podzielają tę naszą kulturę, dzielają też to, że chcemy, wiesz, iść do przodu, i dzielają to, że właśnie można tu zostawić serducho i realizować swoje pomysły, bo jeśli przyszedłby ktoś niedobry, to mocno by mógł zaburzyć całą tę filozofię nam w zespole, nie [Marcel, dyrektor start-upu].

I myślę, że firmy, które mają bardzo mocne struktury, które nie mają tego *start-up vibe*, mogą nie być aż tak bardzo elastyczne, żeby umożliwić ludziom podróżowanie i pracowanie w tym samym momencie. I myślę, że to jest bardzo, bardzo mocna część start-upów. [...] Nie zarabiałam dużo, ale potrafiłam na tyle zarządzać swoimi finansami, że mogłam podróżować i pracować. [...] *start-up vibe* pozwala na to, żeby... jakby nie musisz odgrywać nikogo, możesz być sobą. Po prostu możesz być sobą. Ja to tak czułam, że ja nie muszę, nie wiem, mieć *dress code* i tak dalej, który nakłada mi jakąś tożsamość bardzo profesjonalnej osoby [Klaudia, pracowniczka działu obsługi klienta].

Klaudia, wyrażająca entuzjazm dla możliwości bycia osobą autentyczną w miejscu pracy, w innym fragmencie wywiadu wspomina: „zbierałam cały czas te godziny, te nadgodziny” i „nie było po prostu kiedy ich odebrać”. Wypowiedź rozmówczynie, jak przypuszczam, może świadczyć o innym tropie wyłaniającym się z badań, a mianowicie – podobnie jak w sferze reprodukcji (a więc domenie kobiecości) – praca w start-upie motywowana miłością czy pozytywnym nastawieniem emocjonalnym do zadania nie jest adekwatnie wynagradzana finansowo. Bazując na interpretacji wypowiedzi różnych osób badanych, wnioskuję, że w tego typu organizacjach niestabilne warunki pracy są rekompensowane emocjonalną bądź symboliczną wartością zastępczą, którą praca w start-upie wnosi w życie tych osób. Potwierdzenie tego wniosku odnajduję w słowach Małgorzaty, która podkreśla, że jej przyjaciółki piastujące stanowiska dyrektorskie osiągają liczne sukcesy i otrzymują wyższe wynagrodzenia, podczas gdy współzarządzany przez nią start-up boryka się z brakiem płynności finansowej, ale jej przywilejem jest za to możliwość realizowania „ułańskich fantazji” i zajmowania się rzeczami znacznie bardziej „seksownymi”:

Moje przyjaciółki są bardzo takie, wiesz, *successful*, że wszystko *business women*, pierwsza klasa. Wielkie korpo, panie dyrektor z największymi wynagrodzeniami, bardzo. [...] I wiesz, no one robiły znacznie mniej seksowne rzeczy niż ja [...]. Mój status społeczny, taki biznesowy generalnie,

spadł, bo byłam dyrektorką w [firmie], a jestem teraz, kim jestem. Czyli to też, wiesz, to jest, a mi to wisiało. Ja bardziej chciałam zrobić fajny projekt niż być dyrektorką, a one chcą być dyrektorkami. Więc jakby godzą się może na... nie pozwalają sobie na taką ułańską fantazję [Małgorzata, współzałożycielka start-upu działającego w branży finansowej].

Okazywanie fascynacji oraz emocjonalnego zaangażowania w wykonywanie pracy w wypadku osób niezarządzających start-upem realizowało się również w deklarowaniu „wiary w produkt” bądź w zauroczeniu ludźmi oraz kulturą organizacyjną start-upów. W tego rodzaju praktykach upatruję wykonywania niewidzialnej „pracy afirmatywnej”, którą uznaję za swoisty podtyp pracy emocjonalnej (Hochschild 1979), szczególnie pożądanej, premiowanej i znormatywizowanej w środowisku start-upowym. „Pracę afirmatywną” definiuję jako praktykę ciągłego wyrażania zachwytu, podekscytowania, entuzjazmu czy emocjonalnego zaangażowania wobec wykonywanej pracy produkcyjnej. Polega ona na mobilizowaniu pozytywnych odczuć, doznań, własnej emocjonalności na rzecz podkreślenia wartości i nadawania wysokiej rangi realizowanej pracy produkcyjnej. Tak rozumiana praca afirmatywna ma, jak się wydaje, wiele wspólnego z ekonomią afektywną (Ahmed 2004, 2013), stając się jednocześnie, jak sądzę, emocjonalną, nieformalną regułą sposobu doświadczania i wypełniania obowiązków zawodowych w start-upach, podtrzymującą trwanie tych struktur. Co więcej, przedstawiony rodzaj pracy wpisuje się w neoliberalny projekt jednostki, dążącej nieprzerwanie do zwiększenia indywidualnego zaangażowania w pracę przynoszącą osobisty zysk (Michałowska 2020). Przede wszystkim jednak pracę tę odczytuję jako fenomen silnie powiązany z kulturą geeków oraz specyficznym dla niej wzorem hegemonicznej męskości (zob. Alleyne 2019; Cooper 2000), dla których immanentne pozostają praktyki demonstrowania fascynacji bądź obsesyjnego zainteresowania wybranymi tematami (najczęściej powiązanymi z nowymi technologiami czy programowaniem). Pracę afirmatywną odczytuję zatem jako przejaw, a także organizacyjny przymus demonstrowania męskości maniaka (*geek/nerd masculinity*).

Spłatanie logiki zysku specyficznej dla domeny produkcji, a zarazem męskości, z logiką wymiany przypisaną domenie reprodukcji, jednocześnie zaś kulturowej kobiecości, odzwierciedlają motywacje towarzyszące nawiązywaniu współpracy z innymi aktorami w strukturach organizacji start-upowych. Choć konkurencyjność i podejmowanie ryzyka wydają się stanowić wartości nadrzędne w badanym przeze mnie środowisku, to osoby badane często podkreślały także wagę praktyk opierających się na wymianie wiedzy (*know-how*), darmowym dzieleniu się informacjami, kontaktami czy wszelkimi zasobami wspierającymi rozwój organizacji. Praktyki te uznawano za wyróżnik środowiska start-upowego:

Tak samo większy jest generalnie ten poziom otwartości. W sensie [...], że jako środowisko, jakbyś chciał robić organizację środowiskową, to już nie, ale generalnie, statystycznie rzecz biorąc, idziesz na *event* i zdarza się, że ktoś ci za darmo coś pomoże, podpowie jakąś wiedzę, którą normalnie ktoś by zakasował za to kasę. Więc ta pomoc czy dzielenie się wiedzą, dzielenie się kontaktami, jest statystycznie dużo większe. To na przykład [...] różni start-upy od kupców [...] rzemieślników, którzy są raczej zamknięci, swojemu pomogą, ale cokolwiek na zewnątrz: „Nie, ty jesteś obcy, pięć lat musimy się obwąchiwać, żebyś był jednym z nas”. [...] A tutaj ten przepływ jest szybki. Ktoś się pojawia, dostaje wiedzę, zostawia wiedzę, wychodzi, wchodzi następny i tak dalej [Jacek, mentor wspierający działalność start-upów].

– To jest też taka duża zmiana, taka mentalna, bo jak pracujesz w [branży], jesteś nauczona, że wszystko jest sekretem, wszystko to tajemnica zawodowa.

– **Nie możesz nikomu mówić, nie?**

– Tak. Nie mów nikomu, co się dzieje w domu, i tak dalej, a tutaj... Ja jestem megaotwarty, w ogóle nie myślę w kategoriach, że jak ja opowiem gdzieś na forum o swoim pomysle, to ktoś to, wiesz, skopiuje. Lubię się dzielić. Bardzo dużo z wiedzy od innych korzystam. Trochę już mi się przejadły, wiesz, te podcasty, webinary i tak dalej. Z tego raczej nie korzystam, ale z takiego *face to face* mentoringu. I sam też pomagam, tak? Nie mam z tym problemu, żeby, wiesz, co jakiś czas spotkać się i komuś pomóc, nie? [Filip, współzałożyciel start-upu].

Na podstawie wywiadów można wnioskować, że logika wymiany – stanowiąca konstytutywny element kultury start-upowej – zyskuje uznanie wśród członków i członkiń rozwijających się organizacji ze względu na deficyty zasobów strukturalnych. Choć, jak zaznaczałam na wstępie podrozdziału, perspektywa kapitalizmu uznaje logikę zysku i wymiany wraz ze specyficznymi dla nich domenami produkcji i reprodukcji za sprzeczne i kolidujące ze sobą. W środowisku start-upowym logiki te wydają się przeplatać i uzupełniać. Należy zauważyć, że nie pozostają one jednak w stosunku równoważności, a podlegają swoistej hierarchizacji: logika zysku pełni funkcję nadrzędną, a logika wymiany – wspierającą (logikę zysku), czyli zostaje podporządkowana prymatowi zysku, zgodnie z szerszym kulturowym schematem podziału wartości, które można odczytać jako mające wymiar płciowy (Acker 1998; Bourdieu 2004).

Podsumowując, powyższe rozważania pokazują, że w strukturach organizacji start-upowych dochodzi do zapożyczania znaczeń, pojęć oraz emocji pochodzących ze sfery reprodukcji i wcielania ich do sposobu doświadczania, opisywania i postrzegania praktyk podejmowanych w sferze pracy produkcyjnej. Temu zabiegowi towarzyszy równolegle splątanie logiki zysku i logiki wymiany w obrębie domeny produkcyjnej, upłynnienie fizycznych granic przestrzeni realizowania pracy produkcyjnej i reprodukcyjnej (które w erze pracy przemysłowej sprzyjały separowaniu obu sfer życia), przez co pracownicy i pracowniczki start-upów zyskali możliwości wykonywania w obrębie miejsc pracy produkcyjnej praktyk zarówno pielęgnacyjnych, jak i produkcyjnych.

6.2.2. Męskość wyczerpana? Praktyki pracy emocjonalnej mężczyzn działających w start-upach technologicznych

Arlie Russell Hochschild w książce *Zarządzanie emocjami* (1983) opisała fenomen upłciowienia specyficznego typu pracy, to jest pracy emocjonalnej, upowszechniającej się w gospodarce usługowej Stanów Zjednoczonych (Connell 2012: 144). Praca emocjonalna to pojęcie używane do opisu praktyk ukierunkowanych na zaspokajanie potrzeb innych osób w celu zapewnienia im osobistego zadowolenia (Leszczyńska 2016: 230). Praktyki te są często powiązane z koniecznością poskramiania prywatnych potrzeb i ambicji (Leszczyńska 2016: 230) oraz regulowania własnych emocji, co przejawia się między innymi w okazywaniu lub tłumieniu trudnych bądź przyjemnych emocji, dostosowanych do reguł obowiązujących w danych okolicznościach (Hochschild 1983: 7; Szczygieł i in. 2009). Harriet Bradley (2008: 121) zauważa, że tego rodzaju praktyki są charakterystyczne dla ról odgrywanych głównie przez kobiety i dla zawodów kobiecych. Literatura badająca pracę emocjonalną z uwzględnieniem różnicującego potencjału płci rozwijała się asymetrycznie, to znaczy

skupiała się w głównej mierze na analizie empatycznej pracy emocjonalnej w wykonaniu kobiet (Ward, McMurray i Sutcliffe 2020). W odniesieniu do mężczyzn i męskości analizy wykonywania pracy emocjonalnej były rozwijane później i koncentrowały się na badaniu mężczyzn zatrudnionych w zawodach sfeminizowanych (Ward, McMurray i Sutcliffe 2020; zob. na przykład Nixon 2009). Nowsze opracowania oferują jednak wgląd w specyfikę pracy emocjonalnej wykonywanej przez mężczyzn w stereotypowo męskich i zmaskulinizowanych zawodach: żołnierzy (zob. Godfrey i Brewis 2018) czy pracowników ochrony (zob. Søgaard i Krause-Jensen 2020; zob. także Nickson i Korczyński 2009).

Analiza wywiadów przeprowadzonych z pracownikami i pracowniczkami organizacji start-upowych pozwala stwierdzić, że osoby znajdujące się na różnych szczeblach kariery, zarówno mężczyźni, jak i kobiety, zostają zobowiązane przez wewnętrzny lub zewnętrzny przymus do wykonywania pracy emocjonalnej, która różnie się przejawia. W tym miejscu chciałabym wszakże skupić się na analizie specyfiki pracy emocjonalnej podejmowanej w start-upach przez mężczyzn, ponieważ trop ten na tle dostępnej literatury przedmiotu, informującej o dystansie oddzielającym pracę emocjonalną od kulturowego konceptu męskości, wydaje się wart pogłębionych analiz. To właśnie głównie podczas wywiadów z mężczyznami, zarówno niższego, jak i (szczególnie) wyższego szczebla, wątek problemów emocjonalnych i psychicznych, a także doświadczeń depresji czy wypalenia zawodowego wynikających z pracy w organizacji typu start-up, pojawiał się spontanicznie. Michał, współzałożyciel start-upu, w przeszłości programista pracujący w różnych zagranicznych organizacjach, przyznaje, że panująca w tym środowisku kultura przepracowania doprowadziła go do kryzysu zdrowotnego:

– **No właśnie miałam pytać, wiesz, o życie osobiste, takie pozazawodowe, czy ono się zmieniło, odkąd pracujesz w start-upie?**

– Ja już przeszedłem jedną depresję kliniczną, to znaczy leczyłem się na depresję od przepracowania i wypalenia.

– **A czy to było jeszcze za czasów tego start-upu, czy jeszcze wcześniejszych?**

– Wcześniej. Wcześniej, ale zawsze poza [nazwa dużego międzynarodowego start-upu] pracowałem w start-upie i zawsze tam.

– **Rozumiem.**

– Ale wypalenie zawodowe takie totalne, no i rok terapii za mną. Więc teraz się już pilnuję. Na to miejsce umiem wyznaczyć miejsce, do którego jestem w stanie pracować, a dalej już nie [Michał, współzałożyciel start-upu, programista].

Jak już zaznaczałam, historia Michała nie stanowi wyjątku na tle innych osób. Emocjonalne trudności z perspektywy osobistej relacjonowali także między innymi Marcel, Filip, Jarek, Igor oraz Robert, który tak wspomina swoje doświadczenia:

Jakby pracuję, kiedy mogę, niestety... I teraz na przykład chodzę też... Pracuję z terapeutą, żeby trochę też zaprzestać, bo jestem osobą, która nie mówi... Nie potrafi powiedzieć „nie” i pracuje cały czas i te baterie w końcu mi się zaczęły wyczerpywać [...] [Robert, współzałożyciel start-upu].

Równie ważny wydaje się przy tym stosunek badanych mężczyzn do dobrostanu emocjonalnego. Michał, kontynuując opowieść o problemach osobistych w obszarze zdrowia psychicznego, przedstawia własny sposób dbania o dobrostan emocjonalny, odwołując się do

metafory zakotwiczonej w domenie ekonomicznej. Mechanizm regulowania relacji między zdrowiem psychicznym a wypaleniem zawodowym badany porównuje z funkcjonowaniem konta bankowego: „zdrowie psychiczne zawodowe i granica wypalenia działa trochę tak jak konto w banku. Możesz sobie tam wpłacać i wypłacać pieniądze i jest tam jakiś limit taki debetowy”, a psychoterapeuta przypisuje rolę „komornika”. Według Michała w tego rodzaju „koncie”: „najlepsze jest to, że można na zapas nabijać i generalnie dobrze jest mieć nabite na zapas”. Rozmówca stwierdza, że najważniejszą strategią zarządzania własnymi emocjami w środowisku start-upowym jest kumulowanie własnych zasobów, wypracowanie swego rodzaju nadwyżki, którą w sytuacji niespodziewanie trafiającej się okazji (biznesowej) będzie można spożytkować bez strat na zdrowiu. Jak mówi: „długofalowo trzeba tak planować, żeby tam mieć jednak trochę zapasu, bo start-up to jest środowisko dużej niepewności i trzeba mieć możliwość, jak się mówi, nie, okazja, trzeba coś zrobić, to trzeba mieć możliwość to zrobić”.

Na potrzebę posiadania skumulowanych zasobów mentalnych zwraca również uwagę Jarek, który – mimo że jasno deklarował potrzebę zadbania o własne zdrowie psychiczne – ostatecznie nie zdecydował się na rozpoczęcie terapii. Proces kumulacji dobrostanu psychofizycznego porównuje z odkładaniem zapasów w spiżarni: „To jest tak, że jak jest luźniejszy okres w życiu, to sobie trzeba zrobić zapasy, marginesy. [...] Jak w spiżarni złożyć”, które służyć mają przedsiębiorcy w sytuacji wzmoczonego wysiłku w sferze zawodowej: „No i to jest tak samo, taka higiena emocjonalna, żeby po prostu być wypoczętym, bo jak trzeba szybko zrobić dużo rzeczy, bo jakby tego nie planować, to i tak...”. Analiza wypowiedzi Michała i Jarka pozwala zauważyć, że u badanych mężczyzn rozumienie pracy emocjonalnej realizującej się przez dbałość o własny dobrostan psychiczny współkształtowała logika rynkowa z charakterystycznymi jej markerami: strategicznym planowaniem działań, dążeniem do gromadzenia zasobów, kalkulacją czy dokonywaniem bilansu zysków i strat. Sharon Mavin i Marina Yusupova (2022: 883) piszą, że „w neoliberalizmie każde działanie [...] może być rozumiane »ekonomicznie« i traktowane jako inwestycja w siebie”. Przedstawione powyżej analizy zdają się potwierdzać tę konstatację, ponieważ narracje przyjęte przez badanych pokazują, jak wartości powszechne w neoliberalnym otoczeniu są uogólniane na domenę doświadczeń emocjonalnych, ludzką podmiotowość. Po raz kolejny doświadczenia opisywane przez rozmówców wskazują silne osadzenie pracy produkcyjnej oraz towarzyszących jej emocji w warunkach neoliberalnej gospodarki.

Rynkowa logika znajduje odzwierciedlenie także w praktykach umożliwiających radzenie sobie z problemami emocjonalnymi, które według Jarka powinny być skuteczne i szybko przynosić rezultaty: „No ja o terapii myślałem, ale to terapia jest, długo zajmuje, i to jest, nie ma szybkiego efektu. Szybki efekt, no to to jest joga albo ćwiczenia oddechowe – i z tego korzystam”. Z kolei Michał, który zdecydował się sięgnąć po pomoc specjalisty, argumentował swoją decyzję możliwością skorzystania z wiedzy i doświadczenia osoby zewnętrznej za stosunkowo niewielką sumę, co dawało mu dostęp do wsparcia ze strony specjalisty, a czego nie byłby sobie w stanie sam w tak krótkim czasie zapewnić. Jego praktyki w zakresie dbałości o zdrowie psychiczne można porównać z pewnego rodzaju transakcją, w której psychoterapeuta świadczy usługi pozwalające na wewnętrzną regulację emocjonalną, badany zaś jako jednostka „zleca na zewnątrz” zadania wynikające z konieczności dbania o potrzeby psychiczne i zostaje odciążony z samodzielnego wykonania tej pracy (zob. Ellouz 2010). Na podstawie przywołanych wypowiedzi wnioskuję, że (niektórzy) założyciele start-upów starają się zarządzać sferą emocjonalną analogicznie do zarządzania przedsiębiorstwem. Co

jednak szczególnie istotne, wzór męskości, jaki ucieleśniali rozmówcy założyciele start-upu, w strukturach badanych organizacji zostaje zobowiązany do podjęcia pracy emocjonalnej, którą wymusza konkurencyjne, ryzykowne i dynamicznie zmieniające się środowisko pracy, sprzyjające przecięciu fizycznemu i psychicznemu, co prowadzi w konsekwencji do kryzysów tożsamościowych.

Historie Michała, Roberta czy Jarka zwracają uwagę na indywidualny wymiar wykonywania pracy emocjonalnej, analiza wywiadów z innymi osobami badanymi pozwala natomiast oddać specyfikę realizowania pracy emocjonalnej w przestrzeniach intersubiektywnych. Cytowana już wcześniej Izabela, poproszona o odniesienie się do wyłaniającego się z analiz tropu dotyczącego problemów emocjonalnych start-upowców, przedstawiła szersze tło zaobserwowanych przez siebie zdarzeń. Badana zauważa, że założyciele i założycielki start-upów, mediując między oczekiwaniami płynącymi z „dwóch frontów” relacji zawodowych (z podwładnymi oraz inwestorami), wykonują niewidoczną pracę emocjonalną powściągnięcia własnych emocji w momencie kumulowania się trudności biznesowych. Do wykonywania tego rodzaju pracy przybliży ich z jednej strony niechęć do przyznawania się do własnej słabości (której okazywanie pozostaje w sprzeczności z wzorem męskości hegemonicznej, do której badani mężczyźni aspirują), z drugiej zaś – obawa, że ujawnienie własnych niepokojów związanych z niemożnością samodzielnego rozwiązania problemów w firmie wpłynie negatywnie na jej rozwój.

Bo jakby to, co jest problemem foundera, to jest to, że, dobrze, jeżeli jeszcze ma dobrego co-foundera. Ale jeżeli na przykład masz foundera, a jego co-founderzy nie są równie mocni jak on, to często jest tak, że jako CEO jesteś sam z problemem. I nie możesz powiedzieć o nim swoim pracownikom, bo zaczną czuć, że jest coś nie tak. Jeśli masz co-founderów, którzy, powiedzmy, nie do końca są w tym tak mocno jak ty, to też nie rozumieją, albo się tak nie przejmują. Nie możesz za bardzo często pójść do swoich inwestorów, bo powiesz im, jakby czuję, że się wypalam, a dacieście mi pieniądze. Od razu będzie jakaś taka u inwestorów czerwona lampka: A! O, chyba w spółce się coś dzieje nie tak. [...] I to widać na przykład, że jednak kobiety są bardziej takie, wiesz, otwarte, porozmawiają, a mężczyźni często po prostu przychodzą do ciebie w momencie, jak już naprawdę widzą, że... [Izabela, menedżerka inwestycyjna].

Przykład opisywany przez Izabelę częściowo potwierdza relacja Marcela, który opowiadając o jednym z najtrudniejszych doświadczeń w swojej karierze zawodowej, sięga do wspomnień z czasu prowadzenia w przeszłości organizacji start-upowej, kiedy to wraz ze współnikiem zdecydowali się nie przekazywać zespołowi informacji o trudnościach finansowych przedsiębiorstwa i zrezygnować z pobierania własnych pensji na rzecz utrzymania pensji pozostałych zatrudnionych. Wówczas praca emocjonalna, którą wykonywał Marcel, polegała na maskowaniu przeżywanego stresu i podtrzymywaniu wśród współpracowników fałszywego przekonania o jego dobrym samopoczuciu i stabilnej kondycji firmy, ponieważ, jak zauważa: „ludzie wiedzą, to tak po prostu wewnętrznie czują, że jesteście zbyt zestresowani, nie śmiejecie się z żartów. Jakby jest źle, ale nikt nie wie czemu i każdemu wariuje po prostu wyobraźnia”.

Praca emocjonalna podejmowana w relacjach zespołowych zyskuje odmienną postać w wypadku Błażeja. Rozmówca pozycjonuje siebie jako „osobę introwertyczną” o „analitycznym umyśle”. Błażej obszernie relacjonuje, jak w codziennych doświadczeniach rozwija

zdolność do empatyzowania z pozostałymi współpracownikami i współpracowniczkami, gotowość do rozumienia i przyjęcia odmienności cudzej perspektywy, okazywania zainteresowania stanami emocjonalnymi i przeżyciami innych osób, a także umiejętność trafnego interpretowania ich wypowiedzi:

[...] ja jednak musiałem się z tym pogodzić, że nie wszyscy, z którymi ja współpracuję, w ten sposób pojmują świat i czasami też trzeba dostosować to, w jaki sposób, nie wiem, ja się komunikuję do osoby, z którą rozmawiam. [...] I to jest pewne wyzwanie jednak, że ja tak w porównaniu do pracy z programistami czy w ogóle z kodem, to tam jest taki konkretny na konkretnie. A tutaj muszę się pogodzić z tym, że są czasami pewne rzeczy niedopowiedziane, czy że są jakieś tam niuanse jakichś relacji [...]. Trzeba brać pod uwagę, że ktoś może na przykład być w innym stanie emocjonalnym, że ktoś może być, nie wiem, bardziej taki podekscytowany albo smutniejszy. Że jednak taka praca w takim małym zespole, że wymaga jednak większej wrażliwości na to, kim ta druga osoba jest. Że nie można po prostu maila wysłać z suchymi faktami, poleceniami albo tam odbijać piłeczki. Bo mi jakoś się automatycznie zdarzało tak, że jak z kimś takim rozmawiałem, to odbijałem piłeczkę, żeby w zasadzie coś z siebie wyraził, wysłowił. A czasami to właśnie wymaga trochę bardziej, nie wiem, elastyczności w tej komunikacji, żeby jednak zrozumieć, w jakim ta osoba może być stanie, o co może jej chodzić, jak ona zwykle się komunikuje. [...] w ogóle lepiej się nam pracuje, gdy się znamy tak lepiej, że wiem, z kim mam do czynienia. [...] Tak i u nas w zespole bardzo często rozmawiamy o tym, czy ktoś ma problemy psychiczne, czy na przykład jest w gorszym nastroju, czy chodzi na terapię. I wtedy jest tak, że ktoś przychodzi do biura i mówi albo wiadomo, że ktoś o piętnastej ma terapię danego dnia i wtedy wiadomo, że nie można go zasypywać mailami, bo ma czas dla siebie. I potem po prostu wraca i nawet czasem rozmawiamy o tym [Błażej, współzałożyciel start-upu, programista].

Praktyki opisywane przez Błażeja ilustrują to, co Jenna Ward, Robert McMurray i Scott Sutcliffe (2020) nazywają „empatyczną pracą emocjonalną”, której podejmowanie według badaczy częściej charakteryzowało specyfikę pracy emocjonalnej wykonywanej w różnych zawodach przez kobiety (zob. Godfrey i Brewis 2018; Nixon 2009). Co więcej, w ramach opisywanego przez Błażeja reżimu emocjonalnego, dominującego we współtworzonej przez niego organizacji start-upowej, normalizacji podlegały praktyki dyskusji o własnych doznaniach emocjonalnych czy uczestniczenia w terapii. Doświadczenia Błażeja pokazują, że mężczyźni w organizacjach start-upowych są zobowiązani do gruntownia praktyk wpisujących się w schematy działań kobiecości normatywnej, co rzadko się zdarza – według mnie – jeśli odnosić to do perspektywy dostępnej literatury genderowej (zob. Ward, McMurray i Sutcliffe 2020).

Analiza wypowiedzi części badanych mężczyzn pozwala stwierdzić, że udział w zbiorowej, a także indywidualnej pracy emocjonalnej wymagał od nich wysiłku i zaangażowania. Stanowiło to rodzaj kompetencji, do której dostęp uzyskiwali wraz z nabywanym doświadczeniem. Motywacje Błażeja do podejmowania pracy emocjonalnej miały charakter instrumentalny. Jak twierdził, takie podejście pozwala mu skuteczniej współdziałać w dynamicznym środowisku pracy: „Czasami, jak jest jakaś szybka decyzja do podjęcia, to musisz szybko zrozumieć, o co tej osobie chodzi”. Charakter działania w stosunkowo niewielkim zespole, zdaniem badanego, „wymaga jednak większej wrażliwości na to, kim ta druga osoba jest”. Praca emocjonalna w badanych start-upach opierała się więc na uwzględnianiu potrzeb innych osób, także odnoszących się do sposobów wykonywania obowiązków, o czym z kolei mówi Robert:

No tak, no bo dla mnie to jest jakby, tak jak mówię, całe moje życie i w ogóle poświęcam się temu, uwielbiam to robić i mega chciałbym czasami dostać telefon od chłopaków o trzeciej w nocy na zasadzie: „Mam pomysły na to czy na to, robimy?”. No ale tak nie jest. Właśnie dostałem informację, że niektórzy mają też życie prywatne. [...] No wyszło, że jedyną osobą, która chce tak robić, że jestem ja. [...] No jakby wiem, że to śmieszne. Jakby wyszło, że jedyną osobą jestem ja. [...] Więc demokratycznie, no postanowiliśmy, że jednak może tam nie być. [...] Więc tego musiałem się trochę nauczyć, ale wydaje mi się, że się dotarliśmy, tego się nauczyliśmy [Robert, współzałożyciel start-upu].

Ponieważ w start-upach do ważnych wartości należą swoboda wyrażania siebie i praca w zgodzie z własnymi przekonaniem, kiedy Robert chciał, aby inni pracownicy i pracowniczki wdobyli jego reguły wykonywania obowiązków, spotkał się ze sprzeciwem z ich strony. Jak sądzę, powszechny wśród członków i członkiń tej społeczności dyskurs pracy jako aktywności dającej przyjemność i charakteryzującej się dobrowolnością pozwalał zespołowi kwestionować metody pracy narzucane przez przełożonego, co wywoływało u niego osobiste napięcia na tle emocjonalnym. Doświadczenia Roberta ilustrują, jak mężczyźni pełniący w badanych start-upach funkcje kierownicze niejednokrotnie byli zobowiązani do zmiany indywidualnych zachowań i praktyk zarządzania własną emocjonalnością przez pozostałych współpracowników i współpracowniczki, artykułujących swoje oczekiwania i aktywnie współkształtujących struktury pracy.

Opierając się na wypowiedziach osób badanych, wnioskuję, że reżim genderowy obowiązujący w start-upowych strukturach pracy wymusza na osobach realizujących wzorce męskości hybrydycznej praktyki „filantropijnego zarządzania emocjami”, to znaczy podejmowania pracy, w której znaczenie zyskują między innymi relacje interpersonalne, sympatia, troska i opieka nad innymi osobami (Lewis 2008: 131). Te złożone uwarunkowania, krzyżujące się z motywacjami przedsiębiorców mężczyzn, którzy dążąc do sukcesu, pragną odgrywać rolę „dobrych liderów”, sprawiają, że opisane kryzysy emocjonalne o potencjale trajektoryjnym prowadzą do redefinicji reguł dotyczących emocjonalności ucieleśnianych w strukturach start-upów wzorów męskości. O ile w pierwszej części rozdziału wskazywałam zjawisko integracji stanowisk zdominowanych przez kobiety z praktykami pracy emocjonalnej, o tyle przedstawione powyżej analizy sugerują, że specyfika oczekiwań związanych z zajmowanymi w ramach struktur start-upowych pozycjami wymusza na części badanych mężczyzn konieczność podjęcia pracy emocjonalnej. Należy również zaznaczyć, że sam sposób rozwiązywania i przeżywania przez badanych problemów emocjonalnych (na przykład podjęcie terapii, normatywizowanie rozmów w zespole o potrzebach i problemach psychicznych) na tle szerszej literatury przedmiotu (Bradley 2008; Hearn 1993; Nixon 2009) jawi się z perspektywy genderowej raczej jako niekonwencjonalny i wykraczający poza schematy działań tradycyjnych modeli męskości.

6.2.3. Przekraczanie modelu „idealnego pracownika”. Wzorce płciowe negocjujące i reprodukujące upłciowione normy pracy

Na genderowy podział pracy analizowany w ramach organizacji start-upowych warto spojrzeć przez pryzmat koncepcji Joan Acker, wprowadzającej kategorię „płciowo-neutralnego idealnego pracownika” (zob. Acker 1990). Współczesne badania pokazują, że normy

pracy, które kategoria ta reprezentowała przez lata w studiach nad płcią, w licznych środowiskach zawodowych podlega redefinicjom (zob. Brumley 2014; Kelly i in. 2010; Nelly 2020, 2022; Poorhosseinzadeh i Strachan 2020). Analiza doświadczeń pracowników i pracowniczek struktur start-upowych pozwala stwierdzić, że normatywny wzór idealnego pracownika nie ulega w obrębie tych organizacji prostej reprodukcji. Stanowi raczej obiekt rozległych negocjacji w procesie różnych praktyk kwestionujących jego zasadność, finalnie zaś rekonstruujących jego charakter.

Jedno z ważnych założeń koncepcji zaproponowanej przez Acker stanowi przekonanie, że idealny pracownik upłciowionych organizacji nie ma obciążeń innych niż te, które wynikają z zajmowanej przez niego pozycji w miejscu pracy, a więc nie pełni funkcji opiekuńczych względem innych zależnych od niego osób (Acker 1990; Bates 2022). Wśród osób badanych panuje zgodność co do tego, że wielogodzinne dni pracy oraz postawa pełnego poświęcenia na rzecz organizacji stanowią normatywny element kultury organizacyjnej start-upów. Podzielały one również przekonanie, że praca w start-upie nie sprzyja angażowaniu się lub pozostaje w ostrym konflikcie z zaangażowaniem się w sferę reprodukcji, o czym świadczy również fakt, że tylko dziesięć z czterdziestu trzech badanych osób pełniło funkcje rodzicielskie, z czego połowa nie należała do etatowych pracowników i pracowniczek start-upów. Warto jednak rozważyć, czy wymiar opiekuńczości i troski realizował się w przestrzeniach start-upów w nieco inny sposób, wykraczający poza klasyczne rozumienie nieodpłatnej pracy opiekuńczej, rozpatrywanej jako niezapośredniczone, fizyczne interakcje oraz pomoc osobom bliskim i zależnym. Podążając za perspektywą części osób badanych, sugeruję, że praca opiekuńcza odbywa się również pośrednio, to znaczy przez pracę wewnątrz struktur organizacji start-upowych i realizację prospołecznie zorientowanych „misji” i osiągnięcie celów biznesowych organizacji, z którymi utożsamiali się rozmówcy i rozmówczynie. Spostrzeżenie to potwierdzają słowa Anety, doświadczonej przedsiębiorczynie, która postanowiła rozpocząć działalność start-upową w obszarze zrównoważonego rozwoju: „bardzo chciałam przejść na tę dobrą stronę mocy, czyli nie tylko skupiać się na tym, żeby moja firma generowała zyski, ale też robiła coś więcej, żeby w jakikolwiek sposób starała się, żeby nam się żyło tutaj lepiej, kolokwialnie mówiąc”.

W strukturach start-upów technologicznych, które ze względu na dominujące w nich modele pracy można nazwać „chciwymi” czy „głodnymi na czas” organizacjami (Hearn i Collinson 2006; Kvande 2009), pojawiały się nierzadko praktyki oporu wobec wzorów pracy wykluczających bądź utrudniających realizację tradycyjnie rozumianych aktywności opiekuńczych. Historie Grzegorza i Arkadiusza pokazują, że do form oporu podejmowanych przez osoby badane należała praktyka rezygnacji z zatrudnienia w start-upie narzucającym wielogodzinny czas pracy na rzecz innej organizacji, charakteryzującej się co prawda kulturą start-upową, ale o unormowanych godzinach pracy. Arkadiusz, programista, zanim odpowiedział na pytanie, dlaczego odszedł z poprzedniej organizacji (zagranicznego start-upu), zdecydował się najpierw przedstawić okoliczności poprzedzające podjęcie tej decyzji. Badany opisywał kulturę pracy, która sprawiała, że czuł się niekomfortowo, odmawiając nadgodzin, co kontrastowało z postawą pozostałych współpracowników, chętnie zostających w pracy po godzinach. Arkadiusz zwracał też uwagę na swoją sytuację rodzinną – narodziny pierwszego dziecka, które wzmagaly w nim potrzebę zachowania *work-life balance*, a także osobiste przekonania o możliwości rozwoju własnej kariery przy jednoczesnym zachowaniu równowagi zaangażowania w życie zawodowe i rodzinne.

Mnie, szczerze mówiąc, to nie do końca pasowało, że to było tak dookreślone. I też wtedy mi się dziecko urodziło i też mi zależało na takim *work-life balance*. [...] Mnie się tak naprawdę budowanie takiej tożsamości pracy od początku nie podobało, więc jak się tam zatrudniłem, to byłem tak na to, do tego sceptyczny... [...] Ale mi tam też zawsze zależało bardzo na... No też tym, co pozazawodowe, też jakimś spełnieniu. I też gdzieś zawsze dla mnie był też ważny ten reżim, żeby nie pracować więcej niż osiem godzin dziennie. Też wierzę w to, że można nabrać to doświadczenie, może wolniej, ale bez poświęcania innych sfer życia [Arkadiusz, programista].

Do praktyk oporu kwestionujących obowiązujący w start-upach reżim pracy, a zatem i samą normę idealnego pracownika, można zaliczyć również praktyki publicznego wyrażania dezaprobaty i sprzeciwu wobec powszechnego modelu zatrudnienia narzucającego niestandardowy wymiar czasu pracy. O tego rodzaju działaniach wspomina Grzegorz. Przedstawiając historię swojego współpracownika, pokazuje, w jaki sposób ten usiłował „nauczyć szefa” respektowania wyznaczonych godzin pracy i odpoczynku, odmawiając dyspozycyjności po godzinach pracy ze względu na pełnione wówczas obowiązki rodzinne:

– Mam fajny w sumie przykład kolegi [...] jemu się urodziło dziecko i poszedł do pracy właśnie w start-upie, no i on...

