

PERŁY POLSKIEGO BIZNESU

25

najbardziej
przedsiębiorczych
kobiet



PERŁY POLSKIEGO BIZNESU 2019

Kompetencje ważniejsze niż płeć. Nie tylko w branży finansowej

Obecnie sytuacja kobiet na polskim rynku pracy jest bardzo dynamiczna. Coraz więcej mówi się o wyrównywaniu płac, równych szansach na awans i o tym, że od płci ważniejsze są kompetencje. Jednak gdy przyjrzymy się najnowszym danym i badaniom, zauważymy, że kobiety wciąż napotykają na wiele barier, które utrudniają odniesienie sukcesu nie tylko w branży finansowej, ale także całym środowisku zawodowym.



Monika Grabek

dyrektorka zarządzająca,
CFA Society Poland

W branży finansowej nie ma łatwo

Takich samych warunków pracy dla kobiet i mężczyzn w Polsce wymaga konstytucja, jednak praktyka pokazuje, że nie wszystkie firmy stosują się do tych zasad. Spora część zatrudnionych kobiet spotyka się z nierównym traktowaniem – otrzymywaniem niższego wynagrodzenia za ten sam rodzaj pracy i zakres obowiązków, ograniczaniem możliwości awansu czy dostępu do podnoszenia kwalifikacji zawodowych.

Wiele ciekawych, ale też alarmujących wniosków przybliżających sytuację kobiet w branży prezentuje raport „Kobiety w finansach” przygotowany przez CFA Society Poland, Antal oraz Bank BPH. Według niego 94 proc. badanych ocenia, że w sektorze finansowym występują bariery mające wpływ na przebieg kariery zawodowej kobiet. Aż 61 proc. pra-

cowników twierdzi, że ich firma nie prowadzi widocznych działań wyrównujących szanse kobiet i mężczyzn, a 26 proc. mówi wprost, że takich regulacji nie ma. Co więcej, ponad połowa (59 proc.) respondentów ocenia, że płeć wpływa na możliwość awansu. Te liczby są wysokie i pokazują, że kobiety w branży finansowej nie mają łatwo. Jednak raport przynosi również optymistyczne wnioski, na podstawie których można stwierdzić, że sytuacja zawodowa kobiet stale się poprawia. O opinię zapytano mężczyzn, którzy – jak się okazuje – przekonani są o ważnej roli kobiet w rozwoju tego sektora. 46 proc. mężczyzn stwierdziło, że kobiety mają duży wpływ na rozwój branży, zajmując strategiczne miejsce na rynku pracy 51 proc. jest zdania, że mają one umiarkowany wpływ na rozwój sektora, zajmując głównie funkcje wspierające.

Duże ambicje, małe szanse

Do niedawna dość powszechna była opinia, że to kobiety nie aspirują do awansu i nie skupiają się na karierze. Jednak zdecydowana większość twierdzi, że kariera zawodowa jest dla nich ważna. Niestety ambicje kobiet nadal rzadko przekładają się na ich pozycję w firmowej hierarchii. O ile przewagę pań widać na najniższych stanowiskach w sektorze finansów,

to wśród wyższej kadry zarządzającej dominują mężczyźni. Pomimo że kobiety stanowią 60 proc. pracowników branży, tylko ok. 30 proc. z nich ma posady dyrektorów i ok. 10 proc. członków zarządów.

Świadomość społeczna do poprawy

Kobietom w rozwijaniu kariery zawodowej przeszkadzają utarte w naszej kulturze stereotypy, utrwalone w świadomości obu płci. Zarówno kobiety jak i mężczyźni wskazują, że są pewne obszary w finansach, które są domeną mężczyzn – dotyczy to przede wszystkim zarządzania, głównie na najwyższych szczeblach. Są też takie, które są domeną kobiet, np. backoffice, czyli różne procesy wspierające. Moim zdaniem zbyt wolno rośnie świadomość społeczna kluczowych zadań wykonywanych przez specjalistki i menedżerki na rynku finansowym. To badanie wyraźnie pokazało, że czeka nas odrobienie lekcji światopoglądowej. Wciąż wiele z nas myśli o sobie jako o pomocy i wsparciu dla męskiej społeczności, do której należy podejmowanie właściwych i ważnych decyzji biznesowych. Mechanikę tego stereotypu zdecydowanie każda z kobiet powinna znać i rozumieć, co może pozwolić w efekcie bardziej świadomie, z większą pewnością siebie, obalać go w codziennym życiu.

Co nam przeszkadza w sukcesie

Badania pokazują, jak ważna jest kobieca solidarność i wsparcie. Kobiety, które już osiągnęły sukces, są motywacją i przykładem dla kobiet, którym wydaje się to niemoż-

liwe. Każda z nas powinna być ambasadorką tego, żeby jak najwięcej kobiet pojawiało się na strategicznych stanowiskach. Kobiety zdają sobie sprawę, że szklany sufit wynika w dużej mierze z ich własnych postaw czy obaw – co druga jako główne hamulce w kształtowaniu kariery wskazuje brak odwagi wyrażania własnych potrzeb lub brak wiary w siebie. Najczęściej wskazywaną zewnętrzną barierą jest uwikłanie kobiet w tradycyjne role, a także nieelastyczna kultura organizacyjna, utrudniająca godzenie obowiązków rodzinnych z pracą.

(Niewygodne) oczekiwania do spełnienia

Czego w takim razie oczekują kobiety? Przede wszystkim ważna jest możliwość korzystania z elastycznego czasu pracy czy opcji pracy zdalnej, czyli efektywnego łączenia życia zawodowego z np. opieką nad dzieckiem. Połączenie macierzyństwa i kariery zawodowej to jedno z największych wyzwań, jakie stoją przed pracującymi mamami. Powracające po urlopie macierzyńskim kobiety obawiają się nadgodzin i związanych z tym brakiem czasu na opiekę nad dzieckiem. Z perspektywy pracodawcy oznacza to, że warto umożliwić pracownikom formę pracy, która ułatwia pogodzenie obowiązków związanych z pracą oraz rodzinnymi. Kobiety oczekują także wyższych dochodów – rosnące zarobki to przede wszystkim możliwość zatrudnienia opiekunki dla dziecka, opłacenia dobrego przedszkola lub żłobka. Istotna jest także większa reprezentacja kobiet na strategicznych stanowiskach w biz-

nesie oraz możliwości nieustannego rozwoju poprzez różnego rodzaju kursy i szkolenia.

Przyszłość w naszych rękach

W perspektywie najbliższych lat kobiety mają coraz większą szansę na błyskotliwą karierę. Jak wynika z raportu przygotowanego przez World Economic Forum, na przestrzeni najbliższych lat zmieni się profil najbardziej pożądanych kompetencji pracowników. W miarę postępującej automatyzacji i robotyzacji na znaczeniu zyska między innymi inteligencja emocjonalna oraz elastyczność poznawcza – czyli cechy, które bez wątpienia są domeną kobiet. Już teraz płeć żeńska jest doceniana jako ta o zdecydowanie większych sprawnościach językowych i komunikacyjnych. Kobiety potrafią słuchać oraz przekonywać, są pracowite, odpowiedzialne i rzetelne. Są także zorientowane na sukces – kobiety niemal dwukrotnie częściej niż mężczyźni wskazują, że kariera jest dla nich bardzo ważna.

Przede wszystkim równość

Większy i bardziej aktywny udział kobiet w biznesie to nowa rzeczywistość, która przyniesie wymierne korzyści finansowe firmom. Obecnie coraz więcej mówi się o rozwiązaniach, które budują różnorodność i wspierają równe wykorzystanie talentów kobiet i mężczyzn. W trakcie V konferencji Women in Investment Management, organizowanej przez CFA Institute, podczas wystąpienia podkreślano wpływ różnorodności władz spółek na poprawę ich wyników finansowych, a w konsekwencji wyników inwestycyjnych. Kobiety stanowią obecnie 19 proc. osób z tytułem CFA na skali globu. Liczba kobiet z tytułem przekracza 33,7 tysiąca i cały czas rośnie. Wsparcie kobiet w biznesie stanowi podstawę wzmacniania zaangażowania, innowacyjności i buduje przewagę konkurencyjną firm. Coraz więcej przedsiębiorstw aktywnie działa na rzecz wyrównywania szans i korzystania z potencjału zawodowego wszystkich pracowników. Aktualnie Polska ma jeden z najniższych wskaźników luki płacowej w Unii Europejskiej – pracujące kobiety zarabiają o około 7 proc. mniej niż mężczyźni, podczas gdy średnia w krajach wspólnotowych to aż 16,2 proc. Jednak jest jeszcze wiele do zrobienia. Przede wszystkim powinniśmy się skupić na zwiększeniu procentowego udziału kobiet na najwyższych stanowiskach menedżerskich. Należy jednak pamiętać, że do kwestii związanych z płcią powinniśmy podchodzić dość ostrożnie, bo za profesjonalizmem stoi nie płeć, ale przede wszystkim kompetencje.



KTO BUDUJE „SZKLANY SUFIT”



Agata Karolina **Lasota**

dyrektor zarządzająca,
LBC INVEST

Szklany sufit, czyli niewidzialne bariery, które uniemożliwiają kobietom awans zawodowy. Czy dziś, w czasach równouprawnienia i doceniania różnorodności, ten problem jeszcze istnieje? Chciałoby się odpowiedzieć, że nie. Fakty są jednak nieubłagane: na stanowiskach kierowniczych wciąż zdecydowanie przeważają mężczyźni. Mimo to polski biznes stosunkowo chętnie ufa kobietom: według raportu „Polski biznes silny kobietami” kobiety stanowią 34 proc. wyższej kadry kierowniczej w Polsce. Dla porównania w Australii to 15 proc., a w Japonii – 5 proc.¹. Jednak tylko 8 proc. prezesów w naszym kraju to kobiety². Skąd biorą się takie dysproporcje?

1. Stereotypy zawsze żywe

Przypisywane kobietom cechy: łagodność, emocjonalność, delikat-

ność stoją w sprzeczności z obrazem lidera, który powinien być silny, stanowczy, zdecydowany, racjonalny. Nietrudno dostrzec, że ideał przywódcy pokrywa się ze stereotypowym obrazem mężczyzny. Poza tym nawet jeśli mężczyzna i kobieta na kierowniczych stanowiskach zachowują się podobnie, ich postępowanie jest oceniane odmiennie. Podczas gdy menadżer oczekujący natychmiastowego realizowania swoich poleceń postrzegany jest jako skuteczny, menadżerka odbierana jest jako niecierpliwa. Z kolei gdy mężczyzna zwracający podwładnym uwagę określany jest jako stanowczy, podobne zachowanie kobiety zostanie uznane za agresywne.

2. Kobiety muszą bardziej

Badania jasno dowodzą, że oprócz zachowania inaczej ocenia się także wyniki pracy obu płci³. Błędy menadżerów traktowane są z większą wyrozumiałością. Menadżerki zaś punktuje się surowiej, a w dodatku ciągle muszą udowadniać swoją wartość. Gdy mężczyzna osiągnie wysokie stanowisko, niemal automatycznie jest postrzegany jako dobry lider. Kobieta na wysokim szczeblu nadal musi potwierdzać swoją pozycję.

3. Tradycyjny podział ról

Także społeczeństwo stawia kobietom znacznie większe oczekiwania, co odbija się na ich karierze. Kobiety są uznawane za bardziej rodzinne, a przez to mniej dyspozycyjne, więc niewarte inwestowania. Zresztą same panie czują presję, by idealnie wywiązywać się z powinności rodzinnych i nierzadko decydują się na przerwanie kariery dla dobra dzieci. Często również kultura pracy w danej firmie nie uwzględnia faktu, iż przeważnie to kobieta jest odpowiedzialna za organizację życia codziennego rodziny. Dla przykładu: ważne spotkanie w okresie przedświątecznym nie stanowi dla mężczyzny problemu, kobieta zaś musi je wpasować w liczne zadania, które wiąże się z domowymi przygotowaniami do świąt.

4. Nigdy nie dość dobra

Mimo niewątpliwych zewnętrznych barier szklany sufit tworzą też same kobiety. Przede wszystkim surowiej oceniają własne kompetencje. Wystarczy, by mężczyzna spełniał 60 proc. kryteriów, aby uznać, że nadaje się na dane stanowisko. Kobieta natomiast nawet jeśli spełnia 80 proc. wymagań, uważa, że jest za mało kompetentna, aby ubiegać się o posadę.

5. Kobiety chętniej dzielą się sukcesem i mniej się cenią

Ponadto kobiety często same umniejszają swoje sukcesy. Mężczyźni chwalą się swoimi osiągnięciami i przypisują je własnym umiejętnościom, podczas gdy kobiety rozmywiają swoje zasługi na inne osoby. Nierzadko można usłyszeć z ich ust: „To efekt pracy zespołowej”, „Otrzymałam dużą pomoc ze strony X”, „Miałam szczęście”. Z tego też powodu kobiety często żądają mniejszych wynagrodzeń niż ich koledzy i rzadziej proszą o podwyżkę.

Jak stłuc szklany sufit?

Nie ma na to prostej odpowiedzi. O ile zmiana uwarunkowań społecznych i kulturowych jest poza możliwościami pojedynczej kobiety, o tyle może ona pracować nad usunięciem barier we własnej głowie. Przede wszystkim trzeba zacząć od wzmocnienia pewności siebie, docenienia swoich umiejętności i unikania stawiania sobie nadmiernie wysokich wymagań. Nie muszę być idealna, wystarczy, jeśli będę dobra. Warto też korzystać z doświadczenia innych osób i otaczać się mentorkami, czyli kobietami, którym udało się pokonać ograniczenia, ale także mentorami – by poznać męski punkt widzenia, a może nawet przejąć od kolegów pozytywne podejście do własnych możliwości.

Wonder Women – one to zrobiły

Niewątpliwie w Polsce i na świecie nie brakuje przykładów kobiet, którym udało się przebić szklany sufit. Bożena Leśniewska, członkini zarządu Orange Polska, podkreśla znaczenie niezależności w swojej karierze: „Niezależność oznacza, że wiem, czego chcę w życiu, znam swoje cele i wartości oraz mam odwagę być sobą bez względu na zmieniające się okoliczności”⁴. Z kolei historia Anny Sieńko, która w 2009 r. została pierwszą kobietą na stanowisku dyrektora generalnego IBM Polska, a od 2011 r. jest też dyrektorem generalnym IBM na Litwie, Łotwie i Estonii pokazuje jak ważne jest, by wspieranie kobiet stało się polityką firmy. W IBM Polska połowa pracowników to kobiety, a Thomas J. Watson, jeden z założycieli informatycznego giganta, obiecał kobietom, że u niego zarabiać będą tyle samo co mężczyźni. Różnorodność bowiem po prostu się opłaca: badania pokazują, że firmy zatrudniające pracowników obu płci mają przychody wyższe średnio o 15 proc.⁵

1. <https://grantthornton.pl/publikacja/polski-biznes-silny-kobietami>, dostęp z dn. 21.10.2019.

2. Tamże

3. https://www.isp.org.pl/uploads/download/szklany-sufit-bariery-i-ograniczenia-karier-polskich-kobiet-raport-z-badan-jakosciowych_pl_1571593947.pdf, dostęp z dn. 21.10.2019

4. <http://hjestesmarka.forbes.pl/bozena-lesniewska/>, dostęp z dn. 21.10.2019.

5. <https://assets.mckinsey.com/-/media/857f440109AA4D13A54D9C496D86ED58/ashx>, dostęp z dn. 21.10.2019.

Edukować i umacniać

Z Agnieszką Kłós, prezes zarządu Provident Polska, przewodniczącą platformy przy Pracodawcach RP „Kierunek – Kobieta Biznesu” rozmawiała Joanna Zielińska.

Stoi Pani na czele dużej firmy z sektora finansowego, w której połowa zarządu to kobiety. Czy to trend zauważalny na całym rynku, a kobiety zaczęły podbijać finanse i inne tzw. męskie branże?

Na pewno sytuacja kobiet w biznesie uległa ostatnio poprawie. Zgodnie z raportem PwC „Women in Work Index 2019”, w rankingu sytuacji kobiet na rynku pracy Polska zajmuje 8. miejsce na 33 kraje OECD. To wynik o jenaście pozycji lepszy niż w 2000 r. Ten awans to wynik między innymi stopniowego zmniejszania luki płacowej pomiędzy płacami oraz zmniejszającego się bezrobocia wśród kobiet. Coraz odważniej wchodzimy też w zawody postrzegane do tej pory jako męskie. W ciągu ostatnich trzynastu lat odsetek kobiet na uczelniach technicznych wzrósł o ponad 5 p.p. Jednak wciąż pozostało wiele do zrobienia. Choć według badania Grant Thornton „Women in Business 2019” kobiety stanowią 35 proc. wyższej kadry kierowniczej, a wśród dyrektorów finansowych ten od-

setek wynosi aż 46 proc., to wciąż rzadko sięgamy po najwyższe stanowisko w firmie. Tylko 16 proc. prezesów polskich przedsiębiorstw to kobiety.

