





# 50

## NAJBARDZIEJ WPŁYWOWYCH KOBIET W POLSCE

50 Najbardziej Wpływowych Kobiet w Polsce to plebiscyt organizowany na łamach „Home&Market” od ponad 20 lat. Wyróżniamy i doceniamy panie, które na rodzimym rynku są aktywne, zaznaczają swoją obecność i zmieniają rzeczywistość. Reprezentują różne branże, sektory gospodarki, dziedziny sztuki. Zarządzają firmami, są ich założycielkami, angażują się w sprawy społeczne, tworzą sztukę, zagrzewają inne kobiety do aktywności. Nie ma dziedziny, w której panie nie zaznaczyłyby swojej obecności.

Z podziwem przyglądamy się od lat, jak przetwarzają stereotypy, wydeptując własne ścieżki w zdominowanym jeszcze do niedawna przez mężczyzn świecie finansów czy nowych technologii. Kobiety coraz częściej są świadome tego, że ogranicza je tylko własne wyobrażenie o tym,

gdzie i kim powinny być. Jeśli uznają, że płęć i społeczne role nie mają większego znaczenia, świat staje przed nimi otworem.

Gratulujemy wszystkim wyróżnionym paniom. Trudno nam było podjąć decyzje o kolejności na liście. Wszystkie mają bowiem w naszej ocenie równy wpływ na środowisko, w którym funkcjonują, na inne kobiety. Ostatecznie zdecydowaliśmy się przyjąć tradycyjną formułę naszej listy, w której plasują się na określonych miejscach, niemniej jednak waga każdego z tych miejsc jest równie znacząca.

Zapraszamy Państwa do analizy biogramów pań, które znalazły się na liście i lektury tekstów przygotowanych przez zaproszone na łamy ekspertek. Niech czas z Listą 50 Najbardziej Wpływowych Kobiet w Polsce będzie dla Państwa inspirujący.

# KOBIETY W BIZNESIE RADZĄ SOBIE NAWET W CZASIE GOSPODARCZYCH PERTURBACJI

Kobiety, które mocno zaznaczyły swoją pozycję w biznesie to zazwyczaj najliczniej reprezentowana grupa w corocznych zestawieniach najbardziej wpływowych postaci. Nie inaczej jest w podsumowaniach 2022 r. Zainteresowanie kobietami jest tym razem większe, gdyż był to rok wyjątkowych wyzwań związanych z wychodzeniem z pandemii Covid-19 i napaścią Rosji na Ukrainę. Te dwa wydarzenia, choć znacząco nie zatrzymały emancypacyjnego trendu, to rzuciły cień na aktywność zawodową kobiet, w tym związaną z zarządzaniem mniejszymi i większymi firmami.

## MONIKA LIPOWSKA

2022 r. był wyjątkowy pod wieloma względami. Wydawało się, że jedynym problemem będzie powrót do normalności po pandemii. Jednak 24 lutego rozpoczęła się agresja Rosji na Ukrainę. Reorientacji musiały ulec nie tylko strategie dużych i małych firm, ale całe życie. Z dnia na dzień wszystko zmieniło się o 180 stopni. Oglądaliśmy i czytaliśmy dramatyczne doniesienia z naszej

wschodniej granicy, ale przede wszystkim pomagaliśmy. Przyjmowaliśmy sąsiadów w swoich domach, organizowaliśmy zbiórki i dzieliliśmy się jedzeniem, ubraniami, pieniędzmi, kątem do spania. Robiliśmy to niezależnie od wieku i statusu materialnego, osoby prywatne i przedsiębiorcy. Nic dziwnego, że w podsumowaniach 2022 r. to właśnie wsparcie naszych sąsiadów było najczęściej nagradzane. Wszyscy pomagający uchodźcom z Ukrainy zdobyli tytuł najbardziej wpłyowego Polaka w ocenie redakcji

„Wprost”. Wyprzedzili najbardziej znanych i popularnych polityków. Na liście „50 Śmiałych 2022 roku” magazynu „Wysokie Obcasy” wśród kobiet, które zmieniły Polskę, uhonorowano Ukrainki oraz Polki, które im pomagają. Na listę rodaczek, z których wszyscy jesteśmy dumni, przebojem wdarła się najlepsza tenisistka świata 2022 – Iga Świątek. W polskim Internecie swoje mocne pozycje najbardziej wpływowych kobiet potwierdziły Anna Lewandowska, Wersow, czy Martyna Wojciechowska. Co ciekawe influencer marketing na pewno będzie się rozwijała w 2023 r. już jako oficjalny zawód. Jednak 2022 r. to także sankcje i rosnące ceny paliw, inflacja, wyższe raty kredytów, Polski Ład i jego konsekwencje. – Otoczenie biznesowe zmieniło naszą postawę. Z moich doświadczeń wynika, że przestaliśmy myśleć w perspektywie długofalowej. Uważniej obserwujemy, co się dzieje i podejmujemy konkretne decyzje, stosujemy strategię „na przetrwanie”. W takich warunkach otoczenia biznesowego trudno planować co będzie za rok, czy dwa lata – ocenia Angelika Chimkowska strateg silnych marek, specjalizująca się w tworzeniu skutecznej komunikacji i sprzedaży wykorzystującej social media. Jakie to miało skutki dla kobiecych biznesów już teraz i będzie miało w przyszłości? Najlepiej odwołać się do statystyk, badań i opinii ekspertów.

**MOTYWACJĄ PONAD POŁOWY POLSKICH PRZEDSIĘBIORCZYŃ DO ZAŁOŻENIA WŁASNEJ FIRMY BYŁA MOŻLIWOŚĆ SAMODZIELNEGO DECYDOWANIA O TYM, ILE, KIEDY I GDZIE SIĘ PRACUJE. ISTOTNA BYŁA NIEZALEŻNOŚĆ I MOŻLIWOŚĆ ROZWOJU OSOBISTEGO I ZAWODOWEGO. CO CIEKAWIE DOPIERO NA CZWARTYM MIEJSCU ZNALAZŁA SIĘ MOTYWACJA FINANSOWA.**

**Wzrasta aktywność, ale kurczy się pole, by dać jej upust**

Co wpływa na sukces kobiet w biznesie? Na początku 2022 r.

wskazywano, że atutem jest ich rosnące doświadczenie zawodowe oraz umiejętność adaptacji do zmian. Z raportu firmy rekrutacyjnej Bigram oraz ośrodka ThinkTank „Rosnąca siła kobiet – kobiety na rynku pracy” wynika, że kobiety inwestują we własny rozwój, zarówno w zakresie wykształcenia formalnego, jak i poprzez dodatkowe szkolenia oraz kursy. I faktycznie. W ubiegłym roku widoczny był wzrost aktywności zawodowej kobiet. Wg danych GUS w II kwartale 2022 r. osoby aktywne zawodowo stanowiły 57,9 proc. ludności w wieku 15-89 lat. Wśród mężczyzn wynosił on 65,7 proc., natomiast wśród kobiet – 50,8 proc., przy czym ten drugi zwiększył się zarówno w porównaniu z I kwartałem, jak i rok do roku. Niepokojąca jest inna tendencja – kobiecych biznesów ubywa. Ekspertki już na początku pandemii w 2020 r. ostrzegali, że zwiększenie obciążenia obowiązkami rodzinnymi (szczególnie matek małych dzieci), będzie miało negatywne skutki. Polski Instytut Ekonomiczny przeprowadził w grudniu 2022 r. badanie wśród 1 tys. przedsiębiorców. 27 proc. to firmy, w których kobieta jest prezeską, dyrektorką lub właścicielką. Przeprowadzone rok wcześniej podobne badanie wskazywało, że w 2021 r. przedsiębiorstw zarządzanych przez kobiety było więcej, bo 32 proc. Trend potwierdza też analiza danych z KRS przygotowana przez wywiadownię gospodarczą Dun & Bradstreet. Wynika z niej, że liczba firm należących do kobiet w Polsce na koniec 2021 r. była o 3 proc. niższa niż rok wcześniej i stanowiła 32,5 proc. wszystkich firm. Według raportu Fundacji Sukcesu Pisanego Szminką co piąta przedsiębiorczyni w związku z pandemią musiała zmienić profil działalności swojej firmy.