– **Poszedł do pracy w start-upie?**

– Tak, tak, w sensie jakby chyba jeszcze to było przed urodzinami samymi [...]. I on właśnie mówił, że taki typowy problem u niego to było to, że szef dzwonił o dziewiętnastej... [...], a on po prostu nie mógł odebrać, bo zajmował się dzieckiem. No i ciężko było nauczyć szefa, żeby zrozumiał [...]. Tak naprawdę potem nie widział różnicy, jakby w sensie, jak jest się w stanie ustalić granice, to jest dobrze, tylko tyle tak naprawdę [Grzegorz, programista].

Przywołane sposoby negocjacji reguł obowiązujących w porządku pracy w start-upach stanowią przykład praktyk oporu, który był wyrażany przez stosunkowo wąską grupę mężczyzn. Niemal we wszystkich wypadkach byli to mężczyźni zatrudnieni na stanowisku programisty, a więc jednostki o stosunkowo silnej pozycji negocjacyjnej w organizacji, ponieważ, jak zaznacza Karolina: „ciężko jest znaleźć programistę, więc jak już znajdziesz, to trzeba go zatrzymać”.

Założenie o konieczności trwania pracy i odpoczynku przez konkretną ilość czasu i w określonych porach dnia stanowiło jeden z ważnych warunków dookreślających model idealnego pracownika opracowany przez Acker (2012: 218). W przeciwieństwie do tego założenia, analiza wypowiedzi wielu rozmówców i rozmówczyń wskazuje, że ich pracę, niezależnie od funkcji pełnionej w organizacji, charakteryzowały swobodnie ustalone, elastyczne ramy czasowe oraz dowolność pory realizacji wyznaczonych zadań. Osoby badane zaznaczały, że w ich miejscach pracy produkcyjnej kluczowe znaczenie miała nie tyle pora wykonywania obowiązków, ile raczej poświęcana na to ilość czasu i osiągnięte rezultaty. Istotne było to, aby zadania były „dowiezione na czas”, ponieważ, jak podkreśla Karolina: „pod koniec tygodnia ma być zrobione, i kropka”. Spójrzmy na wypowiedź Grzegorza, który swój harmonogram dnia pracy ustala samodzielnie, testując wstępnie różne sposoby zarządzania czasem. Cytowana wypowiedź zwraca także uwagę na ogólną tendencję pojawiającą się w analizach: nieustanne przeplatanie się praktyk skoncentrowanych na realizacji obowiązków służbowych z praktykami dnia codziennego moich badanych:

[Jak] były elastyczne godziny pracy w miarę, no to mogłem sobie wstać na przykład, nie wiem, siódma albo w sumie dziesiąta. No więc spokojna praca, w domu jest też trochę tak jakby luźniej, możesz sobie spokojnie wstać na dziesięć minut, ugotować obiad, ale tak czy tak – jest tak samo dużo pracy. [...] Jak na przykład zaczynałem pracę zdalnie [...], to jakby podchodziłem do tego, że no przecież mam cały dzień, to mogę zrobić sobie pięć godzin na początku, potem trzy godziny wieczorem, ale to nie dawało takiego uczucia, że się kończy pracę. Więc jest taki bardzo... człowiek się czuje uwięziony. No więc nauczyłem się, że no lepiej już raz zacząć i jak skończę, to już kończę, mi się w głowie przełącza taka dźwignia, tak? I już nie myślę o pracy [Grzegorz, programista].

Nierzadko dowolność realizacji czynności zawodowych stanowiła wynik prowadzenia działań z odrębnych lokalizacji, a czasami także odmiennych stref czasowych. Jako przykład można przywołać start-up Roberta, w którym jest zatrudnionych kilka osób zamieszkujących cztery różne lokalizacje geograficzne: „ja mam właśnie foundera Alka z Poznania, Kiri i Artur mieszkają w Sztokholmie, Kostek jeszcze był w Paryżu, a my tutaj w Trójmieście [...]”.

Analiza wypowiedzi uczestników i uczestniczek badań pozwala stwierdzić, że w związku z elastycznym modelem zarządzania godzinami pracy osoby badane doświadczały licznych problemów z regulowaniem czasu pracy. Problemy te towarzyszyły im bez względu na płeć czy wykonywany zawód, prowadząc nierzadko do tego, co osoby badane określały mianem wypalenia zawodowego. Wśród negatywnych stron indywidualnie ustalanego systemu pracy w organizacji start-upowej wymieniały nieopuszczające ich poczucie „bycia w pracy”, trudności w odpoczywaniu, przymus realizacji nadgodzin bądź poczucie bycia zobowiązanym do pozostawania w pracy ze względu na natłok zadań w rozwijającej się organizacji. Historia Karoliny obrazuje te trudności, kiedy badana wyznaje, że na początku swojej ścieżki zawodowej nie potrafiła czasowo zagospodarować przydzielonych jej obowiązków, co kończyło się realizacją wszystkich otrzymanych zadań w ciągu dwóch pierwszych dni tygodnia: „Zwłaszcza jak dostawałam na tydzień zadania, no to pierwsze dwa dni miałam już wszystko zrobione, bo nie spałam w nocy i trzy ostatnie dni takie: no co?”. Jak podkreślała, sposób jej pracy wynikał z młodego wieku, w którym każdy człowiek „musi się wyszumieć”, a sposobem na zaspokojenie tej potrzeby było w jej wypadku poświęcenie się pracy: „no a ja po prostu wypruwałam sobie żyły, próbując udowodnić wszystkim, jaka to nie jestem super. No i udawało się, tylko skończyłam z kosmicznym wypaleniem, z którego się do tej pory próbuję odgrzebać [...]”. Warto podkreślić, że w przekonaniu osób badanych unormowanie czasu pracy produkcyjnej stanowiło własną odpowiedzialność. Karolina: „Tylko no w start-upie, myślę, że ważny jest ten balans, ale musisz sama stawiać granice, że sorry, ale ja jestem w stanie pracować, powiedzmy, osiem, dziewięć godzin, i tyle, no nie? I wiadomo, fajnie sobie odhaczać zadania z listy, ale trzeba się nauczyć czasami rozdzielać sobie samemu po prostu”.

W świetle powyższych wypowiedzi elastyczny czas i elastyczne formy pracy wydają się tworzyć „zasłonę dymną” dla realizacji nadliczbowych godzin, w wielu wypadkach zaciemniając realny wymiar godzin pracy. Wniosek ten znajduje potwierdzenie w słowach Mileny:

– **A czy dużo osób na przykład zostaje też po godzinach w pracy jeszcze?**

– Tak, sporo osób jest takich, które pracują więcej, niż mają zapisane w umowie, ale też część osób pracuje na B2B i tutaj nie ma tak naprawdę określonych w tygodniu godzin. Więc też ciężko powiedzieć, że one, te osoby, pracują ponad godziny, no bo nie mają tych godzin po prostu wyznaczonych [Milena, pracowniczka działu zasobów ludzkich].

Jak dowodzi analiza materiału empirycznego, a także bogata literatura naukowa, taki schemat pracy jest problematyczny dla pracowników, którzy chcą się angażować w pracę opiekuńczą w sferze prywatnej (zob. Balan, Brink i Benschop 2023; de Laat 2023). Specyfika pracy w start-upach wpisuje się w szersze trendy dominujące we współczesnych systemach pracy (Brumley i in. 2021), które dotkliwiej marginalizują na rynku pracy kobiety z dziećmi (Blair-Loy i Cech 2017), pomijając całkowicie znaczenie pracy reprodukcyjnej dla możliwości trwania systemu społecznego (Federici 2017) oraz potencjalne korzyści płynące dla sfery pracy produkcyjnej z „wiedzy, umiejętności i wzorców interakcji społecznych” zdobytych podczas jej wykonywania (Haas i Hwang 2007).

Jak interpretuję, trudności osób badanych w wyznaczaniu granic między czasem pracy i czasem pozazawodowym wzmacnia problematyczność definiowania i kalkulowania czasu pracy. Osoby badane poproszone o podanie liczby przepracowanych w ciągu tygodnia godzin wielokrotnie odpowiadały, używając nieprecyzyjnych określeń, takich jak: „dużo”, „bardzo dużo”, „ciężko powiedzieć”, lub starały się zrelacjonować przebieg dnia pracy z uwzględnieniem pór realizacji konkretnych czynności. Wniosek ten trafnie ilustruje wypowiedź Marcela, który swoją odpowiedź na pytanie o czas pracy rozpoczyna od wyrażenia wątpliwości co do tego, które czynności należy zakwalifikować jako pracę:

To też jest zawsze pytanie, kiedy zaczyna się praca, a kiedy się kończy. [...] zaczynam pracować nad celami dnia już rano, jak tam ćwiczę sobie szósta rano, szósta trzydzieści może bardziej, bo to już wtedy planuję sobie mniej więcej, patrząc w kalendarz, co się będzie działo, na co mam się przygotować, jak może mam się ubrać [...]. I tak naprawdę zaczyna się praca, ale to nie jest tak, że o siódmej już jestem przy komputerze. Raczej zjem śniadanie, porozmawiamy z żoną, coś tam zrobimy i dopiero tak naprawdę zakładasz, że o ósmej jestem tak *full* w pracy i najczęściej kończę osemnasta, dziewiętnasta, czasami dłużej trzeba, a też jest okej [Marcel, dyrektor start-upu].

Inaczej było jedynie w wypadku dwóch rozmówców – Huberta i Michała, którzy wyznali, że bardzo dokładnie monitorują czas własnej pracy, korzystając w tym celu z różnych rozwiązań technologicznych. Hubert śledzi własny czas pracy, korzystając z „kostki” i notując równolegle zrealizowane zadania, by weryfikować własną efektywność. Jak sam mówi: „staram się mocno liczyć swój czas pracy, mam, trochę się śmieję, taką kostkę, ja sobie piszę sam, co robię i później efektywnie patrzę, co mi się udało zrobić *versus* tego, co uzyskaliśmy. Oczywiście nieraz jest tak, że pracuję ponad normę”. W wypadku Michała kontrolowanie własnego czasu pracy odbywało się z użyciem specjalnej aplikacji, wyświetlającej statystyki czasu pracy. Dla badanego, który doświadczył depresji klinicznej wynikającej z chronicznego przepracowania, nadzorowanie czasu pracy stanowiło strategię pozwalającą ograniczać nadliczbowy czas pracy. Mimo to zdarzało mu się przekraczać określone przez Kodeks pracy standardy:

– **A ile to jest godzin dziennie, czy nie liczysz, nie patrzysz na cyfry?**

– Patrzę, ja mam dokładnie statystyki, ile co do sekundy, mam aplikację, która mi mierzy, ile dokładnie minut spędzam. Więcej godzin już naprawdę nie mogę, więc robię to mądrze. Mam średnią jedenaście godzin dziennie przy komputerze siedem dni w tygodniu. Średnia tygodniowa to jest jedenaście godzin dziennie. W co drugi weekend mam teraz jeszcze zjazd na uczelni, bo studiuje jeszcze na uczelni. [...] Więc to i tyle w sumie. Poza pracą i żoną nie mam za bardzo życia [Michał, współzałożyciel start-upu, programista].

Całkowicie odmienną strategię obrały Aneta i Sara. Rozmówczynie zdecydowały się nie kontrolować czasu pracy, jednak dla każdej z nich praktyka ta stanowiła odpowiedź na odmienne potrzeby. Sara nie monitoruje godzin spędzonych w pracy, ponieważ praktykę tę uznaje za sprzeczną z jej rozumieniem pracy: „w start-upie bardzo ta luźna praca, pewnie dużo godzin było, ale nawet tego nigdy nie liczyłam, bo nie miałam takiego poczucia, że to jest od – do”. Z kolei dowolność decydowania o porach realizacji obowiązków, jak uważa, gwarantuje jej możliwość samostanowienia, co znajduje potwierdzenie w słowach: „Ta firma jest fantastyczna, bo trochę jestem panią swojego czasu”. W wypadku Anety, właścicielki start-upu, takie działanie stanowiło celową strategię, pozwalającą odwrócić uwagę od ilości czasu poświęcanego w ciągu doby na pracę zawodową. Badana stwierdza: „Ja bardzo dużo pracuję. [...] Nie, ja nie potrafię, nie chcę nawet tego liczyć [śmiech]. Ja nie chcę też tego wypowiadać [...]”, po czym płynnie przechodzi do refleksji nad efektywnością własnej pracy, wyznając, że obecnie jest znacznie bardziej skuteczna i doświadczona niż w poprzednim start-upie, którym kierowała. Ten zwrot w narracji rozmówczyni trafnie obrazuje różnice między dwoma odrębnymi systemami konceptualizacji czasu pracy zawodowej opisanymi przez Cynthię L. Negrey (2012). Autorka zwraca uwagę na to, że we współczesnej gospodarce w wypadku stanowisk specjalistycznych, kierowniczych i technologicznych odchodzi się od rozumienia czasu pracy jako „godzin poświęconych na realizację linearnie następujących po sobie sekwencji zadań” (charakterystycznego dla pracy ery fordowskiej) na rzecz „nowej dyscypliny czasu pracy”, w której czas jest „wielopoziomowy”, a fundamentalne znaczenie mają wyniki oraz wysiłek włożony w sfinalizowanie zadań (Negrey 2012: 25–26). Przy czym, jak sądzę, na podstawie przytoczonych powyżej wypowiedzi należy wnioskować, że w organizacjach start-upowych dominuje drugi z opisanych modeli.

Niektóre kobiety uczestniczące w badaniu i będące matkami, chcąc sprostać oczekiwaniom związanym z godzinami pracy, podejmowały strategię „rozpraszania godzin pracy”. Strategia ta pozwalała im, tak jak Hannie, na intensywne zaangażowanie zarówno w wykonywaną pracę, jak i w życie rodzinne:

– **A ty dużo pracujesz godzin dziennie?**

– No bardzo dużo. Niestety, bardzo dużo.

– **A czy jesteś w stanie oszacować, podać jakąś liczbę godzin, czy ciężko powiedzieć?**

– To znaczy, no, myślę, że to jest minimum dziesięć godzin codziennie, a na pewno jest tego więcej. Bo oczywiście staram się to gdzieś też porozbijać, tak żeby to nie był taki totalnie blok dziesięciu czy dwunastu godzin ciurkiem, tylko staram się gdzieś to tam porozkładać, czy to, nie wiem, jakieś tam drobne zadania, gdzieś tam na weekend czy wieczorami, czy właśnie gdzieś bardzo rano, żeby troszeczkę też moja rodzina nie do końca [to] odczuwała [Hanna, dyrektorka fundacji wspierającej działalność start-upów].

Nieco inaczej strategia ta wygląda w życiu Małgorzaty, dla której możliwość elastycznego zarządzania własnymi godzinami pracy stanowiła swego rodzaju rekompensatę zwiększonej ilości czasu poświęconego na pracę w start-upie (względem poprzednio zajmowanego stanowiska dyrektorskiego w korporacji).

– [Mój syn] ma autyzm i ma padaczkę, no i tam jeszcze milion problemów. Nie mówi. [...] To jest też plus teraz start-upu i własnej firmy, że jest ta elastyczność czasowa. Ja pracuję dłużej

niż w [innej organizacji na stanowisku dyrektorskim], ja pracuję wieczorami. Natomiast wiesz, no dzisiaj byłam u lekarza o jedenastej czterdzieści i idę na siedemnastą, a jeszcze muszę dziecko zawieźć na angielski, i generalnie żonglujemy. I to jest okej i dla Filipa, dla mnie, dla tych naszych. Może i z naszymi tymi właścicielami, inwestorami to o tym jeszcze mogę opowiedzieć, ale jakby między nami jest zgoda na to. Ja nie wiem, jak to robiłam w [nazwa korporacji]. Absolutnie nie wiem, w [nazwa korporacji] nie było, jakby była pewna elastyczność na wychodzenie do lekarzy, ale tej [pełnej] elastyczności [nie było].

– **Skończyła się pewnie.**

– Tak.

– **Po jakimś czasie.**

– Do tego stopnia, że ten mój [syn] wstaje w nocy, wiesz, potrafi wstać. No dzisiaj o piątej rano. Jak był, bo on jest teraz chory, ale dwa dni temu wstał o drugiej nad ranem [Małgorzata, współzawodniczka start-upu działającego w branży finansowej].

Interpretując relacjonowane praktyki negocjowania modelu pracy w strukturach start-upowych, sugeruję, że o ile niektórzy badani mężczyźni ucieleśniający wzory męskości hybrydycznej kwestionowali etos pracy, realizując praktyki oporu wobec wyśrubowanych norm pracy, o tyle kobiety ucieleśniające wzorce kobiecości hybrydycznych, szczególnie te obciążone rolami opiekuńczymi, starały się raczej maskować na różne sposoby trudności w godzeniu obowiązków sfery domowej i zawodowej, korzystając w tym celu na przykład ze strategii rozpraszania godzin pracy. W tym miejscu warto zadać pytanie, czy w kulturze przepracowania możliwość wyrażenia sprzeciwu wobec norm dotyczących zasad pracy bądź rezygnacji z zatrudnienia nie stanowi w pewnym sensie nowego rodzaju „przywileju”, z którego decydują się korzystać głównie mężczyźni.

Rekonstruując na podstawie analizy zebranego materiału empirycznego podział pracy w organizacjach start-upowych ze względu na płeć, można stwierdzić, że opisywane w literaturze naukowej klasyczne wzory stratyfikacji płciowej jednostek w organizacjach (zob. Cech 2013; Connell 2006; Kankkunen 2014) nie zostają w nowoczesnych strukturach start-upowych jednoznacznie obalone ani zastąpione odmiennymi modelami nierówności. Te tradycyjne schematy segregacji płciowej – horyzontalnej i wertykalnej – podlegają raczej prostym reprodukcjom i współkształtują specyfikę różnych poziomów życia organizacyjnego (to znaczy segregacji podlegają poszczególne branże, stanowiska, a także zadania, co dokładniej opisuję w kolejnym rozdziale). Niektóre mechanizmy ulegają częściowym rekonfiguracjom, jak w wypadku „szklanych ścian”, co, jak sądzę, wynika raczej z logiki organizacyjnej dominującej w start-upach, niewystarczających zasobów organizacyjnych oraz elastycznych modeli zarządzania sprzyjających mobilności jednostek wewnątrz struktur niż z celowych działań ukierunkowanych na osiągnięcie strukturalnej płciowej równowagi w organizacjach.

Na początku rozdziału wskazałam, że „całkowity społeczny podział pracy” na pracę produkcyjną i reprodukcyjną stanowi jeden z fundamentów, na których ukonstytuował się współczesny porządek płci (Holter 2005; Huws 2012). Tymczasem w przestrzeniach organizacji start-upowych rozmywa się granica między tymi dwiema sferami na poziomie zarówno fizycznym, jak i symbolicznym, ponieważ domena pracy produkcyjnej przechwytuje znaczenia i praktyki zarezerwowane dotąd dla sfery rodzinnej, osobistej. To symboliczne splątanie

znaczeń i logik kierujących każdą z dwóch domen uznając za zabieg służący intensyfikowaniu wysiłku i zaangażowania pracowników w wykonywanie pracy produkcyjnej. Mechanizm ten na tle doniesień z literatury przedmiotu (Neely 2020; Wynn i Correll 2018) nie jest czymś specyficznym tylko dla branży start-upów, ale jest charakterystyczny dla wielu innych organizacji działających w nowej gospodarce. Co szczególnie istotne z perspektywy celu niniejszej książki, mechanizm, za którego sprawą normą stają się zupełne oddanie pracy, kierowanie się (równolegle) logiką wymiany i zysku oraz realizowanie praktyk pielęgnacyjnych w miejscu wykonywania pracy produkcyjnej, czyni tę przestrzeń szczególnie problematyczną dla kobiet, które w życiu osobistym podejmują role opiekuńcze, a nie zajmują stanowisk charakteryzujących się dostępem do władzy.

Co więcej, analizy pokazały, że powszechne w start-upach normy dotyczące pracy (zob. Papageorgiou 2022) są opresyjne nie tylko wobec kobiet, lecz również wobec mężczyzn (w tym zajmujących stanowiska charakteryzujące się dostępem do władzy), którzy ze względu na podejmowane próby sprostania rozbieżnym oczekiwaniom (na przykład ze strony inwestorów i współpracowników) zmagają się z licznymi napięciami. Te zaś sprzyjają doświadczaniu poważnych kryzysów tożsamościowych i emocjonalnych, które mogą prowadzić do rekonfiguracji ucieleśnionych wzorców męskości (w kierunku modeli bardziej egalitarnych), a niekiedy do częściowej transformacji samych struktur organizacyjnych. Co równie istotne, sposoby rozwiązywania tych kryzysów przez pracowników i pracowniczki start-upów wykraczają poza utarte strategie radzenia sobie z trudnościami, specyficzne dla wzorów tradycyjnej męskości (na przykład podejmowanie zespołowej i indywidualnej filantropijnej pracy emocjonalnej, udział w terapii), które w doświadczeniach badanych czasami bywają interpretowane według reguł wyznaczanych przez dyskurs neoliberalizmu (na przykład przedstawianie psychoterapii jako najbardziej optymalnego i efektywnego sposobu rozwiązywania trudności natury emocjonalnej).

W dostępnej literaturze przedmiotu podkreśla się, że „idealna norma pracownicza” nie jest neutralna pod względem płci, ponieważ ten specyficzny zestaw oczekiwań i zasad działania powszechny w obrębie wielu miejsc pracy jest łatwiejszy do spełnienia i ucieleśnienia przez mężczyzn, którzy realizują hegemoniczny wzorzec męskości (Acker 1990; Britton i Logan 2008). Rzadko jednak pochyłano się nad tym, w jaki sposób normy, które uprzywilejowują hegemoniczną męskość, mogą być kwestionowane i negocjowane przez jednostki (Kelly i in. 2010), zwłaszcza przez mężczyzn. Analiza genderowego podziału pracy w organizacjach start-upowych pokazuje, że choć przestrzeń ta jest wypełniona normami typowymi dla tradycyjnej męskości kulturowej (długie godziny pracy, wykazywanie się niezależnością, sprawczością i proaktywnością, branie na siebie odpowiedzialności), to mężczyźni o wysokim statusie społecznym decydują się podważać panujące normy na różne, zazwyczaj zindywidualizowane sposoby. Przykładowo rezygnują z pracy w organizacjach, w których dominuje kultura przepracowania, na rzecz pracy w organizacjach pozwalających na zachowanie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, podejmują się pracy emocjonalnej, kwestionują znaczenie korzyści materialnych i podkreślają wagę pozytywnego wpływu społecznego firmy lub wdrażają bardziej demokratyczne i empatyczne modele zarządzania zespołem. Opisane próby negocjowania struktur pracy w start-upach nie redefiniują jednak w znacznym stopniu reżimu genderowego tych organizacji, w których, jak wcześniej pokazałam, dochodzi do reprodukcji wielu z klasycznych mechanizmów nierówności genderowych.

Rozdział 7

Struktury upłciowionego podziału władzy w organizacjach start-upów technologicznych

Aby w pełni scharakteryzować wzory płci społeczno-kulturowej (re)produkowane w organizacjach start-upowych, w ostatnim rozdziale empirycznym analizuję upłciwienie struktur władzy w start-upach technologicznych. Kategorię władzy ujmuję jako występujące między jednostkami relacje dominacji i podporządkowania, które z jednej strony mogą być sformalizowane, dookreślone i ustanowione w regulacjach prawnych (na przykład normach i aktach prawnych), stanowiąc podstawę sprawowania władzy bezpośredniej (*direct*) (Leszczyńska, Urbańska i Zielińska 2020: 188), z drugiej zaś – dyscyplinowane i regulowane przez nieskodyfikowane, ale obowiązujące w codziennych, rutynowych relacjach i interakcjach społecznych zasady postępowania, wynikające ze struktury (instytucji) płci, ustanawiające płciową hierarchię jednostek. Wówczas przybierają one formułę władzy implicytnej (*implicit*) (Stobbe 2005: 107). Specyfikę podziału władzy bezpośredniej w start-upach scharakteryzowałam w poprzednim rozdziale, opisując umiejscowienie kobiet i mężczyzn w strukturach badanych organizacji i charakteryzując sformalizowany w ich obrębie płciowy podział pracy czy stanowisk. Jak jednak zaznacza Barbara Jabłońska, analizując prace Michela Foucaulta, władza to również to, co „odrywa się od struktury”, przenika „na wskroś wszelkie międzyludzkie relacje” i może być identyfikowane „u korzeni”, to znaczy „na poziomie najdrobniejszych, elementarnych praktyk społecznych” (Jabłońska 2012: 79). Żeby dopełnić obraz relacji władzy (re)produkowanych w start-upach przez kobiety i mężczyzn, w ostatnim rozdziale empirycznym podążam za wskazówką Michela Foucaulta, by starać się „uchwycić władzę u jej granic, w jej najdalszych rozgałęzieniach, tam, gdzie staje się »włoskowata«”, czyli przejawia się w swoich „formach i instytucjach najbardziej regionalnych, najbardziej lokalnych” (Foucault 2006: 514). Dlatego ten rozdział poświęcam analizie władzy implicytnej, dynamicznie kształtującej i uwidaczniającej się w interakcjach, dyskursach, praktykach i tożsamościach, w których krystalizują się stosunki władzy i podrzędności między kobietami oraz mężczyznami ucieleśniającymi różne wzory kobiecości i męskości.

Co równie istotne, płciowy podział władzy prezentowany w tym rozdziale można przedstawiać zarówno z perspektywy praktyk reprodukcji tych struktur, jak i z perspektywy licznych form kwestionowania władzy, a więc oporu wyrażanego w praktykach separowania, dystansowania, kontestacji, jawnego sprzeciwu czy krytykowania (zob. Leszczyńska, Urbańska i Zielińska 2020: 187). W pierwszej części rozdziału skupiam się głównie na analizie praktyk i dyskursów odnoszących się do ideologii pracy, stylów zarządzania zespołem oraz selekcjonowania jednostek, które normatywizując, legitymizują i umacniają dominację specyficznego modelu męskości w kulturze organizacyjnej start-upów. Wskazuję także ogólne „narzędzia” i strategie dyscyplinowania działań pracowników i pracowniczek. Druga część rozdziału jest poświęcona analizie kobiecych doświadczeń bycia dyskryminowaną, stawania się obiektem przemocy i nadużyć ze względu na płeć oraz towarzyszącym tym doświadczeniom praktykom, które na rozmaite sposoby niosą, jak sądzę, potencjał zmiany i demaskowania (niewidocznych) relacji upłciowionej władzy w start-upach. Mam tutaj na myśli szeroko rozumiane praktyki oporu i sprzeciwu, jak również sprawczości, oraz różne akty tymczasowej uległości i podporządkowania, które podejmują kobiety działające w przestrzeniach organizacji start-upowych, by negocjować i radzić sobie z władzą mężczyźni. Analizie oporu poświęcam szczególnie wiele uwagi, gdyż stanowią one, jak sądzę, wyraz „głosów marginalnych”, które, jak zauważa Ann Oakley: „jednocześnie kwestionują centrum i pokazują jego kształt” (Haraway 1988; Oakley 2015: 326), a zatem nie tylko ukazują charakterystykę procesów kontestowania władzy, ale też pozwalają wnioskować o specyfice władzy (męskości) w start-upach.

Ważny w tym rozdziale termin „relacja władzy” sugeruje, że władza i opór wzajemnie się konstytuują. Jak pisze Foucault: „tam, gdzie jest władza, jest też opór, a jednak, a raczej w konsekwencji, opór ten nigdy nie znajduje się na zewnątrz w stosunku do władzy” (Foucault 1987: 95–96). Przyjmując za Foucaultem, że władza nie istnieje bez poddaństwa, a praktyki dominacji i podległości są nierozdzielnie powiązane, w kolejnych podrozdziałach rozdziału dzielam jednak na poziomie analitycznym zapowiedziane (w opisie struktury rozdziału) zagadnienia. Z pewnością w przytaczanych dalej historiach i wypowiedziach będą się one splecać, ponieważ – jak sugeruję – tworzą elementy jednego, całościowego doświadczenia. W ślad za Connell i Foucaultem zakładam również, że władza jest nie tylko ograniczająca, ale i wytwórcza, to znaczy powołuje do istnienia nowe formy życia (Connell 2013: 136), za które można uznać konfigurowane w start-upach specyficzne wzory i strategie płciowe.

7.1. Kulturowe normy jako niewidzialne narzędzia władzy implicytnej

Zdaniem Sarah Rutherford obowiązujące w miejscu zatrudnienia ideologia pracy i styl zarządzania pracownikami i pracowniczkami oraz ich czasem pracy to jedne z wielu wymiarów kultury dominującej w organizacji, które odczytane przez pryzmat genderowy, niosą upłciowione znaczenia i konsekwencje dla reżimu płci (Rutherford 2008: 199; zob. także Gherardi 1995). Jednocześnie elementy te można uznać za rodzaj sprawowania władzy implicytnej (*implicit power*) opisywanej przez Lineke Stobbe (2005), która, jak pokazuję w dalszej części rozdziału, pozwala dyscyplinować i kontrolować zachowania osób pracujących w start-upach za pomocą zasad postępowania zracjonalizowanych i legitymizowanych w „neutralnych”

kategoriach organizacyjnych (takich jak „wartości wyznawane przez firmę”, „kulturowe dopasowanie”, „profil idealnego kandydata” – Byron i Roscigno 2014: 438).

Uplciwienie neonormatywnej kontroli tożsamości

Władza w organizacjach bywa ujmowana przez pryzmat struktury formalnej, która – choć z upływem czasu zostaje wykształcona w organizacjach start-upowych – początkowo często pozostaje niezdefiniowana i dynamicznie się zmienia. To wczesne stadium rozwoju organizacji start-upowych rozmówcy i rozmówczynie nazywali okresem „chaosu”, czasem nieustannego „gaszenia pożaru”, etapem, w którym „wszystko jest w budowie” i „nie ma prostych ścieżek”, na przykład wyznaczających drogę awansu. Klaudia wspomina ten czas następująco: „Ten drugi start-up, w którym pracowałam, [...] tam zmiana mogła następować z dnia na dzień, i to o sto osiemdziesiąt stopni, a później ta zmiana następowała znowu z dnia na dzień, znowu o sto osiemdziesiąt stopni. Po prostu [...] było non stop gaszenie pożaru”. Uczestnicy i uczestniczki badań zwracali uwagę na potencjał drzemiący w takich uwarunkowaniach, podkreślając, że brak ustabilizowanych procesów sprawia, że – jak mówi Tomasz: „Wszystko da się zmienić, wszystko da się przegadać, wszystko da się przedyskutować”. Choć struktury formalne organizacji start-upowych w doświadczeniach osób badanych często jawią się jako ulotne, niestabilne, czasowo niedookreślone i podlegające licznym przekształceniom, nie oznacza to jednak, że w ich obrębie niemożliwe było rozpoznanie form sprawowania władzy.

Analiza powtarzających się konfiguracji praktyk pozwala zauważyć, że osoby badane doświadczały relacji władzy głównie w postaci „kontroli normatywnej”. Amitati Etzioni (1964) sformułował wspomniany termin już w latach sześćdziesiątych XX wieku, opisując analogiczne praktyki obserwowane we wspólnotach religijnych i politycznych. Choć normatywna kontrola tożsamości w literaturze przedmiotu jawi się zazwyczaj jako płciowo neutralna forma reprodukcji władzy organizacyjnej (zob. Alvesson i Willmott 2002; Fleming i Sturdy 2009; Husted 2021; Kunda 1992), sugerując, że koncepcja ta wymaga rozpatrzenia (i rozwinięcia) z perspektywy potencjału reprodukcji relacji genderowych, na co staram się zwrócić uwagę w dalszych analizach. Kontrola normatywna w rozumieniu Etzioniego (1964) oznacza formę sprawowania władzy, która opiera się na konstruowaniu w obrębie organizacji samokontrolujących i samodyscyplinujących się tożsamości. Innymi słowy, kontrola normatywna polega na zinternalizowaniu w tożsamościową strukturę podmiotu pierwotnie zewnętrznych względem niego (logik) struktur organizacyjnych. Bazując na analizie materiału empirycznego, sugeruję, że podobnie w wypadku start-upów technologicznych struktury władzy realizują i manifestują się w precyzyjnie dookreślonych, poszukiwanych i konstruowanych w miejscu pracy „totalnych” tożsamościach pracowniczych, regulujących zachowania pracowników i pracowniczek „przez wywoływanie określonych myśli, uczuć, emocji, które odpowiadają interesom firmy” (Cooper 2000: 386). Poniżej przytaczam wypowiedź Arkadiusza, w którego opinii na temat pracy w poprzednim start-upie upatruję potwierdzenia powyższych interpretacji:

– Okej, a powiedz mi jeszcze, jeśli mogę zapytać, dlaczego odszedłeś [...]? Bo powiedziałeś, że odszedłeś, nie?

– A to w sumie dobrze... No właśnie. Ta kultura start-upowa miała plusy i minusy.

– **To opowiedz o każdym z nich, jestem superciekawa.**

– To w ogóle coś takiego, dla mnie trochę taki fenomen społeczny, że w [...] nie miałeś właśnie takiego procesu awansu, też... Nie było tak nawet sformalizowane, jak dużo od ciebie wymagają i tak dalej, to tak mocno się odbywało na takiej zasadzie, że robisz tyle, ile chcesz jakby, w pewnym sensie. Że jakby wszystkim zależy na jakimś sukcesie tego projektu, nie mają nad sobą jakiegoś tam, wiesz, bossa. Jakby właśnie zarobki głównie zależą od tego, jak długo jesteś, więc nie ma też takiego... To, co dowiesz, nie ma aż tak... W pewnym sensie ma przełożenie na twój bonus, ale nie aż tak bardzo istotny, więc właśnie jest dużo takiej, wiesz... No, takiej motywacji, powiedzmy, wewnętrznej. [...] Ale że właśnie... No właśnie. A w [...] to było dla mnie ciekawe, że tam... No tam po prostu był taki...

– **System wymyślony, który miał motywować ludzi od wewnątrz i...**

– Nie, właśnie tam nie było do końca takiego systemu. Po prostu nie wiem, taki *mindset* ludzi był, którzy chcieli coś robić, rozwijać się i firmę, i nie trzeba było ich w żaden sposób jakoś dodatkowo motywować [Arkadiusz, programista].

Dzieląc się swoimi przemyśleniami, rozmówca sugeruje, że pragnienie intensywnej pracy nie było w poprzedniej organizacji narzucane innym zatrudnionym osobom w formie oczekiwań współpracowników czy presji ze strony przełożonych. Nie było także dyktowane chęcią zysków ekonomicznych (rozdzielanych niezależnie od ilości czasu poświęconego na pracę). Według Arkadiusza wysoki poziom zaangażowania w pracę produkcyjną wynikał raczej z osobistych pobudek, nastawienia do wykonywanej pracy oraz sposobu myślenia osób zatrudnionych w start-upie. Odczuwanie wewnętrznego przymusu pracy interpretuję jako rezultat uwewnętrznienia stosunków władzy, które odzwierciedlały się w praktykach i tożsamościach szeregowych pracowników, a także samych właścicieli i właścielek start-upów. Warto podkreślić, że w wypowiedzi badanego opisywany *mindset* jawił się jako dyspozycja niemal wszystkich pracowników. Co więcej, podejście to stanowiło charakterystykę wielu pozostałych rozmówców i rozmówczyń. Terminem, który pozwala lepiej opisać zauważony przez Arkadiusza „fenomen społeczny”, jest kategoria „władzy implicytnej” (*implicit power*), zaproponowana przez Lineke Stobbe (2005). Sugeruje ona, że władza może być sprawowana w organizacjach niejawnie, przybierając przykładowo formę powszechnie uznanych w firmie standardów dotyczących sposobów i form pracy. Te subtelne (niejawne) formy władzy wydają się odgrywać istotną rolę w wyznaczaniu stosunków władzy, szczególnie w organizacjach, w których standardowe informacje o pozycji jednostki nie są dostępne (na przykład służbowe samochody, najnowocześniejsze technologie, luksusowe biura) (Caza, Tiedens i Lee 2011).

Kolejne oblicze relacji władzy rozgrywających się w start-upach odsłania wypowiedź Alicji, która przyznaje, że docenia, kiedy współpracujące z nią osoby przejawiają zdolność analitycznego i „szybkiego” myślenia, umiejętność budowania logicznego i ustrukturyzowanego wyводу oraz samodzielność, o czym świadczy między innymi awersja rozmówczyni do sprawowania całościowego i drobiazgowego nadzoru nad pracą podwładnych:

Nie lubię, mówiąc szczerze, sytuacji, w których muszę robić taki *micromanagement*, czyli mówić: „Słuchaj, A, B, C i D”. I generalnie nie przepadam za sytuacjami czy nie przepadam za jakby ludźmi, którzy, jak im się powie, że trzeba zrobić od A do D, to zrobią od A do D i ani kroku więcej. Więc lubię ludzi z inicjatywą, takich, którzy, że tak powiem, na poważnie biorą swoją pracę, tak, i jakby dla nich praca to nie jest tylko: „No, tutaj płacą mi za to, zrobię tyle, dziękuję, wychodzimy” [Alicja, dyrektorka polskiego oddziału międzynarodowego start-upu].