Czy firmy, na czele których stoi prezeska, lepiej identyfikują problemy związane z równością w biznesie?

W Provident Polska jest równa liczba kobiet i mężczyzn w zarządzie, na kolejnym szczeblu zarządzania również. Wśród doradców klienta, z którymi współpracujemy, dominują właśnie kobiety. Jestem przekonana, że obecność liderki w zarządach to realna szansa na wzmocnienie pozycji kobiet w biznesie. Dzięki własnym doświadczeniom lepiej identyfikujemy problemy związane z równością w danej organizacji. Jednak wysoki odsetek kobiet w zarządzie Providenta nie wynika z parytetów. Zawsze oceniamy kompetencje, a nie płeć. Członkinie naszego zarządu są ekspertkami w swoich dziedzinach i świetnie radzą sobie z wyzwaniem branży finansowej.



Czy młode kobiety, które teraz wchodzą na rynek pracy, mają szansę w przyszłości stać się liderkami dużych organizacji?

Dziewczyny z pokolenia Z są wykształcone, kompetentne i posiadają olbrzymi potencjał, aby w przyszłości zajmować najwyższe stanowiska w branży finansowej. Jak pokazują wyniki badania w ramach platformy „Kierunek – Kobieta Biznesu” przy Pracodawcach RP, studentki uważają, że ich umiejętności współpracy w grupie i zdolności komunika-

cyjne przewyższają kompetencje ich kolegów. Mocniej czują się także w wyszukiwaniu i analizie informacji oraz organizacji pracy. Pomimo tego oczekują o 23 proc. niższego wynagrodzenia niż ich koledzy. Dlatego bardzo ważny jest mentoring i wsparcie od kobiet, które już osiągnęły sukces w biznesie i potrafią pokazać młodszemu dziewczynom, że mogą sięgać tak wysoko. Temu służy nasza platforma – „Kierunek – Kobieta Biznesu”. To grono doświadczonych liderki, które wierzą, że młode Polki w przy-

szłości pójdą w ich ślady i dlatego chcą im pomóc w wejściu do świata biznesu.

Jak Pani zdaniem powinien wyglądać efektywny program mentoringowy dla młodych kobiet?

Jak pokazują nasze badania, studentki znacznie większą wagę niż studenci przykładają do spotkań z profesjonalistami w danej dziedzinie i do networkingu. Powinniśmy im to umożliwić, organizując spotkania z inspirującymi liderkami biznesu. Szczególny nacisk należy położyć na mniejsze miejscowości, gdzie dziewczynom trudniej rozwijać swoje pasje. Należy także pomóc młodym kobietom zdobywać pierwsze doświadczenia zawodowe jeszcze w trakcie edukacji. Nie bójmy się stawiać przed stażystkami wyzwań, ale także pomóżmy im, gdy nie od razu radzą sobie z jakimś zadaniem. Ważnym aspektem jest także zapłata za praktyki i staże – młodzi mężczyźni dwukrotnie częściej odbywają płatne staże niż kobiety. Musimy to zmienić i nauczyć dziewczyny, że nawet podczas praktyk zasługują na adekwatne wynagrodzenie. To w przyszłości przełoży się na ich pozycję w biznesie.

PERŁY POLSKIEGO BIZNESU 2019

Szanowni
Państwo!

Kobiety w biznesie przełamują stereotypy, dzięki aktywności zawodowej wychodzą z tradycyjnie przypisywanych im ról, pokazują innym paniom, że można zająć wysoko w firmowej hierarchii. O tym, czy płeć w zarządzaniu biznesem ma znaczenie i jaką drogą zmierzamy my kobiety na zawodowych ścieżkach, opowiadają zaproszone na nasze łamy ekspertki. Dziękujemy wszystkim za to, że zechciały podzielić się z nami i Czytelnikami swoją wiedzą, spostrzeżeniami, obserwacjami i że na co dzień angażują się we wspieranie aktywności kobiet, ich przedsiębiorczości. Każda z nas ma bowiem potencjał, by być „perłą biznesu”, ważne tylko, by odkryć w sobie ten potencjał i trafić na ludzi, którzy wraz z nami będą go rozwijać. Bez wątpienia na takie warunki dla rozwoju mogły liczyć Panie, które znalazły się na naszej cyklicznej liście 25 Najbardziej Przedsiębiorczych Kobiet w Polsce. Dziś, prowadząc prężnie rozwijające się biznesy, szefując największym instytucjom w Polsce, mogą z innymi paniami dzielić się swoimi doświadczeniami i inspirować je do działania. Warto brać przykład z najlepszych.
Redakcja

dr n. med.
Małgorzata Adamkiewicz

DYREKTOR GENERALNY I WSPÓŁWŁAŚCICIELKA, **ADAMED**.
INICJATORKA PRAC NAD INNOWACYJNYMI POLSKIMI
LEKAMI ORAZ PROMOTORKA WSPÓŁPRACY BIZNESU
Z NAUKĄ.

Adamed to jedna z największych polskich firm farmaceutyczno-biotechnologicznych. Firma powstała na bazie polskiej myśli naukowej i własnych patentów (obecnie prawie 200). Konsekwentnie realizowana strategia rozwoju oparta na dwóch filarach – innowacyjności oraz ekspansji zagranicznej – sprawiła, że dziś Adamed jest już międzynarodową marką. Posiada ok. 500 produktów, oferowanych pacjentom w 70 krajach świata. Ma swoje przedstawicielstwa w 9 krajach – w Hiszpanii, Rosji, Wietnamie, Kazachstanie, Uzbekistanie oraz na Ukrainie, w Czechach i na Słowacji i nowo utworzone przedstawicielstwo we Włoszech. W tym roku Adamed nabył pakiet udziałów włoskiej spółki Ecupharma.

Dr n. med. Małgorzata Adamkiewicz jest również prezesem powołanej pięć lat temu Fundacji Adamed, wspierającej rozwój utalentowanej młodzieży oraz popularyzację nauk ścisłych i przyrodniczych. Z jej inicjatywy powstał program ADAMED SmartUP, do którego w trakcie pięciu edycji zarejestrowało się 32 tys. uczniów z całej Polski, a ok. 1200 uczestniczyło w warsztatach naukowych.

Małgorzata Adamkiewicz posiada specjalizację pierwszego i drugiego stopnia z chorób wewnętrznych oraz endokrynologii. Jest Członkiem Światowego Towarzystwa Endokrynologicznego. Ukończyła Akademię Medyczną w Warszawie (obecnie Warszawski Uniwersytet Medyczny) oraz The Stockholm School of Economics Executive Education. Pełni funkcję Wiceprezesa Zarządu Polskiej Rady Biznesu, należy do Business Centre Club, Kapituły Biznesu przy Uniwersytecie Jagiellońskim, a także zasiada w Radzie Uczelni Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego. Została odznaczona Złotym Krzyżem Zasługi Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej oraz Medalem 100-lecia Odzyskania Niepodległości przyznawanym osobom zasłużonym dla polskiej gospodarki.



Agata Brucko-Śtepkowska

ZAŁOŻYCIELKA I PREZES ZARZĄDU, **FUTURO FINANCE**
ORAZ **BAGSOFF**

Przez siedem lat stworzyła przedsiębiorstwo, które zatrudnia 210 osób, otwiera oddziały w największych polskich miastach, rozszerza sieć franczyzową i wyrasta na lidera branży doradztwa finansowego. W tym roku założyła firmę BagsOff – platformę marketplace'ową. Agata Brucko-Śtepkowska chętnie dzieli się swoim sukcesem. W 2016 r. założyła Fundację Czynów Szlachetnych, która wspiera rozwój dzieci oraz młodzieży, a także działania, które pomagają ratować życie, rozwijają kulturę oraz rozwiązują problemy wynikające z klęsk żywiołowych. Jest ambasadorem firmowym Polskiej Akcji Humanitarnej. Promuje ideę organizacji wśród przedsiębiorców oraz inicjuje wydarzenia, które przyczyniają się do zbierania środków na prowadzenie jej działalności. Jej firma niedawno sfinansowała zakup wiertnicy do budowy studni w Sudanie Południowym.

PERŁY POLSKIEGO BIZNESU 2019



Beata Daszyńska-Muzyczka

PREZES ZARZĄDU, **BANK GOSPODARSTWA KRAJOWEGO**

Absolwentka uczelni ekonomicznych o specjalności zarządzanie finansami przedsiębiorstw oraz Advance Leadership Programme w ICAN Institute przy Harvard Business Review. Od 1994 r. związana z Grupą Banku Zachodniego WBK. Kierowała wdrożeniem strategicznych projektów, między innymi wprowadzeniem nowego modelu oddziału, bankowości elektronicznej MiniBank24. Odpowiadała za restrukturyzację i optymalizację procesów bankowych. Od 2005 r. kierowała Obszarem Logistyki i Nieruchomości, a w 2008 r. objęła funkcję członka, a następnie przewodniczącego rady nadzorczej spółki BZ WBK Nieruchomości. Od 2012 r. odpowiadała za projekt transformacji kultury organizacyjnej „Bank Nowej Generacji” i objęła stanowisko dyrektora Obszaru Partnerstwa HR. Po skutecznej realizacji wielu strategicznych projektów w 2015 r. została członkiem zarządu BZ WBK. W 2016 r. została powołana na stanowisko prezesa zarządu Banku Gospodarstwa Krajowego (BGK). To państwowy bank rozwoju, który inicjuje i wdraża programy służące rozwojowi gospodarczemu i polepszaniu jakości życia w Polsce. Beata Daszyńska-Muzyczka przygotowała nową strategię BGK, która skupia się na realizacji działań przewidzianych w rządowej Strategii Odpowiedzialnego Rozwoju Polski. W ostatnim czasie jest zaangażowana w inicjatywę Trójmorza, głównie w proces tworzenia Funduszu Trójmorza. Ma on finansować infrastrukturę w państwach Trójmorza, aby wspierać integrację i spójność gospodarczą UE.

Irena Eris

WSPÓŁWŁAŚCICIELKA, DYREKTOR DS. BADAŃ I ROZWOJU,
DR IRENA ERIS

Absolwentka Akademii Medycznej w Warszawie, doktorat obroniła na berlińskim Uniwersytecie Humboldta. Od początku działalności firmy zajmuje się kreacją nowych produktów i zarządza procesem ich powstawania. Laureatka wielu prestiżowych nagród, m.in.: Dama biznesu dziesięciolecia (Business Centre Club, 1999), Biznesmen roku 1999 (tytuł nadany przez studentów SGH, 2000), Nagroda Kisiela za stworzenie wielkiego, średniego przedsiębiorstwa (tygodnik „Wprost”, 2000), Perły Biznesu 2003 za stworzenie najcenniejszej polskiej marki z nazwiska (miesięcznik Businessman, 2003). W 2004 zajęła wysoką, 20., pozycję na liście najbardziej wpływowych kobiet w dziejach Polski – kobiet, które odwróciły bieg wydarzeń, przełamały stereotypy, zainicjowały nowy sposób myślenia (Poczet Kobiet Wpływowych, tygodnik „Polityka”, 2004). W 2005 znalazła się na drugim miejscu Listy 30. Najskuteczniejszych z Najlepszych – listy najskuteczniejszych i najbardziej godnych zaufania managerów polskiej gospodarki (miesięcznik „Home & Market”, 2005). W 2014 została nominowana w plebiscycie „Ludzie Wolności”, zorganizowanym na 25-lecie Solidarności w kategorii biznes. 5 czerwca 2014 za wybitne zasługi dla rozwoju i promocji polskiej przedsiębiorczości, za osiągnięcia w działalności społecznej została odznaczona Krzyżem Oficerskim Orderu Odrodzenia Polski.



Aleksandra Gren

DYREKTOR GENERALNY I CZŁONEK ZARZĄDU, **FISERV POLSKA**,
PREZES RADY FUNDACJI VITAL VOICES POLAND



Aleksandra Gren ma ponad 20-letnie doświadczenie w obszarze technologii bankowych i fintech w regionie EMEA (Europe, Middle East, Africa). Karię zawodową rozpoczęła w Royal Bank of Canada w Kanadzie, a następnie zdobywała doświadczenie w amerykańskich firmach technologicznych w USA i Europie. W swojej obecnej roli odpowiada za rozwój biznesu w regionie CEE oraz prowadzi strategiczne projekty technologiczne w EMEA. Posiada tytuł BA w dziedzinie stosunków międzynarodowych z University of British Columbia oraz tytuł MSc w dziedzinie Polityki Europejskiej z London School of Economics. Ukończyła również liczne kursy branżowe, między innymi w Harvard Business School i Leadership Academy for Poland. W maju 2015 została zaproszona do prestiżowego programu organizowanego przez czasopismo „Fortune” w USA, Fortune Most Powerful Woman/US State Department, dla przyszłych globalnych liderów biznesu. We wrześniu 2015 została Ambasadorką Równości w Biznesie przy Ministerstwie Pracy i Polityki Społecznej. We wrześniu 2016 została wybrana w rankingu Top 10 Kobiet w Technologii w EMEA przez Banking Technology Awards w Londynie. Aleksandra Gren jest członkinią Grupy Vital Voices 100 (VV100) – 100 globalnych liderów globalnej organizacji Vital Voices Global Partnership. Jest prezesem Rady Vital Voices Poland oraz zasiada w zarządzie Vital Voices Europe w Londynie w Anglii. Jest aktywną mentorką w Programach Mentoringowych Vital Voices Poland dla przyszłego pokolenia liderów w Polsce. Uznano ją za jedną z 20 kluczowych ekspertek FinTech w Polsce według Raportu „Ekspertki w FinTech” w marcu 2017.

PERŁY POLSKIEGO BIZNESU 2019

Nawet najlepszy ekspert, szkoleniowiec, nie wykona za nas pracy nad sobą.



Monika Hołub

CEO **GEODETIC**

Rozwija markę Geodetic działającą od 2007 r. w branży nieruchomości komercyjnych i mieszkaniowych. Firma nakreśla strategię zarządzania powierzchniami, wykonuje analizy due diligence i usługi inżynierskie. Zespół wykonał pomiar 6 mln m² powierzchni w tysiącach obiektów polskich i międzynarodowych firm. Otrzymał ponad 100 referencji, nominacji i nagród, m.in. 2019 BUILD Real Estate and Property Awards; 9th CEE Investment Awards i X Businesswomen Awards. W 2019 r. na rynek wszedł autorski program Geodetic Rent Roll™. Organizuje Akademię Inwestora i Kongresy, podczas których corocznie szkoli się 1000 osób. Artykuły zespołu ukazują się w dziesiątkach wydawnictw. Redaktor Naczelna Roczniaka „Investor-Real Estate Expert” i książki „1000 błędów inwestorskich w nieruchomościach komercyjnych i mieszkaniowych”. Prywatnie inwestuje w nieruchomości. Członkini WIREP, OSWBZ, Rady Programowej Top Woman in RE. Wspiera młodych-ambitnych w projektach Program Absolwencki Let's go to Geodetic; Insight Group, Geoida i Geodetic Dobry Kurs Team.

Katarzyna Iwuć

WSPÓŁZAŁOŻYCIEL I CZŁONEK ZARZĄDU,

FINANSE BARDZO OSOBISTE

Absolwentka Wydziału Finansów i Bankowości Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu (obecnie Uniwersytet Ekonomiczny). Na tej uczelni uzyskała również tytuł doktora nauk ekonomicznych. Posiada też tytuł biegłego rewidenta. W 2018 r. założyła firmę Finanse Bardzo Osobiste. Wcześniej, od 2014 r. była związana z Netią jako członek Rady Nadzorczej i przewodnicząca Komitetu ds. Audytu. Od czerwca 2017 r. pełniła obowiązki prezesa zarządu Netii. Katarzyna Iwuć posiada kilkunastoletnie doświadczenie w zakresie zarządzania, finansów, audytu oraz strategicznego zarządzania finansami przedsiębiorstw. Od 2013 r. do sierpnia 2017 r. była członkiem zarządu i dyrektorem ds. finansowych w Mennicy Polskiej a także zasiadała w Radzie Nadzorczej Mennica Metale Szlachetne. W latach 2005–2013, jako menedżer, a następnie partner, w wiodących międzynarodowych firmach doradczych (BDO Polska i Pricewaterhouse) kierowała pracą zespołów audytorów, odpowiadała m.in. za liczne projekty due diligence, przygotowania do IPO oraz prowadziła szkolenia i wykłady.