### Topografia biznesów kobiecych

Struktura branżowa firm prowadzonych w Polsce przez kobiety różni się od „męskich”. – Firmy zarządzane przez kobiety działają częściej w następujących sekcjach PKD: zakwaterowanie i gastronomia (16 proc. wobec 8 proc. w firmach zarządzanych przez mężczyzn), finanse i ubezpieczenie (12 proc. wobec 4 proc.), działalność profesjonalna, naukowa i techniczna (10 proc. wobec 7 proc.), pozostałe usługi (8 proc. wobec 4 proc.), administrowanie i działalność wspiera-

REKLAMA



DRAZGA CLINIC

LASEROTERAPIA & MEDYCYNĄ ESTETYCZNA



DONO  
D A S C H E G G I A



Zapraszam Beata Drazga  
Prezes i Właściciel

[www.betamed.pl](http://www.betamed.pl)

[www.donomoda.pl](http://www.donomoda.pl)

[www.drzazgaclinic.pl](http://www.drzazgaclinic.pl)

jąca (7 proc. do 4 proc.) – mówi Katarzyna Dębowska, kierownik zespołu Foresightu Gospodarczego w Polskim Instytucie Ekonomicznym. A jak jest w biznesie zarządzanym przez mężczyzn? – Częściej niż w przypadku kobiet są obecni w: budownictwie (15 proc. do 3 proc.), przetwórstwie przemysłowym (11 proc. wobec 9 proc.), transporcie (11 proc. wobec 6 proc.), a także informacji i komunikacji (9 proc. do 5 proc.) – dodaje Katarzyna Dębowska. Zwraca też uwagę na branże tak samo lub podobnie popularne wśród kobiet i mężczyzn. Przykładem jest handel (14 proc. firm zarządzanych przez kobiety i 15 proc. firm zarządzanych przez mężczyzn). Kolejna sekcja to obsługa rynku nieruchomości, w której działa po 6 proc. firm kobiet i mężczyzn oraz kultura, rozrywka i rekreacja, tu działa 4 proc. firm prowadzonych przez kobiety i 5 proc. firm prowadzonych przez mężczyzn.

### Co różni, a co łączy obie płcie w zarządzaniu?

– Poprzez analizę podejmowanych przez przedsiębiorstwa działań, widzimy generalnie podobieństwo w decyzjach kobiet i mężczyzn. Ale w kilku przypadkach są pewne różnice. Nieco częściej firmy kobiet wprowadzały do oferty nowe produkty lub usługi (35 proc., a wśród mężczyzn 32 proc.). Kobiety też częściej podejmowały decyzje o integracji lub konsolidacji z zewnętrzną firmą (22 proc., mężczyźni zaś 18 proc.). Natomiast widzimy, że rzadziej niż mężczyźni kobiety decydują się na prowadzenie działalności na rynku zagranicznym (7 proc., a mężczyźni 19 proc.), czy też na dywersyfikację działalności poprzez wejście w nowy rodzaj działania (13 proc., mężczyźni – 15 proc.) – podsumowuje Katarzyna Dębowska.

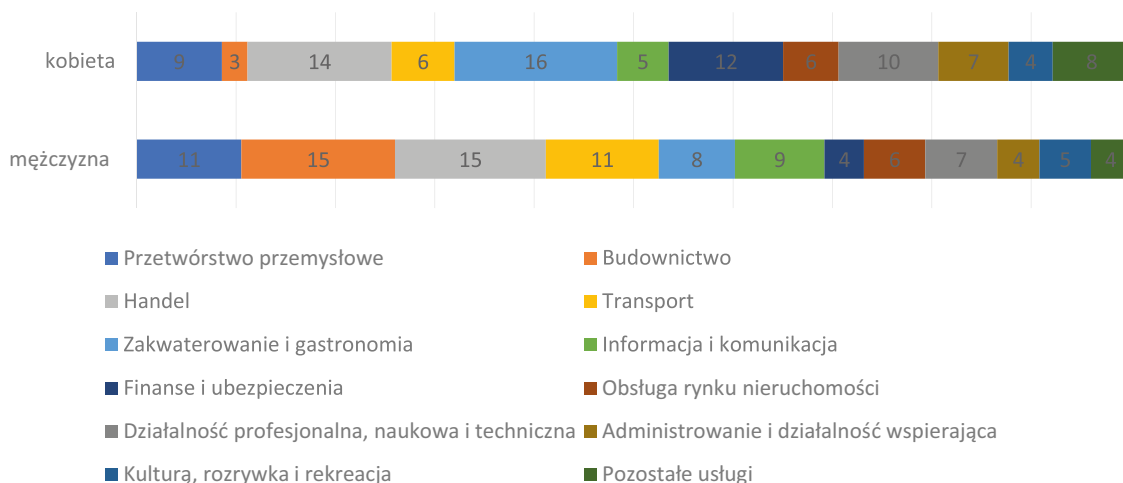
Analiza PIE pozwoliła też na wskazanie różnic w postrzeganiu barier rozwoju biznesu przez

menedżerów obu płci. Z reguły kobiety, podobnie jak mężczyźni odczuwają stopień utrudnień w prowadzeniu biznesu, ale są pewne różnice. Niewystarczające własne środki finansowe są silnie utrudniającą barierą dla 29 proc. firm zarządzanych przez kobiety i dla 25 proc. firm kierowanych przez mężczyzn. Z badań PIE wynika też, że menedżerkom bardziej niż menedżerom doskwierają rosnące koszty zakupu energii elektrycznej. Ta bariera silnie utrudnia prowadzenie 67 proc. biznesów zarządzanych przez kobiety i 57 proc. zarządzanych przez mężczyzn. Podobnie jest z drożącym gazem i węglem. Jako barierę silnie utrudniającą biznes, wskazuje je 66 proc. kobiet i tylko 54 proc. mężczyzn.

### Kobiety w e-biznesie

Ze względu na specyfikę osobną kategorię stanowi e-biznes. I tej grupy nie ominęły jednak zawirowania, jakie dosięgły całą

Struktura branżowa w firmach według płci osoby zarządzającej



Źródło: PIE



gospodarkę. – Na początku roku 2023 ogłosił wyjście z rynku gigant handlu internetowego Shopee. Widać, że rynek jest coraz trudniejszy i wiąże się z wieloma wyzwaniami. Często wymaga wyjątkowego podejścia, kreatywności, znajomości technologii, zdolności przywódczych i jednocześnie analitycznego myślenia, a także dostrzegania trendów i przewidywania przyszłości. Dziś wpływową kobietą e-biznesu to osoba, która nie boi się podejmować ryzyka, innowacyjna, działająca i będąca inspiracją na innych – mówi Anna Heimberger, prezeska Fundacji Kobiety e-biznesu. W reprezentowanej przez nią branży 2022 r. był rokiem wielu wyzwań. Po długim okresie pandemii COVID-19, na skutek

**Z DANYCH EUROSTATU WYNIKA, ŻE OGÓŁEM UDZIAŁ KOBIET NA STANOWISKACH KIEROWNICZYCH W POLSCE WYNOŚY 44 PROC. JEDNAK ANALIZUJĄC KIEROWNICTWO WYŻSZEGO SZCZEBŁA, EUROSTAT ZWRACA UWAGĘ, ŻE ODSETEK KOBIET MIMO DWUKROTNEGO WZROSTU W CIĄGU 10 LAT (Z 11,6 PROC. W 2011 R. DO 24,7 PROC. W 2021 R.) ZNACZNIE ODBIEGA OD UNIJNEGO PARYTETU.**

której – według raportów – co piąta przedsiębiorczyni musiała zmienić profil działalności swo-

jej firmy. W lutym wybuchła wojna w Ukrainie. – Świat się przez chwilę zatrzymał. Nadal jednak firmy, których zaplecze stanowi technologia i środowisko online rozwijają się bardzo szybko. Dynamika rozwoju branży e-commerce jest na podobnym poziomie jak w roku 2021. Nie widać jednak już tak imponujących wzrostów, jak po zniesieniu lockdownu oraz zniesieniu barier w handlu – podkreśla Anna Heimberger.

#### **Potrzeba twardych kompetencji**

W sieci kupuje już 84 proc. internautów. W połowie września 2021 r. w KRS zarejestrowanych było 51 tys. sklepów internetowych. To widoczny znak rozwoju

REKLAMA



# DENI CLER

MILANO

DENICLER.EU

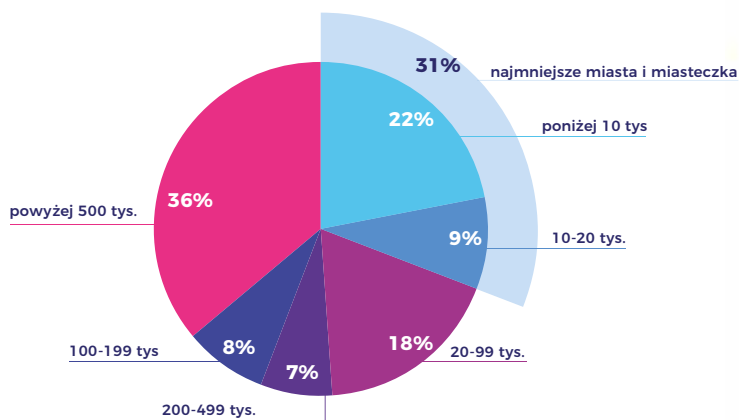
## Największe wyzwania kobiet przy zakładaniu biznesu online