Wątek niechęci do stylu zarządzania opisywanego przez Alicję powracał również w innych wywiadach, co pozwala wnioskować, że w start-upach antypatia do praktyk typu *micro-management* stanowi standard wśród rozmówców i rozmówczyń, operujących na poziomie zarówno zarządczym, jak i wykonawczym. Przykładowo Daria, dyrektorka od niedawna zarządzająca stabilnie rozwijającym się start-upem, zapytana o przykład własnego niewłaściwego zachowania, wyznała, że początkowo nadmiernie kontrolowała sposób, w jaki osoby z zespołu wykonywały powierzone im zadania. Przyjęcie takiego stylu zarządzania, który był akceptowany w strukturach start-upowych (a opierał się na kontroli wyników działań pracowniczych), wymagało od rozmówczynie wysiłku i samorefleksji:

– Wiesz, właśnie jeszcze chciałam zapytać, czy miałaś jakieś poczucie, że powiedziałaś albo że zrobiłaś coś niewłaściwego? Że się zachowałaś jakoś niewłaściwie podczas pracy?

– Dobra, wiesz co, ja przeszłam na to stanowisko zarządzania, wpadałam w mikrozarządzanie. Miałam, może to trochę właśnie rozpiszę, że kontrolujesz poszczególne czynności, zamiast jak gdyby wymagać efektu. Miałam takie, Jezu, kto co robi na przykład z tych ludzi. To jest straszne. I już tego nie mam, bo się na tym złapałam, że po co ja w ogóle chcę kontrolować ludzi, nie? W sensie ja też chcę efektów, ja nie chcę kontrolować, co oni robią w poszczególnych godzinach pracy, tylko ja chcę od nich efektów, więc muszę przystopować trochę z kontrolą i bardziej to w inny sposób uzyskać niż kontrolować. To jest jedna z gorszych rzeczy, jaką można zrobić, właśnie mikrozarządzanie, że ktoś sprawdza, wiesz, jakie zadania robisz w tym momencie, czy wykonałaś pięć zadań dzisiaj, a tak naprawdę to powoduje frustrację i demotywowację, zamiast jak gdyby rozwijanie pewnych [kompetencji] [Daria, dyrektorka start-upu].

Powyższe przykłady ilustrują, w jaki sposób autonomia i powierzenie władzy i odpowiedzialności pracownikom i pracowniczkom w organizacjach mogą stanowić narzędzie wprowadzania ekonomicznie wydajniejszej, efektywnej i skutecznej władzy. Warto zauważyć, że oczekiwania co do osób zatrudnionych w organizacjach start-upowych wynikają, zdaniem członków i członkiń badanej społeczności, bezpośrednio z warunków i ograniczeń, które pole instytucjonalne nakłada na ich działania. Potwierdzają to wypowiedzi wielu rozmówców i rozmówczyń, w tym Ilony, opisującej cechy idealnego pracownika, jak je widzi właściciel start-upu, w którym Ilona pracuje: „Werwa. Myślę, że przede wszystkim werwa i zaangażowanie. [...] nie umiejętności, tylko właśnie też taka bardziej cecha charakteru, że samodzielność po prostu. [...] bo nie ma na wszystko czasu, żeby zawsze usiąść i pokierować”. Podsumowując, natychmiastowe przekazywanie odpowiedzialności współpracownikom i współpracowniczkom, sprzyjające decentralizacji władzy w strukturach start-upów, uznają za wyraz nieskodyfikowanej normy, z którą (jak dalej argumentuję) została zestrojona tożsamość pracownicza wytwarzana w tych organizacjach. O rdzeniu tożsamości pozwalającym nadzorować praktyki osób działających w start-upach obszernie opowiada Michał. Zapytany o profil idealnego pracownika start-upu, przedstawia sprecyzowaną listę wymagań, według której są oceniani wszyscy rekrutujący się kandydaci: „W sensie mogę ci powiedzieć na rozmowie kwalifikacyjnej, jaki mam skrypt i czego szukam u moich kandydatów, według jakichś tam cech charakteru i mam to wybrane i ustalone”. Wśród zachowań i cech poszukiwanych i pożądanых u pracowników Michał wyróżnił między innymi upór, wytrwałość w dążeniu do celu, poczucie odpowiedzialności za powierzone zadania, potrzebę sprawczości, wykazywanie się inicjatywą i proaktywnością, samodzielność, zdolność do pracy bez

ciągłego nadzoru czy opieki przełożonego, a także ciekawość świata oraz specyficzne poza-zawodowe zainteresowania:

– My mamy w ogóle określone swoje wartości, to razem z zespołem zrobiliśmy sobie warsztaty określania wartości i wypisaliśmy swoje wartości, które my już mamy. [...] Jest odpowiedzialność taka na zasadzie za swoje rzeczy. [...] Odpowiedzialność na zasadzie *ownership*, nie ma takiego dobrego słowa. No mówię, może taka zwykła odpowiedzialność. To jest jedno. Dwa: ciekawość, chyba ciekawość była wyżej. No ciekawość to wiadomo i techniczna, i nietechniczna, i generalnie takie rzeczy, czemu to jest fajne. Każdy u nas to robi, każdy to ma i każdy jest ciekawy przeróżnych rzeczy. [...] coś ciekawego, fajnego po pracy robi. I w pracy też ciekawość, dlaczego coś robimy, po co, komu to jest potrzebne, do czego, czy nam się to przyda, jak to zrobić lepiej, jak lepiej, dlaczego nie tak, no nie.

– **Nie męczycie was to albo czy czasami macie poczucie zmęczenia?**

– Ja mam poczucie zmęczenia, jak z kimś rozmawiam i ktoś mówi, że coś go nie interesuje. Kurde, mnie wszystko tak interesuje. Jak ludzie mówią, że na przykład nie mogą się czegoś nauczyć, że nie rozumieją, nie zapamiętują albo nie mogą się nauczyć jakiejś tam, czegokolwiek [...] przecież wszystko jest tak interesujące, wszystko się ze sobą łączy, to takie ciekawe. I jak ktoś mówi, że [...] nie mogę się języka nauczyć, nie interesuje mnie, fizyka mnie nie interesuje, biologia jest za trudna albo geografia jest głupia, albo historia jest nieciekawa, po prostu nie mogę. [...] Dalej jest, jak myśmy to nazwali... [...] Coś na granicy plemie – akceptacja. [...] Plemię, akceptacja, takie, wiesz. [...] Ale taki *tribal* rzeczy – i nie nazwalimy tego lepiej, przynależność, akceptowalność, nie pamiętam, jakie to słowo było brane [Michał, współzałożyciel start-upu, programista].

Wypowiedź rozmówcy trafnie ilustruje, jak w start-upach oczekiwania formułowane względem pracowników i pracowniczek nie mają na celu dyscyplinowania praktyk podejmowanych wyłącznie w obrębie start-upów, lecz również poza nim, oddziałując szerzej, to znaczy na przejawiane postawy, cechy, działania i zainteresowania w życiu prywatnym. Według Cooper stosowanie tego typu mechanizmów kontroli (tożsamości) pracowników w organizacjach pozwala kierować ich działaniami i myśleniem bez konieczności inwestowania środków i czasu w procesy kodyfikacji i utrwalania kultury organizacyjnej oraz artykułowania nakazów i zakazów (Cooper 2000: 386). Michał w dalszej części wypowiedzi podaje przykłady nietypowych zainteresowań swoich pracowników:

[Jeden z pracowników] w *cosplay* się bawi, szyje sobie, ostatnio taki pro kostium Batmana. [...] pokazywał zdjęcie z jakiejś imprezy takiej przebieranej. [...] Jeden jest trenerem zespołu futbolu amerykańskiego. [...] Przeróżne, przedziwne i każdy jest ciekawy wielu różnych rzeczy, każdy coś czyta, nie tylko że praca, jakieś tam minimum [Michał, współzałożyciel start-upu, programista].

Wypowiedź rozmówcy, a także opowieści wielu innych osób badanych potwierdzają, że start-upy są przestrzenią, w której występuje „kultura geeków” (Bell 2013), przejawiająca się między innymi przez praktyki obsesyjnego poszukiwania wiedzy specjalistycznej i zdobywania umiejętności technicznych oraz zainteresowania gramami (Bell 2009; Varma 2007). Kultura ta wraz ze wspierającymi ją start-upowymi tożsamościami pracowniczymi nie jest neutralna pod względem płci (co zaznaczałam już w poprzednich rozdziałach), lecz ma liczne konotacje z kulturową męskością (Varma 2007; Westman 2007) i stanowi przestrzeń wytwarzania „męskości maniaka”, wzoru, który z jednej strony reafirmuje kluczowe charakterystyki hegemonicznej męskości, z drugiej – bywa społecznie marginalizowany ze względu na swoją

„maniakalność” (*geekiness*) (Bell 2009: 97). Wielu badaczy w upowszechnieniu się tej kultury w środowisku technologicznym upatruje przyczyn nieobecności kobiet w edukacji informatycznej i inżynierii komputerowej (Varma 2007: 359).

Mimo powszechniej w organizacjach start-upowych afirmacji merytokracji – wielu rozmówców i rozmówczyń podkreślało znaczenie wiedzy i kompetencji jako warunku dołączenia do organizacji – dopasowanie się do precyzyjnie określonych oczekiwań wobec ucieleśnianych tożsamości często okazywało się ważniejszym (lub równie ważnym) kryterium zatrudnienia niż same umiejętności (na przykład techniczne) kandydatek i kandydatów. Przykładowo Michał, relacjonując w jednej części wywiadu to, jak (bez względu na płeć kandydata) stara się wybierać pracowników i pracowniczki o najwyższych kwalifikacjach, w innym fragmencie podkreśla, że ich dopasowanie do organizacji pod względem osobowości rozstrzyga o przyjęciu do pracy, stanowiąc element przemyślanej strategii budowania zespołu organizacji mierzącej się z licznymi trudnościami:

Nigdy nie wyszło tak, żebyśmy zatrudnili kogoś takiego [kto spełniał warunki dotyczące osobowości] i by sobie nie dał rady. A parę razy zatrudniliśmy kogoś, kto trochę nie pasował, były jakieś problemy, ale miał skille techniczne. [...] Dla firmy, która się skaluje, to jest duża niepewność, nie wiemy, co i jak, musimy się fajnie dogadać, bo będą problemy, musimy coś razem wykombinować, trzeba będzie czasami przycisnąć, czasami będzie megaciężko i możemy sobie tam odrzucać, czy musimy sobie tam odrzucać kandydatów, bo jesteśmy w tym razem. Jak jest większa firma, która się skaluje, to [...] ważniejsze są skille techniczne, ludzie muszą przyjść, wykonać swoją pracę kompetentnie i wyjść, nie muszą się lubić. [...] Ja nie mówię, że to źle, ale to inny etap rozwoju firmy i kiedyś też tam dojdziemy i kiedyś też to będziemy musieli zmienić. Waga przejdzie na stronę umiejętności technicznych, ale na razie ludzie, których zatrudniamy, rosną z nami, więc to jest turboważne [Michał, współzałożyciel start-upu, programista].

Mechanizm selekcji potencjalnych pracowników i pracowniczek ze względu na poziom ich dopasowania do kultury panującej w organizacji bywa określany mianem „fitu kulturowego” lub *culture fit* (jak w narracji Michaliny czy Jarka). Doprecyzowując, „dopasowanie kulturowe” to idea zakładająca, że aby być „dobrym wyborem rekrutacyjnym dla firmy”, powinno się przejawiać cechy identyczne do tych, którymi charakteryzują się osoby już w niej pracujące (Ajunwa 2019; Stypińska i in. 2023: 63). Ta przyjęta w start-upach zasada tworzenia zespołów, dążąca do zachowania „ujednocionej różnorodności”, jest związana z pracą emocjonalną (o której szerzej pisałam w poprzednim rozdziale), ponieważ zakłada nie wprost wyrażony przymus sympatyzowania ze względu na występujące między jednostkami podobieństwa, tworząc z tego zasób organizacyjny. Tymczasem, jak argumentują liczni badacze, emocje są zaangażowane w procesy sprawowania władzy (Heaney 2011; Hochschild 1986), które – zdaniem Connell – uwidaczniają się między innymi w procesach rekrutacji pracowników (Connell 2008). Analizując wypowiedzi osób badanych, sądzę, że władza w start-upach jest sprawowana przez to, co nazywają one „kulturowym dopasowaniem”, a więc między innymi przez oczekiwanie dostrojenia się do dominujących w miejscu pracy wartości i norm, przejawianych tożsamości, emocji, sposobów ich okazywania oraz stosunków międzyludzkich.

Kontynuacją wątku o unifikującym (ze względu na regułę dopasowania) potencjale kultury start-upowej są również wypowiedzi Agaty i Marty, kobiet wspierających rozwój

start-upów. Rozmówczynie zwracały uwagę na konieczność dostosowania się nowo dołączających pracowników i pracowniczek przestrzeni coworkingowej do panującej w niej kultury „czarnego, ciężkiego humoru”. W studiach nad płcią tego rodzaju poczucie humoru jest utożsamiane z kulturową męskością, kojarzoną z wulgarnymi żartami i gotowością przyjmowania obraźliwych przezwisk oraz wzajemnego śmiania się z siebie (Collinson 1988). Zdaniem rozmówczyń pracownicy i pracowniczki niezdolni do asymilacji tego aspektu kultury start-upowej samoistnie rezygnują z uczestniczenia w tej społeczności:

A dwa, w ogóle, jak się okazuje, to trochę w życiu tak jest, że przyciągasz ludzi na pewnym poziomie podobieństwa. I jest bardzo... W ogóle nie zdarzyło mi się jeszcze zauważyć, żeby ktoś... My mamy w ogóle tutaj bardzo czarny humor. Czarne poczucie humoru, sarkastyczne. I naprawdę na palcach jednej ręki jestem w stanie wskazać, kto tego humoru po prostu nie łapie. [...] Znaczący, nie ma złych pobudek za tym czarnym, ciężkim humorem, więc nawet jeżeli sobie dogryzamy, no to też dlatego, że jesteśmy dla siebie, że możemy tak [Agata, koordynatorka przestrzeni coworkingowej dla start-upów].

Myślę, że ktoś, kto tego nie dźwignie, po prostu nie jest w stanie tutaj przychodzić pracować. Że gdzieś tam... [...] Sami się po prostu ludzie eliminują i naprawdę jest tutaj tak, że... No nie wiem, no mówię, ja tu jestem najkrócej, ale widzę, że udało się stworzyć takie miejsce, że, no każdy się tutaj naprawdę czuje bardzo dobrze [Marta, koordynatorka przestrzeni coworkingowej dla start-upów].

Wypowiedź Marty obrazuje, moim zdaniem, nie tylko wspomnianą już wcześniej zasadę kulturowego dopasowania obowiązującą w przestrzeniach start-upowych, ale także jej wykluczający potencjał, który po raz kolejny odsłania przewagę (i władzę) osób ustanawiających dominujące dyskursy oraz reguły wskazujące należyte i pożądane zachowania, praktyki i sposoby odczuwania w start-upach.

Ta wynagradzająca wyłącznie przejawy sprawczości, zaangażowania, proaktywności, sprytu, odwagi, samodzielności czy asertywności kultura organizacyjna – uprzywilejowująca fizyczną i intelektualną sprawność oraz młode, pełne wigoru, nieponoszące kosztów prokreacji ciała – w wypowiedziach pracowników i pracowniczek start-upów paradoksalnie była nierzadko przedstawiana jako otwarta, umożliwiająca wyrażanie własnej tożsamości, inkluzywna i egalitarna. Przykładowo Klaudia, opisując atmosferę panującą w jej firmie, stwierdza: „*start-up vibe* pozwala na to, żeby... jakby nie musisz odgrywać nikogo, możesz być sobą. Po prostu możesz być sobą. Ja to tak czułam, że ja nie muszę, nie wiem, mieć *dress code* i tak dalej, który nakłada mi jakąś tożsamość bardzo profesjonalnej osoby”. Z kolei w innym miejscu dodaje: „w ogóle też środowisko start-upowe bardzo pozwala na też jakby faktycznie pokazywanie jakby swojej osobowości, jakby nieudawanie”. Podkreślana „swoboda bycia sobą” realizowała się, zdaniem Klaudii, w możliwości posługiwania się podczas prowadzonych warsztatów „slangowym polskim i angielskim” językiem, a także w akceptacji w miejscu pracy rozmaitych przejawów „nietuzinkowości”, w tym między innymi ekstrawaganckiego ubioru: „No jest taki, znaczący, jest luźno, możesz przyjść ubrany tak, jak masz ochotę” czy chodzenia boso po biurze. Aby zilustrować start-upowy klimat, rozmówczynie przywołuje historię znajomej z pracy, która w firmie zjawiała się przebrana za hot doga:

[...] ona, jeśli chodzi o ubiór, to biła wszystkich na głowę, były takie dni, kiedy po prostu przychodziła w kostiumie hot doga, mówiąc, że „codziennie jestem superhero, ale dzisiaj jestem hot dogiem” [śmiech]. [...] i co najlepsze, nikt jej nie hejtował za to. W sensie nie było takie: „Kurde, w co ty się ubrałaś”. W sensie było, że: „Jesteś hot dogiem?! [śmiech]. Zajebiste, skąd masz?” [Klaudia, pracowniczka działu obsługi klienta].

Klaudia dalej zauważa, że start-upowa różnorodność nie obejmuje jednak osób należących do innych kategorii wiekowych niż dwudziesto- i trzydziestolatki, wskazując występowanie problemu ageizmu. Za potwierdzenie przejawu istnienia tego problemu uznają również wypowiedzi Ilony, Michała czy Filipa, zwracających uwagę na (preferowany) wiek osób dołączających do ich start-upów: głównie osób młodych i studiujących. Spostrzeżenia rozmówców i rozmówczyń zdają się potwierdzać doniesienia badaczy i badaczek o powszechności dyskryminacji ze względu na wiek w branży technologicznej i innych środowiskach start-upowych, między innymi ze względu na zasadę *culture fit* (Ajunwa 2019; Cook 2020).

Badania prowadzone w przeszłości sugerowały, że normatywne sposoby kontroli wytworowały monolityczne tożsamości, wywołując „nieautentyczne”, schematyczne zachowania w organizacjach (zob. Hochschild 1983; Rothschild-Whitt 1979), prowadzące nierzadko do wypalenia zawodowego wśród personelu (Fleming i Spicer 2003). Przywołane fragmenty wypowiedzi osób badanych dowodzą jednak, że w ich organizacjach pracy obecny był inny rodzaj przymusu, opierający się na dyrektywach nakazujących utrzymanie w zespole różnorodności, rozumianej w kategoriach wielorakich talentów, kompetencji, opinii i pasji – możliwej do zaistnienia między innymi dzięki ekspresji własnej autentyczności i oryginalności, ciekawości oraz dążenia do kreatywności. Warto zaznaczyć, że płeć i wiek nie były zazwyczaj postrzegane jako potencjalne źródło afirmowanej w zespołach różnorodności bądź jako zasób umożliwiający dywersyfikację perspektyw, opinii czy zachowań. Ten dyktat wyjątkowości, dążenia do wolności i autentyczności bywa określany mianem neonormatywnej kontroli (Fleming i Sturdy 2009), która mimo że pozwala na samostanowienie i wyrażanie sprawczości, a także swobody w byciu sobą w miejscu pracy, w gruncie rzeczy czyni z wyodrębnionych praktyk rodzaj obowiązku, a niekiedy zinternalizowanego przymusu. Według autorów terminu neonormatywnej kontroli, która – ich zdaniem – wyłania się z pierwotnej wobec niej formy, czyli kontroli normatywnej (Etzioni 1964), nowa kategoria wyróżnia się na tle pierwowzoru tym, że wybiórczo przejmując prywatne wymiary tożsamości pracowników i pracowniczek (Fleming i Sturdy 2009). Jak konstatują Fleming i Sturdy (2009: 572), w kontroli neonormatywnej pozazawodowe życie pracowników jest przejmowane i projektowane na korzyść zbiorowego dostosowania się. Mając na uwadze wnioski opisane w poprzednim rozdziale, mówiące o pełnym poświęceniu zespołu start-upu na rzecz rozwoju organizacji, oraz ustalenia opisane powyżej, twierdzą, że struktury start-upów technologicznych podporządkowują swojej logice nie tylko tożsamość pracowniczą, ale usiłują też zawładnąć całościowymi tożsamościami ich pracowników i pracowniczek. Dzięki temu reżim organizacyjny w start-upach sięga poza granice samych organizacji. Zdaniem twórców koncepcji neonormatywnej kontroli tożsamości osób w konkretnych organizacjach – co, jak uważam, dotyczy również organizacji start-upowych – zostają przywłaszczane jako zasób korporacyjny umożliwiający wzrost wydajności (zob. Fleming i Sturdy 2009: 571) i stanowią tym samym jedno z wielu narzędzi reprodukcji implicytnej władzy w strukturach organizacyjnych

start-upów (zob. Stobbe 2005). Ten rodzaj kontroli, który z jednej strony zobowiązuje do ekspresji własnej autonomii oraz afirmacji odrębności, a z drugiej – wymusza dostosowanie osobowości do dominujących wzorów praktyk, może generować pewne napięcia na poziomie tożsamości w wyniku sprzecznych nakazów.

Opresyjna względem normatywnych i nienormatywnych kobiecości kulturowa władza męskości w start-upach (co szczegółowo omawiam w drugiej części tego rozdziału) bywa również opresyjna wobec osób gorliwie reprodukujących kulturową męskość. Spójrzmy na wypowiedź Izabeli, która ilustruje, w jaki sposób mężczyźni ucieleśniający wzory hybrydycznej męskości, podlegający nieustannie normatywnej kontroli, czują się uwięzieni w obowiązku odgrywania praktyk typowych dla hegemonicznej męskości:

[...] to też mi ciekawie mówiła osoba, która pracuje jako *executive coach* właśnie z founderami takimi topowymi, ona mi mówiła, że ci mężczyźni, ona to tak fajnie ujęła, że na koniec dnia, jeżeli z nimi usiądziesz i dotrzesz do nich, to okazuje się, że to są mali, przestraszeni chłopcy, którzy często ukrywają tę presję, którą mają, to, że nie mogą sobie z nią poradzić, tym, że po prostu kupią sobie superzegarek, supersamochód, że piją whisky co wieczór przed snem, żeby po prostu jakoś sobie z tym poradzić, bo nie mogą tego pokazać na zewnątrz. Bo ty jesteś mężczyzną, który prowadzi firmę, który ma określony wizerunek, który musi być silny. Ty nie jesteś kimś, kto płacze, kiedy coś się dzieje źle. I mówi, że ona często miała na takich sesjach coachingowych sytuację, że mężczyźni po prostu w pewnym momencie, jak ta relacja już została zbudowana, po prostu pękali i płakali, że jakby, że cały świat ich widzi w ten sposób i oni nie mogą sobie na przykład biznesowo pozwolić, żeby nagle zacząć się inaczej zachowywać. A wewnętrznie jakby czują, że też są ludźmi. Więc to też się zdarza [Izabela, menedżerka inwestycyjna].

Presja bycia „potężnym, racjonalnym i wystarczająco silnym, aby zachować kontrolę niezależnie od okoliczności, jakie mogą się pojawić”, odczuwana przez mężczyznę przywołanego w historii Izabeli, ukazuje, jak na poziomie symbolicznym pozycje liderские w organizacjach start-upowych są powiązane z hegemoniczną męskością (Whitehead 2014: 446). Poczucie zobowiązania do utrzymania „określonego wizerunku” i niemożność udzielenia sobie samemu zgody na to, „żeby nagle zacząć się inaczej zachowywać”, z jednej strony wydaje się dowodzić, że ośrodek kontroli zachowań wśród start-uperów jest umiejscowiony w rdzeniu ich tożsamości. Z drugiej strony pokazuje zaś, że „protokół publiczny” (Scott 2015) – wymagający okazywania sprawczości, przejmowania odpowiedzialności oraz odnoszenia sukcesów w życiu zawodowym – bywa udręką nie tylko dla osób znajdujących się na pozycjach podporządkowanych, lecz również dla jednostek cieszących się uprzywilejowaną pozycją w polu. W tym znaczeniu dominacja męskości bywa dla ucieleśniających ją jednostek zniewalającym przymusem, co trafnie podsumowują słowa Jamesa Scotta: „Jeśli podporządkowanie wymaga wiarygodnego odgrywania pokory i uległości, to dominacja zdaje się wymagać wiarygodnego odgrywania wyniosłości i pańskości” (Scott 2015b: 153).

Podążając za myślą Connell (wzorującą się na koncepcji Foucaulta), przyjmuję również założenie, że władza „jest nie tylko represyjna, ale także produktywna, to znaczy generuje nowe formy życia” (Connell 2013: 136). W tym sensie neonormatywną kontrolę jako formę sprawowania władzy (uprzywilejowującą kulturowo męskie dyspozycje, wartości czy praktyki) w start-upach uznaję za siłę powołującą do życia specyficzne modele tożsamości (na przykład kobiecości hybrydycznej oraz męskości hybrydycznej, opisywane w pierwszym

rozdziale empirycznym) oraz różne akty i strategie oporu i sprawczości (które opisuję w kolejnych podrozdziałach), odsłaniające jej charakter w obrębie badanych organizacji.

7.2. „To są drobne rzeczy, ale one tak ustawiają” – o konfigurowaniu płciowych relacji władzy w start-upach

Analiza podejmowanych przez rozmówczynie praktyk pozwala zilustrować, w jaki sposób kobiety w różnych sytuacjach przemocowych otwarcie kontestowały przejawy dyskryminacji ze strony mężczyzn i płciowy reżim obowiązujący w organizacjach start-upowych. Opór wyrażany przez kobiety działające w środowisku start-upowym realizował się zazwyczaj w pojedynczych, choć nieodosobnionych aktach „chwilowego sprzeciwu” (Oakley 2015: 338) wobec władzy męskości hegemonicznej, powracając w rozmaitych formach i okolicznościach. Aby w pełni ukazać jego specyfikę, w dalszej części rozdziału odchodzę w analizach od rozumienia oporu w kategoriach heroicznych, zorganizowanych i zbiorowych aktów nieposłuszeństwa na rzecz, jak pisze Oakley: „mniej widocznych”, „chwilowych”, „fragmentarycznych form” „krystalizowania się oporu w odosobnionych czynach czy gestach jednostek”, które mogą być „delikatnie wplecione w codzienne czynności” (Oakley 2015: 324). Zakładam również, że materiał empiryczny dający wgląd w praktyki oporu podejmowane przez kobiety odpowiada na postawione w książce pytanie badawcze, ponieważ wskazuje równolegle często nieuświadomione procesy wytwarzania i odtwarzania relacji władzy między płciami, które mogą stać się widoczne właśnie dlatego, że chwilowo zostają naruszone, zakwestionowane czy przerwane. Opór w takim rozumieniu pozwala obnażyć te relacje władzy i opresję struktur start-upowych.

W tym miejscu warto podkreślić, że praktyki oporu nie były jedyną formą okazywania własnej sprawczości. Oprócz działań ukierunkowanych *stricto* na podważanie męskiej dominacji w organizacjach start-upowych rozmówczynie stosowały także różne inne strategie, które nie narażały ich na otwarty konflikt, a które pozwalały im wzmacniać i redefiniować własną pozycję w polu (na przykład tworzenie i angażowanie się w sieci wsparcia kobiet w biznesie).

Ponieważ władza w moim rozumieniu jest widziana jako „relacyjne, będące stale w przepływie, zmieniające się, ruchome i fluktuujące” (Duffy, O’Shea i Tang 2023: 2) konfiguracje praktyk dominacji i podległości między różnymi wzorami płciowymi, w dalszych rozważaniach staram się pokazać również to, jak władza jest negocjowana nie tylko między kobiecościami i męskosciami, ale też wewnątrz zestawów wzorów każdej z płci.

7.2.1. Ustanawianie płciowego podziału relacji władzy przez podważanie eksperckości kobiet

Nowsze badania nad organizacjami pokazują, że pracownicy i pracowniczki we wspólnych miejscach pracy częściej spotykają się z ukrytymi niż jawnymi formami złego traktowania (Pearson i Porath 2005). Analizując doświadczenia wielu kobiet pracujących w start-upach, pełniących w nich różne funkcje, można zauważyć, że rozmówczynie bez względu na rangę własnych osiągnięć i okres swojego doświadczenia zawodowego spotykały się z różnymi formami umniejszania ich wiedzy, w tym między innymi z ignorowaniem

wypowiedzi, lekceważeniem i kwestionowaniem pomysłów oraz idei artykułowanych podczas spotkań bądź koniecznością dowiedzenia słuszności wygłaszanych ekspertyz lub własnych kompetencji. W związku z tym posiadany przez rozmówczynię kapitał symboliczny bardzo często podlegał dezawuowaniu w środowisku pracy.

Wypowiedzi kobiet zatrudnionych w start-upach na różnych stanowiskach pokazują, że rozmówczynię spotykały się z uprzedzeniami ze strony mężczyzn wątpiących w poziom ich umiejętności. Sytuacje te wzbudzały w nich potrzebę udowodnienia własnej wartości w kontaktach z innymi. Michalina przyznaje, że zdarza jej się wyczuwać sceptycyzm założycieli start-upu płci męskiej wobec niej jako inwestorki, wówczas stara się dowieść własnej wartości, co można uznać za rodzaj strategii, który nazywa *prove yourself*:

Bo, powiedzmy, że też czasem jest to *in plus*, a czasem czujesz od foundera, że musisz w pewien sposób *prove yourself*, że ma jakiś taki *bias*, podchodząc do ciebie, i zaczyna na przykład rozmowę od pytania. To się mi akurat nie zdarzyło, ale zdarzyło mojej koleżance, że kiedy wysłała zaproszenie, to od razu otrzymała pytanie: „Czy poza tobą będzie jeszcze ktoś z funduszu, może któryś z partnerów?” i tak dalej [Michalina, przedstawicielka funduszu inwestycyjnego].

Doświadczenie koleżanki, o którym wspomina Michalina, uznaję za przejaw wrogości, niechęci czy mikroagresji ze względu na płeć, opierającej się na założeniu o niższości kobiet pod względem umiejętności i zdolności intelektualnych. Na podobną kwestię zwróciła uwagę Cecylia, pracowniczka start-upu wdrażającego technologie w niezautomatyzowanych przedsiębiorstwach. W rozmowie o znaczeniu płci w miejscu pracy badana, podobnie jak Michalina, odwołuje się do sytuacji, w których ze względu na swój młody wiek i płeć oraz związane z nimi uprzedzenia musiała przekonywać współpracowników, że jest „godnym rozmówcą”:

[...] często w tej sferze takiej technologii właśnie, z racji tego, że jest dużo mężczyzn i często też akurat w naszym przypadku są to gdzieś prezesi, czyli już osoby z doświadczeniem, starsze. Więc widząc taką młodą kobietę po drugiej stronie, bywa, że traktują ją niepoważnie. I dopiero po jakiejś rozmowie i przekonaniu, że my wiemy, o czym mówimy, bo może my nie mamy za sobą czterdziestu lat doświadczenia i nie jesteśmy prezesem jakiejś spółki, ale [...] w tym, co robimy, to już na tym się znamy. I dopiero takie, wiesz, uświadomienie, że faktycznie może jesteś młodszy, ale wiesz, o czym mówisz, trochę czasu trwa. I rzeczywiście bywało tak, że, powiedzmy, trzeba było przekonać [kogoś] do tego, że jesteś godnym rozmówcą mimo tego, że jesteś kobietą i, powiedzmy, o dwadzieścia lat młodszą [Cecylia, menedżerka działu rozwoju i sprzedaży].

Analizując przywołane doświadczenia rozmówczyń aktywnych w sektorze technologicznym, sugeruję, że ze względu na bycie kobietą i młody wiek podlegały one interseksjonalnie zachodzącym stereotypizacjom. Według powszechnych w start-upach modeli płciowych technologia została uznana za domenę męskości, stając się jednocześnie dyspozycją niedostępną kobiecości, przez co rozmówczynię były uznawane za osoby niedoświadczone i niewystarczająco kompetentne w branży technologicznej. Z kolei w wypadku młodych wiekiem mężczyzn stereotypy związane z płcią i wiekiem wydają się działać na ich korzyść, ponieważ z jednej strony ich płeć jest w domyśle powiązana z domeną technologii, a z drugiej – młody wiek może sugerować partnerom interakcji zaznajomienie z nowinkami technologicznymi.

Kolejny przykład praktyk, które bywają określane jako mikrounieważnienia (*microinvalidations*) (analogicznie do pojęcia mikroagresji) (zob. Sue i in. 2007), przedstawia historia Ilony. Rozmówczynie zauważa, że proponowane przez nią udoskonalenia pozostają niezauważone przez przełożonego. Dopiero w momencie, kiedy tych samych rekomendacji udziela inny mężczyzna, wówczas nabierają one „większego znaczenia. I większej wagi”:

Ja tak uważam, że też troszeczkę to jest męska jakaś taka, bo rzeczywiście z Rafałem ja też tak czasami mam, że... Mówię mu nawet, że: „Rafał, ja ci powiedziałam na przykład to samo, co teraz powtórzył jakiś mężczyzna tobie gdzieś, ja ci to na przykład mówiłam pół roku temu i ty się z tym nie zgadzałeś. [...] Albo się z tym nie zgadzałeś, albo mówiłeś: »A może nie za bardzo«. A potem, wiesz, te pół roku już o tym po prostu zapominasz, ja tego nie drażę, bo wiem, że nie chcesz tego robić – i to powie mężczyzna i to od razu nabiera większego znaczenia. I większej wagi”. No więc to jest bardzo ciekawe.

– **A on co na to ci odpowiada?**

– No nic [śmiejch].

– **[śmiejch] Okej. Po prostu tam...**

– No tak. No to jest taki, że wtedy robi takie: „Może, mhm. No tak nie za bardzo” [Ilona, pracowniczka działu marketingu].

Doświadczenia Ilony można uznać zatem za subtelną formę kwestionowania kompetencji przez „nierozpoznanie głosu” (*voice nonrecognition*) (zob. Briggs, Gardner i Ryan 2023; Simpson i Lewis 2005).

Opisany schemat płciowej nierówności uobecnia się także w doświadczeniu Karoliny (obecnie programistki), opowiadającej o powodach rezygnacji z pracy w poprzednim start-upie, w którym pracowała na stanowisku UX designerki. Badana, by nakreślić okoliczności podjęcia decyzji o odejściu z pracy, przywołuje sytuację, kiedy chciała wprowadzić zmiany usprawniające sprzedaż na internetowej stronie zakupowej produktu, a wtedy została zobowiązana przez szefa do udowodnienia własnej racji przez przedstawienie wyników badań przeprowadzonych na użytkownikach, potwierdzających zasadność proponowanych przez nią rozwiązań. W chwili, gdy przedstawione statystyki dowiodły słuszności jej propozycji, spotkała się z zarzutem niewłaściwie przeprowadzonych testów:

Musisz to jakoś ładnie ubrać w słowa, pewnie będziesz wiedziała jak, ale CEO to był generalnie troszeczkę taki burak, dość zadufany w sobie, typu... No głupi przykład, robię badania UX i [...]. No i generalnie z tych badań wyszło, że użytkownicy traktują to na... w sensie myślą, że to jest aplikacja *à la* sklep [produktu], czyli że będą musieli za każdą [sztukę] płacić. Więc wystarczyło zmienić wyraz w menu z „books” na „discover” i nam skoczyła sprzedaż o 30% wersji premium, ta jedna rzecz wystarczyła. A mój szef mi wcześniej wspominał, że: „No, nie będę jakichś rzeczy na gębę od ciebie brał, musisz mi pokazać badanie i liczby, bo ja ufam tylko liczbom!”. Okej, pokazuję mu liczby, on tak patrzy, patrzy i mówi: „Te liczby są za duże, musiał się test zepsuć, nie wdrażamy” [Karolina, programistka].

W odniesieniu do przedsiębiorstw zorientowanych na generowanie i wdrażanie innowacji (zob. Skala 2018) opowieści Karoliny i Ilony ilustrują, jak mechanizm unieważniania opinii i pomysłów kobiet nie tylko bywa szkodliwy dla samych kobiet, lecz stanowi również wymierną stratę dla organizacji, ich możliwości zysku i szybszego wzrostu, co w wypadku start-upów jest uznawane za kwestię o priorytetowym znaczeniu.

Inny trop wyłaniający się z badań wskazywał tendencję do dyskredytowania zasług kobiet działających w branży start-upowej przez przypisywanie ich osiągnięć urodzie, atrakcyjności fizycznej czy samej płci. Przykład stanowią tutaj doświadczenia opisywane przez Sarę, działającą od wielu lat w międzynarodowym środowisku start-upowym w różnych rolach: mentorki, osoby zarządzającej start-upem, a także pracowniczki start-upów:

– Wydaje mi się, wiesz, jest na pewno, spotkałam się z takimi sytuacjami, jeżeli chodzi o, wiesz, *basic money* czy też nawet, o, tu na pewno będę chciała być anonimowa, czy też nawet jeżeli chodzi o moje, to, co udało mi się zrobić. Spotykałam się z takimi głosami czy też słyszę je czasem, że, wiesz, że to, że udało mi się zebrać pieniądze, to dlatego, że jestem kobietą.