Agnieszka Kłos

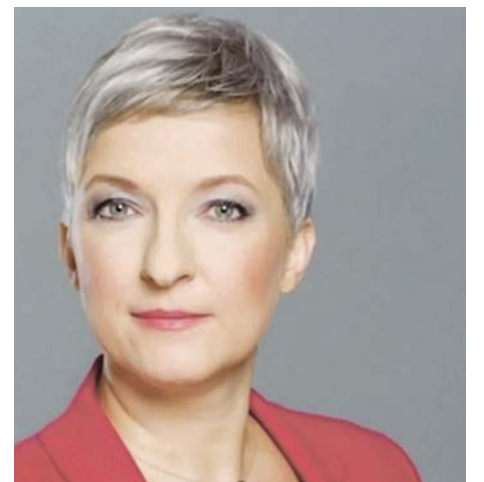
PREZES ZARZĄDU, **PROVIDENT POLSKA**

Agnieszka Kłos posiada wieloletnie doświadczenie menedżerskie w sektorze finansowym. Pracę w Provident Polska rozpoczęła w 2007 r. Od roku 2016 była członkiem zarządu i zajmowała stanowisko Dyrektora Sprzedaży i Obsługi Klienta. Wcześniej pracowała na stanowisku Dyrektora ds. Rozwoju Biznesu, a także była Dyrektorem Departamentu Finansów. Zanim dołączyła do Provident Polska, swoje doświadczenie zawodowe zdobywała w firmie Ernst & Young Audit Sp. z o.o., z którą była związana przez ponad 8 lat i w angielskiej firmie Greig Middleton zajmującej się doradztwem i usługami maklerskimi. Jest absolwentką Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie, posiada kompetencje biegłego rewidenta i FCCA.

Prezesem Provident Polska jest od stycznia 2018 r. Objęła to stanowisko jako pierwsza kobieta i pierwsza Polka. Agnieszka Kłos jest także członkiem Rady Pracodawców RP, a jednocześnie przewodniczącą platformy „Kierunek: Kobieta Biznesu”, działającej przy tej organizacji.



Agnieszka Kułton

CZŁONEK ZARZĄDU, **KRUK**

Rozpoczęła karierę zawodową w 1996 r. w Urzędzie Miejskim we Wrocławiu, gdzie pracowała w wydziale finansowo-księgowym jako samodzielny referent. W latach 1997–2000 była zatrudniona w Agencji Ratalnej Sprzedaży ARS, początkowo na stanowisku kierownika działu kredytów, a następnie naczelnika wydziału kredytu i dyrektora pionu do spraw produktu finansowego. W latach 2000–2001 pracowała jako dyrektor pionu do spraw produktu finansowego w Agencji Ratalnej Sprzedaży ARS Serwis oraz w latach 2001–2002 w Euro Kredyt. Współpracę ze spółką rozpoczęła w 2002 r. jako specjalista do spraw obrotu i windykacji wierzytelności, następnie w latach 2003–2006 pełniła funkcję dyrektora do spraw windykacji. Od 2006 r. jest członkiem zarządu spółki. Agnieszka Kułton w 1995 r. ukończyła Wydział Gospodarki Narodowej na Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, uzyskując tytuł magistra. W 2013 r. ukończyła studia MBA w Wyższej Szkole Bankowej we Wrocławiu, organizowane we współpracy z Franklin University Ohio. W Grupie KRUK Agnieszka Kułton odpowiada za obszary związane z obsługą portfeli nabytych.



Sylwia Mokrysz

PROKURENT, **MOKATE**

Absolwentka Wydziału Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Katowicach oraz studiów podyplomowych MBA z zakresu Zarządzania w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Początki jej zawodowej kariery sięgają czasów studenckich, kiedy to prowadziła zagraniczną korespondencję Mokate, tłumacząc pisma na język niemiecki, angielski i rosyjski. Z czasem głównym obszarem jej działalności stał się marketing. Współtworzy strategię herbacianej ekspansji, patronuje innowacjom. Obecnie Sylwia Mokrysz odpowiada za herbacianą ofertę Mokate. Współtworzy strategię rozwoju, patronuje innowacjom. Pod jej skrzydłami znajduje się również marketing i PR działu herbacianego oraz PR marki Lavazza w Polsce. Dzięki jej działalności Mokate aktywnie uczestniczy w najbardziej prestiżowych wydarzeniach kulturalnych w Polsce. Działalność biznesową Sylwia Mokrysz łączy z aktywnością społeczną. Czynnie bierze udział w wielu projektach społecznych – jest ambasadorką Przedsiębiorczości Kobiet, członkinią Family Business Network oraz Million Women Mentors. Wytrwale promuje rolę kobiet w biznesie.

PERŁY POLSKIEGO BIZNESU 2019



Agnieszka Mosurek-Zava

CEO **DOUGLAS** POLAND & CEE REGION

Od 2001 r. odpowiadała za wprowadzenie i rozwój sieci perfumerii Douglas w Polsce. Od 2006 r. jest prezesem Spółki, natomiast w 2009 r. objęła dodatkowo funkcję Dyrektora zarządzającego regionem CEE, do którego obecnie należy 11 krajów. Pod jej zarządem Douglas zbudował pozycję lidera w obszarze nowoczesnej sprzedaży multichannelowej w sektorze luxury beauty, posiadając w swej strukturze obecnie 138 perfumerii stacjonarnych w Polsce oraz największą autoryzowaną perfumerię douglas.pl. W Polsce zatrudnia ponad 1200 osób.

Agnieszka Mosurek-Zava uzyskała tytuł doktora na Uniwersytecie Jagiellońskim w Krakowie, studiowała również w Getyndze oraz w Bonn. Jest absolwentką prestiżowego programu managerskiego IESE w Barcelonie.

Wolne chwile spędza z rodziną. Lubi podróże, góry, sport i dobrą literaturę.

Beata Pawłowska

DYREKTOR ZARZĄDZAJĄCA, **ORIFLAME POLSKA**,
DYREKTOR REGIONU EUROPA CENTRALNA

Doświadczenie zawodowe gromadziła na menadżerskich stanowiskach w Procter&Gamble, International Paper, The Coca-Cola Company, Hoop, Royal Unibrew Polska oraz Selenia FM. W MTV Network zajmowała stanowisko członka zarządu i dyrektora zarządzającego. Była również prezesem zarządu Walter Services. Do obowiązków Beaty Pawłowskiej należy zarządzanie całą strukturą biznesu Oriflame dla Europy Centralnej, odpowiedzialność za wyniki sprzedaży oraz rozwój rynków pod kątem zwiększenia siły sprzedaży (liczba konsultantów) oraz wdrażanie rozwiązań biznesowych skutecznych w Polsce (sklep internetowy, komunikacja marketingowa).

Kinga Piecuch

HEAD OF GENERAL BUSINESS AND GLOBAL CHANNEL
W AUSTRII I EUROPIE ŚRODKOWO WSCHODNIEJ, **SAP POLSKA**



Kinga Piecuch ma wyższe wykształcenie ekonomiczne i wieloletnie doświadczenie menadżerskie w branży IT. Przed objęciem kierownictwa w SAP Polska była przez 6 lat członkiem zarządu Xerox Polska, a od stycznia 2013 r. – prezesem tej firmy. W 2019 r. zajęła stanowisko Head of General Business and Global Channel for Austria and CEE. Pracowała także na wysokich stanowiskach w IBM (m.in. na stanowisku dyrektora sprzedaży do sektora MSP). W swojej karierze zawodowej odpowiadała m.in. za tworzenie i realizację strategii sprzedaży i marketingu, rozwój sieci partnerskich, rozwój nowych kanałów sprzedaży, a także za sprzedaż usług z zakresu ITO (Information Technology Outsourcing) i BPO (Business Process Outsourcing).



Grażyna Piotrowska-Oliwa

PREZES ZARZĄDU, **VIRGIN MOBILE POLSKA**

Posiada stopień MBA, który zdobyła w jednej z największych prywatnych szkół zarządzania i biznesu na świecie – INSEAD, we Francji w 2005 r. Wcześniej ukończyła Krajową Szkołę Administracji Publicznej w Warszawie (1997 r.). Tytuł magistra otrzymała natomiast na Akademii Muzycznej w Katowicach, broniąc pracy na temat marketingu w sztuce w roku 1993. Po ukończeniu Krajowej Szkoły Administracji Publicznej w Warszawie jako członek korpusu służby cywilnej została pracownikiem Ministerstwa Skarbu Państwa, na początku na stanowisku naczelnika Wydziału Funduszy Kapitałowych, gdzie przede wszystkim sprawowała nadzór nad wdrażaniem programów regionalnych funduszy inwestycyjnych, NFI oraz nadzorowała rynek kapitałowy. W roku 2000 została przeniesiona na stanowisko naczelnika Wydziału Spółek Strategicznych i Instytucji Finansowych, gdzie brała udział w procesach prywatyzacyjnych TP oraz sektora bankowego (Pekao, PBK) i sektora chemicznego.

W 2007 r. rozpoczęła pracę w PTK Centertel, pełniła w tej firmie funkcję prezesa zarządu oraz piastowała stanowisko dyrektora generalnego. Prezesem zarządu Polskiego Górnictwa Naftowego i Gazownictwa została w roku 2012. Obecnie (od czerwca 2015 r.) Grażyna Piotrowska-Oliwa jest prezesem zarządu Virgin Mobile Polska.



PERŁY POLSKIEGO BIZNESU 2019

*Aneta Podyma-Milczarek*PREZES ZARZĄDU,
UNUM ŻYCIE TUIR

Pracę w Unum Życie TUIR rozpoczęła w czerwcu 2015 r. Odpowiada za strategię rozwoju spółki w ramach wszystkich linii biznesowych. Przed dołączeniem do zespołu Unum pełniła funkcję dyrektora zarządzającego na Polskę, Czechy, Słowację i Węgry w Genworth Financial. Odpowiadała m.in. za strategię rozwoju ubezpieczeń płatności i stylu życia (lifestyle protection insurance). W latach 2010–2013 była odpowiedzialna za rozpoczęcie działalności AXA TFI, gdzie pełniła funkcję dyrektora generalnego, prezesa zarządu i przewodniczącej Komitetu ds. Zarządzania Ryzykiem. Ma ogromne międzynarodowe doświadczenie w zakresie strategii biznesowej, rozwoju sprzedaży i biznesu oraz zaawansowanych produktów finansowych, współpracy z organami nadzoru, a także zarządzania procesami operacyjnymi. Uprzednio pracowała dekadę dla największych amerykańskich banków inwestycyjnych: Merrill Lynch Capital Market, Merrill Lynch Investment Management oraz Black Rock, którego – jako dyrektor generalna – zakładała oddział w Polsce. Jest Wiceprzewodniczącą Komisji Rewizyjnej Polskiej Izby Ubezpieczeń (PIU). Aneta Podyma-Milczarek ukończyła studia na Wydziale Zarządzania i Administracji na Uniwersytecie CNAM w Paryżu. Studiowała również filologię angielską na paryskiej Sorbonie oraz filologię polską na Uniwersytecie Wrocławskim.

*Anna Rulkiewicz*PREZES ZARZĄDU, **LUX MED**

Anna Rulkiewicz pełni funkcję Prezesa Grupy LUX MED od 2007 r., a od końca 2011 r. również Dyrektora Zarządzającego LMG Försäkrings AB, którego oddział działa w Polsce pod marką LUX MED Ubezpieczenia. Absolwentka Stanford Executive Program na Stanford University Graduate School of Business i Executive Program na Singularity University w Santa Clara w Kalifornii. Jest także absolwentką Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu i Uniwersytetu w Hamburgu, studiów podyplomowych w Polsko-Francuskim Instytucie Ubezpieczeń przy Instytucie Francuskim oraz cyklu szkoleń z zakresu m.in. zarządzania, sprzedaży, komunikacji, marketingu (w tym 3-letnich studiów menedżerskich) w ramach certyfikowanego programu branży ubezpieczeniowej LIMRA „Marketing Strategies for Executive Advancement” (LIMRA Executive Development Group). Ukończyła wiele kursów z zakresu zarządzania, sprzedaży, finansów, marketingu oraz bankowości. Uczestniczy w pracach zespołu problemowego ds. usług publicznych powołanego w ramach Rady Dialogu Społecznego. Jest również wiceprzewodniczącą Rady Polskiego Komitetu Olimpijskiego. W 2016 r. została mianowana Wiceprezydentem Pracodawców RP, a w 2017 r. została wybrana na kolejną kadencję na stanowisko prezesa Związku Pracodawców Medycyny Prywatnej. W 2018 r. została powołana przez Ministra Zdrowia do Rady Społecznej ogólnonarodowej debaty „Wspólnie dla Zdrowia”. Zasiada również w Kapitulie programu prowadzonego przez Ministerstwo Zdrowia – „PracoDawca Zdrowia”. W latach 2013–2017 pełniła funkcję Członka Rady Nadzorczej Banku Handlowego SA (Citi Handlowy).

*Dr Ewa Rybicka*WŁAŚCICIELKA KLINIK **ESTETICA NOVA**

Lekarz z ponad 20-letnim doświadczeniem, absolwentka Akademii Medycznej w Warszawie. Prowadzi prężnie rozwijające się kliniki medycyny estetycznej Estetica Nova w Warszawie. Ukończyła Podyplomową Szkołę Medycyny Estetycznej przy Polskim Towarzystwie Lekarskim. Uczestniczy w programie certyfikacji lekarzy medycyny estetycznej. Należy do grona lekarzy, którzy uzyskali tytuł „Certyfikowany Lekarz Medycyny Estetycznej”. Umiejętności teoretyczne i praktyczne kształciła w międzynarodowych klinikach (m.in. Brazylia, Niemcy, Wielka Brytania, Holandia, Włochy, Gruzja, Rosja). Szkoleniowiec Europejskiego Centrum Szkoleniowego Fenice, międzynarodowy trener marki Aptos. Aktywny członek społeczności Estheticon.pl, za pośrednictwem którego pomaga pacjentom z powikłaniami po zabiegach medycyny estetycznej. Uczestnik i prelegent krajowych i międzynarodowych sympozjów naukowych poświęconych teorii i praktyce w medycynie estetycznej, autorka wielu publikacji o charakterze popularno-naukowym.

*Joanna Rzeźniczak*PREZES ZARZĄDU, **BUSINESS SUPPORT SOLUTION**

Doświadczony manager, ekspert outsourcingu zaawansowanych usług finansowo-księgowych. Ma tytuł Biegłego Rewidenta oraz ACCA. W latach 1999–2011 zdobywała doświadczenie audytorskie oraz doradzała klientom w jednej z największych na świecie firm konsultingowych – Deloitte Audyt. Od czerwca 2011 r. jest związana z BSS SA, gdzie wcześniej pełniła obowiązki Dyrektora ds. Strategii i Rozwoju. Kierując Działem Business Development odpowiadała między innymi za przygotowanie planów rozwoju Spółki, opracowywanie strategii marketingowej firmy oraz planów sprzedaży, koordynację projektów akwizycyjnych oraz projektów typu due diligence. W kwietniu 2014 r. objęła stanowisko wiceprezesa zarządu BSS, a od września 2017 r. pełni funkcję prezesa zarządu. Joanna Rzeźniczak o spółce, którą zarządza, mówi: „Najcenniejszym kapitałem BSS są ludzie – pełni pasji i zaangażowania. Już w pierwszym kontakcie z klientem, to oni budują naszą największą przewagę konkurencyjną. Wiedza ekspercka, jaką dysponują, jest podstawą tworzenia wysokiej jakości naszych usług”.

PERŁY POLSKIEGO BIZNESU 2019

Ewa Szmidt-Belcarz

PREZES ZARZĄDU, **GRUPA EMPIK**

Posiada podwójny dyplom magistra: Wydziału Zarządzania Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie oraz CEMS Master in International Management ze Szkoły Głównej Handlowej oraz London School of Economics, jak również dyplom MBA uczelni INSEAD we Francji. Zanim dołączyła do spółki Empik, Ewa Szmidt-Belcarz zajmowała stanowisko partnera w McKinsey & Company, gdzie kierowała pionem sprzedaży detalicznej i dóbr konsumenckich. Została awansowana na stanowisko globalnego partnera w McKinsey & Company. Wcześniej zajmowała różne stanowiska w pionach marketingu firm działających na rynku dóbr konsumenckich w Polsce, Niemczech i Wielkiej Brytanii.