Fundacja Kobiety e-biznesu. Raport Wojowniczkki biznesu, 2022



## Aż 31 % kobiet z małych miejscowości potrzebuje edukacji w zakresie e-handlu



Fundacja Kobiety e-biznesu. Raport Wojowniczkki biznesu, 2022

Źródło: Raport „Wojowniczkki e-biznesu 2022” powstał w lutym 2022 roku na podstawie badania przeprowadzonego w okresie od października 2021 do stycznia 2022 r. Badanie zostało przeprowadzone na grupie prawie 700 kobiet z całej Polski – kandydatek do Programu TOP Women w e-biznesie.

oraz Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach) i jest ich o połowę mniej niż mężczyzn. Podobne proporcje odnoszą się do prowadzenia sklepów internetowych, a to oznacza, że kobiety potrzebują wsparcia i edukacji. Mają duży potencjał, ale często nie wierzą w swoje umiejętności – ocenia prezeska Fundacji Kobiety e-biznesu. Do trzeciej edycji programu szkoleniowego „Top Women w e-biznesie” wpłynęła rekordowa liczba 750 zgłoszeń. Zgłosiły się kobiety z całej Polski, a także z Niemiec, Hiszpanii, Irlandii i Grecji. Najmłodsza kandydatka ma 18, a najstarsza 66 lat, co potwierdza, że każdy wiek jest dobry na rozwój i poszerzanie kompetencji. – Potrzeby kobiet koncentrują się pozyskaniu kompetencji twardych: jak zorganizować i uruchomić pierwszy sklep internetowy, czy jak uruchomić

działalność gospodarczą, ale jest też grupa kobiet, które potrzebują wsparcia w zakresie radzenia sobie na trudnym konkurencyjnym rynku w niepewnych warunkach gospodarczych – reasumuje.

### Sukces nie tylko e-commerce

Prezesa Fundacji Kobiety e-biznesu w swojej branży dostrzega trzyprocentowy (rok do roku) spadek ogólnej liczby firm należących do kobiet. Zwraca jednak uwagę na optymistyczny aspekt. – W biznesie online pojawiły się nowe formy usług, które zamawiane i dostarczane są wyłącznie drogą online. Analizując firmy laureatek naszego konkursu widzimy aktywizację w usługach takich jak psychopo-

radnie online, sklepy internetowe z produktami eko, wirtualne asystentki (obsługujące np. social media), platformy edukacyjne online, wirtualne asystentki kariery, a w branży technologicznej różnego typu aplikacje/platformy pomagające prowadzić e-marketing – wylicza.

– Kobiety są znane z umiejętności multitaskingu oraz z wysokiej empatii. Te cechy zdecydowanie mają znaczenie w obecnym stylu prowadzenia firmy, także w e-biznesie. Każda kobieta jest oczywiście inna i różne czynniki wpływają na jej pozycję zawodową. W Fundacji zauważamy, że inspiracją dla przedsiębiorczyń są różne wzorce kobiet, które nie bały się nowych wyzwań i z determinacją dążyły do osiągnięcia

tego, co zaplanowały – mówi Anna Heimberger. Dodaje, że to właśnie zrodziło pomysł na organizację konkursu „Kobieta e-commerce” i promocję kobiet, które zaangażowały się w rozwój tej branży. – Kobiety, które osiągnęły już sukces na wyższych stanowiskach, czy prowadząc własne firmy, chętnie dzielą się swoją wiedzą i doświadczeniem z innymi kobietami. To ma niesamowitą moc i napędza do działania. Przez ostatnie lata zauważam też, że jako kobiety jesteśmy coraz częściej doceniane przez mężczyzn za naszą determinację, skrupulatność i wielozadaniowość. To otwiera drzwi i daje możliwość osiągania sukcesów – podsumowuje.

REKLAMA



FRANCZYZA

Informacja tylko dla Właścicieli Aptek

## Bezpieczna przyszłość Twojej Apteki!



- Korzystna i stabilna współpraca oparta na czytelnych zasadach
- Wsparcie **najsilniejszego e-commerce** w obszarze zdrowia
- Wysoka jakość i szeroki wybór produktów Naszych Marek
- **Szeroka oferta rabatów** producenckich
- Nowoczesne rozwiązania
- Profil Francyzobiorcy – elektroniczna platforma do zarządzania
- Wsparcie w obszarze polityki personalnej
- Atrakcyjny **system motywacyjny**
- Wsparcie doświadczonych menedżerów

### Dowiedz się więcej!

Zadzwoń lub napisz:



801 111 703



franczyza@doz.pl

**PIERWSZA UMOWA TYLKO NA ROK - SPRAWDŹ NAS!**



### Temat, o którym nie mówi się głośno

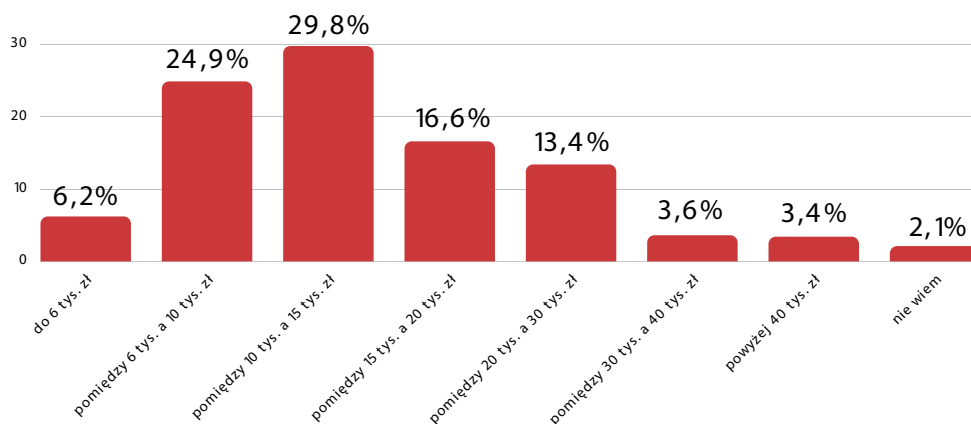
Z badań wynika, że sytuacja finansowa kobiet wyglądała lepiej niż 2021 r. Co siódma przedsiębiorczyni ma miesięczne przychody na poziomie 20 tys. zł i więcej, jednak najliczniejsza grupa badanych deklaruje przychody w przedziale 5-10 tys. zł – wynika z Raportu 2022 r. „Bizneswoman Roku: zarobki i motywacje polskich przedsiębiorczyń”. Olga Kozierowska, prezeska Fundacji Sukcesu Pisanego Szminką zwraca uwagę, że finanse to u nas wciąż temat tabu, o którym nie lubimy lub nie potrafimy rozmawiać. A przecież to niezbędne, żeby wycenić swój czas, usługi, znać swoją wartość na rynku pracy oraz w biznesie. Z raportu wynika, że jedna na pięć badanych przedsiębiorczyń osiąga miesięczny przychód w wysokości do 5 tys. zł, z czego 18,4 proc.

– w granicach 1-5 tys. zł. Co trzecia zarabia między 5 a 10 tys. zł. Przychód w granicach 10-20 tys. zł deklaruje 23,1 proc. respondentek, natomiast 13,7 proc. zarabia powyżej 20 tys. zł. Okazuje się, że motywacją ponad połowy polskich przedsiębiorczyń do założenia własnej firmy była możliwość samodzielnego decydowania o tym, ile, kiedy i gdzie się pracuje. Istotna była niezależność i możliwość rozwoju osobistego i zawodowego. Co ciekawe dopiero na czwartym miejscu znalazła się motywacja finansowa. A jaki zarobek byłby dla kobiet satysfakcjonujący? Najwięcej – blisko 30 proc. – deklaruowało kwoty pomiędzy 10 tys. a 15 tys. zł.