– **Ale tak osoby jakby z zewnątrz czasami tak sugerowały?**

– Tak. I to nawet, wiesz, bo nie wiem, czy to jest tak, że jak ja jestem kobietą, a kobiety mają mniej. To jest raczej takie bardziej personalne [...], na tle, znowu, nie wiem, czy to jest część tego, że ja, wiesz, ale na tle wyglądu. Co nie jest. Też nie jest fajne. [...] Od kogo ja to słyszę. Czasem mam wrażenie, że słyszę to głównie od mężczyzn, prawdę mówiąc, w różnym wieku. Ale od kobiet, kobiety może nie mówią tego, ale mam czasem wrażenie, że tak myślą [Sara, była dyrektorka start-upu, mentorka programów akceleryacyjnych].

Historie badanych kobiet pokazują, że mechanizm podważania wiedzy i osiągnięć pracowniczek nie dotyczył wyłącznie rozmówczyń zatrudnionych na stanowiskach wykonawczych. Dowodzi tego między innymi historia Anety, która publikując na własnym profilu wpisy o tematyce branżowej, niejednokrotnie doświadczyła specyficznego rodzaju mikroagresji ze strony mężczyzn (określanej jako *mansplaining*) (Smith i in. 2022), przejawiającej się w postaci otrzymywania pouczających wiadomości krytykujących jej opinie, aktywności czy ekspertyzy:

Na przykład zdarza... to jest bardzo ciekawe, że zdarza mi się, i to jest dla mnie megazabawne, że piszą do mnie moi star... znaczy nie, moi koledzy, nawet nie starsi koledzy, piszą do mnie, jak na przykład coś opublikuję, jeden na przykład taki do mnie potrafi napisać o godzinie, wiesz... w piątek o dwudziestej drugiej, że on uważa, że to, co napisałam, jest beznadziejne. I on daje mi rady i mnie mentoruje. I ja sobie w ogóle nie wyobrażam, żebym ja zrobiła coś takiego w drugą stronę. Więc oni dają sobie takie pozwolenie na po prostu uczenie nas, karcenie, i oni robią to dla naszego dobra, żebyśmy... [...] I dwa razy mi się coś... trzy razy mi się coś takiego zdarzyło i po prostu... [...] I ja za pierwszym raz... za dwoma pierwszymi razami bardzo to przeżywałam, czułam się źle z tym, a za trzecim razem bardzo to rozbawiło już [Aneta, współzałożycielka start-upu w branży zrównoważonego rozwoju].

Zdaniem większości osób badanych (szczególnie mężczyzn) płeć nie wpływała na doświadczenia zawodowe kobiet pracujących w środowisku start-upowym. Tymczasem umniejszanie wiedzy wydaje się doświadczeniem uniwersalnym zarówno dla kobiet na stanowiskach podrzędnych (Karolina, Ilona), jak i zarządczych (Michalina, Aneta), ucieleśniających wzory kobiecości normatywnej (Ilona), a także kobiecości hybrydycznej (Michalina, Aneta, Karolina). Przywołane historie pokazują, jak w trakcie codziennych interakcji kobiety z jednej strony zmagają się z koniecznością udowodnienia posiadanych umiejętności oraz wiedzy eksperckiej, a z drugiej – w sytuacjach wykazywania się nimi doświadczają tłumienia i niedostrzegania ich potencjału. Bariery opisywane przez rozmówczynie wydają się

ukazywać specyfikę reprodukcji dyskretnych mechanizmów nierówności płciowych i procesy strukturyzowania podziału władzy ze względu na płeć w codziennych interakcjach.

Analizując materiał empiryczny, warto zastanowić się nad schematami reagowania na doświadczenie podporządkowywania kobiet przez mężczyzn w obszarze wiedzy, które ukazują historie cytowanych badanych. Relacja między osobą oceniającą i osobą ocenianą to relacja asymetryczna, pozwalająca pierwszej z nich demonstrować własną nadrzędność i dominację przez wydawanie osądów, drugą zaś stawiającą w roli oczekującego na werdykt: uznanie lub krytykę. Michalina, Karolina czy Cecylia, podejmując strategię *prove yourself*, wydają się ulegać dominującej męskiej narracji i internalizować narzuconą im rolę jednostek niewystarczająco kompetentnych, podlegających cudzej ocenie, a więc znajdujących się niżej w merytokratycznej, start-upowej hierarchii władzy-wiedzy. Jednocześnie wymykają się pasywności, mobilizując swoją sprawczość w praktykach „udowadniania własnej wartości”. Z kolei Ilona i Aneta w odpowiedzi na męską opresję podejmują się jawnej krytyki zachowań swoich rozmówców. Wypowiedź Anety sugeruje, że otwarcie wyrażony sprzeciw pozwolił jej odzyskać własną sprawczość, co odzwierciedla także zmieniający się stosunek emocjonalny rozmówczyń w powracających sytuacjach: „to jakby nie jest moja rola, analizowanie czyichś zachowań. Bardziej mogę analizować to, jak ja na to reaguję i co ja mogę z tym zrobić, żeby nie czuć się w tym niekomfortowo”. Kiedy początkowo badana pozostawiała otrzymane wiadomości bez komentarza, budziły one frustrację i poczucie bezradności. W momencie, w którym odważyła się przejąć kontrolę, wyrazić własną złość i krytykę wobec nadawcy wiadomości, odczuwała rozbawienie; jak mówi: „za dwoma pierwszymi razami bardzo to przeżywałam, czułam się źle z tym, a za trzecim razem bardzo mnie to rozbawiło już. [...] Właśnie jednemu odpisałam, już za trzecim razem”.

Wchodzenie w kooperacje i tworzenie wraz z innymi start-uperkami nieformalnych sieci wzajemnego wsparcia, bazujących na solidarności wynikającej z płci, stanowi kolejny rodzaj strategii podejmowanych przez kobiety, by radzić sobie z nieprzyjnym środowiskiem pracy:

[...] na przykład wczoraj też odezwała się do mnie moja inna serdeczna koleżanka, start-uperka, która teraz też robi znany bardzo start-up [...] a poza tym piszę do niej, że mam doła dzisiaj, mam gorszy dzień, i powiedziałam jej dlaczego, no to ona absolutnie, wsparcie absolutne. Ona mówi: „Jesteś zajebyta, jesteś CEO, u mnie też jest gówniane, a jak coś się z tobą dzieje, masz doły, pisz do mnie”. Więc mamy taką supportującą grupę founderek, start-uperek, spotykamy się raz na jakiś czas... [...] No, spotykamy się raz na jakiś czas i się wspieramy, po prostu. Rozmawiamy o różnych wyzwaniach, które mamy, próbujemy sobie pomóc albo zwyczajnie posłuchać drugiej strony i doradzić [Aneta, współzałożycielka start-upu w branży zrównoważonego rozwoju].

W wypadku kobiecej społeczności, której funkcjonowanie opisuje Aneta, kobiece opór nie realizuje się w formie działań skierowanych przeciwko grupie dominującej. Wręcz przeciwnie, polega na solidaryzowaniu się z innymi osobami znajdującymi się w podobnym położeniu. Działania te wykraczają poza dominujące dyskursy oporu, przypominają raczej to, co Scott nazywa „codziennymi formami oporu” (Scott 2015b). Jak pisze autor koncepcji, opór ten „niekoniecznie musi być ukierunkowany na główny obiekt opresji!” (1985: 34), ale może przybierać formę aktywnego dążenia do uzyskania dostępu do cennych zasobów, którymi w środowisku start-upowym są między innymi kontakty społeczne,

kapitał symboliczny (na przykład w postaci porad, wiedzy) czy doświadczenie. W wypadku tego rodzaju „oporu”, jak zauważa Ewa Majewska (2016: 1): „poświęcenie ustępuje miejsca solidarności, heroizm – współpracy, zaś wyjątkowość – zwyczajności”.

Ten sam rodzaj codziennego oporu, który rzadko prowadzi do zredefiniowania opresyjnych struktur, w tym wypadku patriarchalnych, odnajdujemy w historii Emilii, uczestniczki programu akceleracyjnego, która wraz z dwiema współniczkami postanowiła stworzyć produkt wspierający zrównoważony rozwój w branży modowej. Podczas jednego ze spotkań z mentorem, jak wyznała, zostały potraktowane protekcjonalnie:

[...] jak no takie przysłowiowe dziewczynki, które mają jakiś pomysł, no ale coś tam, one sobie tutaj coś tam wymyśliły. I nasz mentor [...] nas tam jakoś tak między słowami potraktował [...] gdzieś nas uderzyło pod tym kątem, że jesteśmy traktowane mniej poważnie, niż jakbyśmy były mężczyznami pewnie, które przedstawiają gdzieś tam swoją ideę [Emilia, współzałożycielka start-upu modowego].

Podobne doświadczenie relacjonuje także Aneta, która dokonując retrospektywnej oceny, wyznaje, że jako założycielka start-upu w swojej wieloletniej karierze wielokrotnie spotykała się z lekceważącym stosunkiem ze strony mężczyzn:

I zdarzały się takie, no zabawne sytuacje, że ktoś myślał, że przyszedłam z jakimś chłopakiem, że on przyprowadził dziewczynę, żeby posłuchała o start-upach, tak. I ja wtedy mówiłam, że nie, że no ja jestem start-uperką, ja też robię start-up. Więc to były takie zabawne sytuacje. Ja specjalnie nie odczuwałam jakiejś dyskryminacji, ale tak teraz, jak patrzę na to wszystko, z biegiem lat, to ja czuję takie pobażanie i takie nietraktowanie na serio kobiet [Aneta, założycielka start-upu w branży zrównoważonego rozwoju].

Z dalszej wypowiedzi Emilii wynika, że aby uznać zasadność swoich odczuć, wraz ze współniczkami potrzebowały wzajemnego utwierdzenia się w słuszności swojej interpretacji zdarzenia: „I rozmawialiśmy na ten temat, że [...] odniosłyśmy takie wrażenie, okazało się, że wszystkie odniosłyśmy takie samo wrażenie, więc coś było na rzeczy”. Późniejsze powątpiewanie w doświadczenie mikroagresji, a także tłumaczenie czy też poszukiwanie usprawiedliwienia dla zachowania mentora, którego podejmuje się Emilia, uznają w tym wypadku za rezultat zinternalizowania opresyjnych względem kobiet struktur patriarchalnych (zob. Bourdieu 2004; England 2016):

No możliwe, że po prostu on tutaj niewinnie jakoś też nie pomyślał, że może to być też tak odebrane, i myślę, że nie zrobił tego celowo, no bo mamy mieć dobre kontakty i nie sędzę, żeby tutaj celowo próbował do nas jakoś w taki sposób rozmawiać, tylko po prostu ma taki sposób bycia, który gdzieś tam jest uwarunkowany, nie wiem, kulturowo czy ogólnie większą współpracą z mężczyznami jednak tutaj, na tym polu [Emilia, współzałożycielka start-upu modowego].

Tym jednak, co pozwala zrozumieć specyfikę oporu pojawiającego się w historii Emilii, jest przedstawienie „protokołu ukrytego” (Scott 2015b) towarzyszącego zaistniałej sytuacji. „Protokół ukryty” odnosi się do „dyskursu, który odbywa się »poza sceną«, poza bezpośrednią obserwacją posiadających władzę. Protokół ukryty jest zatem wtórny w tym sensie, że składa się z tych słów, gestów i praktyk poza sceną, które potwierdzają, przeczą lub zmieniają

to, co pojawia się w protokole publicznym” (Scott 2015b: 149). To swego rodzaju kulisy relacji władzy, sfera wytwarzających się form oporu. Protokół ten ilustruje wypowiedź Emilii, która relacjonuje, jak współpracniczki podczas samodzielnych spotkań postanowiły zmienić sposób zachowywania się podczas konsultacji z mentorem, decydując się na kulturowo męski (w perspektywie zdefiniowanych w pierwszym rozdziale empirycznym wzorów płciowych) styl działania i współpracy:

[...] nie rozmawialiśmy o tym z nim wprost, aczkolwiek po prostu inaczej prowadziłyśmy dalsze rozmowy. No, w inny sposób, żeby też pokazać, że to, co sobie tam gdzieś pomyślał czy powiedział, niekoniecznie jest prawdą. [...] zaczęłyśmy jakoś w inny sposób rozmawiać [bardziej] zawodowy. I samymi konkretnymi, i już bez żadnych dygresji czy jakichś innych rzeczy, tylko po prostu przedstawiałyśmy czyste konkrety, które miałyśmy do zrobienia, pokazywałyśmy, że jesteśmy merytorycznie dobrze przygotowane do spotkań i jakby podkreślałyśmy, że wiemy, o czym mówimy, wiemy, co robimy i w którą stronę chcemy iść [Emilia, współzałożycielka start-upu modowego].

Dla Emilii i jej współpracowniczek prowadzenie rzeczowych, pozbawionych dygresji, skoncentrowanych na konkretnych rozmów było wyrazem sprzeciwu i metodą starań o traktowanie ich na równi z innymi uczestnikami programu akceleracyjnego – mężczyznami. I choć z własnej perspektywy wspomniane start-uperki podejmowały się aktu grupowego oporu (bazującego na wspólnotowym doświadczeniu kobiecości jako tożsamości o niższym kulturowym statusie) wobec opresyjnych struktur, to swoją strategią reprodukowały równocześnie reguły charakterystyczne dla dominującego w start-upach systemu płciowego.

7.2.2. Ustanawianie płciowego podziału relacji władzy przez zobowiązanie kobiet do wykonywania pracy „niewidzialnej”

Uczestniczące w prowadzonych przez mnie badaniach kobiety obszernie opowiadały również o oficjalnych biznesowych spotkaniach, podczas których, zajmując pozycje równorzędne innym mężczyznom, były typowane do wykonywania prac „służbowej żony” (Ogasawara 2004; zob. Bradley 2008: 126), w tym parzenia kawy lub herbaty bądź notowania w trakcie spotkania. Jak mówi Michalina: „zdarzyło mi się być proszoną o parzenie herbaty, robienie notatek w momencie, kiedy jesteś inwestorem przy stole”. Praktyki, do których były zobowiązywane rozmówczynie w środowiskach start-upowych, Amit Kaplan nazywa „niewidzialną pracą administracyjną”, która opiera się między innymi na parzeniu kawy innym osobom, załatwianiu ich spraw osobistych (na przykład wykupowaniu recept lekarskich), przygotowywaniu materiałów na spotkania czy spisywaniu protokołów ze spotkań (Kaplan 2022: 850). Martin zauważa, że tego typu sytuacje stwarzają okazję do sprawowania dominacji przez mężczyzn w relacjach z kobietami (Ridgeway i Martin 1992: 221), ukrywając się często za stosunkami przełożony – podwładny. Historie rozmówczyń pokazują jednak, że dominacja ta występuje w środowisku start-upowym nawet wówczas, gdy kobiety zajmują równe innym mężczyznom pozycje.

Wątek ten pojawia się między innymi w wypowiedzi Małgorzaty, która opisując przebieg spotkania z szesnastoma inwestorami, wspomina uczucie zażenowania towarzyszące jej w sytuacji, kiedy w żartach sugerowano jej przejęcie roli osoby usługującej (podającej kawę). Choć w rozumieniu dosłownym opisywana wymiana zdań między uczestnikami dyskusji

traktowała o parzeniu kawy i podawaniu napoju, Małgorzata odczytuje toczącą się interakcję jako proces negocjowania własnego statusu oraz stosunków władzy, w którym płęć kulturowa uobecnia się w wykonywaniu, ale i sugestywnym wskazywaniu osób do realizacji zadań umniejszających pozycję jednostek je wykonujących, a do których mężczyźni biorący udział w analizowanej interakcji zobowiązywali kobiety:

– I obsługiwały nas kobiety, w sensie asystentki, prawniczki. Ostatnio w ogóle poznałam pojęcie *pink color*, czyli te takie panie [...] obsługujące, *pink color* – nie *white*, nie *blue*, tylko *pink*. Więc te panie tam nas obsługiwały, w pewnym momencie było pytanie, kto przyniesie kawę, i jakoś ja miałam wrażenie, że to jest, że ja jestem tutaj. Więc ja do jednego z panów tam, takiego [...] najstarszego, powiedziałam, że ja mam ochotę na espresso. I ten pan podniósł rękę do tej pani obsługującej nas *pink color* i mówi: „Ta pani chce espresso”. I po prostu ta biedna dziewczyna mi niosła to espresso. To było żenujące, to było po prostu żenujące, naprawdę.

– **A ciębie zażenowało to, że to... że no właśnie, że kobiety obsługiwały, że on nie był w stanie tego sam zrobić?**

– Wszystko. Ogólnie żenujące to, że, po pierwsze, jakby cały ten łańcuszek, że była dyskusja, kto przyniesie tę kawę, ze wskazaniem na mnie.

– **Ale oni mówili o tym?**

– Tak, tak. Tam było jeszcze jakieś... ale ja w ogóle, wiesz to, to... Ja nie pamiętam dokładnie tej rozmowy, ale było... to oczywiście żarty, ale to są takie żarty, że oni są przyzwyczajeni. No, faceci, tam byli sami prezesi, tam były grube ryby po pięćdziesiątce. Oni są przyzwyczajeni, że są obsługiwani, no i... [...] Wiesz, o co chodzi, to są takie drobne rzeczy, to są drobne rzeczy, ale one tak ustawiają. [...] Więc to są drobiazgi, ale naprawdę, jakby, ten taki patriarchalny styl [śmiech] ciągle jest [Małgorzata, współzałożycielka start-upu działającego w branży finansowej].

W opisywanej sytuacji widoczny staje się podział na praktyki dominacji zarezerwowane dla wzorów męskości hegemonicznej, materializujące się w postaci wydawania poleceń, a także byciu obsługiwanym i wyręczanym z konieczności wykonywania prac należących do sfery reprodukcji, oraz praktyki podporządkowania przypisane wzorom tradycyjnej kobiecości, takie jak wykonywanie poleceń (parzenie i podawanie kawy), „usługiwanie”, odciążanie innych oraz sprawianie im przyjemności (Bradley 2008; Ridgeway i Martin 1992). W tej sytuacji rozmówczynie, zgłaszając najstarszemu z obecnych na sali mężczyzn ochotę na wypicie espresso, a więc wydając niejako polecenie, wychodzi z pozycji podrzędnej i dyskursywnie umiejscawia siebie w pozycji dominującej, co w definicji sytuacji wytworzonej przez rozmówczynię jest swego rodzaju aktem „rutynowego” oporu, czyli „codziennego” „wysiłku przeciwstawienia się formom kontroli i dominacji” (Prasad i Prasad 2000: 388).

Warto zwrócić uwagę, że w sytuacji doświadczanej przez rozmówczynię rozgrywają się i krzyżują losy jednostek zajmujących różne pozycje. Mam tutaj na myśli to, że wynegocjowanie dla siebie statusu równorzędnego obecnym na sali mężczyznom przez Małgorzatę odbywało się w otoczeniu (i przy osłabieniu pozycji) innych kobiet – „asystentek”, „prawniczek” – które odgrywały rolę „służbowych żon” (Bradley 2008: 126). Ich sytuacja wzbudzała w rozmówczynie współczucie, które, jak interpretuję, było dyktowane poczuciem solidarności wobec pozostałych, niżej pozycjonowanych w interakcji kobiet. Jak mówi Małgorzata: „I po prostu ta biedna dziewczyna mi niosła to espresso. To było żenujące, to było po prostu żenujące, naprawdę”. Uczestniczki badań były zgodne co do tego, że to właśnie „drobiazgi”, czyli drobne gesty czy zdarzenia w trakcie interakcji, takie jak parzenie kawy czy opracowywanie

notatek, wpływają na pozycjonowanie kobiet o statusie tokenistycznym w zdominowanym przez mężczyzn środowisku zawodowym. Jak konstatuje Małgorzata: „to są drobne rzeczy, ale one tak ustawiają”.

Relacja Małgorzaty jest jednym z przykładów tego, w jaki sposób rozmówczynie zajmujące wysokie stanowiska poddawały refleksji własne praktyki (Martin 2006) podejmowane w środowisku zawodowym w towarzystwie mężczyzn. Wydaje się, że w ich wypadku świadomość mechanizmów nierówności płciowych nie jest liminalna, ale rozległa, na co może wskazywać chociażby zauważanie praktyk deprecjonowania osiągnięć kobiet, posługiwanie się konkretnymi kategoriami opisującymi zjawiska nierówności ze względu na płeć z literatury naukowej (feministycznego dyskursu popularnonaukowego), a także zaangażowanie w inicjatywy na rzecz kobiet w technologiach. Przykładowo Małgorzata z poruszeniem wspomina sytuację ze swojego poprzedniego miejsca pracy, kiedy do jednej z jej współpracowniczek, zajmującej pozycję dyrektorską, podczas oficjalnego spotkania mężczyźni zwracali się, używając zdrobnień, co – w odczuciu Małgorzaty – infantylizowało osobę nazywaną zdrobniale „Irenką” (zob. Gennaro i Piscoppo 2021):

Mówienie do kobiet w [...] zdrobniale. Trudno się, nie wiem, zdrabnia Małgorzatę. Ale Irenki?! Słuchaj, tam była, jest pani prezes zarządu odpowiedzialna za finanse! I prezes [...] powiedział o niej Irenka. Irenka, na prezentacji wyników!!! Irenka. Kurwa mać, jaka Irenka? A ona powinna powiedzieć: Bartoszek? Przecież oni po prostu nie rozumieją tego [Małgorzata, współzałożycielka start-upu działającego w branży finansowej].

Fakt, że rozmówczynie zwróciła uwagę na tego rodzaju sytuację, można, jak sądzę, odczytać jako świadomość mechanizmów mikrounieważnienia.

Refleksyjność rozmówczyń uwidaczniała się również wówczas, gdy kobiety, dla których reguły gry o dominację były klarowne, zarządzały okolicznościami w taki sposób, by dystansować się od czynności przypisanych osobom o niższym statusie w firmie. Małgorzata w swoim poprzednim miejscu pracy (korporacji finansowej) postanowiła działać dwutorowo: z jednej strony skutecznie realizowała strategię indywidualną, aranżując brak możliwości skontaktowania się z osobami pełniącymi funkcje podrzędne, z drugiej – wchodziła równolegle w strategię grupową, kooperując z innymi kobietami na podobnych stanowiskach, by zbiorowo dystansować się od wykonywania prac o podrzędnym statusie. Oto jej wypowiedź:

– Wiesz, to jest trochę tak, bo powiem anegdotę z korporacji, z [...], że siedzi wiceprezes, siedzi bardzo ważny dyrektor, ja i koleżanka, jeszcze chyba kolega. I kto przyniesie kawę, kto przyniesie kawę, kto w ogóle się... No i teraz my z koleżanką w ogóle miałyśmy umowę, że my się nie ruszymy.

– **Naprawdę byliście umówione na to?**

– Tak, bo wiesz, jak jest.

– **Wiem: automat, odruch.**

– Po prostu obsługujesz, my niańczymy wszystkich. Po prostu, ja, było mi bardzo trudno usiedzieć na dupie i pozwolić ważnemu dyrektorowi przynieść nam kawę. Ja przez całe [bycie w tej firmie] nie wpisałam sobie do telefonu numeru pani, i to się nazywało, pani, nie pamiętam. Pani, która kawę przynosiła. Bo ten, kto miał numer telefonu, ten zbierał zamówienia na spotkaniu. Ja przez całe [bycie w tej firmie] nie miałam tego numeru. Po prostu nie byłam...

– **Celowo nie chciałaś?**

– Tak. Ja nie... [Małgorzata, współzałożycielka start-upu działającego w branży finansowej].

Warto podkreślić, że działania podjęte przez Małgorzatę w opisanej sytuacji ilustrują rodzaj „użycia oporu bez przemocy” (Świerkosz 2018: 75). Badana, buntując się wobec „obsługiwania” i „nianczenia wszystkich”, czyli tego, co uznaje za społeczną regułę obejmującą kobiety, intencjonalnie stara się zerwać z wzorami zachowań podtrzymującymi struktury patriarchalne, wytwarzając dla kobiet „nowe sposoby egzystencji” (zob. Gracia de Oliviera, Pereira i Carrieri 2022: 1557), konfiguruje alternatywne wzory praktyk. Omówione wątki powracają w rozmowie z Alicją, która przyznaje, że musi „bardzo się pilnować”, aby nie ulegać „automatycznym” odruchom, gdyż te w środowisku zawodowym mogą narazić ją na zakwalifikowanie przez innych mężczyzn do „roli sekretarki”.

Nieco inaczej strategie oporu realizują się w wypadku młodszej wiekiem Michaliny, która w swoich działaniach przeplata to, co Judith Okely nazywa „chwilami sprzeciwu i dostosowania” (Okely 2015: 326). Według Pushkali Prasad i Anshumana Prasada uległość oraz opór stanowią dwa wymiary tego samego doświadczenia – znajdowania się w pozycji podporządkowania. Przy czym badacze zaznaczają jednocześnie, że pozornie zgodne z regułami postępowania praktyki mogą nosić znamiona oporu i sprzeciwu (Prasad i Prasad 2000: 389) (przykładowo Michalina, kobieta w bardzo młodym wieku, może stawiać opór przez samo zajmowanie wysokiej pozycji w sektorze zdominowanym przez starszych mężczyzn). Rozmówczyni wyodrębnia dwa okresy w swojej karierze zawodowej, różnicujące podejmowane przez nią strategie. Początkowo, kiedy mając niewiele ponad dwadzieścia lat, „wychodziła troszkę ze swojej pozycji”, godząc się na „parzenie kawy”, ze względu na to, że wśród osób zasiadających przy stole zajmowała najniższą pozycję: „W sumie tutaj jestem najniższa pozycją i OK, dobrze”. W trwającym obecnie drugim etapie kariery preferuje jednak strategię „stawiania granic”, charakteryzującą się naprzemiennym wyrażaniem zgody i odmowy w zakresie realizacji prac o niższym statusie. Jak wyjaśnia:

– To znaczy, jeżeli ktoś mnie na przykład prosi o robienie notatek, no to jeżeli są sytuacje, że na przykład robiłam je na ostatnim spotkaniu, to mówię: „Jakby no, ja robiłam notatki na ostatnim spotkaniu, to może teraz kolej na kogoś z was”. Na szczęście to, co się zdarza, jeżeli oni widzą. Jakby dużo się teraz mówi o równouprawnieniu jednak też w finansach, więc to już się na szczęście coraz rzadziej zdarza. Powiedziałabym, że w ostatnim czasie praktycznie w ogóle. [...] Było to bardziej obecne w przeszłości i też zależy od grupy, z którą pracujesz. Jeżeli pracujesz na przykład z profesorami, bardzo wiekowymi z uczelni, jeszcze z uczelni technicznych, tak jak ja głównie pracuję, to się często zdarza, że oni cię traktują jako taką, wiesz...

– **Wnuczkę?**

– Dokładnie.

– **Tak?**

– Tak. W biznesie na szczęście zdarza się to coraz rzadziej [Michalina, przedstawicielka funduszu inwestycyjnego].

Michalina podkreśla, że praktyki sprowadzania kobiet do roli „służbowej żony” (Bradley 2008) nie pojawiały się, gdy działała w Europie Zachodniej. Co więcej, rozmówczyni zauważa zmiany zachodzące w ostatnich latach w warunkach Europy Środkowo-Wschodniej pod wpływem akcji afirmacyjnych, które sprzyjają zanikaniu tego typu praktyk. Opinia Michaliny (oraz Filipa, Alicji i Roberta) odzwierciedla założenie przedstawione w teorii Connell (2006, 2013), zgodnie z którym procesy reprodukcji płci społeczno-kulturowej są każdorazowo zakorzenione w historycznych i kontekstualnych uwarunkowaniach.

Przyglądając się doświadczeniom rozmówczyń, twierdzą, że kobiecości hybrydyczne w repertuar swoich praktyk włączały różne strategie „zapobiegawcze”. Kobiety uczestniczące w badaniu, rozpoczynając istotne interakcje w środowisku biznesowym, intencjonalnie podejmowały praktyki dominacji, aby na wstępie zaznaczyć własną pozycję podczas publicznych spotkań, na przykład wybierały dla siebie centralne, widoczne (z perspektywy kadru kamery czy obiektywu) miejsce, zajmowały znaczną przestrzeń „przy stole” lub starały się przybierać swobodną, obszerną pozę, wskazującą pewność siebie (zob. Wasilewski 2006: 64–70). Na tego rodzaju działania wprost wskazuje wypowiedź Michaliny: „I wiesz, też zaczęłam się pewnych rzeczy uczyć, że jak siedzę z mężczyznami, to zawsze pilnuję, żeby wybrać dobre miejsce. [...] Czyli na przykład nie siadać gdzieś z boku. Starać się usiąść zawsze w centrum stołu”. Ten rodzaj aktywności, polegającej na aranżowaniu sytuacji czy też zarządzaniu kontekstem, interpretuję jako kolejny rodzaj niewidzialnej pracy, której podejmują się kobiety, by zabezpieczyć swoją pozycję w interakcji i – jak pokazują w kolejnym podrozdziale – niejednokrotnie również uniknąć niechcianych ofert matrymonialnych czy dwuznacznych sugestii.

7.2.3. Ustanawianie płciowego podziału relacji władzy przez seksualizację kobiet

Przemoc na tle seksualnym jest nierozzerwalnie związana z wyrażaniem i ustanawianiem płciowych relacji władzy i dominacji w miejscu pracy (Berdahl 2007). Poddając analizie zebrany materiał empiryczny, w tym szczególnie wywiady z aktywnymi w środowisku start-upowym kobietami, można zauważyć, że doświadczały one różnych form (zazwyczaj werbalnego) molestowania ze względu na płeć, opierającego się na natarczywym okazywaniu zainteresowania seksualnego, a także aktów publicznego ośmieszenia, poniżenia czy uprzedmiotowienia.

Spójrzmy na doświadczenia Małgorzaty, współwłaścicielki start-upu w branży finansowej. Rozmówczyni, zapoznana z celem prowadzonych przeze mnie analiz, postanowiła spontanicznie podzielić się relacją ze spotkania, w którego trakcie wraz ze współnikiem zawierali umowę inwestycyjną z „partnerami” (momentu, który często w historiach początkujących organizacji start-upowych jest uznawany za kluczowy). Na wstępie badana zwraca uwagę na „drastyczny obrazek”, a mianowicie fakt, że wśród szesnastu mężczyzn zajmujących miejsce „przy stole” była jedyną kobietą: „Chciałam ci opowiedzieć o takiej jednej rzeczy, bo ty tutaj tę perspektywę damską i męską jakoś zestawiasz. Jedno bardzo drastyczne, drastyczny obrazek, który miał miejsce, to właśnie na podpisaniu umowy inwestycyjnej. Podpisywałam ja i szesnastu facetów, przy stole było szesnastu”. Opisana sytuacja potwierdza ustalenia zawarte w poprzednim rozdziale, w którym opisując płciowy podział pracy w organizacjach start-upów technologicznych oraz instytucjach je wspierających, wskazywałam tokenistyczny status kobiet zajmujących wysokie stanowiska, a zatem i samą maskulinizację struktur władzy. Rozmówczyni nie poprzestaje jednak na zauważeniu nierówności płciowych ani nie normalizuje zaistniałej sytuacji. Wręcz przeciwnie, decyduje się publicznie zakwestionować otaczający stan rzeczy, zadając obecnym na spotkaniu mężczyznom pytania o obecność kobiet. W ten sposób wyraża sprzeciw wobec reguł dominujących w środowisku start-upowym, który można odczytać jako akt sprawczości. Jak pisze Martin: „ludzie przejawiają sprawczość w pracy, kiedy stosują się do panujących norm i stawiają im opór” (Martin 2006: 259).

– **OK, a powiedz mi, jak się czułaś na tym zebraniu, wiesz, jak byłaś taka jedna i szesnastu wokół ciebie mężczyzn, takich jeszcze po pięćdziesiątce?**

– No, wiesz co, czułam się, jakby pomyślałam sobie, że jest nieźle. Ja w ogóle zadałam im to pytanie, bo ja...

– **Tak?**

– Tak, bo ja nie byłam w stanie wytrzymać. Gdzie są kobiety?

– **I co oni na to?**

– A oni nic na to, no, oni nie byli, wiesz, bo ja i szesnastu facetów. Ja mam w ogóle zdjęcie, mogę ci to zdjęcie pokazać, ale na chwilę, bo ono jest takie generalnie poufne, bo oni się nie chcą ujawniać, ale widok jest autentycznie szokujący. Zadałam pytanie, gdzie są kobiety.

– **Ale w ogóle, wiesz, że miałaś odwagę zadać to pytanie, myślę sobie, w takim gronie.**

– Ja mam, słuchaj, bo to jest tak, jak ja temu prezesowi fiknęłam. Ja jestem nienormalna pod tym względem. [badana pokazuje zdjęcie ze spotkania] Widzisz.

– **Widzę. Same białe kołnierzyki praktycznie. Nie no, szok.**

– I ja w tej szarej kiece. Po prostu to jest, wiesz, i to są koleś [Małgorzata, współzałożycielka start-upu działającego w branży finansowej].

Małgorzata, zadając pytanie o nieobecność kobiet, robi to, co Martin określa mianem „kołysania łódką” (Martin 2006), czyli kwestionuje *status quo* interakcji, w której uczestnicy, zwracając uwagę mężczyznom obecnym na spotkaniu na nieobecność kobiet, eksponując w ten sposób płciowy wymiar sytuacji.

W narracjach badanych kobiet nierzadko pojawiały się doświadczenia seksualizacji i uprzedmiotowienia w miejscu pracy produkcyjnej. O aktach werbalnego molestowania, sprowadzających kobiety do obiektu jedynie seksualnego, a przejawiających się w formie podtekstów o zabarwieniu erotycznym, Małgorzata opowiada:

Była, tam była jedna taka sytuacja, bo my podpisywaliśmy, ta umowa inwestycyjna była gruba, w sensie wiele kartek. Trzeba było podpisać dwadzieścia kopii. Każdy musiał złożyć na każdej stronie podpis. Długo to bardzo trwało. Jeden z tych facetów był maklerem, nie maklerem, tylko miał kantor kiedyś, i on zaczął układać te kartki tak, jak się układa [...] pieniądze. Są takie [...] i on układał te kartki i on siedział naprzeciwko mnie. Ja patrzyłam, jak on to robi, i mówię do niego: „Eryk, pokaż mi, jak ty trzepiesz te kartki”. Bo to [naśladując czynność] szszsz, szszsz. I w tym momencie śmiech po sali: „Pokaż jej, Eryk, jak trzepiesz!”. [...] Więc ja mówię: „Seksiści!”, a oni mówią do mnie: „Sama chciałaś”. A ja mówię: „Ale ja pytam o kartki”. No. Jakby nie mam z tym problemu. Ja o tym mówię, no bo mówię [Małgorzata, współzałożycielka start-upu działającego w branży finansowej].

Historia ta pokazuje, w jaki sposób męskość hegemoniczna (ucieleśniana w głównej mierze przez inwestorów) demonstrowa swoją władzę na płaszczyźnie dyskursywnej, dopuszczając się aktów werbalnej przemocy seksualnej. Przypisanie seksualnego podtekstu wypowiedzi Małgorzaty pozwala w zaistniałej sytuacji uprzedmiotowić rozmówczynię, czyniąc z niej obiekt żartów, ponieważ, jak zauważa badana, pozostali świadkowie sytuacji byli rozbawieni. Przeinaczenie sensu wypowiedzi Małgorzaty w taki sposób, by zyskała zabarwienie erotyczne, staje się narzędziem zaznaczenia różnicy płci i zaakcentowania różnic w dostępie do władzy ze względu na płeć. Odczuwanie odmiennych emocji w trakcie wydarzenia potwierdza płciowe dysproporcje w podziale władzy w zaistniałej sytuacji, ponieważ emocje mogą być jednym z wielu „papierków lakmusowych” relacji władzy. Jak pokazują

różne opracowania, w przemocy seksualnej rzadko kiedy aktywność seksualna stanowi cel sam w sobie. W tego typu działaniach kluczowe jest „odzwierciedlenie i ugruntowanie relacji władzy, zaakcentowanie, kto jest silny, a kto musi ulec” (zob. Helios i Jedlecka 2017: 22).