Iwona Szmitkowska

PREZES ZARZĄDU, **WORK SERVICE**

W 2016 i 2017 r. uznana przez Staffing Industry Analysts za jedną ze 100 najbardziej wpływowych kobiet w światowym sektorze HR. Posiada wieloletnie doświadczenie w różnych specjalizacjach biznesowych. Karierę zawodową rozpoczynała w branży promocyjnej i medialnej. Od 2003 r. związała się z Work Service i sektorem usług personalnych. Na przestrzeni lat przebyła drogę od prowadzenia oddziału w Bydgoszczy, przez pełnienie funkcji dyrektora regionu i prokurenta, po objęcie w 2013 r. stanowiska Wiceprezesa Zarządu. Obecnie w Grupie Work Service odpowiada za prowadzenie Pionu Operacja & HR, a także pełni funkcję prezesa Fundacji Work Service. Od 2016 r. pełni funkcję przewodniczącej Platformy HR, działającej w ramach organizacji Pracodawcy RP. W styczniu 2017 r. została wybrana na prezesa zarządu Stowarzyszenia Agencji Zatrudnienia, największej w Polsce organizacji zrzeszającej agencje specjalizujące się w dostarczaniu usług HR, a następnie w październiku tego samego roku powołana została do pełnienia funkcji wiceprezesa zarządu Finance Care oraz Work Service SPV. Jest absolwentką Francusko-Polskich studiów podyplomowych w Zakresie Zarządzania na Uniwersytecie w Poznaniu i Rennes. W 2015 r. ukończyła program IESE Business School w Barcelonie. Ukończyła również Akademię Morską w Gdyni i Akademię Techniczno-Rolniczą w Bydgoszczy na kierunku marketing i zarządzanie w przedsiębiorstwie.



Justyna Wąsowicz

WICEPREZES ZARZĄDU,
HELIO



Z branżą bakaliową jest związana od 25 lat, kiedy to wraz z mężem założyła firmę HELIO, którą po dziś dzień współzarządza, będąc wiceprezesem HELIO. Bogate doświadczenie i doskonałe wyczucie rynku stawiają ją w ścisłym gronie najważniejszych osób branży bakaliowej w Polsce. Choć stroni od światła jupiterów, bez wątpienia stoi nie tylko za sukcesem HELIO, lecz także prosperity na rynku bakalii.

Anna Wicha

DYREKTOR GENERALNY, **ADECCO POLAND**

Z Adecco związana jest od 18 lat. W 2007 r. objęła stanowisko dyrektora generalnego. W latach 2010–2011 i 2014–2015 odpowiadała także równolegle za całokształt działań strategicznych Adecco w Rumunii. Od 2010 r. pełni funkcję prezesa zarządu Polskiego Forum HR. Przez 8 lat była członkiem zarządu WEC World Employment Confederation – organizacji reprezentującej agencje zatrudnienia w Europie. Ukończyła Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Górnośląską Wyższą Szkołę Handlową oraz Institute of Management Development w Lozannie. W 2015 i 2016 r. znalazła się na prestiżowych listach Staffing Industry Analysts' Global Power 100 Women in Staffing i Women in Staffing The International 50 – czyli w gronie 100 i 50 najbardziej wpływowych kobiet branży rekrutacyjnej na świecie. W 2017 r. uplasowała się w pierwszej dziesiątce Rankingu 100 Kobiet Biznesu publikowanym przez „Puls Biznesu”. Jest członkiem Rady Polskiego Komitetu Olimpijskiego. Anna Wicha jest cenionym ekspertem branży HR w Polsce i Europie. Aktywnie uczestniczy – także na forum rządowym i parlamentarnym – w procesach tworzenia i opiniowania prawa. Jako uznany panelista bierze czynny udział w istotnych polskich i międzynarodowych konferencjach oraz sympozjach dotyczących rynku pracy.



PERŁY POLSKIEGO BIZNESU 2019

*Agnieszka Wrońska*PREZES ZARZĄDU, **LINK4**

Z firmą związana od 2006 r. Przed powołaniem na stanowisko prezesa pełniła funkcję członka zarządu odpowiedzialnego za pion finansów. Posiada bogate doświadczenie ubezpieczeniowe zdobyte zarówno w finansach, jak i technice ubezpieczeniowej. W LINK4, jeszcze jako dyrektor techniczny, kierowała departamentem odpowiedzialnym między innymi za rozwój i tworzenie produktów, ich wycenę oraz ocenę ryzyka ubezpieczeniowego. Do 2010 r. pełniła funkcję głównego aktuariusza spółki. Z branżą finansową związana jest od początku kariery. Zaczynała od pracy w firmie konsultingowej Ernst & Young, gdzie przez 4 lata brała udział w projektach doradczych oraz badaniach sprawozdań finansowych ubezpieczycieli majątkowych w Polsce. Ukończyła Szkołę Główną Handlową na kierunku Metody Ilościowe oraz Systemy Informacyjne. Posiada licencję aktuarialną oraz jest członkiem międzynarodowego stowarzyszenia ACCA. W chwilach wolnych od pracy lubi wędrówki tatrzańskimi szlakami, narciarstwo, nurkowanie w ciepłych morzach oraz rozwijanie talentów kulinarnych.

*Katarzyna Wysocka*DYREKTOR KREATYWNA I GŁÓWNA PROJEKTANTKA MARKI
ODZIEŻOWEJ, **LULU DE PALUZA**

Absolwentka Akademii Sztuk Pięknych w Łodzi. Pracowała w Krajowej Izbie Mody w Łodzi oraz zajmowała się kreowaniem wizerunku i projektowaniem ubrań dla znanych osób ze świata teatru, muzyki i sztuki: Edyty Górniak, Anna Popek, Kamaliyi. Przez lata współpracowała z wieloma stylistami cenionymi na całym świecie. W 2014 r. zarejestrowała w Alicante znak Lulu de Paluza oraz opatentowała dwa projekty swojego autorstwa. Jej idolem jest Christian Dior i jego „New Look” – symbol ponadczasowej elegancji, podkreślającej kobiece piękno. Jej zamiłowanie do pięknych rzeczy widać w każdym tworzonym przez nią projekcie, dlatego kolekcje cieszą się popularnością tak w Mediolanie, Paryżu, Kijowie, jak i innych miastach na świecie, zarówno w butikach, jak i sklepie internetowym. „Otaczaj się pięknymi przedmiotami, rozpieszczaj swoje zmysły” – brzmi ulubione motto Katarzyny Wysockiej. W ubiegłym roku powołała także fundację City OK, wspierającą i edukującą kobiety po usunięciu macicy.

*Katarzyna Zawodna-Bijoch*PREZES ZARZĄDU, **SKANSKA COMMERCIAL
DEVELOPMENT EUROPE**

Katarzyna Zawodna-Bijoch jest odpowiedzialna za strategię i działalność firmy w obszarze inwestycji biurowych na terenie szybko rozwijających się rynków: Polski, Czech, Rumunii i Węgier. Wcześniej, jako dyrektor Regionu Północnego w Skanska Property Poland oraz członek zarządu firmy, była odpowiedzialna za tworzenie strategii i realizację projektów biurowych w Polsce północnej. Z powodzeniem całościowo przeprowadziła wiele transakcji – od zakupu gruntu aż do sprzedaży gotowego obiektu. Wcześniej pełniła w Skanska Property Poland funkcję menedżera ds. zrównoważonego rozwoju, wprowadzając na rynek polski standardy zielonego budownictwa. Katarzyna Zawodna-Bijoch jest absolwentką Szkoły Głównej Handlowej. Ma także międzynarodowy tytuł akredytowanego profesjonalisty systemu certyfikacji środowiskowej LEED (LEED Accredited Professional).



Jak być lekarką i zarządzać zespołem?

Niezależnie od stereotypów oraz archetypów patriarchalnych funkcjonujących w polskim czy europejskim społeczeństwie, na stanowiskach zarządzających nierzadko znajdują się kobiety – dotyczy to również obszaru pozornie niebiznesowego, jakim jest medycyna. Kompetencje miękkie u kobiet – w tym kreatywność, twórczość, umiejętność odczytywania komunikatów niewerbalnych, znaczne wyczulenie na bodźce zmysłowe i estetyczne czy dokładność – są cechami, które na początku determinują wybór branży zawodowej, a potem także wybór sposobu zarządzania podległym personelem.



Lek. Med. Marta **Mączka**

Centrum Medyczne Kobieta i Matka

Modele zarządzania kapitałem ludzkim

Jako lekarka miałam i mam możliwość zaobserwowania wielu stylów zarządzania kapitałem ludzkim w licznych szpitalach, klinikach, oddziałach, katedrach, zakładach, przychodniach i gabinetach. Frederic Laloux w książce „Pracować inaczej” opisał modele zarządzania, które moim zdaniem najbardziej obrazowo oddają zauważalną odmienność w stylach zarządzania wybieranych przez szefów i szefowe:

model czerwony – autokratyczny, oparty na zarządzaniu mocną ręką; bursztynowy – skupiony na sztywnej hierarchii z podziałem na role; pomarańczowy – koncentrujący się na rywalizacji, konkurencji i osiąganiu celów; zielony – oparty na zarządzaniu poprzez mentoring oraz nauczanie; turkusowy – skupiony na kreatywności i samodzielności pracowników.

Płeć szefostwa a model zarządzania

Bazując na własnych obserwacjach dostrzegam, że mężczyźni są skłonni częściej tworzyć modele autokratyczne oraz modele ściśle zhierarchizowane z wyraźnym podziałem ról w zespole, a także modele, w których dominuje nastawienie na rywalizację i osiąganie zaplanowanych celów. Z kolei kobiety częściej preferują model przywództwa służebnego, w którym istotą jest dzielenie się z podwładnymi własną wiedzą oraz wzbogacanie pracowników w nowe umiejętności, a także doradzanie im. Poza tym szefowe

częściej niż szefowie są skłonne do zarządzania turkusowego, w którym od pracownika wymaga się przede wszystkim samodzielności, niezależności, kreatywności, innowacyjności, a w mniejszym stopniu wdraża się zaawansowane techniki kierowania podwładnym i kontrolingu. Przedstawione modele są ujęte schematycznie. Często bywają łączone lub wykorzystywane częściowo. W szpitalach zauważam głównie model czerwony, bursztynowy lub pomarańczowy, pomimo tego, że włączenie przywództwa służebnego i zgoda na kreatywność mogłyby przynieść korzyści dla budowania większej efektywności zespołu, a co za tym idzie, zmiana ta mogłaby spowodować jeszcze więcej korzyści dla pacjentów pod postacią sprawniejszej diagnostyki i szybszego procesu leczenia. Z kolei

przychodnie, poradnie i kliniki prywatne częściej są pomarańczowo-turkusowe, a duża część personelu medycznego preferuje ogniskowanie swojego życia zawodowego wokół tych kolorów aniżeli barw autokratycznych.

Pracownicy a modele zarządzania

Kierując się wnioskami z empatycznej obserwacji rynku, nie tylko w branży medycznej, wciąż zastanawiam się nad optymalnym modelem zarządzania, który umożliwiłby zarówno zatrzymanie dobrego pracownika w firmie, ale także zwiększenie efektywności jego pracy. Być może należałoby dopasować do pracownika styl zarządzania, tak aby model autokratyczny nie blokował jednostki kreatywnej, a system turkusowy nie obciążał jednostki potrzebującej rywalizacji czy kontrolingu. Prowadząc swoje Centrum Medyczne KOBIEITA i MATKA czy realizując społeczną kampanię Salus feminis – kampanię dla zdrowia kobiet, staram się uwzględnić w procesie zarządzania kapitałem ludzkim styl poznawczy, rodzaj temperamentu, typ osobowości czy orientacji życiowej, zakres motywacji, doświadczeń życiowych oraz możliwości pracowników, tak aby moi pracownicy swoją wiedzę oraz umiejętności chcieli możliwie jak najlepiej i najdłużej wykorzystywać dla naszego wspólnego dobra.

• F. Laloux, *Pracować inaczej*, Warszawa, 2015

• E. Nęcka, *Psychologia twórczości*, Gdańsk 2000



Kobiety częściej preferują model przywództwa służebnego, w którym istotą jest dzielenie się z podwładnymi własną wiedzą oraz wzbogacanie pracowników w nowe umiejętności, a także doradzanie im.

Złota zasada biznesowa – wygenerować właścicielom portfeli nieruchomości dodatkowe zyski z najmu i sprzedaży



Świadczyć usługi w sześciu sektorach, ale czy w sektorze pomiarów powierzchni czujecie się najmocniejsi?

Te sektory się nakładają i składają na cały proces inwestycyjny. Inspirujące są zlecenia z zakresu due diligence, inwentaryzacji architektonicznych czy skaningu, ale zdecydowanie sektor pomiarów powierzchni to nasz konik. Oszacowaliśmy kiedyś, że polski rynek najmu traci corocznie >320 mln zł. W związku z tym, że złotą zasadą w firmie jest generowanie większych zysków dla właścicieli nieruchomości komercyjnych i mieszkaniowych, to na każdym polu staramy się temu podołać.

Dlaczego właścicielom nieruchomości nie zależy na zwiększaniu zysków?

Myślę, że zależy, tylko nie znają norm pomiaru powierzchni, słuchają niewłaściwych doradców, a często też brak im wiedzy, że

Wielu właścicieli budynków notorycznie traci pieniądze przez operowanie niewłaściwymi danymi dotyczącymi powierzchni najmu i sprzedaży. Jakiego rzędu są to kwoty? Dla jednego z klientów w warszawskim biurze o powierzchni 80 tys. m² wygenerowaliśmy 2,3 mln zł dodatkowego corocznego zysku z najmu. Nie jest to odosobniony przypadek, a standardowe działanie naszej firmy, dlatego czujemy się liderem w nakreślaniu strategii zarządzania powierzchniami portfeli nieruchomości komercyjnych i mieszkaniowych. Z Moniką Hołub – prezesem zarządu Geodetic, rozmawia Joanna Zielińska.

można te zyski zwiększyć. Rekordowa różnica w powierzchni budynku na przestrzeni pięciu lat zarządzania u jednego z klientów sięgnęła 30 proc., o tyle w dokumentach zmniejszył się właścicielowi budynek w porównaniu do stanu faktycznego. Widzieliśmy setki arkuszy rent roll, a ich autorzy przyznają, że chcieli sobie ułatwić pracę, ale totalnie nie mają kontroli nad danymi. Problem potęguje fakt, że w Polsce brakuje firm, które kompleksowo potrafią podejść do tematu norm pomiaru powierzchni budynków.

Jakie macie Państwo zatem antidotum w tym zakresie?

Dwanaście lat obserwacji, 6 mln m² pomierzonych powierzchni budynków, a także rozmowy z setkami zarządców pokazały lukę na rynku. Chcemy zaoszczędzić właścicielom strat finansowych i umożliwić transparentne sytuacje z najemcami czy kupującymi lokale. Opracowaliśmy Geodetic Rent-Roll™ – program do zarządzania powierzchniami najmu oparty na Excelu. Kluczową funkcją GRR jest autokontrola wyników pracy zarządcy na rent rollu z wynikami aktualnych pomiarów budynku oraz zautomatyzowane generowanie danych do faktur. Program ma szereg funkcji, których nie chcę tutaj poruszać – odsyłam do www.geodetic.co/grr. Drugie pole, gdzie

właściciele tracą pieniądze, to sprzedaż lokali. Tu również nakreśliłyśmy kompleksowe strategię. Dla jednego właściciela portfela nieruchomości mieszkaniowych, z którym obecnie rozmawiamy, chcemy wygenerować 36 mln zł dodatkowego zysku ze sprzedaży lokali. Decyzja o tym, czy warto się nad tym pochylić finalnie, zawsze należy do właściciela nieruchomości.

Dlaczego złota zasada biznesowa akurat skupia się na generowaniu zysków dla właścicieli nieruchomości?

Dwanaście lat pracujemy dla międzynarodowych firm rynku nieruchomości. Ponadto sami jesteśmy inwestorem – kończymy m.in. budować budynek mieszkaniowo-usługowy w Warszawie o wartości 2 mln zł. Mamy doświadczenie w tym zakresie i chętnie wymieniamy się wiedzą o błędach z innymi ekspertami. Jest to rzadko spotykane na rynku nieruchomości podejście, bo wiele firm nie chce ujawniać swoich potknięć i strat. Przyjęliśmy odmienną strategię. Na wiele naszych wydarzeń można wejść za darmo, a „Rocznik” jest bezpłatną publikacją docierającą do 22 tys. osób wieloma kanałami.

To dosyć odmienne podejście. Większość podmiotów dzisiaj chce zarobić na szkoleniach czy publikacjach.

Tak, w tym zakresie nakreśliłam inną politykę, która nam się sprawdza, a jej fundamentem jest prawda o inwestowaniu w nieruchomości, która wbrew temu, co mówi wielu szkoleniowców, jest potwornie trudna. Platformą wymiany merytorycznych i bezcennych dla obu stron informacji są Akademie i Kongresy. Rocznik „Investor – Real Estate Expert” to kolejne miejsce, gdzie można odnotować liczne błędy i starać się ich uniknąć w swoich projektach. Wykładamy na kilku uczelniach i poświęcamy mnóstwo czasu na indywidualne spotkania z właścicielami i zarządami firm. Przedstawiamy korzyści finansowe, jakie mogą uzyskać przy ponoszeniu kosztów stanowiących ułamek wypracowanych zysków. Marketing nie jest dla nas narzędziem do zarabiania, jest to pośredni element do wymiany merytorycznej wiedzy o rynku nieruchomości z rynkiem nieruchomości. Nie boimy się też niesztampowego podejścia w zlecanych usługach. Nie podejmujemy się „ślepo” prac, które nam zleca klient. Inicjatywa, a nawet stanowcze pokazanie błędnego myślenia i przedstawienie potrzeb, o których klient jeszcze nie wie, dają nam przewagę nad konkurencją. Dlatego zależy nam na uświadamianiu rynku o skali traconych pieniędzy w zakresie sprzedaży i najmu budynków.