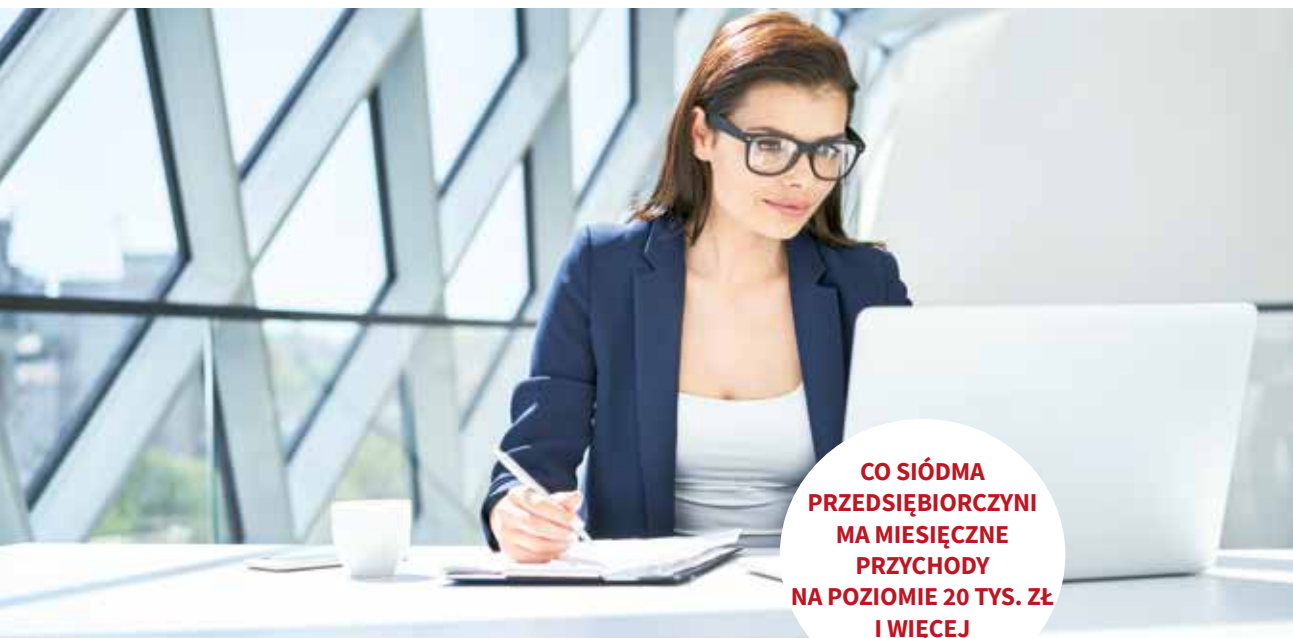
Jest jeszcze jeden ważny aspekt na linii kobiety – pieniądze. Okazuje się, że panie mniej się zadłużają i lepiej spłacają zobowiązania. Potwierdzają to liczby. Z ogółu zadłużonych 61 proc.

to mężczyźni – wynika z badania Biura Informacji Gospodarczej ERIF. – Można postawić tezę – co jest spójne także z wieloma innymi badaniami – że kobiety lepiej niż mężczyźni kontrolują swoje finanse. Mają też mniejszą tendencję do zadłużania się, a jeśli podejmują zobowiązania finansowe, rzadziej niż mężczyźni spóźniają się z ich spłatą. Tylko w grupie powyżej 65 roku życia to kobiety mają nieznacznie większy udział wśród zadłużonych konsumentów (53 proc.). Może to jednak wynikać ze statystycznie dłuższego życia kobiet niż mężczyzn i faktu, że kiedy zostają same, muszą się utrzymać z jednej – z reguły niewystarczającej – emerytury. Najczęściej informacje negatywne dotyczące konsumentów raportują firmy pożyczkowe (33 proc. wpisów), dostawcy usług multimedialnych (20 proc.) oraz banki (14 proc.) –

Jaki zarobek na rękę (po odprowadzeniu wszystkich podatków) satysfakcjonowałby Cię jako prezeskę swojej firmy?



Źródło: Fundacja Sukcesu Pisanego Szminką, Raport 2022 „Bizneswoman Roku: Zarobki i motywacje polskich przedsiębiorczyń”. Badanie zostało przeprowadzone metodą CAWI na przełomie października i listopada 2022 r. W badaniu wzięło udział 1145 dorosłych kobiet.



**CO SIÓDMA  
PRZEDSIĘBIORCZYNI  
MA MIESIĘCZNE  
PRZYCHODY  
NA POZIOMIE 20 TYS. ZŁ  
I WIĘCEJ**

podsumowuje Edyta Szymczak, prezes Zarządu ERIF.

### **Ważny potencjał**

Gdy mowa o tym, że tendencja do zwiększania obecności kobiet w wielu obszarach zawodowych jest trwała zarówno w wymiarze ogólnounijnym, jak i lokalnym to warto przypomnieć głos w dyskusji podczas II Kongresu Kobiet na łamach Magazynu ThinkTank. – Kobiety to statystycznie połowa potencjału społeczeństwa, a więc i firm. Uniemożliwiając im rozwój, zamykając ścieżki kariery, trzymając na niskich stanowiskach, dobrowolnie pozbawiamy się połowy zasobów. To tak jakbyśmy mieli do dyspozycji kapitał i uparli się, by korzystać tylko z jego połowy. Żaden rozsądny przedsiębiorca nie może sobie na to pozwolić – diagnozował wtedy Jarosław Dąbrowski, prawnik, finansista i menedżer prowadzący firmę Dąbrowski Finance. Ten potencjał dostrzegają spółki sektora finan-

sowego w krajach UE. Dane raportu EY „European Financial Services Boardroom Monitor” wskazują, że 2022 r. wzrosła liczba kobiet wchodzących do zarządów spółek sektora finansowego w krajach Unii. Zdaniem większości ankietowanych w nim inwestorów (44 proc.) mieszany zarząd jest ważnym warunkiem ulokowania pieniędzy w spółce. Tylko dla 16 proc. z nich jest on „zupełnie nieistotny”. EY zauważa także, iż już prawie jedna trzecia (32 proc.) monitorowanych firm ma obecnie członków zarządu z doświadczeniem zawodowym w zakresie zrównoważonego rozwoju. To bardzo dynamiczny wzrost, bo jeszcze w czerwcu 2022 r. wskaźnik ten wynosił tylko 19 proc. Warto sobie jednocześnie uświadamić, że takie rozumienie problemu nie ma długiej historii. Za globalny przełom w tej dziedzinie dość powszechnie uznaje się nie tak odległy przecież rok 2011. Christine Lagarde, pierwsza kobieta w historii,

objęła wówczas stanowisko dyrektora zarządzającego jednej z największych, globalnych organizacji finansowych, Międzynarodowego Funduszu Walutowego.

### **Różnorodność – temat wciąż aktualny**

Z raportu Hays Poland „Kobiety na rynku pracy 2022” wynika, że specjalistki i menedżerki częściej od swoich kolegów doświadczają sytuacji, w których o ich szansach zawodowych decydują stereotypy, nieświadomione uprzedzenia lub dyskryminujące praktyki. Najczęściej mierzą się z przypadkami faworyzowania mężczyzn (55 proc.), kierowaniem się stereotypami w decyzjach o zatrudnieniu i awansie (53 proc.), zakładaniem ich mniejszej dyspozycyjności (48 proc.) oraz brakiem zaufania do kwalifikacji (42 proc.). Z kolei respondentki pełniące funkcje kierownicze, jako przeszkodę wskazywały negatywne i krzywdzące opinie na temat tzw.

kobiecego stylu zarządzania, stereotypowo postrzeganego jako zbyt emocjonalny, z nadmierną skłonnością do kompromisów i brakiem posłuchu wśród podwładnych. Zapytane o wyzwania, z jakimi musiały się zmierzyć na drodze do objęcia pierwszego w karierze stanowiska menedżerskiego, wymieniały również konieczność przecierania szlaków w firmie, w której na stanowiskach kierowniczych nie było kobiet, a także postrzeganie ich kandydatur przez przyzmat – nawet teoretycznego – macierzyństwa. Jest to jeden z powodów, dla których w Polsce nadal tak niewiele firm jest zarządzanych przez kobiety. – W Polsce na szczęblu kierowniczym nie brakuje utalentowanych, odnoszących sukcesy menedżerek i dyrekterek. Jednak, gdy spojrzemy bliżej na składy zarządów, decydujących o obsadzie najwyższych stanowisk w organizacjach, to w zdecydowanej większości są to mężczyźni. W tym kontekście wybór kandydata płci męskiej na stanowisko prezesa może wydawać się czymś naturalnym. W procesach decyzyjnych zwyczajnie brakuje kobiecej perspektywy, a do głosu mogą dochodzić nieświadomione uprzedzenia – komentuje Aleksandra Tyszkiewicz, Executive Director w Hays Poland. Na jeszcze jeden aspekt zwraca uwagę cytowana już Angelika Chirkowska. – Jako kobiety biznesu wciąż jesteśmy oceniane na podstawie tego, jak wyglądamy, w co jesteśmy ubrane, i dopiero potem ocenie podlega nasz poziom merytoryczny. Oznacza to, że musimy być przygotowane na kilku polach: dobrze wyglądać, merytorycznie się wypowiedzieć

**DANE RAPORTU EY „EUROPEAN FINANCIAL SERVICES BOARDROOM MONITOR” WSKAZUJĄ, ŻE 2022 R. WZROSŁA LICZBA KOBIET WCHODZĄCYCH DO ZARZĄDÓW SPÓŁEK SEKTORA FINANSOWEGO W KRAJACH UNII. ZDANIEM WIĘKSZOŚCI ANKIETOWANYCH W NIM INWESTORÓW (44 PROC.) MIESZANY ZARZĄD JEST WAŻNYM WARUNKIEM UŁOKOWANIA PIENIĘDZY W SPÓŁCE. TYLKO DLA 16 PROC. Z NICH JEST ON „ZUPEŁNIE NIEISTOTNY”.**

i jeszcze mieć dobry produkt – reasumuje.