Ponieważ, jak wcześniej zaznaczałam, w rozdziale tym interesuje mnie analiza zarówno praktyk dominacji, jak i praktyk oporu, warto przyjrzeć się reakcji badanej, którą interpretuję właśnie w kategoriach jawnego sprzeciwu. Małgorzata, nazywając mężczyzn zasiadających przy stole „seksistami”, daje do zrozumienia, że ich komentarze odczytuje jako rodzaj naruszenia, dyskryminacji, wyraża swój sprzeciw i wskazuje przekroczenie granicy społecznych norm równości. W odpowiedzi na akt oporu rozmówczynie mężczyźni sięgają do znanego w literaturze mechanizmu „obwiniania ofiary” (*victim blaming*) (Ratecka 2019) i przerzucają odpowiedzialność za doświadczenie opresji na ofiarę, stwierdzając: „sama chciałaś”. W optyce pozostałych doświadczeń biograficznych Małgorzaty obrona przez nią strategia koresponduje z przybraną przez badaną tożsamością „tarana” (opisywaną już wcześniej). Omówione dalej praktyki oporu wydają się zatem konstytutywnym elementem tożsamości, z którą identyfikuje się Małgorzata, a której regularnie powtarzane „odegranie” w sytuacji przemocowej owocuje specyficzną upłciowioną strategią „neutralizacji kobiecej seksualności/płciowości”. Rozmówczynie mimo doświadczenia przemocy seksualnej w wymiarze zawodowym nie utożsamia się z rolą ofiary. Wręcz przeciwnie, wchodzi w narrację „superbohaterki” walczącej z seksizmem i pokonującej seksizm (zob. Mease i Neal 2023), podkreślając tym własną sprawczość. Jak sama przyznaje: „umiem odbić piłeczkę równie wulgarnie”:

- [...] dla mnie bycie zgodną z takimi tymi moimi wartościami podstawowymi jest naprawdę ważne, wiesz. [...] I po prostu czasami mówię za dużo i czasami przeginam, ale generalnie bycie przy stole z szesnastoma facetami, gdzie pitołą o trzepaniu i sugerują, że mam przynieść kawę, sorry. To ja włączam, a wiesz, a faceci się boją. Oni się boją takich kobiet jak ja, naprawdę się boją. [...] I niezależnie na jakim szczepku. Jak ja włączam tę moją taką, wiesz, twardo, i ja się nie boję takiego tekstu o właśnie, o trzepaniu, bo umiem odbić piłeczkę równie wulgarnie. Ja umiem przeklinać, przeklinam, i jakby nie są w stanie mnie dotknąć. Oni się w tym momencie, ja się staję dla nich, no nieseksowna, udając, wiesz, uroczą panią, a boją się jakby, bo tak nie do końca jeszcze no.
- **Nie wiedzą może, wiesz, jak do końca się obejść z tobą, bo z jednej strony jesteś kobietą, a z drugiej strony trzymasz taką gardę i fason i oni nie wiedzą, gdzie tutaj. No, żeby nie.**
- Tak. Bo musisz, wiesz, musisz po prostu, no, kurwami rzucać [Małgorzata, współzałożycielka start-upu działającego w branży finansowej]³¹.

Ponad dwie dekady temu Gherardi i Poggio (2001: 253), badając praktyki kobiet pracujących w zmaskulinizowanym środowisku, stwierdziły, że kobiety osiągają w tego typu środowiskach pracy sukces, kiedy ucieleśniają zachowania i postawy przypisywane przez

³¹ Fragment ten po raz pierwszy pojawił się w pierwszym rozdziale empirycznym, kiedy ilustrowałam praktykowanie symbolicznych wyobrażeń na temat kobiecości w start-upach. W tym rozdziale przywołuję go ponownie, ponieważ odzwierciedla on także strategię negocjowania władzy w polu start-upowym przez kobiety. Ponowne przywołanie fragmentu nie jest zatem przypadkowym, lecz celowym działaniem, zgodnym z przyjętą przeze mnie ramą teoretyczną Connell, która przekonuje, że o ile wymiary reżimu płciowego można rozdzielić na poziomie analitycznym, o tyle w praktyce są ze sobą ściśle powiązane. Podobną strategię analizowania specyfiki struktur reżimu płciowego można odnaleźć w opracowaniu Toni Schofield i Susan Goodwin (2005).

zbiorową wyobraźnię mężczyznom, w tym: agresywność, podejmowanie ryzyka, determinację i asertywność, dystansując się jednocześnie od „tradycyjnie kobiecych cech”: delikatności, uległości, macierzyństwa czy bierności. Posługując się historiami Małgorzaty, której doświadczenia są podobne do relacjonowanych przez Anetę, Michalinę (w niektórych momentach Alicję czy Justynę), pokazują, że kobiety pracujące współcześnie w organizacjach start-upowych, w przestrzeniach zdominowanych przez mężczyzn, wciąż sporadycznie korzystają z tego rodzaju praktyk. Małgorzata otwarcie wyznaje, że nie czuje się bezbronna wobec męskich prób uprzedmiotawiania jej ze względu na płeć. Rozmówczynie, „włączając” tryb „twardej” kobiety tarana, posługującej się wulgaryzmami, ukazując swoją zdolność do przejawów agresji, dowodzi, że jest zdolna równie sprawnie jak mężczyźni wdrażać praktyki męskości hegemonicznej. Dzięki temu doświadcza poczucia własnej sprawczości. Rozmówczynie, jak sama przyznaje, wykraczając poza normatywne wzorce kobiecości, staje się dla partnerów interakcji „nieseksowna”. Sięgając do praktyk stereotypowo męskich, „odpłciawia” siebie na płaszczyźnie seksualności, by zapewnić sobie bezpieczeństwo i pozycję. Małgorzata przyjmuje, że praktyki stereotypowo kobiece „nie wystarczą”, by zapewnić jej ochronę przed dyskryminacją i seksualizowaniem. Sposób działania kobiety, choć ukierunkowany na opór, przyczynia się do reprodukcji w interakcjach praktyk typowych dla męskości hegemonicznej oraz reguł dominujących w ogólnym systemie genderowym. Spostrzeżenie to nie jest jednak zupełnie nowym odkryciem. Różne badania dowodzą, że kobiety w zdominowanych przez mężczyzn miejscach pracy nierzadko utrwalają męskie normy (Hatmaker 2013; Mease i Neal 2023). Interpretacja uznająca działania podejmowane przez rozmówczynię za przejaw gruntowania praktyk typowych dla męskości wydaje się trafioną diagnozą zaistniałej sytuacji, jednak niepełną, jeśli chodzi o (re)produkowany przez Małgorzatę wzór płciowy. Sugeruję, że chcąc właściwie rozpoznać ucieleśniany przez nią model kobiecości, należy rozpatrywać opisane wyżej praktyki na tle zestawu innych praktyk podejmowanych przez rozmówczynię. W relacjach z osobami innymi niż inwestorzy Małgorzata stosuje praktyki tradycyjnie uznawane za kobiece, takie jak okazywanie empatii klientom, wspieranie współpracownika i asystowanie mu oraz opieka nad stażystami.

Strategia neutralizacji własnej kobiecości (odpłciowienia), którą stosują Małgorzata i inne rozmówczynie (Alicja, Michalina, Justyna czy Aneta, co przedstawiam w dalszej części opracowania), wydaje się zarazem częściowo podobna i istotnie różna od strategii charakteryzowanych w pracach Bird i Rhoton (2011) czy Gherardi i Poggio (2001). Bird i Rhoton, analizując praktyki kobiet w zmaskulinizowanych środowiskach pracy, wyodrębniły strategię *one of the boys*, opierającą się na realizacji wzorów działań kulturowo przypisanych mężczyznom, w tym praktyk dominacji obecnych w różnych wymiarach i formach, co pozwala zyskać status równorzędny mężczyznom. Choć rozmówczynie także sięgają do praktyk reprodukcji męskości hegemonicznej, okazując autorytatywność, agresywność, wulgarność, to w odróżnieniu od sytuacji opisanych przez Bird i Rhoton (2011), nie wykorzystują strategii *one of the boys*, by zintegrować się z kulturą męskością i wykonać pracę naprawczą (Gherardi i Poggio 2001). Badane start-uperki ucieleśniające hybrydyczne kobiecości niejednokrotnie stosują praktyki dominacji, by wyrazić opór wobec reguł panujących w organizacjach start-upowych, które marginalizują kobiety na wysokich stanowiskach. Ich działania odczytuję jako praktyki oporu nie tylko przez wzgląd na znaczenia, jakie nadają swoim aktom rozmówczynie. Jawią się one, w moim przekonaniu, jako forma sprzeciwu, kiedy zostają

odczytane w świetle innych działań podejmowanych przez uczestniczki badania – aktywnego udziału w sieciach kobiecego wsparcia, programach mentoringowych dla kobiet, a także w zaangażowaniu na rzecz inicjatyw szerzących równość płci w biznesie. Ucieleśniany przez nie wzorzec hybrydycznej kobiecości jest bliższy, jak sądzę, postawie „agentki zmiany” niż „trybiku w maszynie” genderowych nierówności (Cohen i Huffman 2007).

Inną odsłonę strategii neutralizacji własnej płciowości prezentuje historia Michaliny. Kiedy badana, działając w środowisku zawodowym, spotyka się z przejawami „matrymonialnego” zainteresowania własną osobą w trakcie wydarzeń branżowych, decyduje się ignorować komplementy i akty adoracji, unieważniając seksualny wymiar występującej w danym momencie relacji. Jak mówi: „odcinam cały aspekt »jesteś mężczyzną, jestem kobietą«. [...] Nie wchodzę w ogóle na ten poziom energii i od razu przechodzę na temat merytoryczny”. Przekierowanie rozmowy na wątki merytoryczne realizuje się w dyskusjach o inwestycjach biznesowych, podczas których badana odpytuje mężczyzn usiłujących z nią flirtować o to, jak wysokie kwoty inwestują w start-upy. Pozornie może się wydawać, że zmiana obszaru rozmowy umożliwi Michalinie jedynie przejście na „neutralny grunt” i „odpłciwienie” samej siebie na czas interakcji z mężczyznami. Przedstawienie doświadczenia biznesowego oraz skali środków finansowych, które kontroluje i którymi dysponuje Michalina, a zatem zasobów najbardziej pożądanых w środowisku start-upowym, pozwala rozmówczyni, jak wnioskuję, zademonstrować własną pozycję, uprzywilejowanie, przewagę, a zatem władzę, którą posiada w polu. Jak mówi: „I już na liczbach widzą: OK, to ona jest jakby większa”. Można zatem uznać jej działanie za akt dominacji, ponieważ, jak argumentowałam w rozdziale rekonstruującym wzory płciowe w start-upach, atrybuty, takie jak doświadczenie zawodowe, wiedza, kompetencja, profesjonalizm, to dyspozycje przypisywane w zbiorowej świadomości (społeczności start-upowej) kulturowej męskości. Ten wyłaniający się obraz sytuacji warto uzupełnić o informację dotyczącą wyglądu Michaliny, który jest spójny z obowiązującymi kanonami kulturowego piękna normatywnej kobiecości: szczupła sylwetka, długie, starannie ułożone włosy, subtelny i jednocześnie wyrazisty makijaż. Dyskursywne i niedyskursywne praktyki Michaliny odczytane w optyce start-upowych wzorów płciowych pozwalają dostrzec w jej działaniach nie tylko formę kobiecego sprzeciwu, o czym rozmówczyni mówi wprost: „[i najczęściej tą merytoryką po prostu walczę”, lecz również próbę dominacji i rywalizacji z innymi męskosciami przy jednoczesnym niedystansowaniu się od kobiecości. Wydaje się, że przykład Michaliny obrazuje fenomen „performatywnej sprzeczności”, która z jednej strony opiera się na podkreśleniu dyspozycji uznawanych kulturowo za kobiece, z drugiej – na angażowaniu się w stereotypowo męskie zachowania (Mease i Neal 2023: 1338). Jak pokazuje literatura przedmiotu, tego rodzaju strategia pozwala wyjść kobietom poza binarny układ płciowy i rozwiązać „paradoks płci” (Parson i Priola 2013).

A nawet jeśli gdzieś jest jakaś dziwna sytuacja, no to po prostu reagujesz. Tak jak powiedziałam ci o tym profesjonalizmie. Myślę, że czasem u mnie on może być zbyt duży, ponieważ ja, jak już rozmawiam z kimś na konferencji i na przykład widzę, że, wiesz, widzisz takie rzeczy w mężczyznach, widzisz, że oni na ciebie patrzą. Na przykład widzisz z daleka na konferencji, że na przykład ktoś cię mierzy wzrokiem, patrzy na ciebie, uśmiecha się i w pewnym momencie podchodzi i, wiesz, zagaduje w sposób, nie: „Dzień dobry, nazywam się, przyszłam tutaj na konferencję”, tylko zagaduje, wiesz, jakieś teksty, które mi się zdarzały: „No, gdyby przyznać dzisiaj nagrodę dla najpiękniejszej kobiety na konferencji, to przyznałbym ją tobie”. Albo teksty w stylu: „A co

taka ładna dziewczyna tutaj robi”. No nie. Więc wtedy musisz jakby... To, co ja robię najczęściej, to po prostu czysta merytoryka. I zwykle moment, kiedy oni się wycofują, to widzą, że nie reagujesz na ich, powiedzmy, teksty. Zdarzają się oczywiście mężczyźni, którzy, wiesz, mimo wszystko, na szczęście bardzo rzadko, jakby nie odbierają sygnału, i nie wiem, czy traktują to jak jakieś wyzwanie. Ale w tym świecie też jest sporo, wiesz, ludzi, których kręca wyzwania. Ale po prostu na sztywno. Ja najczęściej po prostu schodzę mocno [...] na temat merytoryczny [Michalina, przedstawicielka funduszu inwestycyjnego].

Przyjęta przez Michalinę postawa (a zarazem strategia) „niewchodzenia na ten poziom energii” seksualnej spotykała się ze strony otoczenia z zarzutem „zbytniego profesjonalizmu”. Jak sama przyznaje: „Bo często to jest coś, co mi się wręcz zarzuca, że jestem profesjonalna. [...] ja jestem raczej na wydarzeniach networkingowych, ja tam przyszłam robić biznes, i się czuje, że ja na przykład nie przyszłam... No wiesz, to są wydarzenia biznesowe, więc różne rzeczy też się dzieją na jakichś konferencjach, wyjazdach. Więc ode mnie na przykład bardzo mocno czuć takie, że ja tutaj jestem po to, żeby rozmawiać o biznesie. [...] Więc często ten, powiedzmy, zbyt ni profesjonalizm”. Doświadczenia Michaliny (a także innych rozmówczyń) potwierdzają istnienie sprzecznych standardów „właściwych” zachowań kobiecości hybrydycznej, od której z jednej strony wymaga się profesjonalizmu oraz koncentracji na wątkach merytorycznych, z drugiej zaś – krytykuje się ją za „przesadne” skupienie na tematach merytorycznych i biznesowych oraz niechęć do uczestniczenia w nieformalnych damsko-męskich, seksualizowanych relacjach.

Wydaje się, że dla członków społeczności start-upowej istnieje zatem pewien akceptowalny przedział, w którego ramach powinien się mieścić profesjonalizm przejawiany przez kobiety, by mogły cieszyć się uznaniem w branży. Wszelkie nadmierne odchylenia od normy, w każdym kierunku (zbytniego lub niedostatecznego profesjonalizmu), narażają kobiety na krytykę, ponieważ stają się zbyt niebezpieczne dla tradycyjnego układu płci. Balansowanie między tymi dwoma ekstremami przypomina spacer po linii w sytuacji, kiedy drobny niewłaściwy ruch (gest, zachowanie) może grozić gwałtownym upadkiem (statusu) w toku interakcji. Z konieczności nawigowania między tymi skrajnościami zdaje sobie sprawę również Justyna, młoda dyrektorka start-upu, która przyznaje, że kiedy kształtowała się struktura podziału obowiązków w jej organizacji, długo się obawiała i sprzeciwiała przejściu stanowiska dyrektorki operacyjnej (mimo posiadanych w tym kierunku predyspozycji) z obawy przed tym, że zostanie przez współpracowników uznana za osobę władczą, co miało się realizować w postaci „otrzymania łatki »bossy«”.

Rozwijając refleksję nad formami oporu, Leo Howe w artykule *Scrounger, worker, beggarman, cheat: The dynamics of nemployment and the politics of resistance in Belfast* pisze: „Rzadko istnieje tylko jedno nastawienie do dominujących wyobrażeń i nieczęsto jest to kategoryczne odrzucenie lub akceptacja”. Odwołując się zaś do myśli Scotta, autor dalej stwierdza: „Innymi słowy, ideologię grupy rządzącej można zastosować przeciwko tym, których uprzywilejowuje, ponieważ grupy podporządkowane tworzą własne interpretacje, rozumienia i odczytania jej dwuznacznych zasad” (Howe 2015: 220). Pośród różnych praktyk oporu podejmowanych przez kobiety wobec władzy męskości hegemonicznej w start-upach ujawnionych w materiale empirycznym dostrzegam również działania, które dominującą ideologię płciową wykorzystują przeciwko uprzywilejowanym (mężczyznom) w realizacji

praktyk subwersywnych. Przez praktyki subwersywne rozumiem działania, które „nieodwracalnie przekształcają i przewartościowują reguły oraz okoliczności, powtarzając je i w ten sposób nadając im nowe znaczenia, a tym samym przekształcając pozycje podmiotowe. Działanie staje się bezpośrednią instancją władzy oraz instancją krytyczną” (Vatsov 2015; zob. także Butler 2008).

Spójrzmy na historię Alicji. Rozmówczyni, opisując przebieg własnej kariery zawodowej, zaznacza, że aby sprawnie poruszać się w męskim środowisku pracy, na początku swojej kariery „intensywnie uczyła się grać” w męską grę, której zasady wyjaśniał i dookreślał jej szef, „typowy konfederat”, któremu, jak stwierdza, „bardzo wiele zawdzięcza”, a który zakładał, że „jeżeli jako kobieta nie potrafisz operować w męskim środowisku, to zmień środowisko”. Rozmówczyni szczegółowo relacjonuje, jak oprócz zdobywania umiejętności biznesowych w kontaktach ze swoim przełożonym uczyła się uczestniczenia w „męskich” rozmowach o świecie, biznesie, polityce i piłce nożnej: „Powinnaś, po pierwsze, musisz mieć te same zainteresowania co mężczyźni. [...] Jak zarobić pieniądze, no i oczywiście rozmawiają też o sporcie, piłce nożnej nieszczęsnej najczęściej, no ale powiedzmy, że jest szereg innych tematów, które oni lubią poruszać, i jakby to mnie bardzo wiele nauczyło i to mnie bardzo rozwinęło”. Oprócz tego rozmówczyni otrzymywała wskazówki dotyczące wyglądu: „po pierwsze, kobieta ma wyglądać schludnie”, „jak kobieta”. Alicja relacjonuje, jak na tym etapie kariery uczyła się zarządzać własną (atrakcyjną) kobiecością jako swoistym zasobem, który umiejętnie wykorzystany, przynosił profity i ułatwiał nawiązywanie relacji biznesowych, budując w ten sposób kapitał społeczny rozmówczyni.

– No tak, jak mówię, no, znaczy no tak, to się w środowisku mężczyzn generalnie pięćdziesiąt plus bycie dwudziestosześcioletką o dobrym wyglądzie naprawdę ułatwia albo utrudnia. Jakby, to zależy.

– **No właśnie, bo się zastanawiam, czy czasami to nie działa na niekorzyść.**

– Jak się potrafi to wykorzystywać, to premiuje, absolutnie.

– **Ale wykorzystywać to znaczy, że jakoś przerobić właśnie jako swój atut?**

– Tak, absolutnie. No, jakby ludzie chętnie rozmawiają z ładnymi ludźmi, a mężczyźni chętniej rozmawiają z ładnymi kobietami. No, niestety, to jest natura, w związku z czym, jakby, wiesz, teraz się o tym tak mówi: „Ojej, to jest takie niedobre i należy to zwalczać”. Wtedy, te dziesięć lat temu, to było coś zupełnie naturalnego, jakby nikt się ani na to nie obrażał, ani to nie było coś takiego strasznie egzotycznego, no, po prostu, faceci wszyscy wiedzieli, że to tak jest, i koniec. Chcesz grać w męską grę, to się naucz grać w męską grę [Alicja, dyrektorka polskiego oddziału międzynarodowego start-upu].

Mogłoby się wydawać, że Alicja, podporządkowując się oczekiwaniom formułowanym wobec jej wyglądu, wyraża zgodę na uprzedmiotawiające traktowanie, sprowadzające ją do roli seksualizowanego obiektu pożądania. W przekonaniu rozmówczyni jednak tego typu praktyki umożliwiały jej kontynuację „gry w grę”, a więc strategiczne zarządzanie własnym statusem płciowym w celu osiągnięcia wymiernych korzyści, wzmacniając przy tym poczucie sprawczości w środowisku zawodowym. Alicja „oddala” seksistowskie znaczenia przypisywane kobiecej atrakcyjności w biznesie, nadaje jej nowy sens, który sprzyja i wspiera w osiągnięciu wyznaczonych przez siebie celów. Jej działania dyskursywne można zatem interpretować jako akty subwersywnego oporu (zob. Butler 2008) ukierunkowane na przeformułowanie dookreślonego przez mężczyzn układu relacji władzy w opisywanej sytuacji.

W stosowanej przez Alicję strategii, tak jak w historii Michaliny, „margines błędu” jest stosunkowo niewielki, ponieważ, jak zaznacza rozmówczyni, granica między okazją do czerpania korzyści z tej taktyki a byciem wykorzystaną to „jest bardzo cienka linia”:

Poza tam przypadkami, wiadomo, upitych wujków, którzy się do ciebie kleją gdzieś tam na imprezie służbowej, no to jakby oczywiście, że trzeba mieć trochę tupet. Powiedzieć: nie, nie, nie. [...] inaczej zostaniesz po prostu, nie zagrasz w grę, tylko zostaniesz wykorzystana. To jest bardzo cienka linia. [...] Nie można się dać wykorzystać, trzeba grać w grę. W związku z czym, no, jakby ja się po prostu intensywnie uczyłam grać w grę [Alicja, dyrektorka polskiego oddziału międzynarodowego start-upu].

Podobieństwo między tymi dwoma przykładami wynika także z obecności „performatywnej sprzeczności”, wpisującej się w model kobiecości hybrydycznej, w którym kobiety podejmują praktyki uznawane stereotypowo za męskie, zarazem nie dystansując się, lecz podkreślając atrybuty normatywnej kobiecości i w ten sposób negocjując upłciwiony układ sił. Wydaje się, że w praktykach Michaliny i Alicji można dostrzec strategię „elastycznego ucieleśniania”, którą opisuje Xiaotian Li (2023) w kontekście pozycji kobiet w branży technologicznej. W strategii „elastycznego ucieleśniania” kobiety okresowo „zacierają” oznaki kobiecości w wyglądzie zewnętrznym, by w innych okolicznościach swoją kobiecość intencjonalnie eksponować w wymiarze cielesnym, traktując ją jako źródło pewności siebie, energii i siły (Li 2023: 337–338). Wydaje się, że w wypadku rozmówczyń „zacieranie” oznak kobiecości nie dotyczyło tylko wyglądu zewnętrznego, ale rozciągało się również na płaszczyznę dyskursywną (jak w historii Alicji, która uczyła się rozmawiać na „męskie” tematy). Podobnie „intencjonalne eksponowanie” kobiecości obejmowało zarówno atrybuty fizyczne, jak i okazywanie empatii podczas budowania relacji międzyludzkich, co ułatwiało współpracę z innymi współpracownikami (jak w historii Michaliny, relacjonującej skuteczne zarządzanie osobami rozwijającymi start-upy, wspierane środkami pochodzącymi z jej funduszu inwestycyjnego).

Podsumowując, w nowoczesnych organizacjach start-upowych, których struktury pozostają plastyczne i niemal stale ulegają kształtowaniu i formalizacji, jednym z kluczowych narzędzi sprawowania władzy są normy organizacyjne. Skutecznie kontrolują one praktyki jednostek w miejscu pracy. Normy te nie definiują wyłącznie właściwych sposobów zarządzania personelem czy wypełniania zadań i obowiązków wynikających ze stosunku pracy, choć w znacznej mierze także się do nich odnoszą. Co jednak ważne, określają tożsamość jednostek, zainteresowania zawodowe i osobiste, schematy interpretacji i percepcji zdarzeń oraz stosowne relacje międzyludzkie w miejscu pracy. Te specyficzne modele sprawowania władzy, które premiuje praktyki, znaczenia i dyspozycje kulturowo powiązane z męskością, niosą ze sobą określone konsekwencje dla dominującego w start-upach reżimu płciowego oraz – szerzej – systemowego porządku płci. Choć na poziomie formalnym zawodowe organizacje start-upowe nie wykluczają z przestrzeni organizacyjnej żadnej kategorii społecznej, to w praktyce dostosowanie się do systemu nakazów i zakazów w wypadku kobiet, które częściej w rodzinach pełnią funkcje opiekuńcze wobec innych osób (bądź mężczyzn, którzy

podejmują się takiej roli) lub seniorów, pozostaje bardzo trudne lub wręcz niemożliwe. Zawarcie określonych wskazówek normatywnych co do sposobów współpracy, akceptowalności poszczególnych zachowań (na przykład żartów) czy metod zarządzania zespołem (i wielu innych) w warstwie kulturowej organizacji start-upowych oraz tożsamościach pracowniczych sprawia, że procesy selekcji i przyjmowania pracowników i pracowniczek, a także honorowania i dyscyplinowania ich zachowań, stają się „samoistne”, jak gdyby odbywały się bez udziału pierwiastka ludzkiego.

W tych warunkach – implicytnej władzy kulturowej męskości, w relacjach z męskosciami hegemonicznymi i w odpowiedzi na zróżnicowane oblicza dominacji, nadużyć bądź przemocy – kobiety uosabiające wzory kobiecości hybrydycznej podejmowały rozmaite strategie radzenia sobie z napotykanymi barierami w sferze zawodowej. Czasem strategie te rozgrywały się w ramach „protokołu publicznego” (jak strategia *prove yourself*), innym razem stanowiły rodzaj praktyki zakulisowej (jak strategie zapobiegawcze). Przyjmowały charakter zbiorowy (jak wchodzenie w kooperacje) bądź indywidualny, osobisty (na przykład strategia neutralizowania własnej płciowości). Część z nich była ukierunkowana bezpośrednio na dekonstruowanie istniejących płciowych relacji władzy (jak w historii Małgorzaty, gdy otwarcie wyrażała niezgodę na nieobecność kobiet), a część skupiała się na wytwarzaniu alternatywnych przestrzeni, struktur i zasobów wspierających kobiety (jak w historii Anety, współtworzącej nieformalną grupę założycielek start-upów). W pewnych okolicznościach kobiety uciekały się do tych strategii, aby przywrócić lub zachować wpływową (równorzędną) pozycję w interakcji z mężczyznami (dystansowanie się od wykonywania podczas spotkań biznesowych niewidzialnej pracy administracyjnej), w innych – chcąc zapobiec potencjalnym nadużyciom czy mikrounieważnieniu (zaplanowany brak kontaktu z osobą odpowiedzialną za zapewnianie udogodnień). Niemal wszystkie miały one jednak status działań nieformalnych, co może wynikać ze specyficznego charakteru struktur organizacji start-upowych, które pozostając w okresie profesjonalizacji, nie oferują swoim pracownikom i pracowniczkom „narzędzi” (zasobów, instytucji) podejmowania zorganizowanych, kolektywnych form oporu.

Zakończenie

Celem niniejszej książki było udzielenie odpowiedzi na pytanie o to, jakie wzory płci społeczno-kulturowej są produkowane i reprodukowane przez różnych aktorów społecznych – kobiety i mężczyzn – pracujących w innowacyjnych strukturach organizacyjnych, jakimi są start-upy technologiczne. Wyczerpujące wyjaśnienie przyjętych zagadnień badawczych zobowiązuje do przedstawienia specyfiki wielu procesów zachodzących w różnych wymiarach życia organizacyjnego. W ich obrębie (re)produkowano i dekonstruowano różne wzorce płciowe, które same w sobie stanowiły złożone, nierzadko niejednoznaczne, a nawet rozbieżne (na przykład na poziomie wyobrażeń i działań, wyglądu fizycznego i zachowań) konstrukty wzorów relacji występujących w obrębie analizowanego reżimu płci.

Przyjęta przeze mnie rama teoretyczna, czerpiąca z integracyjnych teorii płci społeczno-kulturowej, w tym szczególnie z koncepcji Raewyn Connell, pozwoliła częściowo uchwycić złożoność wzorów płciowych w czterech obszarach, w których wzorce te się różnicują: struktur symboliczno-kulturowych, struktur pracy, struktur emocjonalno-relacyjnych i struktur władzy. Zachodzące w tych wymiarach procesy różnicowania i stratyfikacji płciowej tworzą w start-upach reżim genderowy, w którym dominuje to, co – odczytane w perspektywie wypowiedzi rozmówców i rozmówczyń – jest uznawane za kulturowo męskie.

Refleksja nad wynikami analiz zebranego materiału empirycznego pozwala zatem twierdzić, że artykułowana w gronie społeczności start-upowej obietnica społecznego postępu w gruncie rzeczy nie znajduje spełnienia w przebadanych przeze mnie organizacjach start-upowych w odniesieniu do kwestii równości płci. Wydaje się, że projekt nowoczesnych organizacji – koordynujących działania przez zastosowanie niehierarchicznych i nietradycyjnych metod zarządzania ludźmi i ich pracą, opartych na wizji upodmiotowionych, sprawczych i samostanowiących pracowników, tworzących (często technologiczne) rozwiązania, które w zamyśle mają pomóc osiągnąć społeczny dobrobyt – w wypadku start-upów nie obejmuje zazwyczaj zbiorowej troski i dążeń do równości między kobietami i mężczyznami. Hegemonia praktyk, norm, wartości czy dyspozycji przypisywanych kulturowej męskości była kwestionowana przez pojedyncze działania i oddolne inicjatywy członków i członkiń społeczności start-upowej, pozwalając na równoważenie władzy statusów wybranych modeli kobiecości i męskości. Przy czym tego typu stany równowagi organizacyjnej bywały jedynie tymczasowe, fragmentaryczne i dostępne tylko w specyficznych warunkach. Przykład mogą stanowić tutaj doświadczenia kobiet, które korzystając z elastyczności

podziału pracy i niedoboru kapitału ludzkiego w strukturach start-upowych, przekwalifikowały się na bardziej prestiżowy zawód bądź obejmowały stanowiska zarządcze. Należy zaznaczyć, że w wypadku tych ostatnich osiągnięcie wyższej pozycji niejednokrotnie wiązało się z przyjęciem modeli pracy intensywnie eksploatujących zasoby osobiste, krepujących, a nawet całkowicie ograniczających podejmowanie praktyk opiekuńczych w domenie prywatnej. W odczuciu rozmówczyń zajmowanie i utrzymanie wyższej pozycji w organizacji wymuszało na nich niekiedy przyjęcie kulturowo męskich sposobów działania i współpracy z innymi osobami. Sytuacja ta znajduje odzwierciedlenie w doświadczeniach tych kobiet, które o ile same wchodziły w rywalizację i konflikty o władzę z mężczyznami ucieleśniającymi wzorce męskości hegemonicznej, o tyle w obszarze płciowego podziału pracy podejmowały pracę na stanowiskach sprofilowanych zgodnie ze społecznym schematem segregacji płciowej (na przykład wymagających podejmowania pracy emocjonalnej w relacjach zawodowych). Wydaje się zatem, że upodmiotowieniu pozahegemonicznych wzorów płciowych w jednym wymiarze organizacji start-upowych towarzyszyły wzmocnienie i mobilizacja hegemonii męskości w obrębie innej przestrzeni. Tego typu sytuacje świadczą, jak sądzę, o tym, że egalitaryzowanie się pewnych obszarów życia organizacyjnego nie wyzwala równoległe potencjału emancypacyjnego w innych wymiarach struktur start-upowych. Wręcz przeciwnie, procesy te nierzadko są kompensowane przez zintensyfikowaną hegemonię męskości reprodukowaną w innych przestrzeniach.

Charakterystykę reżimu płci, który dominuje w organizacjach start-upów technologicznych, trudno w pełni adekwatnie zrozumieć, biorąc pod uwagę procesy zachodzące wyłącznie wewnątrz tych organizacji. Społeczny porządek płci otaczający start-upy współkształtuje uwarunkowania, w których powstają i działają te innowacyjne organizacje zawodowe. Aby wytwarzać nowe technologie, start-upy korzystają z zasobów systemu społecznego, na przykład kapitału ludzkiego, czyli jednostek, które w procesie edukacji zdobywają wiedzę, doświadczenie, wykształcenie zróżnicowane ze względu na płeć, lub kapitału ekonomicznego pozostającego w dyspozycji stosunkowo wąskiej grupy decydentów. Szersze uwarunkowania (gospodarcze, ekonomiczne, społeczne) współkształtują zatem stopień równości płci, który organizacje te są w stanie osiągnąć.

Warto podkreślić, że analizy materiału empirycznego pokazują, że w obrębie tych organizacji dochodzi do negocjacji i sytuacyjnych przekształceń struktur relacji płci bądź wykraczania poza normatywne modele płciowe. Wyłaniający się w start-upach reżim płciowy bywa naruszany, choć sytuacje te na ogół nie zagrażają ani nie redefiniują całościowo systemu nierówności płci w start-upach. Dzięki temu utrzymuje się dominacja kulturowej męskości. Mimo dążeń do fragmentarycznych dekonstrukcji start-upowego reżimu genderowego (mam tutaj na myśli działania podejmowane przez niektóre rozmówczynie) wykazuje on zdolność do samorekonstrukcji. Jest ona możliwa dzięki temu, że „siły” strukturyzujące stosunki płci w organizacjach start-upowych pozostają rozproszone, czyli działają w różnych obszarach życia organizacyjnego (języka, podziału pracy, wartości, norm) i oddziałują z różnych miejsc pola organizacyjnego (na przykład segregacji płciowej w systemie edukacji). Mechanizm reprodukcji reżimu płciowego w start-upach można zatem porównać z samoistnie napędzającym się *perpetuum mobile*, które działa nieprzerwanie dzięki temu, że nadrzędna logika kierująca każdą ze struktur (płciowego podziału pracy i władzy, a także emocjonalno-relacyjną i symboliczno-kulturową) pozwala kompensować wszelkie zakłócenia pojawiające się

w poszczególnych podsystemach. Poniżej staram się pokazać, jak struktury te współpracują ze sobą w (re)produkowaniu płciowego reżimu w start-upach.

Przeprowadzone analizy świadczą, jak sądzę, o tym, że płęć społeczno-kulturowa stanowi stabilny konstrukt i aktywnie działający system, którego struktura jest elastyczna i odporna na drobne pęknięcia. Teoretycznego wyjaśnienia, dlaczego w nowoczesnych start-upach technologicznych, które omijają standardowe sposoby działania i organizowania pracy, dochodzi do odtwarzania klasycznych nierówności płci, udziela koncepcja Ridgeway i Correll (2004). Autorki dochodzą do wniosku, że relacje społeczne, stanowiące podstawowy „budulec” nowych form społecznych, są także „ogniwem” przenoszącym istniejące przekonania na temat płci oraz towarzyszącej im hierarchii płci na nowo powstające obszary życia społecznego. Zdaniem badaczek środowiska, które „prowadzą do [powstania] nowego rodzaju przemysłu, zawodu lub organizacji społecznej”, nie są dobrze zorganizowane przez ustalone zasady instytucjonalne i procedury organizacyjne, a za takie, moim zdaniem, należy uznać start-upy technologiczne. Są zaś intensywnie kształtowane przez relacje międzyludzkie (Ridgeway i Correll 2004: 523), a przez to szczególnie podatne na odtwarzanie nierówności płciowych na wzór innych obszarów. Odnosząc refleksje autorek do analiz opisanych w książce, można stwierdzić, że w start-upach dochodzi do reprodukcji nierówności społecznych między innymi dlatego, że działający w tej przestrzeni aktorzy „transferują” z innych obszarów własnej aktywności dominujące przekonania o każdej z płci, które – wdrożone na poziomie praktyk płciowych – replikują społeczną hierarchię statusów płci.

Struktury symboliczno-kulturowe

Analiza materiału empirycznego pokazuje, że na podstawie wypowiedzi członków i członkiń społeczności start-upowej jest możliwe zrekonstruowanie wzorów płciowych osadzonych w dwóch warstwach struktur symboliczno-kulturowych: społecznego (systemowego) porządku płci oraz osobistych wyobrażeń i ucieleśnionych doświadczeń odnoszących się do środowiska start-upowego i w nim zakorzenionych. W ramach pierwszego z nich rekonstruowane wzory płciowe jawiły się jako homogeniczne, a „kobiecość” i „męskość” stanowiły dwa bieguny binarnego i hierarchicznego schematu płciowego. Modele te pokrywały się z obecnymi w szerszym porządku płciowym społeczeństw zachodnioeuropejskich definicjami kobiecości i męskości (zob. Ridgeway i Correll 2004). Odmienne dyspozycje, domeny, atrybuty czy cechy przypisywane tym wzorom w narracjach osób badanych uzasadniały i wyjaśniały zróżnicowanie udziału kobiet i mężczyzn w przestrzeni organizacji start-upowych.