PERŁY POLSKIEGO BIZNESU 2019

Skuteczna ucieczka w biznes

Statystycznie kobiety zarabiają mniej niż mężczyźni, mimo że są od nich lepiej wykształcone. W wielu zawodach robią szybką i błyskotliwą karierę, która trwa do pewnego momentu. Tym momentem wcale nie jest macierzyństwo. Problem zaczyna się, kiedy czeka je awans na najwyższe stanowiska. Zazwyczaj awansowany zostaje mężczyzna. Ten mechanizm nazywany jest „szklanym sufitem”. Wcale go nie widać, a jednak istnieje i zazwyczaj jest nie do przebicia. Opisany mechanizm występuje w korporacjach, spółkach skarbu państwa oraz w dużych strukturach zawodowych, np. w palestrze.



Agnieszka Gniotek

właścicielka Galerii i Domu Aukcyjnego Xanadu

W biznesie żadne szklane sufity nie mają racji bytu. Jeśli jesteś przedsiębiorcą, to twoja płęć jest bez znaczenia. Sam jesteś sobie sterem i okrętem, a w tym przypadku sama. To oczywiście nie jest sytuacja uprzywilejowana, bo w Polsce przedsiębiorca nie ma lekko. Zazwyczaj pracuje dużo więcej od swoich pracowników, nie ma żadnego poczucia bezpieczeństwa, nie przysługuje mu większość praw pracowniczych i często zarabia mniej niż jego podwładni. Szczególnie w mikro- i małych przedsiębiorstwach. Wysokie koszty pracy, wysokie po-

datki i brak wsparcia powodują, że przedsiębiorcy są w dużo gorszej sytuacji pod względem ochrony zdrowia, czasu na wypoczynek, samorozwoju, edukacji i perspektyw emerytalnych. Jest jednak jeden pozytyw – nikt w biznesie nie ocenia cię z perspektywy posiadania macicy.

Wbrew stereotypom

To podstawowa przyczyna, dla której kobiet w biznesie nie brakuje. Zdecydowały się na swoją działalność gospodarczą zaraz po studiach, nie widząc korporacyjnych perspektyw. Inne kilka lat później uciekły z korporacji, zakładając własne przedsiębiorstwa, jeszcze inne miały przypływ przedsiębiorczej kreacji „na macierzyński” i dobrze wykorzystały ten czas. Kobiety nie wybierają biznesu ze względu na zachodzące zmiany społeczne, a raczej z powodu braku tych zmian.

Nie istnieje coś takiego jak branża specjalnie przeznaczona dla kobiet. To stereotyp, że kobiece firmy to ko-

smetyczne i fryzjerskie zakłady, biura księgowe i wytwarzanie kremików. Kobiety realizują się w wielu branżach, a tak naprawdę we wszystkich. Są świetne jako właścicielki i szefowe dużych przedsiębiorstw produkujących pojazdy opancerzone, podzespoły elektroniczne, chemię przemysłową. Sprawdzają się w branży budowlanej. Zresztą nawet kiedy prowadzą „typowe” kobiece przedsiębiorstwa, to nie jest im z tym łatwiej. Biuro księgowe czy zakład fryzjerski to biznes jak każdy inny, gdzie trzeba podejmować ryzyko i poważne decyzje, zarządzać zespołem, decydować o zmianach i inwestycjach, analizować strukturę sprzedaży, pozyskiwać klientów, dbać o poziom kosztów.

Czy kobiety w biznesie różnią się czymś od mężczyzn?

Różnice są niewielkie, ale znaczne. Kobiety więcej, chętniej i efektywniej się uczą. Przez to ich biznesy są bardziej innowacyjne, a one dłużej pozostają produktywnie. Kobiety chętniej też się zrzeszają w rozmaitych kobiecych związkach i stowarzyszeniach. Nie są to kluby „wzajemnej adoracji”, co często dotyczy męskich klubów. Gremia kobiece zajmują się podnoszeniem kwalifikacji zawodowych i ogólnorozwojowych, zwracają też większą uwagę na konieczność budowania dobrostanu i równowagi między życiem prywatnym i zawo-

dowym. W kobiecych stowarzyszeniach bardzo efektywnie działa mentoring, gdyż dziewczyny chętnie dzielą się doświadczeniem i otaczają opieką koleżanki o krótszym przedsiębiorczym stażu. Jedną z takich kobiecych fundacji jest Lady Bussines Club, do którego należą. Od siedmiu lat zrzesza ok. stu przedsiębiorczyń z całej Polski. Większość z nich prowadzi biznes już od ponad dziesięciu lat i mimo różnych przeciwności robi to z sukcesem. Spotykamy się co miesiąc w trzech miastach Polski, aby dzielić się wiedzą i wzajemnie wspierać. W kobiecych firmach łatwiejsza jest sukcesja, gdyż kobiety mocniej stawiają na ogólne dobro i nie cechuje ich niezdrowy przerosł ambicji, który często nie pozwala mężczyznom wypuścić z rąk steru firmy w odpowiednim momencie.

Mała wiara w siebie

Czy wobec tego w przedsiębiorczyńiach są jakieś wady ogólne? Niestety są. Dziewczyny rzadziej stają do konkursów i mniej chętnie pokazują na forum publicznym swoje atuty i talenty. Chętniej natomiast kupują nagrody i wyróżnienia w plebiscytach, w których istnieje taka możliwość. Sprawia to wrażenie, że kobiety nie mają pewności, iż stać je na wygraną w równej rywalizacji. Mniej wierzą w siebie, choć codzienność pokazuje, że mają liczne powody do dumy i zadowolenia.

Specyficzna branża, jaką jest rynek sztuki, w której funkcjonuję na co dzień, przez lata postrzegana była jako męski świat. Utarło się nawet, że aukjoner powinien być mężczyzną, bo kobieta licytując jakoś „głupio” wygląda. Takie podejście to myślenie czysto stereotypowe. Od początku istnienia rynku sztuki w Polsce kobiety prowadziły najwybitniejsze galerie i były właścicielkami najbardziej uznanych domów aukcyjnych. Proporcje między kobietami a mężczyznami były wyrównane. Obecnie w najstarszych domach aukcyjnych do głosu doszło młodsze pokolenie. Matki przekazują firmy synom, a ojcowie córkom. Symetria zostaje zachowana. Przez ponad dwa dziesięciolecia ilość domów aukcyjnych i udziały poszczególnych podmiotów w rynku dzieł sztuki były niezmiennie. Ostatnia dekada to dynamiczny rozwój branży, wzrost obrotów i pojawienie się nowych firm. Monopol nestorów branży przełamały właśnie dziewczyny, otwierając odnoszące sukcesy domy aukcyjne Libra, Art in House, Bohema i Xanadu. W pierwszej trójce najważniejszych graczy rynku mamy wynik 2 do 3 na rzecz męskich właścicieli biznesów. Natomiast w pierwszej piątce szala przechyliła się już na stronę kobiet i wynosi 3 do 2. Czy to ma znaczenie? Żadnego. To tylko publicystyczne spostrzeżenia. Biznes nie ma płci i daje wszystkim równe szanse.

Siła różnorodności we współczesnym biznesie



Dorota Strojowska

członek zarządu,
Santander Bank Polska

W sektorze finansowym aż 6 na 10 pracowników to kobiety – wynika z analiz GUS. Zwiększa się także ich udział na stanowiskach zarządczych. Coraz więcej firm realizuje świadome działania, które mają ułatwić kobietom podejmowanie bardziej odpowiedzialnych funkcji. Wspieranie diversity, czyli umożliwianie funkcjonowania pracownikom w przedsiębiorstwie na równych prawach niezależnie od płci, jest ważne nie tylko ze społecznego, ale także z biznesowego punktu widzenia. Międzynarodowe badania McKinsey wskazują, że istnieje pozytywna korelacja pomiędzy udziałem kobiet w zarządach a wynikami przedsiębiorstw. Różnorodność stylów zarządzania i współpracy może przyczynić się do bardziej efektywnego podejmowania decyzji, lepszej komunikacji pomiędzy członkami zespołów, otwartości i większego zaufania.

Trzeba jednak pamiętać, że aby tak się działo, potrzebne jest wsparcie z różnych stron. Od wielu lat bacznie obserwuję sytuację kobiet na rynku pracy i widzę wyraźnie, że budowanie sukcesu zawodowego wymaga od nich zdecydowanie więcej wysiłku, niż mogłoby się wydawać. Muszą mierzyć się nie tylko ze szklanym sufitem, ale także ze szklanymi ścianami, które utrudniają awans poziomy. Do tego dochodzi również potrzeba równowagi pomiędzy pracą i karierą, a życiem prywatnym. Każda z nas może spełniać się na różnych polach, ważne jest jednak aby mieć w tej kwestii wybór. Zdecydowanie łatwiej jest go podjąć i realizować z sukcesem swoje cele, gdy mamy pomoc z różnych stron, zarówno w sferze zawodowej, jak i prywatnej. Polityka wspierania różnorodności jest jednym z takich elementów.

Kobiety są zmianą

Wdrożenie i korzystanie z dobrodziejstw diversity wymaga zwrócenia uwagi na kilka ważnych aspektów, które ułatwiają kobietom robienie kariery i zajmowanie coraz wyższych stanowisk. Ważne jest stworzenie systemu, w ramach którego będą realizowane inicjatywy zwiększające aktywność zawodową pań oraz ich liczbę na wszystkich

szczeblach zarządzania. Okazuje się, że dla rozwoju polityki różnorodności i zwiększania odsetka pań zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych ważne są sukcesy innych kobiet. Osoby, które swoją postawą i karierą inspirowały, stanowią wzór do naśladowania i przykład tego, że ambicja nie ma płci. Dlatego cieszy nas, że na czele grupy Santander stoi kobieta – Ana Botin, która motywuje do sięgania po więcej. Popierajmy się wzajemnie, bądźmy dla siebie dobre i wyrozumiałe. Organizujemy spotkania networkingu, dzięki którym będzie nam łatwiej dzielić się wiedzą i motywować. Mówię to też z mojego własnego doświadczenia w uczestnictwie w prokobietach inicjatywach. Jednym z nich był np. projekt Kobieta strona biznesu, którego celem było zwiększenie liczby kobiet na stanowiskach menadżerskich w strukturach naszego banku. Spotkania te były niesamowitą inspiracją i pomogły stworzyć przestrzeń do wzajemnego wsparcia i zrozumienia. Osobiście zależy mi, by Santander Bank Polska inspirował kobiety do sukcesu. Również te, które dopiero stają u progu kariery zawodowej, dlatego już drugi rok z rzędu jesteśmy głównym partnerem programu mentoringowego „Jestem Liderką”,

który rozwija potencjał przywódczy młodych kobiet. Właśnie dzięki takiemu podejściu i inicjatywom możemy z sukcesem rozwijać biznes zintegrowany, oparty na różnorodności zamiast na rywalizacji. Kolejnym kluczowym elementem troski o kobiety w pracy jest odpowiedzialna polityka kadrowa. Zdecydowanie łatwiej robi się nam karierę, kiedy możemy korzystać z dobrodziejstw elastycznej pracy i np. czasami pracować zdalnie lub częściowo poza standardowymi biurowymi godzinami. Santander Bank Polska to druga w Polsce największa instytucja finansowa, która odpowiedzialny biznes ma głęboko zakorzeniony w swojej strategii. Jego częścią jest m.in. promowanie karier kobiet, dlatego rozumiejąc ich potrzeby już od dawna pozwalamy naszym pracownikom na elastyczność, jeśli jej potrzebują. Mają możliwość indywidualnego i ruchomego czasu pracy oraz pracy zdalnej, niezależnie od płci. W ramach wspierania diversity pracodawcy powinni również wprowadzać dodatkowe benefity specjalnie dla rodziców, np. kilka dni dodatkowego wolnego w roku czy nawet dodatkowy urlop macierzyński lub ojcowski do wykorzystania tuż po pojawieniu się potomka. Na przykład w naszym banku młodzi rodzice dostają

dodatkowy urlop macierzyński. Ale ważne są także zmiany systemowe, dzięki którym cała odpowiedzialność za dobrostan pracujących kobiet nie będzie znajdowała się po stronie przedsiębiorstw.

Przyszłość jest w naszych rękach

Musimy także pamiętać, że największy wysiłek w sukces i skuteczność w naszych organizacjach powinnyśmy włożyć same. Wyzwań jest wiele, ale coraz skuteczniej je pokonujemy. Pamiętajmy o pomaganiu innym kobietom i przełamywaniu stereotypów. Trzeba starać się, próbować. Czasem warto iść krok do tyłu, aby dostrzec się i ruszyć do przodu. Usuwać więc kolejne bariery i skutecznie realizujemy swoje marzenia i ambicje, wchodząc mocno do świata polityki, biznesu, nauki. Przecieramy szlaki, tworzymy nową jakość w społeczeństwie i gospodarce. Jako kobieta, która odniosła zawodowy sukces, chcę pokazać innym kobietom, że warto wierzyć w siebie, konsekwentnie wyznaczać sobie ambitne cele i ubiegać się o najwyższe stanowiska w organizacjach. Wierzę w siłę różnorodności, dzięki której kobiety i mężczyźni mogą się od siebie uczyć, stając się lepszymi pracownikami, liderami, a co najważniejsze: lepszymi osobami.

Przekuć słabości w sukces



Z Katarzyną Wysocką, dyrektorką kreatywną i główną projektantką marki odzieżowej Lulu de Paluza, rozmawiała Katarzyna Mazur.

Z uwagą słucham ich rad i pomysłów, zastanawiam się, czy ulepszyć mój projekt, usprawnić jego wykonanie. Jestem otwarta na sugestie, choć ostatnio słowo zawsze należy do mnie.

Zbudowała Pani od podstaw markę modową, której świadomość wśród konsumentów jest coraz silniejsza. Jakiej wartości niesie ze sobą marka Lulu de Paluza? Czy chce Pani przekonać klientów?

Tworzenie własnej marki modowej to bardzo złożony proces. To kwintesencja połączenia sztuki robienia biznesu oraz ciężkiej pracy. Wartością mojej marki są autentyczność, jakość produktów i wysublimowana elegancja. To rzeczy, do których nie muszę przekonywać klientek. Dlatego stworzyłam projekt #Iam Lulu, który skupia kobiety pewne siebie, ambitne, świadome swojej kobiecości i dbające o zdrowie.

Skrzyknęła Pani kobiety dbające o zdrowie między innymi dlatego, że sama miała z nim problemy. Przeciwności losu budują w Pani siłę, chęć do walki i mierzenia się z nimi, czy raczej się Pani wycofuje i rezygnuje, kiedy coś nie idzie po Pani myśli?

Faktycznie w ostatnich latach życie mnie nie rozpieszczało, co jeszcze bardziej wzmocniło mnie,

dodało siły i pewności siebie. Jak każdy człowiek miewam oczywiście chwile słabości, jednak, mimo że moja wrażliwość nie ułatwia mi tego, staram się te chwile przekuć w sukces.

Jaki jest Pani stosunek do podziałów na kobiecy i męski styl zarządzania w biznesie? Uważa Pani, że jako przedsiębiorca ma coś, czego nie mają mężczyźni i odwrotnie?