### **Będzie więcej kobiet we władzach spółek giełdowych**

Dopiero po 10 latach od przedstawienia projektu przez Komisję Europejską, Parlament Europejski i Rada UE osiągnęły porozumienie w sprawie dyrektywy zwiększającej udział kobiet we władzach spółek giełdowych. Do czerwca 2026 r. przynajmniej 40 proc. członków organów zarządzających spółką lub 33 proc. wszystkich stanowisk kierowniczych w spółkach giełdowych muszą obejmować osoby należące do niedostatecznie reprezentowanej płci. Nowe regulacje unijne dotyczą przedsiębiorstw zatrudniających co najmniej 250 pracowników. Z danych Eurostatu wynika, że ogółem udział kobiet na stanowiskach kierowniczych w Polsce wynosi 44 proc. Jednak analizując

kierownictwo wyższego szczebla, Eurostat zwraca uwagę, że odsetek kobiet mimo dwukrotnego wzrostu w ciągu 10 lat (z 11,6 proc. w 2011 r. do 24,7 proc. w 2021 r.) znacznie odbiega od unijnego parytetu. Również badania PIE przeprowadzone wśród największych spółek giełdowych wskazują, że udział kobiet w zarządach wynosił 12,6 proc., a w radach nadzorczych – 17,3 proc. Nawet w sektorze finansowym, w którym kobiety stanowią 60 proc. ogółu zatrudnionych, w zarządach firm jest ich tylko 13 proc. – Kobiety w zarządach firm w Polsce nadal stanowią mniejszość. Wskazuje to na potrzebę wprowadzenia dodatkowych mechanizmów zapewniających równowagę płci w organach spółek. Bardziej zrównoważona reprezentacja kobiet przyczyni się do lepszego wykorzystania ich potencjału – mówi Nadia Kurtieva, ekspertka Konfederacji Lewiatan. Dodaje, że niektóre kraje, m.in. Belgia, Francja, Austria, już stosują na poziomie krajowym obligatoryjne mechanizmy kwotowe w zarządach spółek. Liczne studia przypadku wskazują, że instrumenty w postaci kwot, mimo kontrowersji, które wzbudzają w pewnych środowiskach, stanowią skuteczny i szybki środek do osiągnięcia zmian. – Bardziej zrównoważony skład zarządu to szansa na lepsze uwzględnienie różnych perspektyw spojrzenia na gospodarkę i społeczeństwo. Różnorodność przyczynia się do poprawienia innowacyjności i efektywności biznesu – kończy Nadia Kurtieva. Czy biznes skorzysta z tej możliwości już w 2023 r.? ■

1. Źródło: Badania PIE

# Oryginalne perfumy z Włoch



640zł  
100 ml

## GIALLO RIVIERA

Woda perfumowana 100 ml

**Nuty zapachowe:** cedr z Kalabrii, bergamotka z Kalabrii, cytryna, paczula, wetiweria



640zł  
100 ml

## RACCONTI DI VIAGGIO

Woda perfumowana 100 ml

**Nuty zapachowe:** czarny pieprz z Madagaskaru, cytryna, anyż, goździk, cynamon, paczula, wanilia



640zł  
100 ml

## CARPE DIEM

Woda perfumowana 100 ml

**Nuty zapachowe:** hiacynt, róża, lilia wodna, gałka muszkatołowa, wanilia, naturalny mech



640zł  
100 ml

## ARTISSIMA

Woda perfumowana 100 ml

**Nuty zapachowe:** bergamotka, zielona figa, czarna figa, fasola tonka, mech



640zł  
100 ml

## FIGO MORO

Woda perfumowana 100 ml

**Nuty zapachowe:** bergamotka, zielona figa, czarna figa, fasola tonka, mech



640zł  
100 ml

## HABANERA

Woda perfumowana 100 ml

**Nuty zapachowe:** tabaka, aromat skórzany, żywica



## Beata Daszyńska –Muzyczka

PREZES ZARZĄDU BGK

Związana z sektorem bankowym od ponad 25 lat. W latach 1994–2016 pracowała w Banku Zachodnim WBK (obecnie Santander Bank Polska), w którym zarządzała wieloma obszarami. Kierowała między innymi wdrożeniami strategicznych projektów jak nowy model oddziału czy bankowość elektroniczna MiniBank24. Odpowiadała za restrukturyzację i optymalizację procesów bankowych. Kierowała Obszarem Logistyki i Nieruchomości, pełniła funkcję przewodniczącej rady nadzorczej spółki BZ WBK Nieruchomości. Odpowiadała za projekt transformacji kultury organizacyjnej „Bank Nowej Generacji”. Pełniła też funkcję dyrektora Obszaru Partnerstwa HR. Od 2015 r. była członkiem Zarządu BZ WBK. Beata Daszyńska-Muzyczka jest 20. prezesem BGK od powstania banku niemal 100 lat temu. Pod jej kierownictwem bank intensywnie angażuje w realizację rządowej Strategii Odpowiedzialnego Rozwoju Polski. Prezes Daszyńska-Muzyczka jest także pomysłodawcą i inicjatorem powołania najważniejszego przedsięwzięcia finansowego w Europie Środkowo-Wschodniej – Funduszu Trójmorza i od 2019 r. pełni w nim funkcję przewodniczącej rady nadzorczej. Beata Daszyńska-Muzyczka jest członkiem kapituły Nagrody Gospodarczej Prezydenta RP oraz przewodniczącą rady programowej Federacji Przedsiębiorców Polskich. Jest także członkiem kapituły rady Nagrody Gospodarczej Forum Wizja Rozwoju oraz rady programowej Kongresu ICAN Management Review. Uhonorowana wieloma nagrodami, m.in. Nagrodą Prometejską im. prezydenta Lecha Kaczyńskiego czy Bankowym Menedżerem Roku 2018 przez „Gazetę Bankową”.





## 2. **Dorota Hryniewiecka-Firlej**

PREZES ZARZĄDU PFIZER POLSKA, DYREKTOR  
DZIAŁU INTERNAL MEDICINE, WICEPREZYDENT  
PRACODAWCÓW RP

Ma ponad 20-letnie doświadczenie w branży farmaceutycznej. Przez wiele lat pracowała na stanowiskach kierowniczych w wiodących firmach farmaceutycznych. Od kilkunastu lat związana z Pfizer, jedną z czołowych firm farmaceutycznych na świecie, gdzie łączy wizję dyrektora generalnego z perspektywą zorientowaną na ludzi. Wyznaje zasadę, że najważniejsi są ludzie i wierzy, że autentyczność powinna być podstawą budowania rela-

cji. Dlatego stara się budować kulturę integracji, środowisko tolerancji i szacunku dla różnorodności zarówno w życiu prywatnym, jak i zawodowym. Jej wizja dalszego rozwoju biznesu koncentruje się na umieszczaniu ludzi w centrum wszystkiego, głęboko wierząc, że sukces zapewniają zespoły, a nie jednostki. Takie podejście spowodowało, że została mianowana w europejskich strukturach Pfizer na współprzewodniczącą Rady ds. Różnorodności i Włączenia Społecznego. Pełni kluczowe funkcje przywódcze w wiodących organizacjach i stowarzyszeniach branżowych w Polsce. Jest wiceprezesem największej organizacji pracodawców – Pracodawców Rzeczypospolitej Polskiej, gdzie jest również współzałożycielem inicjatywy Human Rights & Business. Pełni także funkcje zarządcze w organizacjach i stowarzyszeniach, takich jak Executive Club oraz Business Centre Club.

## 3. **Joanna Seklecka**

PREZES ZARZĄDU ESERVICE

Jest jedną z najbardziej znanych kobiet świata płatności bezgotówkowych w kraju i za granicą, a także laureatką licznych nagród i wyróżnień. Zarządzany przez nią eService jest liderem polskiego rynku akceptacji kart płatniczych i największym agentem rozliczeniowym w Europie Środkowo-Wschodniej. Jako część międzynarodowej Grupy EVO jest jej europejskim hubem IT, technologii oraz zarządzania i rozwoju produktów. Firma szybko rośnie, zwiększa zatrudnienie i zakres dostarczanych usług. Działa na obszarze 11 krajów UE, obsługując ponad 570 tysięcy terminali płatniczych generujących ponad 3,6 miliarda transakcji rocznie. Dostarcza też szeroki zakres nowoczesnych usług dla eCommerce oraz mCommerce, w tym rozwiązań płatniczych dla 25 tysięcy sklepów internetowych. Joanna Seklecka jest absolwentką SGH w Warszawie oraz studiów doktoranckich na kierunku Zarządzanie. Ukończyła elitarny Stanford Executive Program, prowadzony przez Stanford University Graduate School of Business. Jej wiedza i doświadczenie zostały docenione przez członków Komitetu Agentów Rozliczeniowych, którzy w styczniu 2020 r., jednogłośnie wybrali na przewodniczącą KAR, a obecnie powierzyli jej to stanowisko na drugą kadencję.