Wzory płciowe wyłaniające się na styku wyobrażeń i doświadczeń zakorzenionych w środowisku start-upowym nie były prostą repliką hegemonicznych wyobrażeń o kobietach i mężczyznach w otaczającym systemie kulturowym. Zdecydowanie częściej przypominały różnorodną (heterogeniczną) mozaikę praktyk płciowych, czerpiących w różnym stopniu z tego, co w społeczności było powszechnie uznawane zarówno za kobiece, jak i za męskie. Opierając się na osobistych doświadczeniach, rozmówcy i rozmówczynie relacjonowali, że kobiecość kobiet i męskość mężczyzn działających w start-upach nie jest jednolita, nierzadko wykracza poza normatywne wzorce płciowe i jest zależna od pozycji zajmowanej w organizacji. Aby zilustrować złożoność i specyfikę nienormatywności wzorów płciowych obecnych w start-upach, interlokutorzy i interlokutorki często przywoływali normatywne modele kobiecości i męskości, starając się na tym tle zarysować różnice między nimi. Normatywne

wzory płciowe stanowiły zatem rdzeń systemu płciowego, swoisty punkt odniesienia, pozwalający ukazać przemiany i „nietytowość” wzorów płciowych ucieleśnianych przez osoby działające w środowisku start-upowym.

Nienormatywne wzory płci znajdowały swoje odzwierciedlenie także w doświadczeniach rozmówców i rozmówczyń, dla których struktury start-upów jawiły się jako przestrzeń redefiniowania normatywnych i ekspresji pozanormatywnych wzorów płci. Pożądanym przez uczestników i uczestniczki badań wzorem zachowań dla kobiet działających w środowisku start-upowym był model, który nazwałam „kobiecością hybrydyczną”, stanowiący rodzaj „pozytywnej nienormy”. Ten pozytywnie wartościowany zestaw praktyk ucieleśnianych przez kobiety (zwłaszcza zajmujących stanowiska kierownicze) z jednej strony obejmował praktyki uznawane za typowo męskie: dominację, agresywność, eksperckość czy rywalizację, z drugiej – typowo żeńskie: współpracę, empatię, komunikatywność. Hybrydyzowanie się kobiecości w środowisku start-upowym stanowiło strategię osiągnięcia i utrzymania wysokich pozycji w organizacjach, a także odpowiedź na oczekiwania formułowane wobec pracowników w tym specyficznym miejscu pracy.

O pozanormatywnych praktykach kobiet w organizacjach start-upowych pisały już wcześniej Alfrey i Twine (2017), pokazując, jak programistki wykraczają poza genderowe normy przez dystansowanie się od właściwości kobiecości i inkorporowanie praktyk kulturowo męskich. Tymczasem wyniki moich analiz sugerują, że istnieją w polu start-upowym relacje i okoliczności, w których podejmowanie praktyk normatywnej kobiecości stanowi cenną i użyteczną formę kapitału – w opinii zarówno mężczyzn, jak i kobiet.

Specyfika uwarunkowań dominujących w polu start-upowym sprawiała, że dla mężczyzn rozwijających własne przedsiębiorstwa start-upowe ucieleśnianie wzorów normatywnej męskości stawało się problematyczne. Przykładowo przez deficyt zasobów finansowych spowodowany koniecznością pokrycia kosztów działalności start-upu rozmówcy nie byli w stanie pełnić funkcji „żywiciela rodziny” i pozostawali zależni od swoich bliskich (kiedy ci utrzymywali lub wspierali ich finansowo), a także współpracowników (wrażających zgodę na to, aby tymczasowo pracować za część wynagrodzenia lub bez wynagrodzenia), a ponadto nader często byli obligowani do przejawiania pokory. Tego typu położenie wymuszało na rozmówcach zmianę sposobu praktykowania męskości, która zmierzała w stronę bardziej inkluzywnych wzorów płciowych. W tym miejscu warto jednak podkreślić, że opisywana redefinicja modelu męskości nie zachodziła za sprawą chęci inkorporowania tego, co kobiece, lecz zewnętrznych uwarunkowań (neoliberalnego rynku) czy sytuacji kryzysowych, które wymuszały zmianę pozwalającą skutecznie działać w środowisku. Zatem systemowe uwarunkowania kształtujące organizacje technologiczne stawały się bodźcem do hybrydyzacji męskości, która inkorporowała praktyki kulturowej kobiecości i niehegemonicznych męskości, by uzyskać, a następnie utrzymać status hegemonu.

W opracowaniach przedstawiających (choćby skrótowo i fragmentarycznie) mężczyzn oraz modele męskości obecne w organizacjach start-upowych na ogół nie pojawiają się interpretacje sygnalizujące istnienie bardziej wyemancypowanych wzorów męskości wśród białych mężczyzn. Innymi słowy, przestrzeń start-upów i ogólnie organizacji technologicznych jest w literaturze przedstawiana zwykle jako wysoce mizoginistyczna, a obecne w jej obrębie męskości – jako opresyjne względem kobiet (zob. Marlow i McAdam 2011, 2015;

Papageorgiou 2022; Pöllänen 2021; Wynn i Correll 2018). Tymczasem w moich analizach uchwyciłam także te praktyki i doświadczenia, w których badani mężczyźni odchodzą od replikowania ortodoksyjnych, hegemonicznych wzorców męskości (zob. Anderson 2015).

Warto też zaznaczyć, że w sytuacji, gdy osoby realizujące projekt męskości hybrydycznej „przysposabiały” dowolne kobiece dyspozycje, to były one włączane w korpus praktyk męskich i wtedy przedstawiane jako płciowo „neutralne”. Inaczej było w wypadku kobiet, które stosując naprzemienne praktyki kobiece bądź męskie, często były pozycjonowane przez odwołania do męskości czy porównania z mężczyznami. Jak się okazuje, pozanormatywne praktyki kobiet nie motywowały członków i członkiń społeczności do zredefiniowania znaczeń nadawanych kobiecości. To pokazuje, jak na poziomie dyskursu i wyobrażeń (a zatem poznawczych reprezentacji modeli płciowych) w start-upach realizuje się władza kulturowej męskości, która – zmuszona do zinternalizowania praktyk kobiecości w celu utrzymania uprzywilejowanego statusu – pozbawia je płciowych znaczeń. Przykład ten, jak sądzę, odzwierciedla to, jak struktury relacji władzy oraz struktury symboliczno-kulturowe pozostają ze sobą splecione, podtrzymując trwanie reżimu płciowego. Alternatywna interpretacja pozwala przypuszczać, że mężczyźni nie odczytują podejmowanych przez siebie płciowych praktyk w kategoriach praktyk typowo kobiecych ze względu na kulturowe – zsocjalizowane przez nich – stereotypowe przekonania i sposoby wartościowania dyspozycji każdej płci, w których ramach przyjęcie interpretacji własnych zachowań jako kobiecych obniżałoby w ich odczuciu status działań, jakie podejmują, oni sami przekraczaliby zaś heteronormatywne wzorce, co wiąże się, jak pokazuje literatura genderowa (zob. Kimmel 2015), z negatywnymi reakcjami i sankcjami ze strony otoczenia.

Struktury podziału pracy i struktury emocjonalno-relacyjne

Jak wspominałam w poprzedniej sekcji, przekonanie o odmiennej specyfice płciowości kobiet i mężczyzn często stanowiło dla badanych argument uzasadniający i wyjaśniający różnice w poziomie i sposobie aktywności zawodowej kobiet oraz mężczyzn pracujących w przestrzeniach start-upów technologicznych. Umiejscowienie kobiet i mężczyzn na stanowiskach o rozbieżnym typie obowiązków – na których pozycje kobiece były skoncentrowane wokół pracy z drugim człowiekiem, a męskie wiązały się z pracą z technologiami – dookreślało jedną z fundamentalnych różnic w aktywności każdej płci w badanych organizacjach. Mimo że wzory płciowe wielu start-uperów i start-uperek hybrydowały się w różnych okolicznościach, to podział pracy między nimi pozostawał zgodny z powszechnym w społeczeństwie schematem płciowej segregacji horyzontalnej i (częściowo) wertykalnej. Dokonane analizy pokazują zatem, że charakterystyczne dla społeczeństw zachodnich mechanizmy segregacji i stratyfikacji płci (zob. Budrowska 2004; Connell 2006; Kanter 1977) w organizacjach pracy w strukturach start-upowych zostają zreprodukowane, a tylko niektóre z nich podlegają częściowym rekonfiguracjom.

Powszechny zwłaszcza w start-upach na początkowym etapie rozwoju model pracy, w którym afirmowano nieustanne zaangażowanie i poświęcenie na rzecz wykonywanej pracy produkcyjnej oraz osiągania celów organizacyjnych, normatywizowano nieregulowany czas pracy (sprzyjający pracy ponad standardowy wymiar czasu i utrudniający zachowanie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym), a także premiowano umiejętność

samozarządzania, wykazywania inicjatywy, przejawiania sprawczości czy autonomii, marginalizował, a nierzadko wykluczał osoby, które pełniły bądź zamierzały w życiu pozazawodowym pełnić funkcje opiekuńcze. Mimo przekonania członków i członkiń społeczności o otwartości struktur start-upowych dla różnych osób, norma idealnego pracownika w praktyce była problematyczna w realizacji dla jednostek, które nie wykazywały się stosowną orientacją życiową (skupioną na karierze zawodowej i rozwoju osobistym), nie były zasobne w dający się skapitalizować kapitał kulturowy (na przykład wiedzę o sposobie wytwarzania i korzystania z nowych technologii), symboliczny (na przykład umiejętności posługiwania się językiem angielskim lub polskim) czy społeczny (znajomości, relacje z osobami posiadającymi bogate doświadczenie biznesowe lub zasoby ekonomiczne). Praca w organizacji typu start-up była postrzegana przez jednostki jako niepewna, ryzykowna, angażująca, nieodokreślona, nieustrukturyzowana (w znaczeniu: niedająca jasnych wytycznych co do sposobu i specyfiki realizacji zadań w miejscu pracy), a ze względu na wymienione charakterystyki – uznawana za nieatrakcyjną bądź niedostosowaną do kobiet. Należy jednak zaznaczyć, że ocena ta wydaje się znajdować potwierdzenie, i to jedynie częściowe, w odniesieniu do kobiet wcielających normatywne modele kobiecości. Tymczasem start-uperki ucieleśniające wzory kobiecości hybrydycznej wyrażały zadowolenie z pracy w tego typu organizacjach. Rozmówczynie zajmujące stanowiska zarządcze interpretowały start-up jako przestrzeń, w której zyskiwały większą sprawczość (niż na stanowiskach kierowniczych), możliwości wpływu na kształt i kierunek, jaki obiera zarządzana przez nie organizacja, a także szansę na realizację interesujących i rozwijających projektów. Podobnie niektóre pracowniczki niższego szczebla, które wcielały wzory kobiecości normatywnej, ceniły sobie stymulujące do rozwoju środowisko pracy. Ponadto zwracały uwagę na atmosferę panującą w firmie i przyjacielskie, niehierarchiczne relacje ze współpracownikami. Rozmówczynie akcentowały, że start-up stanowi dla nich miejsce tymczasowego zatrudnienia, w którym mają okazję zdobyć doświadczenie zawodowe, cenne na rynku pracy. Należy zatem zaznaczyć, że choć model pracy w start-upach oraz definiujący go dyskurs sprzyjają wykluczeniu z organizacji osób realizujących wzorzec kobiecości normatywnej, to jednocześnie tego rodzaju miejsca pracy funkcjonujące w warunkach nieustannego deficytu zasobów ekonomicznych i ludzkich zostają zmuszone do otwarcia się na pracowników „nieidealnych”, którymi stawały się (również) kobiety. Liberalizacja struktur pracy uwidaczniała się choćby w możliwości zdobycia zatrudnienia lub odbycia stażu w start-upie (na przykład na stanowisku programistki) bądź zmiany wykonywanej profesji na taką, która dawała wyższą pozycję społeczną lub w ramach organizacji.

Jak wielokrotnie zaznaczałam, przyjęty w start-upach model pracy marginalizował znaczenie kobiecości i utrudniał wypełnianie praktyk stereotypowo przypisywanych kobietom (na przykład opieki nad dziećmi), o czym pisano już wcześniej (zob. Kuschel i Lepeley 2016a; Kuschel 2019). Przedstawione w książce analizy pokazują jednak, że w długofalowej perspektywie model ten był problematyczny w realizacji również dla mężczyzn. Kumulujące się doświadczenie wyczerpania i wyeksploatowania u (inteligentnych, witalnych) mężczyzn pracujących w start-upach często uniemożliwiała rozmówcom dalsze ucieleśnianie w nie naruszonej formie kulturowanego w kręgu kultury zachodniej wzorca hegemonicznej męskości. Zaistniałe okoliczności wymuszały na start-upowcach konieczność zaopiekowania

się własną emocjonalnością i cielesnością. Ponadto przymus zaangażowania na rzecz pracy emocjonalnej wzmagały oczekiwania współpracowników, a czasami nawet ich opór. Żywiąc silne przekonanie o autonomiczności i podmiotowości, podwładni korzystali z zachęt do przejawiania sprawczości i wyrażali potrzeby wdrożenia zmian w sposobie pracy. Jak widać, współtwórcy start-upów (którymi zazwyczaj bywali mężczyźni), stając przed zadaniem mediowania między sposobami zarządzania pracownikami narzucanymi przez logikę neoliberalnego rynku (szybkie tempo pracy, wysoka efektywność) bądź logikę oferowaną przez dyskursy nowomenedżerskie (wrażliwe na potrzeby pracownika, akcentujące jego podmiotowość), stawali również przed wyzwaniem redefinicji wzoru męskości hegemonicznej, dotychczas bezemocjonalnej, dyrektywnej, podporządkowującej i hierarchicznej.

Podobnie jak w wypadku wyobrażonych wzorów kobiecości i męskości, w sferze struktur pracy w start-upach ponownie dochodzi do przekraczania normatywnych wzorów płciowych w ucieleśnionych realizacjach modeli płci. Tym jednak, co wydaje się tutaj szczególnie istotne, jest fakt, że do redefinicji wzorów męskości nie dochodzi za sprawą dążeń do egalitaryzacji czy upodmiotowienia tego, co kobiece, lecz przez zintensyfikowanie dokuczliwości uwarunkowań wytwarzanych przez logikę neoliberalizmu (i powiązany z nią wzór męskości hegemonicznej). Pytanie o to, czy męskość pracowników zatrudnionych w strukturach start-upowych na stałe wpisuje emocjonalność w trzon wzoru płciowego, czy może jej hybrydyzacja jest jedynie tymczasowym dostosowaniem i stanowi strategię przetrwania, obieraną w oczekiwaniu na osiągnięcie statusu hegemonu, nadal pozostaje otwarte. Wątek ten wydaje się wytyczać ważny temat przyszłych potencjalnych badań i analiz, które mogłyby przyjrzeć się temu, czy twórcy start-upów, początkowo ucieleśniający wzorce hybrydycznych męskości, transformują swoją męskość w stronę bardziej hegemonicznych modeli, kiedy zyskują większą władzę, a ich organizacje rozrastają się i gruntują swoją pozycję w polu.

Struktury emocji i relacji w organizacjach start-upowych, które jawią się jako silnie powiązane ze strukturami pracy (a także pozostałymi strukturami wyodrębnionymi w teorii Connell), o czym mogą świadczyć powyższe refleksje na temat pracy emocjonalnej podejmowanej przez mężczyzn, należy uznać za jedną z ważnych, o ile nie jedną z kluczowych sił strukturyzujących reżim genderowy organizacji start-upowych. Analizy przeprowadzone w rozdziale szóstym pokazują, jak właściwości zespolone z domenami pracy produkcyjnej oraz reprodukcyjnej, mające swój upłciowiony sens, uznawane w dyskursie kapitalizmu za rozdzielane i niepowiązane ze sobą, w strukturach start-upów technologicznych wyraźnie się przenikają. Nie jest to zupełnie nowe odkrycie, podobne kwestie były bowiem sygnalizowane już wcześniej (zob. Wynn i Correll 2018), przy czym ograniczały się zazwyczaj do analiz przestrzenno-materialnych aspektów tych „splotów”, uniwersalizujących doświadczenia wszystkich pracowników i pracowniczek. Tymczasem granica między tymi dwiema domenami wydaje się płynna i podlega częstym przekształceniom, a w pewnych sytuacjach całkowicie zanika. Co więcej, granica ta jest relatywna, to jest zależna od sytuacji oraz pozycji jednostki w organizacji. Przykładowo jednostki znajdujące się na wyższym szczeblu w organizacji nierzadko przyprowadzały do pracy własne dzieci. Praktyka ta nie była jednak spotykana wśród pracowników i pracowniczek start-upów zatrudnionych na mniej prestiżowych i decyzyjnych stanowiskach. Wśród praktyk dekonstruujących omawianą granicę można wyróżnić między innymi wykonywanie pracy produkcyjnej z domu, realizowanie

potrzeb cielesnych (snu, odpoczynku, relaksu) czy – rzadziej – zadań opiekuńczych (opieki nad dziećmi) w miejscu pracy, a także zapożyczanie kategorii językowych zakorzenionych w jednej domenie do opisu aktywności charakterystycznych dla drugiej domeny. Ostatnia z wymienionych praktyk urzeczywistniała się zwykle przez wcielanie terminów odwołujących się do ról oraz doświadczeń z życia rodzinnego („partner”, „dziecko”, „raczkowanie”, „inkubator”, „chemia między osobami współpracującymi”) do opisu działań podejmowanych w domenie biznesowej. Terminy te, niosąc ze sobą określony ładunek emocjonalny, ukazują siłę zależności występujących między aktorami (pojedynczymi osobami, organizacjami, przedsięwzięciami, wytworami ludzkiej pracy), jak również ich intymny i osobisty wymiar. Sugeruję zatem, że korzystanie z tego typu kategorii do opisu relacji zawodowych pozycjonuje przestrzeń start-upów jako taką, w której są zaspokajane potrzeby występujące zazwyczaj w domenie prywatnej. Choć przyjęty dyskurs zdaje się daleki od ustanawiania stosunków władzy, a pracę produkcyjną przedstawia jako nieobciążającą, motywowaną osobistą chęcią, sprawiającą przyjemność oraz wypływającą z potrzeb autotelicznych, to angażując emocjonalnie członków i członkinie badanej społeczności w życie zawodowe, ma w rzeczywistości zdolność do wywierania przymusu, który – mogłoby się wydawać – rodzi się samoistnie.

Biorąc pod uwagę doświadczenia osób należących do społeczności start-upowej, należy zauważyć, że przyczyną rozmywania się granic między pracą produkcyjną i reprodukcyjną nie jest równowaga w łączeniu obowiązków zawodowych i osobistych, lecz mobilizacja tożsamości pracowniczej, wysuwającej się na pierwszy plan i dookreślającej styl życia, priorytety oraz osobiste cele. Tak uformowany kształt reżimu genderowego w start-upach, który w wymiarze struktur emocjonalno-relacyjnych afirmuje bliskie, nieformalne, egalitarne i zażyłe relacje między pracownikami, dając poczucie przynależności do wspólnoty i akceptacji indywidualności, stanowi w mojej opinii wysublimowany, pozornie nieszkodliwy mechanizm wywierania wpływu, który w rzeczywistości utrudnia zachowanie *work-life balance* i nie sprzyja równowadze płci oraz inkluzyjności tych organizacji.

Struktury władzy

Formalne struktury władzy wielu różnych instytucji działających w polu start-upowym pozostają zdominowane przez mężczyzn. Dominacja mężczyzn i ucieleśnianych przez nich wzorów męskość ma charakter nie tylko ilościowy. Również kultura organizacji start-upowych, a więc obowiązujące normy, wartości, przekonania i zachowania, stanowi emanację atrybutów emblematycznych dla wzorów męskości. W strukturach start-upów technologicznych władza jest zdecentralizowana, jednak wraz z uzyskiwaniem autonomii, podmiotowości i decyzyjności w organizacjach jednostki wydają się podlegać innemu niż formalnie narzucony przymusowi – dyktatowi konieczności przejawiania sprawczości, efektywności, samokontroli, kreatywności, pasji i zaangażowania. W ten sposób władza sprawowana jest „subtelnie”, niemal niewidocznie, mianowicie za pośrednictwem zinternalizowanych i przestrzeganych przez pracowników norm, dookreślających akceptowane i niedopuszczalne zachowania, i przybiera kształt tego, co w literaturze nosi nazwę „kontroli neonormatywnej”. Ta z kolei narzuca wyższość tożsamości pracowniczej, nadbudowywanej na atrybutach i dyspozycjach męskości (hegemonicznej), „anektującej” i podporządkowującej wszelkie inne

aspekty tożsamości osób zatrudnionych w start-upach (co wiąże się z obowiązkiem wykonywania tam pracy emocjonalnej i afirmacyjnej). Z perspektywy genderowej stosowanie neonormatywnej kontroli sprzyja uprzywilejowaniu mężczyzn i wykluczaniu kobiet, ponieważ kobiety – mediując między oczekiwaniami wynikającymi z życia rodzinnego oraz miejsca pracy – odchodziły lub nie decydowały się na pracę w organizacjach technologicznych typu start-up. Warto w tym miejscu zaznaczyć, że model władzy powszechny w start-upach był opresyjny również wobec mężczyzn reprodukujących wzory pożądaną w tym środowisku męskości. Te subtelne, a jednocześnie silnie stratyfikujące formy sprawowania władzy w start-upach wydają się przemyślaną odpowiedzią na oczekiwania upodmiotowienia i samostanowienia wykształconych, kompetentnych jednostek, którym status społeczno-ekonomiczny pozwalał na wyjście z przemocowych miejsc pracy przy jednoczesnym utrzymaniu kontroli organizacyjnej w postaci nieskodyfikowanych, a jednak przestrzeganych reguł postępowania.

Struktury władzy (niosące ze sobą określone konsekwencje dla kształtu reżimu płciowego) zostały zinternalizowane w tożsamościach jednostek pracujących w start-upach, nie oznacza to wszakże, że w badanych organizacjach nie pojawiały się praktyki oporu ukierunkowane na kwestionowanie replikowanych w strukturach mechanizmów nierówności płciowych. Sprzeciw wobec patriarchalnych struktur władzy podejmowały nie tylko kobiety ucieleśniające wzorzec kobiecości hybrydycznej, ale decydowali się na to także niektórzy mężczyźni uosabiający męskość hybrydyczną. Różnica między oporem kobiet i mężczyzn przejawiała się w tym, że kobiety, stosując opór, interpretowały go jako praktykę płciową, refleksyjnie dążąc do dekonstrukcji struktur patriarchalnych, podczas gdy mężczyźni nie byli zorientowani *stricte* na przebudowę układów genderowych w miejscu pracy, lecz na zmianę warunków pracy.

Opór kobiet ukierunkowany na dekonstruowanie reżimu genderowego w start-upach przybierał wiele form: od samodzielnych aktów publicznego wyrażania krytyki wobec reżimu genderowego w start-upach przez praktyki neutralizowania własnej kobiecości po bardziej zbiorowe (diadyczne) formy okazywania solidarności i wchodzenia w kooperacje, tworzenie sieci wsparcia dla kobiet działających w branży czy wzajemny mentoring. Praktyki oporu nie były „regularne”, lecz miały charakter sytuacyjny, pojawiały się nieplanningowo i nierzadko przeplatały się z momentami dostosowania. W innych okolicznościach dostosowanie i opór spletały się w jedno doświadczenie, gdy kobiety ucieleśniające hybrydyczne wzorce kobiecości stosowały męskie strategie, by rywalizować z mężczyznami. Warto zaznaczyć, że wymienione praktyki oporu częściej były stosowane przez kobiety o większym doświadczeniu i dłuższym stażu pracy, zajmujące wyższą pozycję w strukturze. Z kolei kobiety niżej umiejscowione w strukturze organizacji, nawet jeśli doświadczały dyskryminacji ze względu na płeć, rzadziej interpretowały te zdarzenia przez pryzmat gender. Jak sądzę, rozmówczynie, które wzięły udział w staraniach o wyższą pozycję w polu start-upowym, dołączając do rywalizacji o cenne zasoby (władzę, środki ekonomiczne), częściej trafiały na bariery niż kobiety zajmujące niższe pozycje. Wygląda na to, że z czasem, kiedy doświadczenia dyskryminacji się powtarzały i kumulowały w biografiami rozmówczyń, kobiety dostrzegały ich płciowy wymiar.

Wkład w teorie i ustalenia badawcze

Jeśli chodzi o wkład moich analiz w dyskusje teoretyczne w nurcie integracyjnych teorii płci, widzę wartość w rozwinięciu kilku wątków interesujących badaczy i badaczki współtworzących to podejście. Zacznę od tego, że w przedstawionych analizach rozwinęłam koncept „kobiecości hybrydycznej”, rzadziej omawiany w literaturze genderowej niż koncept „męskości hybrydycznej”. Rozważania na temat wspomnianych wzorów uzupełniłam o propozycję tego, jak na poziomie teoretycznym rozróżnić hybrydyczne kobiecości od hybrydycznych męskości, które w przeciwnym razie mogłyby scalić się w jeden konstrukt (za sprawą znacznego pokrywania się obu definicji). Pokazałam, jakie relacje łączą kobiecość hybrydyczną i męskość hybrydyczną na poziomie teoretycznym, co – według mojej wiedzy – nie pojawia się w literaturze genderowej. Zilustrowałam także stosunki między pozostałymi wzorami płci (na przykład męskością hybrydyczną i męskością hegemoniczną) obecnymi w start-upowym układzie. Pozwoliło to, jak sądzę, uwydatnić głęboko relacyjny charakter wzorów płciowych.

Tym, co w wymiarze teoretycznym stanowi wartość dodaną rozważań zawartych w książce, jest przedstawienie dynamiki i powiązań występujących między różnymi wymiarami reżimu genderowego w start-upach. To także analiza wzorów płciowych w odniesieniu do każdej z czterech struktur reżimu genderowego, która pozwoliła zauważyć, że oferowany przez Connell aparat teoretyczny bywa niewystarczający, jeśli chodzi o odzwierciedlenie pełnej złożoności pozycji poszczególnych wzorów płciowych w obrębie różnych wymiarów reżimu płci. Analizy dotyczące męskości pokazały, że pożądane wzory zachowań w start-upach, dominujące w sensie normatywnym, niekoniecznie pokrywają się z wzorami płciowymi realizowanymi przez osoby, które posiadają dostęp do władzy formalnej. Zaproponowany przez Connell koncept „wzoru płciowego” w takiej sytuacji okazuje się zbyt ogólny i „totalny” względem rozwarstwienia płaszczyzn funkcjonowania organizacji. W swoich konstatacjach sugeruję, że interesującym uzupełnieniem koncepcji autorki w tym zakresie może być schemat rozumienia wzorów płciowych zaproponowany przez Jamesa W. Messerschmidta (2022).

Wnioski, jakie płyną z analiz przeprowadzonych w niniejszej książce, wydają się przemawiać za tym, że o ile nowe formy zorganizowania struktur organizacji mogą tworzyć przestrzenie do renegotjacji relacji płciowych i reguł stratyfikacji, o tyle o ostatecznym kształcie reżimu genderowego decydują raczej kwestie kulturowe: dominujące w społeczności sposoby interpretowania zaistniałych sytuacji, możliwości i zastanych uwarunkowań.

Przedstawione w książce wyniki badań i analiz oferują także wiedzę, która stanowi bezpośredni wkład w ustalenia badawcze w obrębie studiów genderowych. Analizy skupione wokół przedstawienia wzoru kobiecości hybrydycznej, produkowanego i reprodukowanego w start-upach, wpisujące się w refleksję na temat różnych tożsamości kobiet pracujących w organizacjach technologicznych (zob. Alfrey i Twine 2017; Twine 2022), zilustrowały sposoby ucieleśniania tego specyficznego modelu płci w miejscu pracy, co jest prawie nieobecne w literaturze genderowej (zob. Lewis, Rumens i Simpson 2022). Alfrey i Twine pokazały kilka różnych strategii (specyficznych dla tego wzoru) zarządzania własnym statusem płciowym, w zależności od potrzeb i okoliczności. Ustalenia te są zbieżne z innymi doniesieniami o kobiecych praktykach „upłynniania statusu płci” oraz elastycznych genderowych

strategiach radzenia sobie z nierównościami w branży technologicznej (Alfrey i Twine 2017; Li 2023), choć w niniejszej książce zostały rozbudowane o nowe wątki. Mam tu na myśli wyodrębnienie strategii „neutralizacji płci” czy strategii zapobiegania wykonywaniu „niewydzielnej pracy administracyjnej” oraz zinterpretowanie tego rodzaju działań kobiet zatrudnionych w branży technologicznej przez pryzmat niektórych koncepcji obecnych w studiach nad oporem. To, jak sądzę, pozwoliło wyjść w analizach poza dominujące w literaturze naukowej ujęcia akcentujące podległą i nieuprzywilejowaną pozycję kobiet w organizacjach technologicznych i podkreślić sprawczość kobiet oraz ich przemyślny sposób na zarządzanie własną pozycją w polu.

Spostrzeżenia, które jawią się jako swego rodzaju *novum* na tle literatury przedmiotu, a które częściowo zostały już zasygnalizowane w kilku nowszych opracowaniach naukowych (Balan, Brink i Benschop 2023; Hytti, Karhunen i Radu-Lefebvre 2024; Li i Chan 2024; Tanquerel i Grau-Grau 2020), obejmują opisy praktyk negocjowania przez mężczyzn „normy idealnego pracownika” nowej gospodarki. Z tą różnicą, że analizy przedłożone w książce pokazują strategię kwestionowania tego typu modelu „idealnego” pracownika przez różnych mężczyzn pełniących funkcje opiekuńcze i ich niepełniących, z kolei wspomniana literatura koncentruje się zazwyczaj na doświadczeniach tych pierwszych.

Dalszy wkład rozważań podjętych w książce w obecne ustalenia badawcze dotyczy pracy emocjonalnej wykonywanej przez mężczyzn w organizacjach pracowniczych. Analizy dokumentujące angażowanie się mężczyzn w pracę emocjonalną wprawdzie istnieją (zob. de Boise 2023), częściej jednak towarzyszą badaniom tak zwanej pracy na krawędzi albo pracy ekstremalnej (zob. Ward, McMurray i Sutcliffe 2020) niż empatycznej pracy emocjonalnej. Tymczasem przemyślenia opisane w książce pokazują, jak w repertuar praktyk męskości obecnych w środowisku start-upowym wpisany zostaje obowiązek podjęcia intensywnej pracy emocjonalnej (zarówno zespołowej, jak i indywidualnej). Zachodząca w ten sposób redefinicja (hybrydycznej) męskości w stronę bardziej inkluzywnego i równościowego wzoru jest możliwa za sprawą nacisków osób pracujących w start-upach oraz, jak interpretuję, dzięki oddziaływaniom i uwarunkowaniom pochodzącym z neoliberalnego otoczenia, w jakim operują start-upy, a które w perspektywie feministycznej bywają postrzegane jako zagrażające równości płci w społeczeństwie. Zgromadzone w ramach badań historii kobiet i mężczyzn ilustrują, jak patriarchalny system współkształtujący struktury neoliberalnych miejsc pracy w sposób niezaplanowany przyczyniał się do częściowej emancypacji jednostek w miejscu zatrudnienia. Dla badaczy i badaczek organizacji pracy nową użyteczną kategorią analityczną może okazać się kategoria „pracy afirmatywnej”, którą wyodrębniłam w toku analiz pracy emocjonalnej wykonywanej przez pracowników i pracowniczkę organizacji start-upowych.

Tym, co wydaje się wносить wartościową wiedzę w studia nad płcią i organizacjami, jest obszernie scharakteryzowane w książce zjawisko splatania się praktyk i znaczeń typowych dla domeny pracy produkcyjnej z praktykami i znaczeniami zapożyczanymi z domeny pracy reprodukcyjnej w polu start-upów. Splatanie się domen jawi się jako mechanizm zapewniający (bezkosztowo) trwałość i stabilność struktur start-upowych dzięki wytworzeniu silnej więzi emocjonalnej z organizacją (z pracującymi w niej ludźmi, misją, którą realizuje), wzmacniającej zaangażowanie pracowników w wykonywaną pracę. Warto w tym miejscu

podkreślić, że odkryty mechanizm przenikania się znaczeń przypisanych tym dwóm konkretnym sferom nie sprzyja osiągnięciu równowagi między życiem zawodowym i prywatnym. Służy raczej „zawłaszczeniu” i „urynkowieniu” znaczeń, praktyk oraz emocji zarezerwowanych dotychczas dla przestrzeni i relacji życia osobistego, które zostają podporządkowane logice zysku.

Ostatnią już wartością dodaną przeprowadzonych analiz, którą chcę podkreślić, jest to, że aplikuję na gruncie studiów genderowych koncepcję „neonormatywnej kontroli”, badam jej „upłciowione” znaczenia i – nieco szerzej rzecz ujmując – przyglądam się subtelnym, bardziej zawołanym formom wykluczania, marginalizowania, dominowania oraz kontroli, wskazując ich konsekwencje w osiąganiu i utrzymywaniu równości płci w organizacjach.

Bibliografia

- Abouzahr K., Taplett F.B., Krentz M., Harthorne J. (2018). *Why Women-Owned Startups are a Better Bet*. Boston: Boston Consulting Group.
- Acker J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & Society*, 4(2), 139–158.
- Acker J. (1992a). From sex roles to gendered institutions. *Contemporary Sociology*, 21(5), 565–569.
- Acker J. (1992b). Gendering organizational theory. W: J.M. Shafritz, J.S. Ott (red.), *Classics on Organization Theory*. Cengage Learning, s. 420–428.
- Acker J. (1994). The gender regime of Swedish banks. *Scandinavian Journal of Management*, 10(2), 117–130.
- Acker J. (1998). Class, gender, and the relations of distribution. *Signs*, 13, 473–497.
- Acker J. (2006). Inequality regimes: Gender, class, and race in organizations. *Gender & Society*, 20(4), 441–464.
- Acker J. (2009). From glass ceiling to inequality regimes. *Sociologie du Travail*, 51(2), 199–217.
- Acker J. (2012). Gendered organizations and intersectionality: Problems and possibilities. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 31(3), 214–224.
- Aernoudt R., de San José A. (2020). A gender financing gap: Fake news or evidence? *Venture Capital*, 22(2), 127–134.
- Ahmed S. (2004). Affective economies. *Social Text*, 22(2), 117–139.
- Ahmed S. (2013). *The Cultural Politics of Emotion*. London: Routledge.
- Ajunwa I. (2019). Age discrimination by platforms. *Berkeley Journal of Employment & Labor Law*, 40(1), 1–27.
- Alfrey L., Twine F.W. (2017). Gender-fluid geek girls: Negotiating inequality regimes in the tech industry. *Gender & Society*, 31(1), 28–50.
- Alleyne B. (2019). *Geek and Hacker Stories: Code, Culture and Storytelling from the Technosphere*. London: Palgrave Macmillan.
- Alvesson M., Due Billing Y. (2009). *Understanding Gender and Organizations*. London: Sage Publications.
- Alvesson M., Willmott H. (2002). Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual. *Journal of Management Studies*, 39(5), 619–644.
- Anderson E., McCormack M. (2018). Inclusive masculinity theory: Overview, reflection and refinement. *Journal of Gender Studies*, 27(5), 547–561.
- Anderson E. (2010). *Inclusive Masculinity: The Changing Nature of Masculinities*. London: Routledge.

- Andrejczuk M. (2020). Wyzwania definicyjne start-upów. *Górnośląskie Studia Socjologiczne. Seria Nowa*, 11, 54–66.
- Angrosino M.V. (2010). *Badania etnograficzne i obserwacyjne*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Armstrong L., McDowell F. (2018). Introduction: Fashioning professionals: History, theory and method. W: L. Armstrong, F. McDowell (red.), *Fashioning Professionals: Identity and Representation at Work in the Creative Industries*. London: Bloomsbury Publishing, s. 1–25.
- Ashcraft C., Blithe S. (2010). *Women in IT: The Facts*. Washington, DC: National Center for Women & Information Technology.
- Babbie E. (2004). *Badania społeczne w praktyce*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Badinter E., Przewłocki G., Janion M. (1993). *XY-tożsamość mężczyzny*. Warszawa: WAB.
- Baines D. (2004). Losing the eyes in the back of our heads: Social service skills, lean caring, and violence. *Journal of Sociology & Social Welfare*, 31, 31.
- Balachandra L., Briggs T., Eddleston K., Brush C. (2019). Don't pitch like a girl!: How gender stereotypes influence investor decisions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(1), 116–137.
- Balan C., van den Brink M., Benschop Y. (2023). New fathers, ideal workers? New players in the field of father-friendly work organizations. *Gender, Work & Organization*, 30(3), 957–981.
- Ballamingie P., Johnson S. (2011). The vulnerable researcher: Some unanticipated challenges of doctoral fieldwork. *Qualitative Report*, 16(3), 711–729.
- Barley N. (1997). *Niewinny antropolog. Notatki z glinianej chatki*. Warszawa: Prószyński i S-ka.
- Barnett C. (2015). Trends show crowdfunding to surpass VC in 2016, *Forbes* [online], <https://www.forbes.com/sites/chancebarnett/2015/06/09/trends-show-crowdfunding-to-surpass-vc-in-2016/> [dostęp: 21.04.2024].
- Baron J.N., Hannan M.T., Hsu G., Koçak Ö. (2007). In the company of women: Gender inequality and the logic of bureaucracy in start-up firms. *Work and Occupations*, 34(1), 35–66.
- Bates T. (2022). Rethinking how we work with Acker's theory of gendered organizations. *Gender, Work & Organization*, 29(4), 1041–1064.
- Bauhardt C. (2018). Nature, care and gender: feminist dilemmas. W: C. Bauhardt, W. Harcourt (red.), *Feminist political ecology and the economics of care*. London: Routledge, s. 16–35.
- Beauchamp M., Kowalczyk A. (2017). *Przedsiębiorczość startupowa. Bank pomysłów dla polityków i samorządowców*. Warszawa: Ministerstwo Spraw Zagranicznych.
- Bell D. (2009). Geek myths: Technomascinities in cybercultures. W: A. Biricik, J. Hearn (red.), *GEXcel Work in Progress Report Volume VI*. Linköping University / Örebro University: Spring, s. 97–103.
- Bell D. (2013). Geek myths: Technologies, masculinities, globalizations. W: J. Hearn, K. Harrison (red.), *Rethinking Transnational Men*. London: Routledge, s. 76–90.
- Bem S.L. (1981). Gender scheme theory: A cognitive account of sex typing. *Psychological Review*, 88(4), 54–364.