W biznesie płęć osoby, z którą współpracuję, nie ma dla mnie znaczenia. Najważniejsze są kompetencje, szczerość, autentyczność oraz

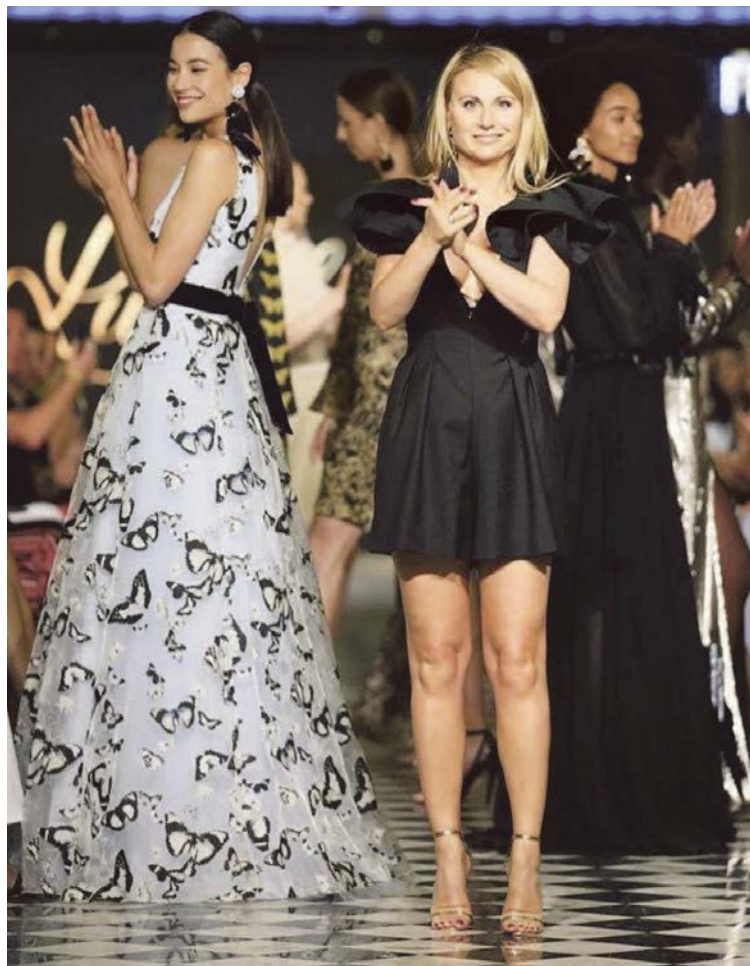
styl zarządzania. Niewątpliwie jednak jako kobieta posiadam większą od mężczyzn wrażliwość i umiejętność słuchania. Biznes zarządzany przez mężczyznę to wg mnie biznes skąpy w emocje. My kobiety mamy ich szerszą paletę, jesteśmy bardziej barwne, więcej w nas subtelności i przede wszystkim empatii. To cechy, które powodują, że patrzymy na biznes inaczej niż mężczyźni.

Jakie miejsce dla siebie i swojej firmy widzi Pani na rynku mody? Marzy się Pani wielki świat i międzynarodowe pokazy, czy satysfakcjonuje Panią polski rynek?

Oczywiście, że marzy mi się wielki świat mody haute couture. Miałam już okazję z dużym sukcesem zaprezentować swoje kolekcje w Paryżu, Mediolanie i Berlinie. Nie zmienia to jednak faktu, że polski rynek modowy jest dla mnie równie ważny. Tu tworzę i tu chcę być dobrze rozumiana i przyjmowana.

Co nowego może wnieść projektant do świata, w którym wszystko już w zasadzie było? Jest na dzisiejszym modowym rynku miejsce na autentyczną kreację bez naśladowania, odtwarzania?

Fakt, w zasadzie w modzie było już wszystko. Nawet najwięksi światowi kreatorzy mody inspirowali się różnymi stylami i epokami, dodając swoją wizję. Mimo tego na autentyczność i kreatywność w modzie jest zawsze miejsce. Prawdziwy artysta nigdy nie kopiuje, lecz się inspirowa.



Ludzie, relacje z nimi, są według Pani największą wartością w życiu każdego z nas?

Uważam, że relacje z ludźmi to jedna z najważniejszych wartości w życiu. To fundament każdego sukcesu. Sama niczego bym nie osiągnęła. Tylko dzięki współpracy, tej pozytywnej, kreatywnej, rozwijającej i pogłębiającej jestem dziś tu, gdzie jestem. Tworzenie jest procesem wymagającym skupienia i samotności, realizacja projektów to już konieczność współpracy, kooperacji.

Potrafi Pani słuchać, przyjmować rady, dostrzegać wartość w czyichś pomysłach?

Mimo że sam proces projektowania jest moim własnym, osobnym i osobistym dziełem, to już na etapie realizacji swoich wizji potrzebuję zaufanych współpracowników.

Zachować kobiecość, zarządzając przedsiębiorstwem

Bycie kobietą w zdominowanym przez mężczyzn świecie biznesu, a szczególnie finansów, nowych technologii i venture capital nie jest proste, ale nie o tym chcę pisać. Statystyki w „venture” i spółkach technologicznych, które pozyskują finansowanie na dalszy rozwój, wskazują, iż mniej niż 5 proc. partnerów funduszy venture capital w Europie to kobiety, zaś podobny odsetek stanowią kwoty, które co roku inwestowane są w spółki technologiczne, w których prezesem jest kobieta.



Kinga Stanisławska

partner zarządzająca i założycielka, Experior Venture Fund

Jednak zamiast narzekać, skupmy się na faktach, na wynikach. A fakty są takie, że to właśnie mieszane zespoły osiągają najlepsze wyniki operacyjne i finansowe. Mówiąc „różnicowane”, mam na myśli różnicowanie nie tylko pod względem płci, ale również rasy,

wieku i doświadczeń. Co zatem to oznacza? Że każda osoba wyposażona jest w odrębny, indywidualny zestaw cech i zdolności o unikalnej, często nieoczywistej wartości dla powodzenia danego przedsiębiorstwa czy projektu. Badania przeprowadzone przez McKinsey dowodzą, że firmy posiadające mieszane zespoły mają o 35 proc. większe szanse na osiągnięcie zysków powyżej mediany krajowej.

Uzupełniające się kompetencje

Czemu zatem w inności postrzegamy słabość? Od zawsze byłam ambasadorem stwierdzenia, że drogą do sukcesu są uzupełniające się kompetencje zespołu. To właśnie

staram się odzwierciedlać w swoim stylu zarządzania zespołem i funduszem. W Experior Venture Fund paritet płci wynosi 50/50 i doceniane są zarówno cechy przypisywane kobietom, jak również mężczyznom. Kobiety od zawsze musiały równocześnie zarządzać wieloma „projektami”: dom, dzieci, praca. Mają podzielną uwagę, często bywają ostrożniejsze w wydawaniu opinii i przykładają większą wagę do detali. Mężczyźni z kolei są bardziej skupieni na osiąganiu celów oraz skłonni do podejmowania bardziej ryzykownych decyzji. Czy któreś z tych cech są według mnie lepsze? Nie, ale za to wszystkie są niezbędne do podejmowania najbardziej optymalnych decyzji.

Rozprawić się z mitem

Rozprawmy się teraz z mitem kobiecego stylu zarządzania. Aby to zrobić, najpierw należy zrozumieć, czym są twarde i miękkie kompetencje. W bardzo trafny sposób zdefiniował to Wojciech Martyniński na stronie InterviewMe.pl

„Kompetencje twarde to przede wszystkim umiejętności mierzalne, których można się stosunkowo szybko nauczyć np. w szkole, na kursach czy też w pracy. Zupełnie inaczej wygląda kwestia umiejętności miękkich. Są to trudniejsze do zmierzenia i oceny kompetencje, często nazywane zdolnościami osobistymi i interpersonalnymi. Są to cechy psychofizyczne i umiejętności społeczne, które decydują o tym, jak się zachowujesz, dogadujesz z innymi ludźmi czy też organizujesz swoją pracę (np. Nie mam problemu z podejmowaniem decyzji, nawet w sytuacjach stresowych)”.

Wyjść ze strefy komfortu

Do kompetencji miękkich zaliczyć można między innymi: umiejętność motywowania pracowników, dbałość o dobrą atmosferę i komunikację w zespole, rozwiązywanie konfliktów, logiczne myślenie oraz delegowanie zadań i skuteczne ich egzekwowanie. Czyż zatem nie są to cechy charakteryzujące dobrego lidera? Od początku istnieje

nia Experior staram się zachęcać pracowników do rozwoju zawodowego, do wychodzenia ze strefy komfortu i pokonywania wewnętrznych barier. Staram się również z empatią podchodzić do ich problemów. Nie uważam więc, że cechy przypisywane kobiecie stylowi zarządzania powinny być odbierane negatywnie. Nie oznacza to również, że jako kobieta-lider nie potrafię walczyć o biznes i ochronę interesów swoich inwestorów. W zderzeniu z płcią przeciwną bywa to niekiedy określane jako emocjonalne lub wręcz agresywne, co w przypadku mężczyzn uznawane by było jako uzasadniona troska o interesy.

Sądzę, że jako społeczeństwo zmierzamy w dobrą stronę i zmienia się stereotyp podziału na płci w świecie biznesu. Widzimy coraz większą wartość w inności, z której czerpiemy inspiracje. Mam nadzieję i pozostaję w tym optymistką, że za 10–15 lat, gdy moje córki będą działać na rynku pracy, tematy/dyskusje jak ta w ogóle już nie będą podejmowane.

PERŁY POLSKIEGO BIZNESU 2019

KOBIETY MAJĄ MOC

Z Kają Kozłowską i Beatą Wasiluk, autorkami wirtualnej platformy „Kobiety i moc” rozmawiała Katarzyna Mazur

Dlaczego uważacie, że kobiety mają moc?

Kaja Kozłowska: Kobiety, z którymi pracuję, zaszły bardzo wysoko w biznesie, ale trafiają do mnie dlatego, że napotkały po drodze jakąś trudność. W swoich organizacjach nie są „gwiazdami”, nie są „na świeczniku”, ale robią robotę. I najczęściej ta trudność bierze się z tego, że tę swoją robotę robią „za bardzo”: za bardzo się angażują, biorą na siebie zbyt dużo odpowiedzialności – nie tylko za efekt, ale i za pracę zespołu, za to, w jakich warunkach ten zespół pracuje, generalnie za wszystko. Przeglądając listę stworzoną przez naszą redakcję zaczęłam się zastanawiać, czy te kobiety, które poznaję w czasie sesji coachingowych, mają szansę zostać takimi „perłami”? Czy ja przypadkiem nie pracuję z innym profilem zawodowym, biznesowym kobiet?

Gdybyśmy zatem skupiły się na tych paniach, z którymi pracujesz. W czym przejawia się ich moc?

Kaja Kozłowska: Są dwa aspekty kobiecej mocy w biznesie, które ja dostrzegam najwyraźniej. Po pierwsze, kobiety patrzą szerzej – nie tylko na wynik, który jest do osiągnięcia, ale i na to, co towarzyszy osiągnięciu. Druga rzecz to kwestia tego, jak kobiety w biznesie są obecne, jak budują relacje, jak wchodzi w zespoły, jak postrzegają firmę jako całość. Pracuję z kobietami z bardzo różnych branż, teoretycznie odległych od siebie, ale widzę, jak ich głębokie wchodzenie w różne zagadnienia jest spójne mimo tematycznych rozbieżności. Ich moc to inna obecność, inne budowanie relacji czy środowiska pracy.

Beata Wasiluk: Myślę, że jako kobiety obecnie redefiniujemy słowo moc. Poszukujemy tego, co ono dla nas oznacza. Dotychczas, w mocno patriarchalnym środowisku biznesowym czy życiu publicznym, dominowała męska definicja mocy. Jesteśmy pierwszym pokoleniem kobiet, które ma szansę zaistnieć na tych polach, łącząc je np. z życiem rodzinnym. Jako pierwsze tak gremialnie, globalnie mamy prawo zabierać głos. Wychodząc z przysłowiowej kuchni

i wchodząc do życia publicznego, założyłyśmy męskie buty. Teraz obserwuję rodzącą się w nas, kobietach, potrzebę otwartej dyskusji, co dla nas oznacza, że jesteśmy aktywne: że jesteśmy aktywnymi matkami, pracownicami, szefowymi, kochankami.

Co to nazwanie nam da?

Beata Wasiluk: Dzięki temu do świadomości zbiorowej dotrze fakt, że my jako kobiety na przykład inaczej definiujemy czas pracy, inaczej go strukturalizujemy, inaczej stawiamy sobie cele, inaczej planujemy dzień. Przejęłyśmy męski kalendarz, męski model zarządzania czasem, a badania udowadniają, że potrzebujemy w tej materii czegoś innego niż mężczyźni. Przestrzeń na współdziałanie, na kreatywność jest dla nas naturalna, nikt nie musi nam jej wyznaczać, nakazywać. Potrzebujemy również czasu na ciszę, bo to w niej u wielu z nas pojawia się kreatywność, w której możemy odnaleźć refleksję, to w niej możemy dotknąć naszej potrzeby współdziałania.

Kaja Kozłowska: Kobieca moc wyraża się też dla mnie w odwadze bycia sobą. Kiedy w latach 90. szło się do korporacji na spotkanie biznesowe, wszystkie panie wyglądały tak samo, były przebrane w uniformy zaadoptowane z męskiego świata. Teraz wchodzisz i ten korpo-świat wygląda inaczej. Kobiety mają w nim odwagę być kobiece. Podkreślają to fajnym makijażem, fajną fryzurą, dodatkami. Odwagę widzę też w tym, jak kobiety tworzą biznesy – myślę o paniach spoza korporacji albo tych, które z nich wyszły i teraz tworzą swoje biznesy. Są bardzo wyraziste osoby na rynku, często działające online, które budują swój wizerunek, a w zasadzie go nie budują, to złe słowo – one pokazują się takimi, jakie są, bez przybierania póz, które nie do końca wiadomo, o czym są. Odważna jest też tematyka tych biznesów. Kobiety tworzą biznesy wokół tego, co je fascynuje, co je interesuje, czego potrzebują. Mnóstwo jest takich osób, takich przedsięwzięć płynących z serca i trafiających w potrzebę. To jest moc.



Beata Wasiluk

Wasz projekt, który już niebawem ujrzy światło dzienne, pozwoli kobietom na spotkanie, swobodny przepływ myśli, wiedzy. Dlaczego uważacie, że jest nam to potrzebne? Co nam to spotkanie się daje?

Kaja Kozłowska: Już historycznie kobiety darły wspólnie pierze, czy spotykały się przy studni, żeby porozmawiać. Od zarania dziejów cenimy swoje towarzystwo. Ja uwielbiam się uczyć od kobiet, przyglądać się im. Poza tym działa u mnie i nie tylko u mnie mechanizm: jak ona, to zrobiła, to ja też mogę. Ten motyw często słyszę od swoich studentek. Nas inspirują inne kobiety, w ich mocy się przeglądamy. Lubimy się dzielić, lubimy mieć wsparcie i tego wsparcia szukamy. A dzisiejszy świat, szczególnie duże miasta, bardziej nas dzieli, niż do siebie przybliżają. Chcemy przez naszą inicjatywę zbliżyć się do siebie.

Beata Wasiluk: Nawiązując do historii, myślę też, że mężczyźni mieli dużo więcej okazji, żeby budować swoją wspólnotę społeczną czy biznesową. My spotykałyśmy się, tak jak mówi Kaja, przy rwaniu pierza. To była dla nas forma wyrażenia jakiegoś współdziałania. Mężczyźni w tym czasie tworzyli wspólnoty w bardzo różnych formach. Dla nich to jest normalne. My kobiety uczymy się ciągle funkcjonować w tej przestrzeni zawodowo-publicznej i szukamy teraz naszej własnej receptury. Chcemy móc wygodnie poruszać się we własnych butach poza stereotypowymi rolami, do których przez lata byłyśmy przygotowywane. Intencją naszego projektu jest, żeby w przestrzeni publicznej, online stworzyć miejsce do inspiracji, do uczenia się, do wsparcia. Chcemy to robić w sposób profesjonalny i nowoczesny, facylitować w przestrzeni dostępnej dla każdej zajętej kobiety, dopasować do bar-



Kaja Kozłowska

dzo różnych i zmieniających się potrzeb. Bez względu na to, jaką rolę pełni, jesteśmy zabiegane, zajęte, dlatego chcemy, żeby to było łatwe i dostępne dla każdej kobiety. Poprzez ciekawe wywiady lub np. miniwarsztaty chcemy wspierać społeczność kobiet, inspirować, promować kobiecą aktywność zawodową lub społeczną, wspierać kobiety, aby mogły być sobą na własnych zasadach.

Kaja Kozłowska: Niemal wszystkie potrzebujemy się karmić świadomością, że są kobiety, które znalazły już rozwiązanie na nurtujący nas problem. Ja osobiście jestem po prostu bardzo ciekawa tych kobiet, które do nas przyjdą, z którymi będziemy rozmawiały. Jak one sobie niektóre tematy układają, jak z pewnymi sprawami sobie radzą? W tym karmieniu jest inspirowanie, ale i szukanie odpowiedzi, rozwiązań. Taka też jest intencja: chcemy wspierać moc tym, co już mamy, co wiemy, bo wiele z tych pań, które chcemy zaprosić do spotkań, to kobiety, które mają już znaczące osiągnięcia. Chcemy, żeby inspirowały. Otwieramy drzwi do przestrzeni, która będzie przestrzenią uczenia się, dzielenia się inspiracji i wzrastania.