## 4. Anna Grabowska

WICEPREZESKA ZARZĄDU DS. STRATEGII  
KONSUMENCKICH/ EVP, CHIEF COMMERCIAL OFFICER  
ŻABKA POLSKA

Od stycznia 2021 r. zarządza zespołem, którego zadaniem jest wyznaczanie kierunków rozwoju firmy. Jej działania skupiają się na budowaniu przemysłanych i zgodnych z duchem czasów strategii konsumenckich, komercyjnych i wspierających, takich jak strategia marki i marek własnych oraz strategia odpowiedzialnego i zrównowa-

żonego rozwoju ESG. Przed objęciem tego stanowiska, od kwietnia 2016 r. pełniła funkcję wiceprezeski Zarządu ds. komercyjnych w firmie Żabka Polska, kierując departamentami: handlowym i marketingu. Odpowiadała za zdefiniowanie i wdrożenie w życie strategii asortymentowej, promocyjnej i cenowej sieci. Nadzorowała przekształcenie sieci sklepów do nowego formatu, wcielając w życie nową strategię marketingową oraz innowacyjną wizję komunikacji z klientami. W ostatnich trzech latach na tym stanowisku przeprowadziła transformację oferty sklepów, rozwija-

jąc innowacyjne produkty, marki oraz usługi modern convenience spełniające potrzeby współczesnego konsumenta. Wcześniej przez blisko 19 lat związana była z siecią Tesco, m.in. jako wieloletni dyrektor działu zakupów. W latach 2011-2015 zasiadała w Zarządzie spółki w Polsce, pełniąc funkcję wiceprezeski ds. komercyjnych. Swoje międzynarodowe doświadczenie zawodowe zdobywała również w Tesco w Wielkiej Brytanii i na Węgrzech, a także odpowiadając za zespół zakupów artykułów spożywczych w Europie Centralnej (Polska, Czechy, Słowacja, Węgry).

## 5. Dominika Bettman

DYREKTOR GENERALNA MICROSOFT W POLSCE

Odpowiedzialna za wszystkie działania Microsoft w Polsce, w tym za realizację planu transformacji Polskiej Doliny Cyfrowej. Ma branżową wiedzę i doświadczenie zdobyte podczas ponad 26-letniej pracy w firmie Siemens na stanowiskach prezeski Zarządu i dyrektorki Digital Industries. Będzie odgrywać kluczową rolę w dalszym wzmocnieniu 30-letniej historii współpracy Microsoft z lokalnymi firmami, przedsię-

biorstwami, organizacjami sektora publicznego oraz partnerami na drodze do innowacji i transformacji cyfrowej polskiego rynku. Jest ambasadorem możliwości rozwoju zawodowego kobiet, członkiem wielu gremiów, które skupiają się na różnorodności, włączeniu, społecznej odpowiedzialności biznesu i zrównoważonym rozwoju. Jest wiceprezydentką Konfederacji Pracodawców Prywatnych „Lewiatan”, przewodniczy Radzie Odpo-



wiedzialnego Przywództwa Forum Odpowiedzialnego Biznesu oraz Radzie Krajowej Izby Gospodarczej Elektroniki i Telekomunikacji.



## 6. Agata Kornhauser-Duda

PIERWSZA DAMA RP

Urodziła się 2 kwietnia 1972 r. w Krakowie. Ukończyła krakowskie I Liceum Ogólnokształcące im. Bartłomieja Nowodworskiego. Po otrzymaniu w 1991 r. świadectwa dojrzałości podjęła naukę na Uniwersytecie Jagiellońskim na Wydziale Filologii Germańskiej, uzyskując w 1997 r. tytuł magistra. Po studiach początkowo zatrudniona była w prywatnej firmie,

a od października 1998 r. do 2015 r. pracowała jako nauczycielka języka niemieckiego w II Liceum Ogólnokształcącym im. Jana III Sobieskiego w Krakowie. Poza działalnością pedagogiczną zajmowała się między innymi organizowaniem międzyszkolnych wymian uczniowskich z krajami niemieckojęzycznymi. Od 1994 r. jest żoną Andrzeja Dudy.

## 7.

## Ewa Szmidt-Belcarz

PREZES ZARZĄDU I WSPÓŁWŁAŚCICIELKA EMPIKU

Od 2015 r. prezeska zarządu Empik. Zanim dołączyła do spółki Empik, 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. Ewa Szmidt-Belcarz 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.



Absolwentka Wydziału Finansów i Statystyki w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie oraz studiów doktoranckich na Wydziale Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warszawskiego. Ukończyła studia podyplomowe MBA na Akademii Ekonomiczno-Humanistycznej w Warszawie.

Była słuchaczką kursu International Institute for Securities Market Development, zorganizowanego przez US Securities and Exchange Commission w Waszyngtonie. Z rynkiem kapitałowym związana jest od 1992 r., początkowo jako analityk w Centrum Operacji Kapitałowych Banku Handlowego, a od 1999 r. jako pracownik Giełdy Papierów Wartościowych. Na GPW pełniła różne funkcje menedżerskie w obszarze rozwoju biznesu i sprzedaży, współpracowała z inwestorami i przedsiębiorcami, krajowymi

## 8. **Izabela Olszewska**

CZŁONEK ZARZĄDU GIEŁDY PAPIERÓW  
WARTOŚCIOWYCH W WARSZAWIE



i zagranicznymi, z różnych dziedzin gospodarki, odpowiadała za poszerzanie oferty produktowej

rynku regulowanego i rynków alternatywnych. Zajmowała stanowisko dyrektora zarządzającego ds. rozwoju. Od lipca 2019 r. pełni funkcję przewodniczącej Rady Nadzorczej Towarowej Giełdy Energii. Od października 2015 r. do czerwca 2019 r. była członkiem Rady Nadzorczej spółki Bondspot. Do czerwca 2018 r. była członkiem Rady Dyrektorów spółki Aquis Exchange z siedzibą w Londynie, pełniąc funkcję Non-Executive Director. Od wielu lat współpracuje z Krajowym Depozytem Papierów Wartościowych jako członek Zespołu Doradczego.



foto: PAP/FOTON

## 9. **Anna Lewandowska**

SPORTSMENKA, CELEBRYTKA, PRZEDSIĘBIORCZYNI

Sportsmenka, była zawodniczka karate KK Pruszków oraz była reprezentantka Polski w karate tradycyjnym. Specjalistka ds. żywienia, trenerka, motywatorka. Wielokrotna medalistka Mistrzostw Świata, Europy i Polski. Prezes Olimpiad Specjalnych Polska. Właścicielka marki Foods by Ann. Żona piłkarza Roberta Lewandowskiego.

Od 2013 r. prowadzi bloga Healthy Plan by Ann, w którym udziela porad żywieniowych i sportowych wraz ze swoim zespołem. W 2017 r. wydała DVD z ćwiczeniami dla kobiet w ciąży „Healthy Mom By Ann” oraz książkę „Healthy mama. Poradnik zdrowej mamy”. W marcu 2018 r. udostępniła do sprzedaży aplikację Diet & Training by Ann.





# 10. Beata Drzazga

ZAŁOŻYCIELKA I PREZES BETAMED

BetaMed to obecnie największa firma medyczna w Polsce świadcząca usługi opieki długoterminowej. Zatrudnia ponad 3200 osób. Posiada 91 filii opieki domowej w 11 województwach w Polsce. Właścicielka firmy medycznej BetaMed International w Las Vegas w USA. Właścicielka ekskluzyw-

negu salonu mody „DONO DA SCHEGGIA”, w którym oferowane są najnowsze kolekcje ze światowych stolic mody m.in. Mediolanu, Londynu, Dubaju, Rzymu, Paryża czy Wiednia. Właścicielka Kliniki Laseroterapii i Medycyny Estetycznej DRZAZGA CLINIC, oferującej ekskluzywne zabiegi na twarz i ciało z wykorzystaniem najnowocześniejszego sprzętu. Właścicielka BetaInvest Miami w USA. Dziekan Wydziału Medycznego Akademii Górnośląskiej w Katowicach. Ekspert w dziedzinie zarządzania służbą zdrowia. Członek wielu Stowarzyszeń i Klubów Biznesowych. Beata Drzazga jest prelegen-

tem i uczestnikiem wielu polskich i międzynarodowych konferencji ekonomicznych i medycznych m.in. w Nowym Jorku, Miami, Chicago, Londynie, Berlinie, Los Angeles, Palo Alto, Niemczech, Czechach czy Singapurze. Uczestniczka wielu misji gospodarczych m.in. w Nevadzie, Peru, Chile. Laureatka ponad 200 prestiżowych nagród i wyróżnień przyznawanych zarówno w Polsce, jak i na arenie międzynarodowej. Swój sukces zawdzięcza pasji, samozaparciu, samodyscyplinie i miłości do ludzi. Jej życiowe motto brzmi: „Sukcesem jest odnosić sukcesy, ale zawsze pozostawać sobą”.