- Bem S.L. (1993). *The Lenses of Gender*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Berdahl J.L. (2007). Harassment based on sex: Protecting social status in the context of gender hierarchy. *Academy of Management Review*, 32(2), 641–658.
- Berdahl J.L., Cooper M., Glick P., Livingston R.W., Williams J.C. (2018). Work as a masculinity contest. *Journal of Social Issues*, 74(3), 422–448.
- Berg van den M., Arts J. (2019). Who can wear flip-flops to work? Ethnographic vignettes on aesthetic labor in precarity. *European Journal of Cultural Studies*, 22(4), 452–467.
- Berger P.L., Luckmann T. (1966). *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. Garden City, NY: Doubleday.
- Berkovitch N., Moghadam V.M. (1999). Middle East politics and women's collective action: Challenging the status quo. *Social Politics: International Studies in Gender, State & Society*, 6(3), 273–291.
- Bielecka-Prus, J. (2015). Transkrypcja jako działanie interpretacyjne. *Rocznik Lubuski*, 41(1), 41–54.
- Bird S.R., Rhoton L.A. (2011). Women professionals' gender strategies: Negotiating gendered organizational barriers. W: E. Jeanes, D. Knights, P. Yancey Martin (red.), *Handbook of Gender, Work, & Organization*. New York: Wiley, s. 245–262.
- Blair-Loy M., Cech E.A. (2017). Demands and devotion: Cultural meanings of work and overload among women researchers and professionals in science and technology industries. *Sociological Forum*, 32(1), 5–27.
- Blair-Loy M., Cech E.A. (2022). *Misconceiving Merit: Paradoxes of Excellence and Devotion in Academic Science and Engineering*. Chicago: University of Chicago Press.
- Blank S., Dorf B. (2013). *Podręcznik startupu. Budowa wielkiej firmy krok po kroku*. Gliwice: Helion.
- Blau P. (1977). *Inequality and Heterogeneity: A Primitive Theory of Social Structure*. New York: Free Press.
- Boise de S. (2023). Emotions and affect in organizing men and masculinity/ies. W: J. Hearn, K. Aavik, D. Collinson, A. Thym (red.), *Routledge Handbook on Men, Masculinities and Organizations*. London: Routledge, s. 190–204.
- Bourdieu P. (2002). *Męska dominacja*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza.
- Bourdieu P. (2004). Outline of the theory of practice: structures and the habitus. *Practicing History*, 179–198.
- Bourdieu P. (2005). *Dystynkcja. Społeczna krytyka władzy sądowniczej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Bradley H. (2008). *Płeć*. Warszawa: Wydawnictwo Sic!
- Brewer H.E., González-Espada W., Boram R.D. (2021). Student retention in quantitative STEM majors: Science teachers and college students' perceptions of push and pull factors. *Journal of the Kentucky Academy of Science*, 82(1), 1–12.
- Bridges T.S. (2009). Gender capital and male bodybuilders. *Body & Society*, 15(1), 83–107.
- Bridges T.S. (2022). Hegemonic masculinity: Formulation, reformulation, and amplification. *Contemporary Sociology*, 51(2), 140–142.
- Bridges T.S., Pascoe C.J. (2014). Hybrid masculinities: New directions in the sociology of men and masculinities. *Sociology Compass*, 8(3), 246–258.

- Bridges T.S., Pascoe C.J. (2018). On elasticity of gender hegemony. Why hybrid masculinities fail to undermine gender and sexual inequality. W: J.W. Messerschmidt, P.Y. Martin, M.A. Messner, R.W. Connell (red.), *Gender Reckonings: New Social Theory and Research*. New York: NYU Press, s. 254–274.
- Briggs C.Q., Gardner D.M., Ryan A.M. (2023). Competence-questioning communication and gender: Exploring mansplaining, ignoring, and interruption behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 38(6), 1325–1353.
- Britton D.M., Logan L. (2008). Gendered organizations: Progress and prospects. *Sociology Compass*, 2(1), 107–121.
- Brooks A.W., Huang L., Kearney S.W., Murray F.E. (2014). Investors prefer entrepreneurial ventures pitched by attractive men. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 111(12), 4427–4431.
- Brumley K.M. (2014). The gendered ideal worker narrative: Professional women's and men's work experiences in the new economy at a Mexican company. *Gender & Society*, 28(6), 799–823.
- Brumley K.M., Maguire K., Montazer S. (2021). The paradox of time: work, family, conflict, and the social construction of time. *Sociological Focus*, 54(4), 310–330.
- Bruni A., Gherardi S., Poggio B. (2004). Doing gender, doing entrepreneurship: An ethnographic account of intertwined practices. *Gender, Work & Organization*, 11(4), 406–429.
- Brussevich M., Dabla-Norris M.E., Kamunge C., Karnane P., Khalid S., Kochhar M.K. (2018). *Gender, Technology, and the Future of Work*. International Monetary Fund.
- Budgeon S. (2014). The dynamics of gender hegemony: Femininities, masculinities and social change. *Sociology*, 48(2), 317–334.
- Budrowska B. (2004). „Szkłany sufit”, czyli co blokuje kariery kobiet. *Kultura i Historia*, 6, 5–19.
- Bulanda J.R. (2011). Doing family, doing gender, doing religion: Structured ambivalence and the religion-family connection. *Journal of Family Theory & Review*, 3(3), 179–197.
- Butler J. (2008). *Uwikłani w pleć*. Warszawa: Krytyka Polityczna.
- Byron R.A., Roscigno V.J. (2019). Bureaucracy, discrimination, and the racialized character of organizational life. *Race, organizations, and the organizing process*, 60, 151–169.
- Carter N.M., Gartner W.B., Reynolds P.D. (1996). Exploring start-up event sequences. *Journal of Business Venturing*, 11(3), 151–166.
- Cassion C., Qian Y., Bossou C., Ackerman M. (2021). Investors embrace gender diversity, not female CEOs: The role of gender in startup fundraising. *International Conference on Intelligent Technologies for Interactive*, 145–164.
- Castañeda N.N., Pfeffer C.A. (2018). Gender identities. W: B.J. Risman, C. Froyum, W.J. Scarborough (red.), *Handbook of the Sociology of Gender*. Cham: Springer International Publishing, s. 119–130.
- Castilla E.J., Benard, S. (2010). The paradox of meritocracy in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 55(4), 543–676.
- Cavallo A., Ghezzi A., Dell'Era C., Pellizzoni E. (2019). Fostering digital entrepreneurship from startup to scaleup: The role of venture capital funds and angel groups. *Technological Forecasting and Social Change*, 145, 24–35.

- Caza B.B., Tiedens L., Lee F. (2011). Power becomes you: The effects of implicit and explicit power on the self. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 114(1), 15–24.
- Cech E.A. (2013). Ideological wage inequalities? The technical/social dualism and the gender wage gap in engineering. *Social Forces*, 91(4), 1147–1182.
- Cech E.A. (2015). Engineers and engineeresses? Self-conceptions and the development of gendered professional identities. *Sociological Perspectives*, 58(1), 56–77.
- Cegielska E., Zawadzka D. (2017). Źródła finansowania startupów w Polsce. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska*, 51(6), 53–61.
- Cervantes R., Nardi B. (2012). *Building a Mexican startup culture over the weekends*. W: Proceedings of the 4th International Conference on Intercultural Collaboration (ICIC '12). New York, 11–20.
- Chen C. (2022). *Work Pray Code: When Work Becomes Religion in Silicon Valley*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Chołuj B. (2014). Gender studies. W: M. Rudaś-Grodzka, K. Nadana-Sokołowska, A. Mroziak, K. Szczuka, K. Czeczot, B. Smoleń, A. Wróbel (red.), *Encyklopedia gender: plec w kulturze*. Warszawa: Czarna Owca, s. 163–167.
- Chomczyński P. (2016). Dylematy etyczne i metodologiczne w etnograficznych badaniach terenowych w Meksyku. *Roczniki Nauk Społecznych*, 44(4), 143–159.
- Chopra S., Chaudhary M. (2022). Remote work is the new normal: Virtual teams as a prerequisite in global business strategy. *FOCUS: Journal of International Business*, 9(1), 79–104.
- Cochoy F. (2014). A theory of ‘agencing’: On Michel Callon’s contribution to organizational knowledge and practice. W: P.S. Adler, P. Du Gay, G. Morgan, M.I. Reed (red.), *The Oxford Handbook of Sociology, Social Theory, and Organization Studies. Contemporary Currents*. Oxford: Oxford University Press, s. 106–124.
- Cockayne D. (2019). What is a startup firm? A methodological and epistemological investigation into research objects in economic geography. *Geoforum*, 107, 77–87.
- Cohen P.N., Huffman M.L. (2007). Working for the woman? Female managers and the gender wage gap. *American Sociological Review*, 72(5), 681–704.
- Coleman S., Alicia R.A. (2009). A comparison of new firm financing by gender: evidence from the Kauffman Firm Survey data. *Small Business Economics*, 33, 397–411.
- Collinson D.L. (1988). ‘Engineering humour’: Masculinity, joking and conflict in shop-floor relations. *Organization Studies*, 9(2), 181–199.
- Comte A. (1973). *Rozprawa o duchu filozofii pozytywnej. Rozprawa o całokształcie pozytywizmu*, oprac. B. Skarga. Warszawa: PWN.
- Connell R. (1987). *Gender and Power: Society, the Person, and Sexual Politics*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Connell R. (1995). *Masculinities*. Cambridge: Polity Press.
- Connell R. (2003). Developing a theory of gender as practice: Notes on Yancey Martin’s feminist lecture. *Gender & Society*, 17(3), 370–372.
- Connell R. (2005). Advancing gender reform in large-scale organisations: A new approach for practitioners and researchers. *Policy and Society*, 24(4), 5–24.

- Connell R. (2006). Glass ceilings or gendered institutions? Mapping the gender regimes of public sector worksites. *Public Administration Review*, 66(6), 837–849.
- Connell R. (2009). *Gender. Short Introduction*. Cornwall: Polity Press.
- Connell R. (2010). Doing, undoing, or redoing gender? Learning from the workplace experiences of trans people. *Gender & Society*, 24(1), 31–55.
- Connell R. (2012). Gender, health and theory: Conceptualizing the issue, in local and world perspective. *Social Science & Medicine*, 74(11), 1675–1683.
- Connell R. (2013). *Socjologia płci. Płeć w ujęciu globalnym*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Connell R. (2015). Masculinities: The field of knowledge. W: S. Horlacher, M. Bracher (red.), *Configuring Masculinity in Theory and Literary Practice*. Brill, s. 39–51.
- Connell R. (2020). *Confronting Equality: Gender, Knowledge and Global Change*. London: Routledge.
- Connell R., Messerschmidt J.W. (2005). Hegemonic masculinity: Rethinking the concept. *Gender & Society*, 19(6), 829–859.
- Cook K. (2020). *The Psychology of Silicon Valley: Ethical Threats and Emotional Unintelligence in the Tech Industry*. Springer Nature.
- Cooper M. (2000). Being the “go-to guy”: Fatherhood, masculinity, and the organization of work in Silicon Valley. *Qualitative Sociology*, 23, 379–405.
- Criscuolo P., Nicolaou N., Salter A. (2012). The elixir (or burden) of youth? Exploring differences in innovation between start-ups and established firms. *Research Policy*, 41(2), 319–333.
- Christensen C.M. (1997). *The Innovator’s Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard: Harvard Business Review Press.
- Christensen C., Bower J.L. (1996). Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms. *Boston Strategic Management Journal*, 17(3), 197–218.
- Christofidou A. (2021). Men and masculinities: A continuing debate on change. *Norma*, 16(2), 81–97.
- Chrzanowski M., Zawada P. (2018). *Otwarte innowacje i ich wykorzystanie w przedsiębiorstwach typu start-up*. Rzeszów: Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej.
- De Laat, K. (2023). Living to work (from home): Overwork, remote work, and gendered dual devotion to work and family. *Work and Occupations*, 52(1), 1–36.
- De Oliveira G., Pereira R.D., de Pádua Carrieri A. (2022). Narratives from Casa Tina Martins’ Women’s referral center: Aesthetics of existence in the struggle against gender violence. *Gender, Work & Organization*, 29(5), 1542–1561.
- Deloitte. (2016). *Diagnoza ekosystemu startupów w Polsce* [online], https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl_Deloitte_raport_startup.pdf [dostęp: 12.04.2019].
- Demartini P. (2018). Innovative female-led startups. Do women in business underperform? *Administrative Sciences*, 8(4), 70.
- Demetriou D.Z. (2001). Connell’s concept of hegemonic masculinity: A critique. *Theory and Society*, 30(3), 337–361.
- Derra A. (2017). Meandry biologii płci. Badania feministyczne poza podziałem na sex i gender. *Teksty Drugie. Teoria Literatury, Krytyka, Interpretacja*, 4, 13–35.

- DiMaggio P.J. (2001). *The Twenty-first Century Firm*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- DiMaggio P.J., Powell W.W. (2006). Nowe spojrzenie na „żelazną klatkę”: instytucjonalny izomorfizm i racjonalność zbiorowa w polach organizacyjnych. W: Z. Jasińska-Kania, M. Aleksandra, L.M. Nijakowski, J. Szacki (red.), *Współczesne teorie socjologiczne*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar, s. 600–612.
- Drozdowski R., Frąckowiak M., Krajewski M., Rogowski Ł. (2012). *Narzędziownia. Jak badaliśmy (niewidzialne) miasto*. Warszawa: Bęc Zmiana.
- Dryburgh H. (1999). Work hard, play hard: Women and professionalization in engineering – adapting to the culture. *Gender & Society*, 13, 664–682.
- Duffy S., O’Shea M., Tang L.M. (2023). Sexually harassed, assaulted, silenced, and now heard: Institutional betrayal and its affects. *Gender, Work & Organization*, 30(4), 1387–1406.
- Durkheim E. (1933). *The Division of Labour in Society*. New York: Free Press.
- Durkheim E. (2006). *Samobójstwo: studium z socjologii*. Warszawa: Oficyna Naukowa.
- Earl Rinehart K. (2021). Abductive analysis in qualitative inquiry. *Qualitative Inquiry*, 27(2), 303–311.
- EBAN. (2019). *Eban statistics compendium. European early stage market statistics* [online], https://media.timtul.com/media/web_aeban/EBAN-Statistics-Compendium-2019_20201221104731.pdf [dostęp: 5.09.2024].
- Edelman L.F., Donnelly R., Manolova T., Brush C.G. (2018). Gender stereotypes in the angel investment process. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 10(2), 134–157.
- Edwards J.A., Lampert M.D. (1993). *Talking Data: Transcription and Coding in Discourse Research*. Erlbaum: Hillsdale, NJ.
- Eisen D.B., Yamashita L. (2019). Borrowing from femininity: The caring man, hybrid masculinities, and maintaining male dominance. *Men and Masculinities*, 22(5), 801–820.
- El-Alayli A., Hansen-Brown A.A., Ceynar M. (2018). Dancing backwards in high heels: Female professors experience more work demands and special favor requests, particularly from academically entitled students. *Sex Roles*, 79, 136–150.
- Elias A.S., Gill R., Scharff C. (2017). *Aesthetic Labor: Rethinking Beauty Politics in Neoliberalism*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Elson J. (2004). *Am I still a Woman?: Hysterectomy and Gender Identity*. Philadelphia: Temple University Press.
- England P. (2016). Sometimes the social becomes personal: Gender, class, and sexualities. *American Sociological Review*, 81(1), 4–28.
- Epstein F.C. (1988). *Deceptive distinctions: Sex, gender, and the social order*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Etzioni A. (1964). *Modern Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Etzkowitz H., Ranga M. (2011). Gender dynamics in science and technology: From the «leaky pipeline» to the «vanish box». *Brussels Economic Review*, 54(2/3), 131–147.
- European Women in VC. (2022). *Role and importance of women as cheque writers and start-up founders* [online], <https://www.europeanwomensvc.org/resources/european-women-in-vc-report-2022> [dostęp: 1.08.2025].

- Ewens M., Townsend R.R. (2020). Are early stage investors biased against women? *Journal of Financial Economics*, 135(3), 653–677.
- Faulkner W. (2001). The technology question in feminism: A view from feminist technology studies. *Women's Studies International Forum*, 24(1), 79–95.
- Faulkner W. (2015). 'Nuts and bolts and people' gender troubled engineering identities. *Engineering Identities, Epistemologies and Values: Engineering Education and Practice in Context*, 2, 23–40.
- Fausto-Sterling A. (1993). The five sexes: Why male and female are not enough. *Sciences*, 2, 20–24.
- Fausto-Sterling A. (2000). The five sexes, revisited. *Sciences*, 40(4), 18–23.
- Federici S. (2017). Kapitał a płęć. *Praktyka Teoretyczna*, 25, 196–212.
- Feldman R., Armitage A., Wang C. (2017). The gender gap in startup catalyst organizations: Bridging the divide between narrative and reality. *Oregon Law Review*, 95(2), 313–336.
- Fernandez R.M., Mors M.L. (2008). Competing for jobs: Labor queues and gender sorting in the hiring process. *Social Science Research*, 37(4), 1061–1080.
- Fleming P., Spicer A. (2003). Working at a cynical distance: Implications for power, subjectivity and resistance. *Organization*, 10(1), 157–179.
- Fleming P., Sturdy A. (2009). "Just be yourself!" Towards neo-normative control in organizations? *Employee Relations*, 31(6), 569–583.
- Flick U. (2010). *Projektowanie badania jakościowego*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Fligstein N. (2009). Kompetencje społeczne i teoria pola. W: A. Manterys, J. Mucha (red.), *Nowe perspektywy teorii socjologicznej*. Kraków: Nomos, s. 273–300.
- Folbre N., Nelson J.A. (2000). For love or money – or both? *Journal of Economic Perspectives*, 14(4), 123–140.
- Foucault M. (1987). *Historia szaleństwa w dobie klasycyzmu*. Warszawa: PIW.
- Foucault M. (2006). Trzy typy władzy. W: A. Jasińska-Kania, L.M. Nijakowski, J. Szacki, M. Ziółkowski (red.), *Współczesne teorie socjologiczne*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar, s. 512–536.
- Frenkel M. (2008). Reprogramming femininity? The construction of gender identities in the Israeli hi-tech industry between global and local gender orders. *Gender, Work & Organization*, 15(4), 352–374.
- Frizzo-Barker J. (2021). *Decentralizing the Gender-blind Meritocracy: A Technofeminist Discourse Analysis of Women's Work in Blockchain*. [Rozprawa doktorska, Simon Fraser University] [online], https://summit.sfu.ca/_flysystem/fedora/2022-08/input_data/22359/etd21521.pdf [dostęp: 1.09.2024].
- Fuller G. (2015). In the garage: Assemblage, opportunity and techno-aesthetics. *Angelaki*, 20(1), 125–136.
- Garfinkel H. (1967). *Studies in Ethnomethodology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Gherardi S. (1994). The gender we think, the gender we do in our everyday organizational lives. *Human Relations*, 47(6), 591–610.
- Gherardi S., Poggio B. (2001). Creating and recreating gender order in organizations. *Journal of World Business*, 36(3), 245–259.

- Gherardi S., Poggio B. (2018). Beyond the gender-neutral approach: Gender and entrepreneurship as an intertwined social practice. W: S. Yousafzi, A. Lindgreen, S. Saeed, C. Henry (red.), *Contextual Embeddedness of Women's Entrepreneurship: Going Beyond a Gender Neutral Approach*. London: Routledge, s. 272–284.
- Giaretta E., Chesini G. (2021). The determinants of debt financing: The case of fintech startups. *Journal of Innovation & Knowledge*, 6(4), 268–279.
- Giddens A. (2003). *Stanowienie społeczeństwa: zarys teorii strukturalizmu*. Poznań: Zysk i S-ka.
- Glucksmann M.A. (1995). Why 'work'? Gender and the 'total social organization of labour'. *Gender, Work & Organization*, 2(2), 63–75.
- Godfrey R., Brewis J. (2018). 'Nowhere else sells bliss like this': Exploring the emotional labour of soldiers at war. *Gender, Work & Organization*, 25(6), 653–669.
- Goldberg A.E. (2013). "Doing" and "undoing" gender: The meaning and division of housework in same-sex couples. *Journal of Family Theory & Review*, 5(2), 85–104.
- Goliszevska D., Hendler A., *Szybkie randki rozkręcają biznes startupowy*, [online], <https://mycompanypolska.pl/artukul/wywiad-szybkie-randki-rozkrecaja-biznes-startupowy/816> [dostęp: 8.06.2024].
- Gorbatai A.D., Nelson L. (2015). Gender and the language of crowdfunding. *Academy of Management Proceedings*, 1, 1–32.
- Górecki P. (2017). Z marginesów do centrum: Encyklopedia gender i inne nowe omówienia a przemieszczanie dyscypliny gender studies. *Teksty Drugie. Teoria Literatury, Krytyka, Interpretacja*, 1, 128–138.
- Grabiec P. (2015). Czym jest startup? Wchodzimy w świat nowoczesnego i dynamicznego biznesu [online], <http://www.pcworld.pl/news/Czym.jest.startup.Wchodzimy.w.swiat.nowoczesnego.i.dynamicznego.biznesu,404031.html> [dostęp: 3.02.2017].
- Grażul-Luft A. (2019). Czym nie jest start-up – o definicjach internacjonalizmu w języku polskim. *Poradnik Językowy*, 5, 79–88.
- Gromkowska-Melosik A. (2013). Feminizacja zawodu nauczycielskiego – «różowe kołnierzyki» i paradoksy rynku pracy. *Studia Edukacyjne*, 25, 85–100.
- Guy M.E., Newman, M.A. (2004). Women's jobs, men's jobs: Sex segregation and emotional labor. *Public Administration Review*, 64(3), 289–298.
- Haas L., Hwang C.P. (2007). Gender and organizational culture: Correlates of companies' responsiveness to fathers in Sweden. *Gender & Society*, 21(1), 52–79.
- Halford S. (2018). *Gender, Power and Organisations: An Introduction*. London: Bloomsbury Publishing.
- Hamilton L.T., Armstrong E.A., Seeley J.L., Armstrong E.M. (2019). Hegemonic femininities and intersectional domination. *Sociological Theory*, 37(4), 315–341.
- Hatch M.J. (2002). *Teoria organizacji* (tłum. P. Łuków). Warszawa: PWN.
- Hatmaker D.M. (2013). Engineering identity: Gender and professional identity negotiation among women engineers. *Gender, Work & Organization*, 20(4), 382–396.
- Hays S. (1994). Structure and agency and the sticky problem of culture. *Sociological Theory*, 12, 57–72.
- Hearn J., Collinson D. (2006). Men, masculinities and workplace diversity/diversion. W: A.M. Konrad, P. Prasad, J. Pringle (red.), *Handbook of Workplace Diversity*. London: SAGE, s. 299–322.

- Hearn J. (1993). Emotive subjects: Organizational men, organizational masculinities and the deconstruction of 'emotions'. W: S. Fineman (red.), *Emotion in Organizations*. London: Sage, s. 148–166.
- Heaney J.G. (2011). Emotions and power: Reconciling conceptual twins. *Journal of Political Power*, 4(2), 259–277.
- Helios J., Jedlecka W. (2017). *Współczesne oblicza przemocy. Zagadnienia wybrane*. Wrocław: Prace Naukowe Wydziału Prawa, Administracji i Ekonomii Uniwersytetu Wrocławskiego.
- Hellmann T., Thiele V. (2015). Friends or foes? The interrelationship between angel and venture capital markets. *Journal of Financial Economics*, 115(3), 639–653.
- Hernandez-Nicolas C.M., Martín-Ugedo J.F., Mínguez-Vera A. (2015). The influence of gender on financial decisions: Evidence from small start-up firms in Spain. *Economics and Management*, 4(18), 93–107.
- Hill M.E. (2022). Do the marriageable men want to protect and provide? The expectation of black professional hybrid masculinity. *Gender & Society*, 36(4), 498–524.
- Hobbs A. (2013). Masculinity studies and literature. *Literature Compass*, 10(4), 383–395.
- Hochberg Y.V. (2016). Accelerating entrepreneurs and ecosystems: The seed accelerator model. *Innovation Policy and the Economy*, 16(1), 25–51.
- Hochschild A.R. (1979). Emotion work, feeling rules, and social structure. *American Journal of Sociology*, 85(3), 551–575.
- Hochschild A.R. (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley: University of California Press.
- Holgerson C., Lindgren M., Packendorff J., Snickare L., Vänje A., Wahl A. (2021). *Men in Focus: Exploring Homosocial Cultures in Organizations and Developing Methods to Prevent Sexual Harassment*. Stockholm: KTH Royal Institute of Technology.
- Holter O.G. (2005). Social theories for researching men and masculinities: direct gender hierarchy and structural inequality. *Handbook of Studies on Men and Masculinities*, 15–34.
- Horolets A. (2016). Badacz jako gość. *Przegląd Socjologii Jakościowej*, 12(3), 54–69.
- Husted E. (2021). Alternative organization and neo-normative control: Notes on a British town council. *Culture and Organization*, 27(2), 132–151.
- Huws U. (2012). The reproduction of difference: Gender and the global division of labour. *Work Organisation, Labour and Globalisation*, 6(1), 1–10.
- Hyrkäs A. (2016). *Startup Complexity. Tracing the Conceptual Shift Behind Disruptive Entrepreneurship*. Helsinki: University of Helsinki.
- Hytti U., Karhunen P., Radu-Lefebvre M. (2024). Entrepreneurial masculinity: A fatherhood perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 48(1), 246–273.
- Illuminate Ventures. 2010. *High performance entrepreneurs women in high tech* [online], <http://www.illuminate.com/whitepaper/> [dostęp: 28.03.2015].
- Irani L. (2015). Hackathons and the making of entrepreneurial citizenship. *Science, Technology & Human Values*, 40(5), 799–824.
- Ispa-Landa S., Oliver M. (2020). Hybrid femininities: Making sense of sorority rankings and reputation. *Gender & Society*, 34(6), 893–921.
- Jabłońska B. (2012). Władza i wiedza w krytycznych studiach nad dyskursem – szkic teoretyczny. *Studia Socjologiczne*, 204(1), 75–92.

- Jacek W. (2006). *Retoryka dominacji*. Warszawa: Trio.
- Johnson M.A., Regan M.S., Chaim R.L. (2018). A woman's place is in the... startup! Crowdfunder judgments, implicit bias, and the stereotype content model. *Journal of Business Venturing*, 33(6), 813–831.
- Jorgenson J. (2002). Engineering selves: Negotiating gender and identity in technical work. *Management Communication Quarterly*, 15, 350–380.
- Karwacki A., Suwada K. (2022). Kulturowa presja i instytucjonalne warunki jako determinanty feminizacji nieaktywności zarobkowej we współczesnej Polsce. *Studia Socjologiczne*, 2(245), 5–32.
- Kałowski A., Góral J. (2017). Tendencje rozwojowe polskiego rynku start-upów, W: A. Kałowski, J. Wysocki (red.), *Start-up a uwarunkowania sukcesu. Wymiar teoretyczno-praktyczny*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH, s. 273–304.
- Kamran S. (2021). A patchwork of femininities: Working-class women's fluctuating gender performances in a Pakistani Market. *Gender & Society*, 35(6), 971–994.
- Kane E.W. (2006). “No way my boys are going to be like that!” Parents' responses to children's gender nonconformity. *Gender & Society*, 20(2), 149–176.
- Kane E.W. (2012). *Rethinking Gender and Sexuality in Childhood*. London: Bloomsbury.
- Kankkunen T.F. (2014). Access to networks in genderized contexts: The construction of hierarchical networks and inequalities in feminized, caring and masculinized, technical occupations. *Gender, Work & Organization*, 21(4), 340–352.
- Kanter R.M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Kaplan A. (2022). “Just let it pass by and it will fall on some woman”: Invisible work in the labor market. *Gender & Society*, 36(6), 838–868.
- Kanze D., Huang L., Conley M.A., Higgins E.T. (2018). We ask men to win and women not to lose: Closing the gender gap in startup funding. *Academy of Management Journal*, 61(2), 586–614.
- Kaspar H., Landolt S. (2016). Flirting in the field: Shifting positionalities and power relations in innocuous sexualisations of research encounters. *Gender, Place & Culture*, 23(1), 107–119.
- Kelan E.K. (2009). *Performing Gender at Work*. Basingstoke: Palgrave.
- Kelan E.K. (2010). Gender logic and (un)doing gender at work. *Gender, Work & Organization*, 17(2), 174–194.
- Kelan E. (2025). *Patterns of Inclusion: How Gender Matters for Automation, Artificial Intelligence and the Future of Work*. Oxford: Taylor & Francis.
- Kelly E.L., Ammons S.K., Chermack K., Moen P. (2010). Gendered challenge, gendered response: Confronting the ideal worker norm in a white-collar organization. *Gender & Society*, 24(3), 281–303.
- Kessler S.J., McKenna W. (1978). *Gender: An Ethnomethodological Approach*. New York: Wiley.
- Khilji S.E., Pumroy K.H. (2019). We are strong and we are resilient: Career experiences of women engineers. *Gender, Work & Organization*, 26(7), 1032–1052.
- Kimmel M. (2011). *The Gendered Society*. Oxford: Oxford University Press.
- Kleinert S., Mochkabadi K. (2021). Gender stereotypes in equity crowdfunding: The effect of gender bias on the interpretation of quality signals. *The Journal of Technology Transfer*, 1–22.

- Kłonkowska A. (2015). Gender po polsku, gender w Polsce. W: M. Kimmel (red.), *Spoleczeństwo genderowe*. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, s. 7–10.
- Kluczyńska U. (2021). Męskości hybrydowe, czyli wilk w owczej skórze. Definiowanie konceptu. *Przegląd Krytyczny*, 3(2), 35–50.
- Kogut J. (2017). Finansowe oraz pozafinansowe formy wsparcia startupów w Polsce. *Zarządzanie Finansami i Rachunkowość*, 5(2), 29–38.
- Koivunen T. (2010). Practicing power and gender in the field: Learning from interview refusals. *Journal of Contemporary Ethnography*, 39(6), 682–708.
- Kołodko G.W. (2007). Sukces na dwie trzecie. Polska transformacja ustrojowa i lekcje na przyszłość. *Ekonomista*, 6, 799–837.
- Komisja Europejska. (2020). *EU SME Strategy for a sustainable and digital Europe* [online], https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/communication-sme-strategy-march-2020_en.pdf [dostęp: 20.03.2022].
- Korolczuk E., Kowalska B., Snochowska-Gonzalez C., Ramme J. (2019). *Bunt kobiet: czarne protesty i strajki kobiet*. Gdańsk: Europejskie Centrum Solidarności.
- Koskinen H. (2021). Domesticating startup culture in Finland. *European Journal of Cultural and Political Sociology*, 8(2), 175–196.
- Koskinen H. (2023). Outlining startup culture as a global form. *Journal of Cultural Economy*, 16(6), 812–828.
- Kostera M. (2003). *Antropologia organizacji: Metodologia badań terenowych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kotha S., Shin S.J., Fisher G. (2022). Time to unicorn status: An exploratory examination of new ventures with extreme valuations. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 16(3), 460–490.
- Kowalczyk I. (2020). Start-up jako przejaw innowacyjnej przedsiębiorczości w Polsce. *Studia Ekonomiczne, Prawne i Administracyjne*, 1, 63–77.
- Kowalczyk K., Szukała M. (2016). Teorie kultury organizacji. W: K. Klincewicz (red.), *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, s. 431–438.
- Krzak J. (2011). Parki i inkubatory technologiczne w Polsce. *Studia BAS*, 1, 97–116.
- Kubica G. (2002). Wstęp. W: B. Malinowski, *Dziennik w ścisłym znaczeniu tego słowa*. Kraków: Wydawnictwo Literackie.
- Kubisa J. (2019). Trzy światy męskiej pracy – stałość i zmiana wzorów w zmaskulinizowanych zawodach. *Studia Socjologiczne*, 234(3), 171–196.
- Kuckertz A., Scheu M., Davidsson P. (2023). Chasing mythical creatures – A (not-so-sympathetic) critique of entrepreneurship’s obsession with unicorn startups. *Journal of Business Venturing Insights*, 19.
- Kulej A. (2018). Atrybuty startupów jako podmiotów o charakterze innowacyjnym. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej*, 31, 145–153.
- Kunda G. (1992). *Engineering Culture*. Philadelphia: Temple University Press.
- Kuschel K., Ettl K., Díaz-García C., Alsos G.A. (2020). Stemming the gender gap in STEM entrepreneurship – Insights into women’s entrepreneurship in science, technology, engineering and mathematics. *International Entrepreneurship Management Journal*, 16, 1–15.

- Kuschel K., Labra J.P., Diaz G. (2018). Women-led startups and their contribution to job creation. *Technology Entrepreneurship: Insights in New Technology-Based Firms, Research Spin-Offs and Corporate Environments*, 139–156.
- Kuschel K., Lepeley M.T. (2016a). Women start-ups in technology: Literature review and research agenda to improve participation. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 27(2–3), 333–346.
- Kuschel K., Lepeley M.T. (2016b). Copreneurial women in start-ups: Growth-oriented or lifestyle? An aid for technology industry investors. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 29(2), 181–197.
- Kuschel K. (2019). Women founders in the technology industry: The startup-relatedness of the decision to become a mother. *Administrative Sciences*, 9(2), 30–47.
- Kuschel K., Lepeley M.T., Espinosa F., Gutiérrez, S. (2017). Funding challenges of Latin American women start-up founders in the technology industry. *Cross Cultural & Strategic Management*, 24(2), 310–331.
- Kuźma I. (2015). *Domy bezdomnych. Badania sytuacji kryzysowych*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Kvande E. (1999). ‘In the belly of the beast’: Constructing femininities in engineering organizations. *European Journal of Women’s Studies*, 6, 305–328.
- Kvande E. (2009). Work-life balance for fathers in globalized knowledge work. Some insights from the Norwegian context. *Gender, Work & Organization*, 16(1), 58–72.
- Kwapisz A., Hechavarría D.M. (2018). Women don’t ask: An investigation of start-up financing and gender. *Venture Capital*, 20(2), 159–190.
- Laszuk M. (2016). Entrepreneurship education – A handful of experiences. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 42(4), 99–109.
- Lavee E., Kaplan A. (2022). Invisible work at work and the reproduction of gendered social service organizations. *Gender, Work & Organization*, 29(5), 1463–1480.
- Lee S. (2021). The myth of the flat start-up: Reconsidering the organizational structure of start-ups. *Strategic Management Journal*, 43(1), 58–92.
- Leszczyńska K. (2011). Kobiecość i męskość z punktu widzenia socjologii. Gender w kontekście przemian społeczeństwa informacyjnego. W: Ł. Kaprańska (red.), *Kulturowe aspekty społeczeństwa informacyjnego*. Łódź: PRINTPAP, s. 79–109.
- Leszczyńska K. (2013). O gender jako kategorii teoretycznej socjologii. Praktyki, struktury i procesy płciowe z perspektywy socjologii płci Raewyn Connell. *Studia Humanistyczne AGH*, 12(4), 99–109.
- Leszczyńska K. (2014). Świeccy mężczyźni i kobiety w instytucji Kościoła rzymskokatolickiego w Polsce. *Studia Socjologiczne*, 1(212), 45–76.
- Leszczyńska K. (2016). *Płeć w instytucje uwikłana*. Kraków: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Leszczyńska K., Dziuban A. (2012). Pomiędzy esencjalizmem a konstruktywizmem. Płeć (kulturowa) w refleksji teoretycznej socjologii – przegląd koncepcji. *Studia Humanistyczne AGH*, 11(2), 13–34.
- Leszczyńska K., Urbańska S., Zielińska K. (2020). *Poza granicami. Płeć społeczno-kulturowa w katolickich organizacjach migracyjnych*. Kraków: Nomos.
- Leszczyńska K., Zielińska K., Urbańska S. (2022). „Prawdziwi mężczyźni Boga” w „szatańskich miastach”. Religia i hybrydyczna męskość polskich migrantów w Anglii, Belgii i Szwecji. *Studia Socjologiczne*, 3(246), 55–82.