Beata Wasiluk: Chcemy też przez swój projekt odczarowywać te kobiety, które są na okładkach poczytnych tytułów i postrzegane są tylko przez pryzmat swojego sukcesu. Jest bardzo mało osób, które widzą, ile on je kosztuje, rezygnacją z czego jest okupiony. Bardzo mało mówi się o tym, że one są takie jak my: że mają takie same problemy, zwykłe, z którymi się borykają każdego dnia. Mało kto pisze o tym, że połączenie sztywnego męskiego stylu i bycie kobiecą kobietą, czerpanie z tego satysfakcji, bycie usatysfakcjonowaną ze swojego życia osobą, niekoniecznie jest łatwe i oczywiste. Nie jest tak, jak czasami kreują to media, że wszystkie możemy

wszystko według jednej receptury. Poprzez wywiady, które będziemy prowadziły, chcemy poznać ścieżki naszych bohaterek, chcemy zapytać o recepty, które mają i wnioski, które ze swojej drogi wyciągnęły, chcemy zaprosić ekspertki od rozwoju w różnych dziedzinach, które pomogą kobietom na ponowne zdefiniowanie, co dla każdej z nas, tu i teraz, oznacza kobieca moc i co potrzebują zrobić, co kontynuować, aby tę moc manifestować w świecie.

To będzie społeczność dla kobiet, które chcą ze sobą i za sobą podążać. Społeczność, która celebrować kobiecą różnorodność. Ponieważ robimy to dość szeroko, dajemy też taki sygnał kobietom: widzę ciebie w różnych rolach, możesz się u nas i z nami czuć bezpiecznie. Zainspiruj się tym, czego w tej chwili potrzebujesz.

Powiedziałas o czymś, co nurtuje mnie już od jakiegoś czasu: jaka jest różnica między „mogę”, a „chcę” u kobiet aktywnych zawodowo? Niejednokrotnie w coś wchodzimy, żeby udowodnić światu, że możemy. Jednak przychodzi taki moment, że jest nam trudno się przyznać, że w zasadzie nie chcemy tego, do czego doszłyśmy.

Beata Wasiluk: Myślę, że spora jest w tym, o czym mówisz, „zasługa” tych męskich butów, o których wcześniej rozmawiałyśmy. Ani historycznie, ani społecznie nie było czasu, uwarunkowania, żebyśmy jako kobiety stworzyły model funkcjonowania, który będzie nam odpowiadał. Który będzie dla nas, dla kobiet.

Kaja Kozłowska: Opowiem na swoim przykładzie. Szłam niedawno na spotkanie swojego rocznika ze studiów. Takie po latach. I stając w konfrontacji ze swoimi myślami stwierdziłam, że wyglądać jak te dwadzieścia lat temu już nie będę,

”

Czym innym jest walka o stanowisko i wiara, że z tym stanowiskiem przyjdzie satysfakcja, która często nie przychodzi, a czym innym realizowanie własnych marzeń, pragnień, pasji i przekuwanie ich w zawodową aktywność.

Kaja Kozłowska

PERŁY POLSKIEGO BIZNESU 2019

spektakularnego sukcesu nie osiągnę, więc muszę się z tymi kolegami sprzed lat skonfrontować taka, jaka jestem i z tym, co mam. I nie do końca byłam tym usatysfakcjonowana. (śmiech) Na to wkroczył mój mąż, któremu opowiedziałam o swoich wątpliwościach i zapytał, na podstawie czego mówię, że nie osiągnęłam sukcesu. Jego reakcja obudziła we mnie pytanie, czym jest sukces, jak ja go rozumiem, że go w swojej historii nie dostrzegam? To pytanie dotyczy kobiet, o których wspominasz. One prawdopodobnie, kiedy wskoczyły w ten zawodowy wyścig w męskich butach, tak właśnie miały zdefiniowany sukces: musisz być prezeską, zasiadać w zarządzie, mieć eksponowane stanowisko. Chyba te kobiety, które „mogą”, jak to nazwałaś, mają inną definicję tego, co jest sukcesem. One realizują swoje życie zawodowe w oparciu o pasję, robią to, co według nich jest potrzebne im i światu, i to współistnienie przynosi efekt. Czym innym jest walka o stanowisko i wiara, że z tym stanowiskiem przyjdzie satysfakcja, która często nie przychodzi, a czym innym realizowanie własnych marzeń, pragnień, pasji i przekuwanie ich w zawodową aktywność.

Beata Wasiluk: Pamiętajmy proszę, że są kobiety, którym ten męski świat daje satysfakcję, które się w nim odnajdują. I chwala im za to, bo są na-

szymi pionierkami. Przetarły szlaki. W naszej kobiecej społeczności są niezwykle ważne. Poza tym są inspirujące – skoro ona może, to ja też mogę, wspominałaś już o tym wcześniej, Kaja. Inną sprawą jest to, czy na takich samych zasadach, jak nasze inspiratorki, my coś chcemy osiągać. Ale to dzięki nim mamy wybór.

Kaja Kozłowska: Powiedziałaś niesamowicie ważną rzecz. Kobiety, które wskoczyły na najwyższe stanowiska nie na swoich, a na męskich zasadach, pobięły w tym wyścigu, przebijając wszystkie suity. Dzięki temu my, nasze młodsze siostry, córki i koleżanki możemy być odważne.

Beata Wasiluk: Dzięki nim nie musimy zastanawiać się, czy możemy. One pozwoliły nam dojść do punktu, w którym możemy zadać pytanie: jak mogę?

Jakie wydarzenia, bodźce, czynniki spowodowały, że zaczęłyście myśleć o kobietach jako o grupie, którą należy skrzyknąć do wspólnego działania na swoją rzecz?

Kaja Kozłowska: Mnie zainspirowały liczby. W Collegium Civitas, na którym wykładam, 79 proc. słuchaczy na studiach podyplomowych stanowią kobiety. To dane z ostatnich pięciu lat, a na uczelni mamy naprawdę „męskie” kierunki jak choćby walka z terroryzmem. To

skłoniło mnie do myślenia, że jako kobiety jesteśmy zdecydowanie bardziej nastawione na rozwój kompetencji, edukację, inspirację. Szukamy miejsc, ludzi, autorytetów. To daje nam pewność, że wiedza, którą pozyskujemy, jest najwyższej jakości.

Beata Wasiluk: Mnie najpierw zainteresowały, a później zainspirowały amerykańskie trendy i kobiety. Czy wiesz, że obecnie 40 proc. nowo tworzonych biznesów w USA jest zakładanych przez kobiety, a tendencja ta od lat rośnie? Pozwól, że przytoczę kilka amerykańskich przykładów inspirujących kobiety. Jesse Draper – założycielka Hogen Ventures, funduszu venture capital inwestującego w kobiece biznesy. Jej firma daje kobietom możliwość pozyskania funduszy na start-upy, wyrównując tym samym szanse na tworzenie kobiecych biznesów w świecie zdominowanym przez mężczyzn. Jesse to także twórczyni telewizyjnego show The Valley Girl Show. Shalley Zalis – założycielka i CEO w Female Quotient oraz Girls' Lounge – inwestorka, założycielka organizacji wspierającej rozwój kobiet i wyrównującej szanse kobiet w korporacjach i biznesie. Inwestuje przede wszystkim w kobiece biznesy, dając szansę kobietom na pozyskanie funduszy w zdominowanym przez męskich inwestorów świecie. Sally Krawcheck – była CEO w jednej z firm Wall Street (Sanford

”

Jako kobiety obecnie redefiniujemy słowo moc. Poszukujemy tego, co ono dla nas oznacza.

Dotychczas, w mocno patriarchalnym środowisku biznesowym czy życiu publicznym dominowała męska definicja mocy. Jesteśmy pierwszym pokoleniem kobiet, które ma szansę zaistnieć na tych polach, łącząc je np. z życiem rodzinnym.

Beata Wasiluk

C. Bernstein & Co), w Citigroup Inc oraz Bank of America Securities założyła Ellevest Network – organizację wspierającą kobiety w ich rozwoju i biznesie. Liz Denner – po ponad 20 latach prowadzenia agencji PR, założyła SheBrand, organizację mającą na celu wspieranie kobiet w rozwoju własnych biznesów i zwiększaniu zasięgu ich biznesów oraz wpływów na rynku. Caroline Criado-Perez – aktywistka, autorka książki „Invisible Women, data bias in a world designed for men”, w której opisuje, dlaczego i w jaki sposób większość decyzji, technologii i badań jest dostosowanych do statystycznego mężczyzny, w dużej mierze ograniczając lub eli-

minując tym samym kobiety, ich potrzeby, różnice w budowie i masie ciała, różnice hormonalne czy fizjologiczne, narażając kobiety na dyskomfort lub utratę zdrowia. To tylko niektóre przykłady, mamy też nasze rodzime perełki, ale ciągle jak na potrzeby polskich kobiet jest ich niewiele. Z radością obserwuję, jak od kilku lat promujecie aktywne kobiety i prezentujecie ich sukcesy np. w Perłach Polskiego Biznesu. Dlatego nie sposób pominąć tego ruchu milczeniem, nie można go nie zauważać. Wcześniej czy później on szeroko przyjdzie, także do Polski, a my chcielibyśmy nie tylko go obserwować, być jego świadkami, ale go współtworzyć.

Zdrowe spojrzenie na piękno

O tym, dlaczego w biznesie dobry wygląd jest w cenie, jaką dewizą kieruje się w pracy lekarza medycyny estetycznej i o tym, jak zmienił się ten rynek na przestrzeni lat opowiada dr Ewa Rybicka, lekarz medycyny estetycznej z kliniki Estetica Nova.

Dobre samopoczucie w biznesie wynika z przekonania o atrakcyjności własnej oferty, ale niezbędna jest do tego pewność siebie i umiejętność podejmowania decyzji. Wszyscy wiemy, jak dużo zależy od pierwszego wrażenia. Często to ono nadaje kierunek i formę biznesowego spotkania. Niewątpliwie wygląd jako pierwszy wpływa na naszą ocenę, dopiero później oceniamy kompetencje. Tak już jest, że zerkając np. na brudne buty czy niedbały strój rozmówcy podświadomie możemy przenosić te wrażenia np. na kompetencje w dbaniu o jakość w biznesie. Dlatego zadbane twarz, dłonie, włosy czy staranny ubiór są naszą wizytówką.

W obliczu zmian

W klinice na co dzień, w pracy nad wymarzonym wyglądem pacjentów, pomagają nam technologie. Nie wyobrażam sobie zabiegów bez zaawansowanych urządzeń stymulujących skórę, drenaż tkanek i ich metabolizm czy wręcz skutecznie niszczących tkankę tłuszczową. Muszę podkreślić, że nasi pacjenci, pod czujnym okiem zespołu, świadomie o sobie dbają, podkreślając zalety, jakimi obdarzyła ich natura. Regularnie korzystają z zabiegów, aby jak

najdłużej utrzymać skórę w dobrej kondycji. Coraz częściej naszymi pacjentami są mężczyźni. Otwartość panów na nowe technologie oraz ich systematyczność są godne naśladowania.

Na przestrzeni lat medycyna estetyczna i rynek zmieniły się na plus, ale, jak zawsze, są także minusy. Plusem jest, iż w wyborze terapii opieramy się na EBM (Evidence Based Medicine), bowiem dostępnych jest bardzo dużo niezależnych badań naukowych z tej dziedziny, niezbędnych do określenia bezpieczeństwa i skuteczności zabiegów. Na moich oczach niezwykle rozwinęła się wiedza o anatomii twarzy. Na konto korzyści mogę wpisać również rozwój bezpiecznych technologii i ich wykorzystanie w medycynie estetycznej. Łyżką dziegciu jest natomiast brak uregulowań prawnych zapewniających bezpieczeństwo pacjentom. Zabiegi medyczne są wykonywane przez osoby bez odpowiednich kwalifikacji, często niebędące lekarzami – na tym polu jest jeszcze bardzo dużo do zrobienia. Marzę o dniu, kiedy prawo zostanie doprecyzowane i skończy się w tej delikatnej materii „wolna amerykanka”, której ofiarami mogą być pacjenci.

Szukając rozwiązań

A jak odnaleźć się w gąszczu informacji i technologii, które oferuje rynek? Kluczem jest systematyczność! Każdego dnia jako lekarz muszę trzymać rękę na pulsie i śledzić pojawiające się nowe propozycje. Podstawą dla mnie jest odpowiedź na pytanie, z jakimi problemami nie mogę poradzić sobie metodami, które stosuję. Jeżeli określę cel, szukam rozwiązania terapeutycznego. Z punktu widzenia pacjenta jest jeszcze trudniej. Często zabiegi, wykonywane przy pomocy tej samej technologii, mają inną nazwę tylko dlatego, że urządzenia różnych firm różnie się nazywają. Trudno nadać za tak powielającą się ofertą. Moja rada: powinno się mieć zaufanie do lekarza, który pomoże przejść przez gąszcz propozycji.

W pracy od lat kieruję się dewizą „Zdrowe Spojrzenie na Piękno”. Jest ona esencją mojego myślenia o medycynie estetycznej. Niezwykle ważna jest niemal natychmiastowa skuteczność i zadowolenie pacjentów, ale zawsze analizuję odległe skutki zabiegów. Wybieram zatem te terapie, które łączą skuteczność i bezpieczeństwo. Medycyna to mój żywioł, a medycyna estetyczna to moja wielka pasja. To baza, na której zbu-



dowałam rozpoznawalną markę. Jestem z tego dumna. Na przestrzeni lat stworzyłam wspaniały zespół lekarzy, kosmetologów i pracowników recepcji. Jestem dumna z wiedzy i otwartości moich pracowników.

Choć zdaję sobie sprawę z odpowiedzialności, którą niosę na barkach. W pracy pomaga mi syn, Michał, który odciąża mnie w obowiązkach związanych z zarządzaniem kliniką. Jesteśmy firmą rodzinną.

PERŁY POLSKIEGO BIZNESU 2019

Przełamując bariery

„Szklany sufit” to niewidzialna bariera, która nie pozwala kobietom dojść do najwyższych stanowisk w firmie. Na przeciwegłym biegunie funkcjonuje również zjawisko „ruchomych schodów”, które powoduje, że mężczyźni bardzo szybko awansują na wysokie stanowiska w branżach postrzeganych jako typowo żeńskie, np. w edukacji. Istnieje jeszcze pojęcie „lepkiej podłogi”, odnoszące się do skupienia kobiet w zawodach (inaczej segregacja horyzontalna), które z założenia nie dają możliwości żadnego awansu oraz są powiązane z niskim statusem społecznym, jak np. sprzątaczką.



Katarzyna
Wilkołaska-Żurowska
pełnomocniczka prezydenta m.st.
Warszawy do spraw kobiet

Czym właściwie jest ta niewidzialna bariera? Składają się na nią różnego rodzaju stereotypy dotyczące ról społecznych, które przypisujemy kobietom i mężczyznom. Każdy z nas kieruje się różnymi stereotypami, które bardzo trudno wykorzenić, ponieważ zostaliśmy w nich wychowani, ale bardzo ważne jest to, czy sobie z nich zdajemy sprawę. Tutaj dochodzimy do koncepcji „dywidendy patriarchy”, według której mężczyznom z góry, już na starcie, przysługują pewne przywileje, a kobiety muszą dopiero sobie wywalczyć pewną pozycję.

Znaczenie słów

Jak tłumaczy to prof. Małgorzata Fuśzara, wyobraźmy sobie idealną osobę na stanowisko szefa naszej firmy. Pierwszą osobą, która nam przychodzi do głowy, jest mężczyzna w średnim wieku, rzadko jest to kobieta, chyba, że ma się pozytywne doświadczenia z dotychczasową lub byłą szefową. Duże znaczenie w tym przypadku ma również język. Wróć do pytania o hipotetycznie idealnego „szefa”, przecież nie zapytamy w pierwszej kolejności o „szefową”, musielibyśmy mieć na myśli konkretną osobę. Obecnie toczy się dyskusja na temat potrzeby wprowadzenia możliwości posługiwania się żeńskimi formami nazw stanowisk, ponieważ w wielu firmach jest to w dalszym ciągu niemożliwe jeżeli chodzi o oficjalne dokumenty związane np. z zatrudnieniem. Osoby, które popierają postulat wprowadzenia takiej możliwości, posilkują się nie tylko obowiązującymi w Polsce przepisami prawa antydyskryminacyjnego, różnego rodzaju rekomendacjami instytu-

cji międzynarodowych w tym zakresie, ale też prostym stwierdzeniem, że „jak ciebie w języku nie ma, to ciebie w ogóle nie ma”. Same regulacje prawne, które zawierają wykazy stanowisk są dyskryminujące, ponieważ większość nazw jest jedynie w formie męskiej, a formę żeńską posiadają takie stanowiska jak sprzątaczką, telefonistką czy sekretarką.