# 11. Aleksandra Agatowska

PREZES ZARZĄDU PZU ŻYCIE

Absolwentka Uniwersytetu Jagiellońskiego specjalizacji Socjologia Gospodarki i Badania Rynku. Ukończyła liczne programy menedżerskie z zakresu strategii, zarządzania i finansów na renomowanych uczelniach, tj. Columbia University, The London School of Economics and Political Science oraz Northwestern Kellogg School of Management. Posiada również tytuł Executive MBA uzyskany na Akademii im. Leona Koźmińskiego. Wcześniej związana z prywatnym

sektorem finansowym. Pracowała w firmach grupy ING, w ING Życie, ING PTE oraz w ING Spółka Dystrybucyjna. W HDI (obecnie Warta), będącej częścią grupy finansowej Talanx Group, kierowała zespołem marketingu produktowego, tworząc i realizując kampanie wsparcia sprzedaży. Następnie w spółce Sony Europe kierowała zespołem Marketing Intelligence, koordynując prace w 20 krajach Europy. W Philips kierowała zespołem Marketing and Business Intelligence w



17 krajach regionu. We wszystkich firmach wdrażała autorskie projekty w obszarach marketingu, sprzedaży, zarządzania procesami oraz zarządzania produktami.





foto: PAP/Marcin Cholewiński

Zwycięzcy French Open 2020 w grze pojedynczej, triumfa-

# 12. Iga Świątek

TENISISTKA

torka juniorskich turniejów wielkoszlemowych: Wimbledonu 2018 w grze pojedynczej oraz French Open 2018 w grze podwójnej dziewcząt w parze z Caty McNally. Jest finalistką juniorskiego Australian Open 2017 w grze podwójnej w parze z Mają Chwalińską oraz złotą medalistką Letnich Igrzysk Olimpijskich Młodzieży 2018 w grze podwójnej dziewcząt w parze z Kają Juwan. W dniach 7-8 grudnia WTA powiadomiła o przyznaniu jej dwóch spośród kilku najważniejszych dorocznych nagród przydzielanych przez tę

organizację: WTA Fan Favorite (dla ulubionej zawodniczki z punktu widzenia kibiców) oraz WTA Most Improved Player of the Year (dla zawodniczki, która w ciągu minionego sezonu uczyniła największy postęp w swoim poziomie gry). Nadto jej główny trener Piotr Sierżputowski otrzymał nagrodę WTA Coach of the Year (dla najlepszego trenera tenisowego na przestrzeni ocenianego roku). 9 stycznia w ramach organizowanego przez „Przegląd Sportowy” plebiscytu na najlepszego sportowca 2020 r. zajęła 2. miejsce.

# 13. Ewa Małyszko

PREZES ZARZĄDU PFR TFI

Menedżerka z ponad 20-letnim doświadczeniem na rynku finansowym. Obecnie kieruje PFR TFI, wcześniej zarządzała takimi instytucjami jak: PKO BP Bankowy PTE, KGHM TFI, SEB TFI.

Zaangażowana w projekty związane z edukacją finansową, rozwojem aktywności zawodowej kobiet, wellbeingiem i standardami doradztwa finansowego. Prowadzi warsztaty i bierze udział w debatach, dzieląc się swoją wiedzą i doświadczeniem. Jest członkiem Rady EFPA Polska i jej przedstawicielem w Standards and Qualifi-

cations Committee EFPA. Zasiada w Radzie Programowej Europejskiego Kongresu Finansowego oraz Radzie Izby Zarządzających Funduszami i Aktywami. Absolwentka prestiżowego Programme for the Executive Development dla kadry menedżerskiej wyższego szczebla w IMD Institute w Lozannie oraz programu z zakresu zarządzania organizacją w Wallenberg Institute w Szwecji. Współautorka projektu PPK. Aktywnie uczestniczyła także w opracowaniu założeń dla indywidualnych kont zabezpieczenia emerytalnego.





## 14. Edyta Sadowska

PREZES ZARZĄDU I DYREKTOR GENERALNA  
CANAL+ POLSKA

Od lutego 2018 roku była członkiem zarządu Platformy CANAL+ (dawniej platformy nc+) na stanowisku wiceprezesa zarządu ds. programowych. Wcześniej była związana m.in. z Ringier Axel Springer Polska, gdzie zajmowała stanowisko prezesa zarządu spółki.

Następnie jako członek zarządu połączonych struktur Grupy Onet-RAS Polska (Ringier Axel Springer, Onet.pl, Media Impact Polska) odpowiadała za budowę oraz realizację strategii rozwoju i transformacji cyfrowej największych tytułów prasowych i mediów online.

## 15. Iwona Kossmann

PREZES ZARZĄDU DENI CLER GROUP

Od października 2019 r. pełni rolę prezesa Zarządu Deni Cler Group, firmy posiadającej sieć 51 ekskluzywnych salonów z odzieżą luksusową dla kobiet. Wcześniej była prezesem Revo Technologies, spółki zajmującej się finansowaniem zakupów konsumenckich w handlu detalicznym. W 2012 r. założyła firmę Kossmann Fashion zajmującą się projektowaniem i produkcją odzieży dla kobiet biznesu. Do listopada 2011 r. była prezesem BBP, wydawcy „Pulsu Biznesu”. W latach 2008-2010 pełniła funkcję prezesa DCG. W latach 2001-2008 zarządzała marketingiem i sprzedażą spółek telekomunikacyjnych w grupie Orange. Od 2005 r. członek Zarządu ds. marketingu i sprzedaży Orange,

a następnie członek Zarządu ds. rynku masowego. Karierę rozpoczęła w 1992 r. w Unilever Polska. Od 1994 r. do 2021 r. zarządzała międzynarodowymi markami kosmetycznymi w filiach Coty Polska, Węgry i w Niemczech. W 2022 r. oraz w 2021 r. została wyróżniona przez magazyn „Home & Market” tytułem Menedżera roku, wcześniej w 2008 r. – Menedżera Dekady. W 2022 r. otrzymała nagrodę Klubu Inwestorek Indywidualnych dla „Business Woman roku 2022”. W 2015 r. została nagrodzona przez Ministra Gospodarki i Wiceprezesa Rady Ministrów Statuetką Marka Polski oraz odznaczona medalem za zasługi dla rozwoju gospodarki RP. Od 2022 roku Prezes Związku Producentów Przemysłu Mody.



# 16. Aneta Podyma

PREZES ZARZĄDU UNUM

Ma imponujące doświadczenie menedżerskie: karierę zaczynała w Merrill Lynch, uruchamiała polski oddział BlackRock, tworzyła i przewodziła AXA TFI i była szefem Genworth Financial w regionie. Studiowała we Wrocławiu i w Paryżu. W pracy kładzie nacisk na oparte na wartościach etyczne relacje z klientami, oferowanie transparentnych produktów finansowych i najwyższą jakość obsługi. Dostrzega i docenia ludzi, wierzy w ich potencjał i pomaga im się rozwijać. To według niej klucz do biznesowego wzrostu i osobistych sukcesów otaczających ją osób. Jest otwarta na potrzeby innych i zaangażowana



społecznie. W 2011 r. współtworzyła ogólnopolską inicjatywę

„Koalicja Prezesów Wolontariuszy 2011” znaną dziś jako Liderzy Pro Bono, której nadal jest aktywnym uczestnikiem. Od 2012 r. przewodniczy Radzie Fundacji Młodzieżowej Przedsiębiorczości, jest jej aktywnym członkiem i działaczem. Aneta Podyma angażuje się w rozwój rynku ubezpieczeń, pełniąc funkcję wiceprzewodniczącej Komisji Rewizyjnej przy Polskiej Izbie Ubezpieczeń. Jej dojrzałość biznesowa, efektywne przywództwo i standardy zarządzania zostały wyróżnione tytułem Mistrza Biznesu (Businessman.pl). Została również ujęta w gronie 50 najcenniejszych kobiet w raporcie Rzeczpospolita Babska 2019, 2020 i 2021 r. („Gazeta Finansowa”) oraz wśród 25 najlepszych menedżerów roku 2019 („Home &Market”), a także wśród Top 10 Menedżerów w Finansach 2020 r. („Gazeta Finansowa”).



foto: PAP/Archiwum Kalbar

# 17. Ewa Błaszczyk

AKTORKA TEATRALNA I FILMOWA, ZAŁOŻYCIELKA KLINIKI BUDZIK

Zadebiutowała jako studentka w 1977 r. na scenie Teatru Współczesnego w Warszawie. Film Wiesława Saniewskiego „Nadzór” przyniósł jej główną nagrodę aktorską na Festiwalu Filmów w Gdańsku. Szeroką popularność zdobyła dzięki podwójnej roli Kasi i Mariana w serialu „Zmiennicy” Stanisława Barei i stała się laureatką telewizyjnego Wiktora – nagrody publiczności. Poza rolami filmowymi

i teatralnymi ma na swoim koncie także m.in. występy w serialach, teatrach telewizji, programach muzycznych i rozrywkowych. Współzałożycielka i fundatorka istniejącej od 2002 r. organizacji Akogo?, która pomaga dzieciom w śpiączce. Fundacja ta wybudowała Klinikę Budzik – pierwszą w Polsce placówkę, w której leczone i rehabilitowane są dzieci po najcięższych urazach mózgu.