- Levina M., Hasinoff A.A. (2017). The Silicon Valley ethos: Tech industry products, discourses, and practices. *Television & New Media*, 18(6), 489–495.
- Lewis P. (2008). Emotion work and emotion space: Using a spatial perspective to explore the challenging of masculine emotion management practices. *British Journal of Management*, 19, 130–140.
- Lewis P., Rumens N., Simpson R. (2022). Postfeminism, hybrid mumpreneur identities and the reproduction of masculine entrepreneurship. *International Small Business Journal*, 40(1), 68–89.
- Lewis P., Simpson R. (2012). Kanter revisited: Gender, power and (in) visibility. *International Journal of Management Reviews*, 14(2), 141–158.
- Li X. (2023). Strategic flexibility in a male-dominated occupation: Women software engineers in China. *Journal of Gender Studies*, 32(4), 330–342.
- Li X., Chan J. (2024). Migrate to (not) be ‘gurus’: Unpacking workplace masculinity in China’s tech sector. *Gender, Work & Organization*, 1–16.
- Lipiec J. (2017). Alternatywne źródła finansowania start-upów. W: A. Kałowski, J. Wysocki (red.), *Start-up a uwarunkowania sukcesu: wymiar teoretyczno-praktyczny*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH, s. 189–223.
- Lipińska A. (2018). Koncepcje i kluczowe czynniki rozwoju ekosystemów startupów. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 351, 46–57.
- Liu H.Y. (2023). “When nobody listens, go online”: The “807” labor movement against workplace sexism in China’s tech industry. *Gender, Work & Organization*, 30(1), 312–328.
- Lorber J. (1993). Believing is seeing: Biology as ideology. *Gender & Society*, 7(4), 568–581.
- Lorber J. (1994). *Paradoxes of Gender*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Luhr S.W. (2024). Engineering inequality: Informal coaching, glass walls, and social closure in Silicon Valley. *American Journal of Sociology*, 129(5), 1409–1446.
- Łukasik K. (2017). Analiza kultury organizacyjnej start-upów. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu*, 75(4), 161–178.
- Maas A., Ester P. (2016). *Silicon Valley, Planet Startup. Disruptive Innovation, Passionate Entrepreneurship and Hightech Startups*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Majewska E. (2016). *Slaby opór i siła bezsilnych. Czarny protest kobiet w Polsce 2016* [online], https://www.academia.edu/31140128/S%C5%82a_by_op%C3%B3r_i_si%C5%82a_bezsilnych._Czarny_protest_kobiet_w_Polsce_2016 [dostęp: 6.03.2019].
- Malinowska E. (2016). Płeć kulturowa a percepcja środkowej fazy życia. *Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Sociologica*, 59, 103–121.
- March J.G., Olsen J.P. (1989). *Rediscovering Institutions: The Organizational Basis of Politics*. New York: Free Press.
- March J.G., Olsen J.P. (2006). Nowy instytucjonalizm – organizacyjne podstawy polityki, tłum. D. Sielski. W: A. Jasińska-Kania, L. Nijakowski, J. Szacki (red.), *Współczesne teorie socjologiczne*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar, s. 566–582.
- Matricano D. (2020). The effect of R&D investments, highly skilled employees, and patents on the performance of Italian innovative startups. *Technology Analysis & Strategic Management*, 32(10), 1195–1208.

- Marlow S., Martinez Dy A. (2018). Annual review article: Is it time to rethink the gender agenda in entrepreneurship research? *International Small Business Journal*, 36(1), 3–22.
- Marlow S., McAdam M. (2011). “Fitting in or standing out? Gender performances within the context of the high technology incubator. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36, 1–22.
- Marlow S., McAdam M. (2015). Incubation or induction? Gendered identity work in the context of technology business incubation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(4), 791–816.
- Martin P.Y. (2001). Mobilizing masculinities’: Women’s experiences of men at work. *Organization*, 8(4), 587–618.
- Martin P.Y. (2003). “Said and done” versus “saying and doing” gendering practices, practicing gender at work. *Gender & Society*, 17(3), 342–366.
- Martin P.Y. (2004). Gender as social institution. *Social Forces*, 82(4), 1249–1273.
- Martin P.Y. (2006). Practising gender at work: Further thoughts on reflexivity. *Gender, Work & Organization*, 13(3), 254–276.
- Martin P.Y. (2013). Sociologists for women in society: A feminist bureaucracy?. *SWS Presidential Address. Gender & Society*, 27(3), 281–293.
- Martin P.Y., Collinson D. (2002). Over the pond and across the water’: Developing the field of ‘gendered organizations’. *Gender, Work & Organization*, 9(3), 244–265.
- Matusiak K.B. (2006). *Rozwój systemów wsparcia przedsiębiorczości. Przesłanki, polityka i instytucje*. Radom–Łódź: Wydawnictwo Instytutu Technologii Eksploatacji.
- Mavin S., Yusupova M. (2023). ‘I’m competitive with myself’: A study of women leaders navigating neoliberal patriarchal workplaces. *Gender, Work & Organization*, 30(3), 881–896.
- Mączyńska E. (2015). Egzogenne, cywilizacyjne i ustrojowe uwarunkowania innowacyjnego rozwoju polskiej gospodarki. *Studia Ekonomiczne*, 3, 314–330.
- McArthur J.A. (2009). Digital subculture: A geek meaning of style. *Journal of Communication Inquiry*, 33(1), 58–70.
- McDonald J. (2013). Conforming to and resisting dominant gender norms: How male and female nursing students do and undo gender. *Gender, Work & Organization*, 20(5), 561–579.
- Mead M. (1935). *Sex and Temperament in Three Primitive Societies*. New York: William Morrow and Company.
- Mease J.J., Neal B. (2023). Paradox as resistance in male dominated fields and the value of (sur) facing enthymematic narratives. *Gender, Work & Organization*, 30(4), 1334–1353.
- Melin J.L., Merluzzi J.M. (2022). When women do “men’s work”: Hybrid femininity and within-gender inequality in job search. *Academy of Management Proceedings*, 1, 10631.
- Messerschmidt J.W. (2018). *Hegemonic Masculinity: Formulation, Reformulation, and Amplification*. Lanham, MD: Rowman & Littlefield.
- Messerschmidt J.W., Bridges T. (2022). *A Kaleidoscope of Identities: Reflexivity, Routine, and the Fluidity of Sex, Gender, and Sexuality*. Lanham, MD: Rowman & Littlefield.
- Michalczyk W. (2022). Finansowanie działalności startupów w Polsce. W: A. Kuźmińska-Haberla, S. Bobowski (red.), *Rola ekosystemu w rozwoju startupów. Przypadek Wrocławia*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, s. 77–102.

- Michałowska D.A. (2020). Przemiany tożsamości współczesnego człowieka w kontekście neoliberalizmu. *Sensus Historiae*, 40(3), 83–95.
- Mickey E.L. (2019). When gendered logics collide: Going public and restructuring in a high-tech organization. *Gender & Society*, 33(4), 509–533.
- Mickey E.L. (2022). The organization of networking and gender inequality in the new economy: Evidence from the tech industry. *Work & Occupations*, 49(4), 383–420.
- Mies M. (1986). *Patriarchy and accumulation on a world scale*. London: Zed.
- Miller C.C. (2014). *Yes, Silicon Valley, sometimes you need more bureaucracy* [online], <https://nytimes.com/2014/05/01/upshot/yes-silicon-valley-there-is-such-a-thing-as-not-enough-bureaucracy.html> [dostęp: 5.07.2023].
- Miller G.E. (2004). Frontier masculinity in the oil industry: The experience of women engineers. *Gender, Work & Organization*, 11, 47–73.
- Miner K.N., January S.C., Dray K.K., Carter-Sowell A.R. (2019). Is it always this cold? Chilly interpersonal climates as a barrier to the well-being of early-career women faculty in STEM. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 38(2), 226–245.
- Misra J., Murray-Close M. (2014). The gender wage gap in the united states and cross nationally. *Sociology Compass*, 8(11), 1281–1295.
- Mitchell J. (1966). *Women, the Longest Revolution: Essays on Feminism, Literature, and Psychoanalysis*. London: Virago.
- Młodożeniec M., Knapińska A. (2013). Czy nauka wciąż ma męską płęć? Udział kobiet w nauce. *Nauka*, 2, 47–72.
- Mohout O., Kiemen M. (2016). *A critical perspective to exponential organizations and its hyper scalability* [online], http://mixel.be/files/pdf/Critical-toexponential_preprint.pdf [dostęp: 17.01.2017].
- Money J., Ehrhardt A.A. (1972). *Man and Woman, Boy and Girl: The Differentiation and Dimorphism of Gender Identity from Conception to Maturity*. Baltimore: The Johns Hopkins University Press.
- Mróz S. (2020). Źródła finansowania start-upów w Polsce. W: K. Bis, P. Dubaj, A. Jajuga, I. Król (red.), *Development of regions and organizations The role of startups in regional development*. Lublin: Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, s. 18–24 [online], <https://bc.pollub.pl/Content/13541/development.pdf> [dostęp: 5.09.2023].
- Murgia A., Poggio B. (2009). Challenging hegemonic masculinities: Men’s stories on gender culture in organizations. *Organization*, 16(3), 407–423.
- Naredla S., Babu R.D. (2018). Women breaking the barrier in technology startups through an innovative business model: A case study of Sree Technologies. *International Journal of Engineering & Technology*, 7(4.26), 311–313.
- Nawojski R., Kowalska B. (2022). „Kiedy państwo mnie nie chroni...” – oddolne mobilizacje na rzecz praw reprodukcyjnych a doświadczanie obywatelstwa. *Studia Socjologiczne*, 1(244), 81–103.
- Neely M.T. (2020). The portfolio ideal worker: Insecurity and inequality in the new economy. *Qualitative Sociology*, 43(2), 271–296.
- Neely M.T. (2022). *Hedged out: Inequality and insecurity on Wall Street*. Berkeley: University of California Press.

- Neely M.T., Sheehan P., Williams C.L. (2023). Social inequality in high tech: How gender, race, and ethnicity structure the world's most powerful industry. *Annual Review of Sociology*, 49(1), 319–338.
- Negrey C. (2012). *Work time: Conflict, Control, and Change*. Cambridge: Polity.
- Nickson D., Korczynski M. (2009). Aesthetic labour, emotional labour and masculinity. *Gender, Work & Organization*, 16(3), 291–299.
- Nisbet R.A. (1953). *The Quest for Community*. Oxford: Oxford University Press.
- Nixon D. (2009). 'I can't put a smiley face on': Working-class masculinity, emotional labour and service work in the 'New Economy'. *Gender, Work & Organization*, 16(3), 300–322.
- Nowak P. (2015). Kulturowe bariery rozwoju innowacyjności polskiej gospodarki. *Studies of the Industrial Geography Commission of the Polish Geographical Society*, 29(4), 85–102.
- Oakley A. (1972). *Sex, Gender and Society*. London: Maurice Temple Smith.
- Okely J. (2015). Chwile buntu. Płeć, opór i jednostka. W: A. Pasięka, K. Zielińska (red.), *Opór i dominacja. Antologia tekstów*. Kraków: Nomos, s. 318–340.
- Ogasawara Y. (2004). The Japanese paradox: Women's voices of fulfillment in the face of inequalities. *Social Inequalities in Comparative Perspective*, 237–256.
- Ortner S.B. (1982). Czy kobieta ma się do mężczyzny tak, jak „natura” do „kultury”. W: T. Hołówka (red.), *Nikt nie rodzi się kobietą*. Warszawa: Wydawnictwo „Czytelnik”, s. 112–141.
- Pacholok S. (2009). Gendered strategies of self: Navigating hierarchy and contesting masculinities. *Gender, Work & Organization*, 16(4), 471–500.
- Palus K. (2006). Rola rodziny w kształtowaniu ról i stereotypów płciowych. *Roczniki Socjologii Rodziny*, 17, 187–202.
- Pałęcka A. (2021). „Spokojnie, jestem grzeczny”. Molestowanie seksualne jako strategia uczestników badania. *Przegląd Socjologii Jakościowej*, 17(2), 44–60.
- Papageorgiou A. (2022). Exploring everyday experiences of entrepreneurial labour: Gender and work in collaborative workspaces of Athens. *Gender, Place & Culture*, 30(10), 1351–1371.
- PARP. (2016). *Raport o stanie sektora MŚP w Polsce* [online], https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/2016_raport_msp_pl_clik.pdf [dostęp: 6.09.2024].
- PARP. (2020). *Startupy w Polsce. Raport 2019* [online], https://popw.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/Startupy-w-Polsce---raport-2019_200117.pdf [dostęp: 6.09.2024].
- Parson E., Priola V. (2013). Agents for change and changed agents: The micropolitics of change and feminism in the academy. *Gender, Work & Organization*, 20(5), 580–98. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2012.00605.x>.
- Parsons T. (1972). *Szkice z teorii socjologicznej*. Warszawa: PWN.
- Pauwels C., Clarysse B., Wright M., Van Hove J. (2015). Understanding a new generation incubation model: The accelerator. *Technovation*, 50, 13–24.
- Pawlak M. (2013). *Organizacyjna reakcja na nowe zjawisko: Szkoły i instytucje pomocowe wobec uchodźców w Polsce po 2004 r.* Warszawa: IPSiR UW.
- Pawlak M., Sadowski I. (2017). Nowy instytucjonalizm w analizach polskiego społeczeństwa – tradycje, stan badań i perspektywy. *Studia Polityczne*, 45(2), 27–52.

- Pearse R., Connell R. (2016). Gender norms and the economy: Insights from social research. *Feminist Economics*, 22(1), 30–53.
- Pearson C.M., Porath C.L. (2005). On the nature, consequences and remedies of workplace incivility: No time for “nice”? Think again. *Academy of Management Perspectives*, 19(1), 7–18.
- Pecis L. (2016). Doing and undoing gender in innovation: Femininities and masculinities in innovation processes. *Human Relations*, 69(11), 2117–2140.
- Peterson S.V. (2005). How (the meaning of) gender matters in political economy. *New Political Economy*, 10(4), 499–521.
- Petrucci L. (2020). Theorizing postfeminist communities: How gender-inclusive meetups address gender inequity in high-tech industries. *Gender, Work & Organization*, 27(4), 545–564.
- Pfeffer C.A. (2017). *Queering Families: The Postmodern Partnerships of Cisgender Women and Transgender Men*. Oxford: Oxford University Press.
- Piekunko-Mantiuk I. (2016). Crowdfunding jako źródło finansowania start-upów oraz małych i średnich przedsiębiorstw. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 17(7.3), 41–51.
- Pisarek A. (2016). Zasada parytetu płci jako zabezpieczenie funkcjonowania zasady równouprawnienia kobiet i mężczyzn w Unii Europejskiej. W: M. Kępy, M. Marszałka (red.), *Duch prawa w krajach Europy Środkowo-Wschodniej*. Wrocław: E-Wydawnictwo. Prawnicza i Ekonomiczna Biblioteka Cyfrowa. Wydział Prawa, Administracji i Ekonomii Uniwersytetu Wrocławskiego, s. 33–42.
- Poggesi S., Mari M., De Vita L., Foss L. (2020). Women entrepreneurship in STEM fields: Literature review and future research avenues. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16, 17–41.
- Poggio B. (2006). Outline of a theory of gender practices. *Gender, Work & Organization*, 13(3), 225–233.
- Poggio B. (2025). Gendering practices: Feminist perspectives transforming practice theory. *The Journal of Practice Theory*, 1.
- Poorhosseinzadeh M., Strachan G. (2021). Straightjackets of male domination in senior positions: Revisiting Acker’s ‘ideal worker’ and the construction of the ‘ideal executive’. *British Journal of Management*, 32(4), 1421–1439.
- Pöllänen K. (2021). Organizational culture and masculinities in a startup company in Finland. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 11(4), 117–135.
- Prasad P., Prasad A. (2000). Stretching the iron cage: The constitution and implications of routine workplace resistance. *Organization Science*, 11, 387–403.
- Prokos A., Padavic I. (2005). An examination of competing explanations for the pay gap among scientists and engineers. *Gender & Society*, 19, 523–543.
- Prügl E. (2020). Untenable dichotomies: De-gendering political economy. *Review of International Political Economy*, 28(2), 295–306.
- Qiu J.J., Gregg M., Crawford K. (2015). Obwody pracy: teoria pracy dla epoki iPhone’ów. *Praktyka Teoretyczna*, 15(1), 95–123.
- Quora. (2021). *What is the proper definition of a startup?* [online], <https://www.quora.com/Entrepreneurship/What-is-the-proper-definition-of-a-startup/answer/Dave-McClure> [dostęp: 1.04.2022].

- Rancew-Sikora D., Cymbrowski B. (2016). Dylematy etyczne i ryzyko w badaniach terenowych. *Przegląd Socjologii Jakościowej*, 12(3), 6–21.
- Ranson G. (2005). No longer ‘one of the boys’: Negotiations with motherhood, as prospect or reality, among women in engineering. *The Canadian Review of Sociology and Anthropology*, 42, 145–166.
- Ratecka A. (2019). Sprawiedliwość w czasach #metoo. W: K. Slany, J. Struzik, M. Ślusarczyk, B. Kowalska, M. Warat (red.), *Utopie kobiet: 100 lat praw wyborczych kobiet (1918–2018)*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, s. 289–308.
- Raz A.E., Tzruya G. (2018). Doing gender in segregated and assimilative organizations: Ultra-Orthodox Jewish women in the Israeli high-tech labour market. *Gender, Work & Organization*, 25(4), 361–378.
- Reisdorfer-Leite B., Marcos de Oliveira M., Rudek M., Szejka A.L., Canciglieri J.O. (2020). *Startup Definition Proposal Using Product Lifecycle Management*. 17th IFIP International Conference on Product Lifecycle Management (PLM). Rapperswil, Switzerland: Springer International Publishing, 426–435.
- Reskin B.F., Roos P.A. (1990). *Job Queues, Gender Queues: Explaining Women's Inroads Into Male Occupations*. Philadelphia: Temple University Press.
- Rhoton L. (2009). *Practicing Gender or Practicing Science? Gender Practices of Women Scientists*. [Rozprawa doktorska, Iowa State University], ISU Digital Repository [online], <https://dr.lib.iastate.edu/entities/publication/b16c8acc-a109-4cb1-a68b-872dbaae51a8> [dostęp: 12.04.2023].
- Rich E. (2005). Young women, feminist identities and neoliberalism. *Women's Studies International Forum*, 28, 495–508.
- Richards H., Mattioli F. (2021). Fashioning founders: Dress and gender in the entrepreneurial ecosystem. *Gender, Work & Organization*, 28(4), 1363–1378.
- Richardson D. (2015). Conceptualising gender. W: D. Richardson, V. Robinson (red.), *Introducing Gender and Women's Studies*. London: Bloomsbury Publishing.
- Ridgeway C.L. (2011). *Framed by Gender: How Gender Inequality Persists in the Modern World*. Oxford: Oxford University Press.
- Ridgeway C.L., Correll S.J. (2004). Unpacking the gender system: A theoretical perspective on gender beliefs and social relations. *Gender & Society*, 18(4), 510–531.
- Ridgeway C.L., Martin P.Y. (1992). Gender, interaction and inequality in organizations. W: C.L. Ridgeway (red.), *Gender, Interaction, and Inequality*. New York: Springer, s. 208–231.
- Ries E. (2012). *Metoda Lean Startup. Wykorzystaj innowacyjne narzędzia i stwórz firmę, która zdobędzie rynek*. Gliwice: Helion.
- Risman B.J. (2004). Gender as a social structure: Theory wrestling with activism. *Gender & Society*, 18(4), 429–450.
- Risman B.J. (2011). Gender as structure or trump card? *Journal of Family Theory & Review*, 3(1), 18–22.
- Risman B.J., Davis G. (2013). From sex roles to gender structure. *Current Sociology*, 61(5–6), 733–755.
- Risman B.J. (2017). 2016 Southern sociological society presidential address: Are millennials cracking the gender structure? *Social Currents*, 4(3), 208–227.

- Risman B.J. (2018). *Where the millennials will take us: A new generation wrestles with the gender structure*. Oxford: Oxford University Press.
- Rodríguez-Dorans E. (2018). Reflexivity and ethical research practice while interviewing on sexual topics. *International Journal of Social Research Methodology*, 21(6), 747–760.
- Rokuszewska-Pawelek A. (1996). Miejsce biografii w socjologii interpretatywnej. Program socjologii biografistycznej Fritza Schutzego. *ASK: Społeczeństwo, Badania, Metody*, 1, 37–54.
- Roscigno V.J. (2000). Family/school inequality and African American/Hispanic achievement. *Social Problems*, 47, 266–290.
- Rothschild-Whitt J. (1979). The collectivist organization: An alternative to rational-bureaucratic models. *American Sociological Review*, 509–527.
- Russo J., Linkon S.L. (2005). What's new about new working-class studies. *New Working-class Studies*, 1–15.
- Sadowska E. (2007). *Kulturowe uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w Polsce*. Białystok: Politechnika Białostocka.
- Savin I., Chukavina K., Pushkarev A. (2023). Topic-based classification and identification of global trends for startup companies. *Small Business Economics*, 60(2), 659–689.
- Sánchez-Mira N. (2024). (Un)doing gender in female breadwinner households: Gender relations and structural change. *Gender, Work & Organization*, 31(4), 1196–1213.
- Schatzki T.R. (1996). *Social Practices: A Wittgensteinian Approach to Human Activity and the Social*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Schilt K., Westbrook L. (2009). Doing gender, doing heteronormativity: “Gender normals”, transgender people, and the social maintenance of heterosexuality. *Gender & Society*, 23(4), 440–464.
- Schippers M. (2007). Recovering the feminine other: Masculinity, femininity, and gender hegemony. *Theory and Society*, 36(1), 85–102.
- Schwiebacher A., Larralde B. (2010). Crowdfunding of small entrepreneurial ventures. W: D. Cumming (red.), *The Oxford Handbook of Entrepreneurial Finance*. Oxford: Oxford University Press, s. 3–19.
- Scott J. (1986). Gender: A useful category of historical analysis. *American Historical Review*, 91, 1053–1075.
- Scott J. (2015). Pasożyt, pracownik, żebrak, oszust. Dynamika bezrobocia i polityka oporu w Belfaście. W: A. Pasieka, K. Zielińska (red.), *Opór i dominacja: antologia tekstów*. Kraków: Nomos, s. 219–242.
- Scott J. (2015b). Za kulisami oficjalnej wersji. W: A. Pasieka, K. Zielińska (red.), *Opór i dominacja: antologia tekstów*. Kraków: Nomos, s. 145–158.
- Scott R.W. (2008). *Institutions and Organizations*. Los Angeles – London – New Delhi – Singapore: Sage Publications.
- Shih J. (2006). Circumventing discrimination: Gender and ethnic strategies in Silicon Valley. *Gender & Society*, 20(2), 177–206.
- Short J.C., Ketchen D.J., McKenny A.F., Allison T.H., Ireland R.D. (2017). Research on crowdfunding: Reviewing the (very recent) past and celebrating the present. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(2), 149–160.

- Shuttleworth N., van der Schans D., Wagner A., Fowles J., Connolly J., Hird S., Warner F., Winstanley T. (2018). *UK VC and female founders. A British Business Bank in collaboration with Diversity VC i BVCA* [online], <https://www.british-business-bank.co.uk/uk-vc-female-founders-report/> [dostęp: 15.05.2022].
- Seron C., Silbey S., Cech E., Rubineau B. (2018). “I am not a feminist, but...”: Hegemony of a meritocratic ideology and the limits of critique among women in engineering. *Work and Occupations*, 45(2), 131–167.
- Siemieńska R. (2019). *Kariery akademickie kobiet i mężczyzn. Różne czy podobne?*. Kraków: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Simpson J., Weiner E. (1989). *Oxford English Dictionary*. Oxford: Oxford University Press.
- Simpson R., Lewis P. (2005). An investigation of silence and a scrutiny of transparency: Re-examining gender in organization literature through the concepts of voice and visibility. *Human Relations*, 58(10), 1253–1275.
- Skala A. (2017). Spiralna definicja startupu. *Przegląd Organizacji*, 9, 33–39.
- Skala A. (2018). *Startupy. Wyzwanie dla zarządzania i edukacji przedsiębiorczości*. Kraków: Wydawnictwo edu-Libri.
- Skala A., Sysko-Romańczuk S. (2019). Startupy a nowe przedsięwzięcia: próba wyodrębnienia nowej kategorii badawczej. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 20(6), 51–65.
- Slany K., Struzik J., Wojnicka K. (2011). *Gender w społeczeństwie polskim*. Kraków: Nomos.
- Smith C.J., Schweitzer L., Lauch K., Bird A. (2022). ‘Well, actually’: Investigating mansplaining in the modern workplace. *Journal of Management & Organization*, 1–19.
- Snellman K., Solal I. (2023). Does investor gender matter for the success of female entrepreneurs? Gender homophily and the stigma of incompetence in entrepreneurial finance. *Organization Science*, 34(2), 680–699.
- Søgaard T.F., Krause-Jensen J. (2020). Bouncer service work: Emotional labour and flexible masculinity. *Journal of Organizational Ethnography*, 9(1), 30–43.
- Spencer H. (1873). *The Study of Sociology*. London: Henry S. King.
- Stan B. (2020). Finansowanie przedsiębiorstw typu startup przez aniołów biznesu w Europie. W: K. Bis, P. Dubaj, A. Jajuga, I. Król (red.), *Development of regions and organizations The role of startups in regional development*. Lublin: Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, s. 11–17 [online], <https://bc.pollub.pl/Content/13541/development.pdf> [dostęp: 5.09.2023].
- Standing G. (2009). *Work after globalization: Building occupational citizenship*. Cheltenham, United Kingdom: Edward Elgar Publishing.
- Startup Genome. (2020). *The Global Startup Ecosystem Report* [online], <https://startupgenome.com/reports/gser2020>. [dostęp: 13.03.2021].
- Startup Genome. (2021). *The representation of female leaders and women working in the European tech startup ecosystem* [online], <https://startupgenome.com/reports/female-leaders-european-startups> [dostęp: 13.03.2021].
- Startup Poland. (2015). *Raport Polskie Startupy 2015* [online], https://www.citibankonline.pl/poland/kronenberg/polish/files/Startup_Poland_raport_2015.pdf [dostęp: 5.09.2024].
- Startup Poland. (2016). *Raport Polskie Startupy 2016* [online], <https://startuppoland.org/wp-content/uploads/2021/11/Raport-Polskie-Startupy-2016-official-3.pdf> [dostęp: 5.09.2024].

- Startup Poland. (2017). *Raport Polskie Startupy 2017* [online], <https://startuppoland.org/wp-content/uploads/2021/11/Polskie-Startupy-Raport-2017-1.pdf> [dostęp: 5.09.2024].
- Startup Poland. (2018). *Raport Polskie Startupy 2018* [online], https://startuppoland.org/wp-content/uploads/2021/11/Polskie-Startupy-2018_digital.pdf [dostęp: 5.09.2024].
- Startup Poland. (2019). *Raport Polskie Startupy 2019* [online], <https://startuppoland.org/wp-content/uploads/2021/11/Startup-Poland-raport-Polskie-startupy-2019-PL-www-1.pdf> [dostęp: 5.09.2024].
- Startup Poland. (2020). *Raport Polskie Startupy 2020. COVID Edition* [online], https://startuppoland.org/wp-content/uploads/2021/03/Polskie-Startupy-2020-COVID-EDITION-PL_-www.pdf [dostęp: 5.09.2024].
- Startup Poland. (2021). *Raport Polskie Startupy 2021* [online], https://ps2021.startuppoland.org/wp-content/uploads/2021/12/Raport_Polskie_Startupy_2021.pdf [dostęp: 5.09.2024].
- Startup Poland. (2022). *Polskie Startupy 2022* [online], <https://startuppoland.org/wp-content/uploads/2022/11/Polskie-Startupy-2022-1.pdf> [dostęp: 5.09.2024].
- Startup Poland. (2023). *Polskie Startupy 2023* [online], <https://startuppoland.org/wp-content/uploads/2023/10/POLSKIE-STARTUPY-2023.pdf> [dostęp: 5.09.2024].
- Stierncreutz M., Tienari J. (2023). Shaped by resistance: Discursive politics in gender equality work. *Gender, Work & Organization*, 30(4), 1178–1198.
- Stobbe L. (2005). Doing machismo: Legitimizing speech acts as a selection discourse. *Gender, Work & Organization*, 12(2), 105–123.
- Stoller R. (1968). *Sex and Gender. The Development of Masculinity and Femininity*. London: Karnac Books.
- Stuart T.E., Hoang H., Hybels R.C. (1999). Interorganizational endorsements and the performance of entrepreneurial ventures. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 315–349.
- Stypińska J., Rosales A., Svensson J. (2023). Silicon Valley ageism – Ideologies and practices of expulsion in the technology industry. *Digital Ageism*, 53–70.
- Sue D.W., Capodilupo C.M., Torino G.C., Bucceri J.M., Holder A., Nadal K.L., Esquilin M. (2007). Racial microaggressions in everyday life: Implications for clinical practice. *American Psychologist*, 62(4), 271–286.
- Suwada K. (2021). Ojcowie na urlopiach rodzicielskich. Przekraczanie tradycyjnych ról płciowych w życiu rodzinnym w Polsce. *Przegląd Socjologiczny*, 70(1), 111–130.
- Szacki J. (2003). *Historia myśli socjologicznej*. Warszawa: PWN.
- Sydie R.A. (1994). Sex and the sociological fathers. *Canadian Review of Sociology*, 31(2), 117–138.
- Szwed A. (2019). Typy legitymizacji w wypowiedziach hierarchów Kościoła rzymskokatolickiego w Polsce na temat gender i praw reprodukcyjnych. *Studia Socjologiczne*, 234(3), 81–108.
- Świerkosz M. (2018). Ciała podatne na zranienie: Judith Bulter, samozniszczenie i radykalne akty oporu. *Etyka*, 57, 69–86.
- Tanquerel S., Grau-Grau, M. (2020). Unmasking work-family balance barriers and strategies among working fathers in the workplace. *Organization*, 27(5), 680–700.
- Tavory, I., Timmermans, S. (2014). *Abductive Analysis: Theorizing Qualitative Research*. The University of Chicago Press.

- Taylor C. (1985). *Philosophical Papers: Philosophy and the Human Sciences*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Titkow A. (2007). *Tożsamość polskich kobiet: Ciągłość, zmiana, konteksty*. Warszawa: Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii PAN.
- Tobiasiewicz E. (2021). A patterns of masculinities in discourse of reports assessing condition of polish startups organisations. *Society Register*, 5(1), 95–116.
- Tobiasiewicz E. (2022). Mechanizmy stratyfikacji płciowej w strukturach organizacji start-upów technologicznych. *Przegląd Socjologiczny*, 71(3), 191–218.
- Trąbka A. (2007). Wyprawa na badania terenowe jako rytuał przejścia. Analiza treści dzienników antropologicznych. *Kultura i Społeczeństwo*, 51(4), 81–99.
- Tripathi N., Oivo M. (2020). The roles of incubators, accelerators, co-working spaces, mentors, and events in the startup development process. W: A. Nguyen-Duc, J. Münch, R. Prikładnicki, X. Wang, P. Abrahamsson (red.), *Fundamentals of Software Startups: Essential Engineering and Business Aspects*. Cham: Springer International Publishing, s. 147–159.
- Tripathi N., Seppänen P., Boominathan G., Oivo M., Liukkunen K. (2019). Insights into startup ecosystems through exploration of multi-vocal literature. *Information and Software Technology*, 105, 56–77.
- Twine F.W. (2018). Technology's invisible women: Black geek girls in Silicon Valley and the failure of diversity initiatives. *International Journal of Critical Diversity Studies*, 1(1), 58–79.
- Twine F.W. (2022). *Geek Girls: Inequality and Opportunity in Silicon Valley*. New York: New York University Press.
- Wajcman J. (2019). How Silicon Valley sets time. *New Media & Society*, 21(6), 1272–1289.
- Walby S. (1989). Theorising patriarchy. *Sociology*, 23(2), 213–234.
- Walby S. (1990). *Theorizing Patriarchy*. Oxford: Basil Blackwell.
- Walby S. (2009). *Globalization and Inequalities: Complexity and Contested Modernities*. London: Sage.
- Walby S. (2011). Is the knowledge society gendered?. *Gender, Work & Organization*, 18(1), 1–29.
- Walby S. (2020). Varieties of gender regimes. *Social Politics: International Studies in Gender, State and Society*, 27(3), 414–431.
- Ward J., McMurray R., Sutcliffe S. (2020). Working at the edge: Emotional labour in the spectre of violence. *Gender, Work & Organization*, 27(1), 82–97.
- Warszewska-Makuch M., Mockało Z. (2019). Nierówności płci na rynku pracy: przegląd literatury. *Bezpieczeństwo Pracy: Nauka i Praktyka*, 9, 15–19.
- West C., Zimmerman D.H. (1987). Doing gender. *Gender & Society*, 1(2), 125–151.
- Westman K.E. (2007). Beauty and the geek: Changing gender stereotypes on the Gilmore Girls. W: S. Inness (red.), *Geek Chic: Smart Women in Popular Culture*. New York: Palgrave Macmillan US, s. 11–30.
- Whitehead A.L. (2014). Male and female he created them: Gender traditionalism, masculine images of God, and attitudes toward same-sex unions. *Journal for the Scientific Study of Religion*, 53(3), 479–496.

- Whitmer J.M. (2017). “A progression and a regression at the same time”: Hybrid masculinities and entrepreneurial selfhood. *The Journal of Men’s Studies*, 25(2), 115–132.
- Williams C.L. (1992). The glass escalator: Hidden advantages for men in the “female” professions. *Social Problems*, 39(3), 253–267.
- Williams C.L. (2013). The glass escalator, revisited: Gender inequality in neoliberal times, SWS feminist lecture. *Gender & Society*, 27(5), 609–629.
- Williams C.L. (1992). The glass escalator: Hidden advantages for men in the «female» professions. *Social Problems*, 39(3), 253–267.
- Williams C.L., Muller C., Kilanski K. (2012). Gendered organizations in the new economy. *Gender & Society*, 26(4), 549–573.
- Williams C.L. (2017). The gender of layoffs in the oil and gas industry. *Precarious Work*, 31, 215–241.
- Wingfield A.H. (2009). Racializing the glass escalator: Reconsidering men’s experiences with women’s work. *Gender & Society*, 23(1), 5–26.
- Wojnicka K. (2020). Sex and the fieldwork: Gender, sexuality, nationality, and social class in research on European (heterosexual) men. *International Journal of Qualitative Methods*, 19, 1–10.
- Wolfman G., Hearn J., Yeadon-Lee T. (2021). Hollow femininities: The emerging faces of neoliberal masculinities. *Norma*, 16(4), 217–234.
- Wood W., Eagly A.H. (2009). Gender identity. W: M.R. Leary, R.H. Hoyle (red.), *Handbook of Individual Differences in Social Behavior*. New York: Guilford Press, s. 109–125.
- Women in Private Equity & Venture Capital in Poland 2021* [online], https://psik.org.pl/images/Dane-i-raporty/Raporty/Women-In-PEVC-Report_November-2021.pdf [dostęp: 12.08.2023].
- Women in VC. (2020). *The untapped potential of women-led funds* [online], https://assets.ctfassets.net/jh572x5wd4r0/7qRourAWPj0U9R7MN5nWgy/711a6d8344bcd4fbc0f1a6dcf766a3c0/WVC_Report_-_The_Untapped_Potential_of_Women-Led_Funds.pdf [dostęp: 10.04.2022].
- Valaskivi K. (2012). Dimensions of innovationism. W: P. Nynäs, M. Lassander, T. Utriainen (red.), *Post-secular Society*. London: Transaction, s. 129–156.
- Vantieghem W., Vermeersch H., Van Houtte M. (2014). Transcending the gender dichotomy in educational gender gap research: The association between gender identity and academic self-efficacy. *Contemporary Educational Psychology*, 39(4), 369–378.
- Varma R. (2007). Women in computing: The role of geek culture. *Science as Culture*, 16(4), 359–376.
- Vatsov D. (2015). Performatyw: Suwerenna władza zamiast subwersji? (Austin, Derrida, Butler), *Przestrzenie Teorii*, 23, 217–240.
- Virágh E.A. (2024). Capitalist messiahs fighting small-mindedness: Hegemonic startup masculinity in a semi-peripheral context. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*.
- Vogelaar J.J., Stam E. (2024). *Unicorns: from Silicon Valley to a global phenomenon?*. USE Research Institute.
- Wynn A.T. (2020). Pathways toward change: Ideologies and gender equality in a Silicon Valley technology company. *Gender & Society*, 34(1), 106–130.

- Wynn A.T., Correll S.J. (2018). Puncturing the pipeline: Do technology companies alienate women in recruiting sessions?. *Social Studies of Science*, 48(1), 149–164.
- Yazdanfar D., Abbasian S. (2015). Gender and the use of external business advice: A Swedish study. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 7(1), 105–124.
- Zwiech P. (2013). Wertykalna segregacja płciowa w teoriach ekonomicznych na przykładzie państw Unii Europejskiej. *Ekonomia i Prawo. Economics and Law*, 12(3), 425–440.

ISBN 978-83-68219-81-4 (print)
ISBN 978-83-68219-82-1 (PDF)



9 788368 219814 1