Stereotypy

Kolejnym elementem, który wpływa na to, że szklany sufit ma się dobrze, jest macierzyństwo. Po pierwsze, pracodawcy wychodzą z założenia, że kobieta nie poradzi sobie na wyższym stanowisku, które bardzo często wymaga większej dyspozycyjności, ponieważ będzie musiała się zajmować dziećmi. Po drugie, nie biorą w ogóle pod uwagę tego, że w tym czasie ojciec dzieci mógłby przejąć nad nimi opiekę. Stereotypy dotyczące tego, jaką rolę powinna pełnić matka, a jaką ojciec, są wciąż bardzo silnie zakorzenione. Eksperti i ekspertki wskazują, że przerwa w pracy spowodowana urlopem macierzyńskim oraz w większości przypadków połączona z urlopem rodzicielskim¹, wpływa na wydłużony średnio o 3 lata okres oczekiwania na awans w stosunku do szybszej ścieżki kariery mężczyzn.

Wyrównać szanse

Przejdźmy do statystyk, które wyraźnie pokazują, jak szklany sufit ciągle jest trudny do przebicia przez kobiety. Z raportu Fundacji Liderów Biznesu wynika też, że udział kobiet

w organach spółek giełdowych w latach 2012–2015 niemal się nie zmienił. W 2015 r. w zarządach spółek notowanych na Rynku Głównym GPW było zaledwie 12,05 proc. kobiet (w 2012 r. było ich 10,55 proc.), a w radach nadzorczych 14,49 proc. (w 2012 r. 12,94 proc.). Z raportu „Women in the boardroom: a global perspective” firmy Deloitte wynika, że kobiety w Polsce mają 15,2 proc. udziału w radach nadzorczych i stoją na czele 6,3 proc. zarządów firm spośród ponad 480 spółek giełdowych z rynku głównego. W październiku 2018 r. kobiety w UE zajmowały 29,3 proc. stanowisk niewykonawczych w organach decyzyjnych dużych przedsiębiorstw, ale tylko 16,6 proc. najwyższych stanowisk kierowniczych – w Polsce odpowiednio 21 proc. i 13 proc.² Ostatnie kilka lat pokazuje, że wzrost udziału kobiet w organach decyzyjnych spółek w Polsce jest bardzo symboliczny. Nie jest to oczywiście zjawisko występujące jedynie w Polsce, jest to problem globalny, mimo wyników różnych badań, które pokazują, że przy min. 30 proc. udziale kobiet w organach decyzyjnych spółek wyniki takich firm się znacznie poprawiają. Niektóre państwa, widząc te nierówności, postawiły na miękkie rozwiązania zachęcające firmy do podjęcia działań na rzecz zapewnienia zrównoważonego udziału kobiet i mężczyzn w organach decyzyjnych spółek, jednak bez większych rezultatów. Dopiero wprowadzenie kwot 30 proc. lub 40 proc. w organach de-

cyzyjnych spółek pod groźbą dotkliwych sankcji zaowocowało realną zmianą i wyrównaniem szans kobiet i mężczyzn w tym obszarze, np. w Norwegii czy we Francji. Podsumowując, szklany sufit tkwi w naszych głowach, ale z mniejszym lub większym natężeniem u nas wszystkich. Mają na niego wpływ stereotypy, którymi wszyscy się kierujemy. Mężczyźni, dopóki nie przekonają się, że kobiety mogą być dobrymi szefowymi, rzadko z własnej inicjatywy podejmują takie działania, które spowodowałyby większą równowagę w obsadzaniu wyższych stanowisk. Natomiast w kobietach często jeszcze tkwi tzw. syndrom oszustki, przez który czasami nie potrafią uwierzyć w swoje możliwości czy kompetencje do pełnienia stanowisk decyzyjnych. Dlatego też, jeżeli chcemy szybkich, realnych zmian na rynku pracy, potrzebne są rozwiązania wyrównujące szanse kobiet, aby nie musiały udowadniać, że są lepsze od mężczyzn. Kiedy więcej mężczyzn przekona się, że dobry szef czy szefowa to nie kwestia płci i narzuconych im ról społeczno-kulturowych, tylko właściwych kompetencji, a różnorodność korzystnie wpływa na działanie całej firmy, takie rozwiązania już nie będą potrzebne, a szklany sufit w końcu zostanie przebity.

1. Z danych GUS-u za styczeń 2019 r. wynika, że z urlopu rodzicielskiego skorzystało 268,9 tys. kobiet i 18,1 tys. mężczyzn.

2. Pismo Rzecznika Praw Obywatelskich z dnia 31 maja 2019 r. (ozn. XI.801.14.2016. KWZ).

0 stereotypach w biznesie zarządzanym przez kobiety

Kobiety są lepiej zorganizowane, bardziej zaangażowane, więcej czasu spędzają w pracy, a mimo to zarabiają mniej, mają mniejsze szanse na awans i rzadziej niż mężczyźni zajmują kierownicze stanowiska.



Natalia **Bogdan**
prezes agencji pośrednictwa
pracy, Jobhouse

Patrząc na te dane, pojawia się pytanie: dlaczego, skoro tak wiele argumentów jest za tym, że to właśnie my – kobiety zasługujemy na najwyższe stanowiska? Debatę o roli kobiet w biznesie trwa i chociaż wiele już powiedziano, stereotypy o kobiecym stylu zarządzania wciąż są żywe. Kobiety poprzez swoje działania i sukcesy w mę-

skim świecie mogą udowodnić, że biznes nie ma płci, a stereotypy straciły już swoją aktualność.

Odwaga otwiera drzwi do sukcesu

Przyjęło się twierdzenie, że biznes ma męską twarz. Mężczyźni już od etapu rekrutacji są bardziej pewni siebie i mają wyższe oczekiwania finansowe. Nie zawsze jednak idą one w parze z posiadanymi kompetencjami. I chociaż są one weryfikowane na kolejnych etapach pracy, to jednak wynegocjowana stawka nie jest podważana. Hasło: „Každy ma tyle, na ile się odważy” – znajduje tu swoje odzwierciedlenie. Właśnie dlatego tak wiele kobiet pracuje nad swoją pewnością siebie i asertywnością, ponieważ wraz z rozwojem swojej ścieżki zawodowej dostrzegają, że to właśnie te kompetencje wyróżniają kobiety, które zasiadają na wyższych stanowiskach od tych, które zadowolają się przeciętnymi posadami w firmie. Obserwuję kobiety, którymi się otaczam i widzę, że coraz więcej z nich swoje spełnienie życiowe bierze we własne ręce. Zamiast narzekać na szefa czy zajmowane stanowisko, rozwijają się

i szukają sposobów, by zrealizować swoje plany.

Macierzyństwo uczy zarządzania czasem i efektywności

Ważną rolę w życiu kobiety jest macierzyństwo. Przyjęło się uważać, że kobieta może się spełniać albo zawodowo albo rodzinnie. Połączenie tych obu ról jest często traktowane jako nierealne, ponieważ pracująca i spełniająca się kobieta robi to kosztem dzieci i rodziny. W tej dyskusji ważny głos zabierają kobiety, które swoim przykładem pokazują, że w życiu nie trzeba rezygnować z macierzyństwa, aby rozwijać skrzydła na swojej ścieżce zawodowej. Udowadniają, że można z sukcesami zarządzać firmą i spełniać się w roli mamy i żony. Sheryl Sandberg w książce „Włącz się do gry” zaznaczyła, że kobiety mogą osiągnąć wiele, ale w tym procesie bardzo ważny jest również wspierający partner. Przyznała, że mogła zostać wiceprezesem Google, szefową Facebooka, urodzić dzieci, bo miała przy sobie właściwego partnera. Takich przykładów jest coraz wię-

cej. Właśnie takie kobiety pokazały mi, że także mogą spełniać się na obu płaszczyznach. Jako mama 6-miesięcznej Neli wróciłam do pracy i choć nie zawsze jest łatwo, to jest to możliwe. Kluczem do sukcesu jest oczywiście odpowiednie przygotowanie firmy na nasz urlop macierzyński, a także wsparcie ze strony partnera. Co ciekawe, teraz na własnej skórze doświadczam, że macierzyństwo uczy jeszcze lepszej efektywności i umiejętności zarządzania swoim czasem choć myślałam, że w tych aspektach sobie radzę, teraz wiem, że się myliłam.

Kobięcy styl zarządzania, czyli jaki?

Kobięcy styl zarządzania różni się od męskiego. Jesteśmy bardziej empatyczne i cierpliwe, a przy tym bardzo konsekwentne i z uporem dążące do postawionych celów. Wprowadzamy do firm nie tylko klasę płci pięknej, ale jak pokazują wyniki wielu badań, dobrze funkcjonujące zespoły i znakomite wyniki. Według badań przeprowadzonych przez Peterson Institute for International Economics

przy wsparciu EY, przedsiębiorstwa z co najmniej 30 proc. udziałem kobiet w zarządach osiągają o 6 proc. lepsze wyniki finansowe! Badania Harvard Business Review potwierdzają natomiast, że w firmach, w których minimum 30 proc. menedżerów stanowią kobiety, produktywność jest średnio o 15 proc. wyższa. Wpływa to bardzo pozytywnie na pracowników, którzy są bardziej usatysfakcjonowani i zaangażowani, a o to przecież chodzi w budowaniu efektywnych zespołów.

Nieustraszona Dziewczynka – każda z nas ma ją w sobie

Obserwując kobiety, które prowadzą swoje firmy, czytając historie kobiet sukcesu, widzę, że każda z nas ma w sobie duży potencjał, by zrealizować swoje marzenia i być kobietą spełnioną życiowo i zawodowo. W świecie biznesu jest miejsce dla każdej z nas, jeśli tylko odważymy się o to zaważyć i zdecydujemy się podjąć to wyzwanie. Prowadząc swoją firmę z sukcesem od ośmiu lat, łącząc rolę prezesa firmy z byciem mamą, mogę śmiało powiedzieć, że jest to możliwe.

Jak zacząć ruszać się z przyjemnością w świecie pełnym obowiązków, terminów i napięć?

Słowem kluczem jest przyjemność. Jeden z moich ulubionych nauczycieli David Swenson na wielogodzinnych warsztatach jogi zawsze żartował i powtarzał, żeby ćwiczyć tak, aby sił i chęci starczyło do końca życia a nie tylko na kolejny tydzień. Tym samym dawał wskazówki tym, którzy zbyt ambitnie podchodzili do praktyki i zbyt wysoko stawiali sobie poprzeczkę. Bo kolejnym ważnym słowem jest równowaga: pomiędzy wysiłkiem i odpoczynkiem, dostosowanie aktywności do naszego dotychczasowego trybu życia, do naszych możliwości i potrzeb, wieku, pory roku.



Agnieszka **Kobylańska**

certyfikowany nauczyciel metody Pilates i certyfikowany nauczycielem Jogi oraz Aerial Jogi, założycielka Agasana Studio Zdrowego Kręgosłupa.

Zatem, jak ruszać się mądrze, z przyjemnością dla siebie i swojego zdrowia? Jak wyrobić nawyk systematyczności, jak nie rezygnować przy pierwszej napotkanej przeszkodzie?

Wyrobić zdrowe nawyki

Jeśli nie należysz do tego grona szczęśliwców, którzy mają wbudowaną wewnętrzną motywację i potrzebę ruchu, to powinieneś od nowa wyrobić w sobie zdrowe nawyki. Krok po kroku nauczyć się wyciszać, ćwiczyć i znajdować czas na zadbanie o ciało i umysł. Nie spychać swoich potrzeb na szary koniec. Nie oczekiwać natychmiastowych rezultatów. Kiedy byłeś dzieckiem, ruch był dla Ciebie sposobem eksplorowania świata i siebie. Przypomnij sobie, co lubiłeś: skakać, biegać, huśtać się, wisieć na trzepaku, wyginać się? Twoja naturalna potrzeba ruchu gdzieś się zapodziała pomiędzy obowiązkami dorosłego życia. Im szybciej ją odnajdziesz, tym lepiej. Podejdź do tego z ciekawością dziecka, z dużą dozą pobłażliwości i uśmiechu. Niech ruch stanie się przygodą, nie

rób z niego kolejnego obowiązku czy wyzwania. Tych masz wystarczająco dużo w codziennym życiu. Uwierz, że nadal możesz ruszać się z chęcią i przyjemnością. Potrzeba nam przede wszystkim czasu dla siebie, czasu, aby przyjrzeć się potrzebom ciała i wyciszyć umysł. Im więcej masz stresów w życiu codziennym, tym łagodniejszą formę aktywności powinieneś wybrać.

Poczuć różnicę

Dla wyrobienia nowego nawyku potrzeba około trzech miesięcy. Po tym czasie regularnych ćwiczeń powinieneś poczuć wyraźną różnicę w jakości życia, w poziomie siły, energii, w lepszym samopoczuciu i w końcu w ładniejszych kształtach ciała.

Początki nie są proste, bo im mamy bardziej pospinane ciało, tym ciężiej przychodzi nam ruch. Im bardziej zajęty mamy umysł, tym mniej podoba nam się pomysł o porzuceniu myślenia choć na minutę. Dlatego potrzebujesz swojej własnej motywacji i nagrody, potrzebujesz dużo cierpliwości i łagodności dla siebie samego. Jeśli nie wyjdzie za pierwszym razem, nie porzucaj całego planu, tylko zacznaj od początku. Szukaj naturalnych okazji do ruchu: wchodzenie po schodach, spacer, taniec są doskonałą formą ruchu. Nawet kilkuminutowa gimnastyka zdziała cuda i poprawi Twoje samopoczucie, zbyt długo siedzisz w jednej pozycji. Jeśli ręce są zgięte, to je wyprostuj, jeśli siedzisz, to wstań, jeśli stoisz, to kucnij. Uczmy się od dzieci, które instynktownie wiercą się i ciągle zmieniają ułożenie ciała.



Porozmawiaj z ciałem

Moją codzienną praktykę jogi nazywam rozmową z ciałem. Nie jest ważne, jak bardzo zajęta jestem, te chwile traktuję jak wysłuchanie swoich potrzeb. Wykonując ćwiczenia, czuję, czy ciało napięło się, gdzie jest słabe, zmęczone i mogę od razu reagować. Nie warto czekać, aż pojawią się ból i dyskomfort, gdy niezbędna będzie wizyta u lekarza, doraźna pomoc specjalisty.

Zdrowie, siła, elastyczność zależą od Ciebie i Twoich wyborów. Nie da się tego kupić, czy dostać bez kolejki, po znajomości. Trzeba zadbać o to systematycznością, motywacją, chęcią a nagrodą jest pozostanie mobilnym do późnych lat życia.

Jeśli już odczuwasz ból, to potraktuj go jako ostrzeżenie i krok do zmiany. W każdym momencie w życiu można zmienić nawyki, można poczuć się na tyle ważnym,

żeby w końcu w grafiku znalazł się czas na zadbanie o siebie.

Dobrze ćwiczy się w grupie, bo podnosi ona motywację, pomaga to, że mamy zbliżone cele. Nie warto jednak oglądać się na innych, bo koniec końców chodzi przecież o nasz dobrostan.

Wybierając rodzaj ruchu, dobierz go do swoich najpilniejszych potrzeb.

Świadome formy aktywności takie jak Joga, Pilates, Tai Chi, Chi Qung pozwalają wyrobić zarówno siłę jak i elastyczność, wyciszają umysł, uczą prawidłowego wzorca oddychania.

W naszym kraju powoli budzi się świadomość, że bez dobrego ruchu nie może być dobrego życia. Coraz więcej dojrzałych ludzi zaczyna dostrzegać konieczność aktywności fizycznej. Mam nadzieję, że doczekamy czasu, kiedy znajdą w tym przyjemność.



Zdrowie, siła, elastyczność zależą od Ciebie i Twoich wyborów. Nie da się tego kupić, czy dostać bez kolejki, po znajomości. Trzeba zadbać o to systematycznością, motywacją, chęcią a nagrodą jest pozostanie mobilnym do późnych lat życia.

REKLAMA

PERFUMERINO

perfumy na telefon

zadzwoń i zamów!

▶ bogaty wybór dla najbardziej wymagających

Wyjątkowe perfumy dla niej i dla niego



Woda toaletowa dla energicznego i eleganckiego mężczyzny, który nie boi się żadnych wyzwań.
Armani, Emporio Stronger With You
cena: 100 ml – 280,00 zł



Woda perfumowana dla prawdziwej damy o ponadczasowym, eleganckim owocowo – kwiatowym zapachu.
Salvatore Ferragamo, Signorina
cena: 50 ml: 155,00 zł

Dystrybutor: United Express Sp. z o.o.

Do ceny należy doliczyć koszt przesyłki 16,00 zł (przesyłka za pobraniem), lub 13,00 zł (przy przedpłacie na konto). Towar wysyłamy po zaksięgowaniu wpłaty na nasze konto:
PKO BP S.A 30 1020 1156 0000 7002 0125 7666
W tytule przelewu prosimy podać nazwę zamawianego produktu oraz swój adres do wysyłki.

tel.: **22. 375 94 60**