# 18.

## dr 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 12 krajów. Pod jej zarządem Douglas zbudował pozycję lidera w obszarze nowoczesnej sprzedaży multichannelowej w sektorze luxury beauty, posiadając w swej strukturze obecnie 137 perfumerii

stacjonarnych w Polsce oraz największą autoryzowaną perfumeryę 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 menedżerskiego IESE w Barcelonie. Wolne chwile spędza z rodziną. Lubi podróże, góry, sport i dobrą literaturę.

# 19.

## Agnieszka Servaas

PRZEDSIĘBIORCA, PREZESKA ZARZĄDU  
VIVE MANAGEMENT, DORADCA I MENTORKA  
BIZNESOWA CERTYFIKOWANY COACH

Wierzy w dobrostan w życiu i biznesie. Od ponad 25 lat wspiera i współtworzy biznes. Wdrażając gospodarkę o obiegu zamkniętym w modzie, buduje ekosystem wspierający planetę. Zarządza grupą spółek VIVE Group. Jest inicjatorką nurtu Textile Upcycling – formy przetwarzania wtórnego odpadów tekstylnych. Rozwinęła sprzedaż VIVE Group na 70 rynkach na świecie.

Swoje pasje i doświadczenie lubi dzielić z innymi. Jest inicja-

torką i współzałożycielką Stowarzyszenia Kobiety VIVE, Członkinią Zarządu Stowarzyszenia LiderShe oraz Koalicji Liderzy Pro Bono. Towarzyszy liderom w budowaniu przywództwa opartego na wartościach. Angażuje się w inicjatywy wspierające rozwój dzieci i młodzieży, bo to inwestycja w przyszłe pokolenia.

Pasjonują ją ludzie. Kocha podróże i poznawanie różnych kultur. W czerwcu 2019 zdobyła Dach Afryki – Kilimandżaro.







# 20. Agnieszka Wrońska

PREZES ZARZĄDU LINK4

Prezes zarządu LINK4 od 2016 r. Wcześniej pełniła funkcję członka zarządu odpowiedzialnego za pion finansów i dyrektora Departamentu Aktuariatu Produktowego, w którym odpowiadała między in-

nymi za rozwój i tworzenie produktów, ich wycenę oraz ocenę ryzyka ubezpieczeniowego. Do 2010 r. pełniła funkcję głównego aktuarusza spółki – posiada licencję aktuarialną oraz jest członkiem międzynarodowego stowarzyszenia ACCA. Z firmą jest związana od 2006 r. W branży finansowej Agnieszka Wrońska pracuje od początku swojej kariery. Zaczynała od pracy w firmie konsultingowej Ernst & Young (obecnie EY), gdzie przez cztery lata brała udział w projektach doradczych oraz badaniach

sprawozdań finansowych ubezpieczycieli majątkowych w Polsce. Ukończyła Szkołę Główną Handlową w Warszawie na kierunku Metody Ilościowe oraz Systemy Informacyjne. Pod kierownictwem prezes Wrońskiej LINK4 osiągnął rekordowe wyniki sprzedażowe, przekraczając w grudniu 2017 r. kamień milowy w składce przypisanej brutto, czyli poziom 1 miliarda zł. Od tego roku firma konsekwentnie utrzymuje ten poziom, zamykając 2021 r. kolejnym rekordowym wynikiem.

# 21. Ewa Kudlińska-Pyrz

DYREKTOR GENERALNA MARY KAY COSMETICS POLAND & LITHUANIA

Była odpowiedzialna za wprowadzanie prestiżowych marek kosmetycznych na rynek. W 2003 r. jako dyrektor generalna otworzyła filię światowej marki kosmetycznej Mary Kay w Polsce, rozszerzając następnie obecność na Litwę, Łotwę i Estonię. Obecnie skupia się na strategicznych inicjatywach wspierających sukces tysięcy konsultantek kosmetycznych. Płynnie przeprowadziła spółki Mary Kay przez kryzys związany z COVID-19. Dzięki niej firma odnotowała rekordowe wzrosty sprzedaży i liczby konsultantek. Trzykrotnie była prezesem Zarządu Polskiego Stowarzyszenia



Sprzedaży Bezpośredniej. Obecnie jako członek Zarządu, buduje wizerunek PSSB jako wpływowego głosu i zaufanego źródła informacji o branży sprzedaży bezpośredniej. Reprezentuje polski rynek w Światowej Federacji Stowarzyszeń Sprzedaży Bezpośredniej, promując etyczne zachowania biznesowe. Jej inicjatywy zostały kilkakrotnie uhonorowane przez organizację PNSA Certyfikatem Etycznej Sprzedaży i Zarządzania Obsługą Klienta. Jej pasją są podróże, zwiedziła ponad 70 krajów. Jest żoną Mariusza i mamą dwóch córek, Marty i Julii, z których jest bardzo dumna.





22.

## Joanna Skoczeń

WSPÓŁZAŁOŻYCIELKA I PREZES ZARZĄDU  
VANITYSTYLE

Od 15 lat efektywnie kieruje zespołem spółki, budując strategię rozwoju opartą na zaangażowaniu poprzez zaufanie, otwartą komunikację i społeczną odpowiedzialność. Zarządzana przez nią firma

pomaga polskim pracodawcom holistycznie dbać o zdrowie ich pracowników, propagując aktywność i apetyt na życie poprzez oferowanie programów motywacyjnych z zakresu sportu, rekreacji i kultury, pamiętając, że człowiek, jego potrzeby i pasje jest najważniejszy.

Doświadczony strateg i praktyk biznesowy z kilkunastoletnim doświadczeniem w obszarze zarządzania finansami i księgowością w firmach z branży IT, FMCG, doradztwa i konsultingu oraz

ochrony środowiska. Absolwentka Wydziału Zarządzania Wojskowej Akademii Technicznej oraz Wydziału Zarządzania i Marketingu Wyższej Szkoły Informatyki Stosowanej i Zarządzania. Posiada dyplom ukończenia studiów podyplomowych Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania z zakresu rachunkowości zarządczej. Ukończyła program Strategic Leadership Academy w ICAN Institute.

Dziś VanityStyle to jeden z liderów rynku świadczeń pozapłatocowych w Polsce.

23.

## Olga Malinkiewicz

WYNAŁAZCZYNI METODY WYTWARZANIA DRUKOWANYCH OGNIW  
SŁONECZNYCH NA BAZIE PEROWSKITÓW, ZAŁOŻYCIELKA  
SAULE TECHNOLOGIES

Rozpoczęła studia na Wydziale Fizyki Uniwersytetu Warszawskiego, gdzie uzyskała licencjat w 2005 r. Studia magisterskie ukończyła na Politechnice Katalońskiej w Barcelonie (Universitat Politècnica de Catalunya) w 2010 r. Jeszcze w czasie studiów, w 2009 r. rozpoczęła pracę w instytucie ICFO (The Institute of Photonic Studies), a następnie na Uniwersytecie w Walencji. W tej uczelni

obroniła doktorat (w The Institute for Molecular Science). W czasie pracy w Hiszpanii opracowała metodę pozwalającą na zastosowanie materiału perowskitowego na dowolnym podłożu, np. folii PET. W grudniu 2014 r. założona przez Malinkiewicz spółka Saule Technologies (nazwana na cześć bałtyjskiej bogini słońca Saule) zaprezentowała w Bostonie pierwszy na świecie drukowany perowskit.





## 24. Agnieszka Isa

DYREKTOR GENERALNA  
AVON COSMETICS POLSKA

Odpowiada za rozwój marki i nowych kanałów sprzedaży, a także za wprowadzanie strategii marketingu na polskim rynku. W firmie Avon pracuje od 19 lat. Była dyrektorem marketingu w Johannesburgu w RPA, dyrektorem wykonawczym ds. marketingu na rynki Europy Zachodniej (z siedzibą w Madrycie w Hiszpanii) i dyrektorem wykonawczym ds. marketingu w Stambule na

Turcję, Afrykę Północną i Bliski Wschód. Ostatnio pracowała w regionie Azji i Pacyfiku, gdzie zasiadała w zarządach Avonu w Szanghaju w Chinach oraz w Manili na Filipinach. Odpowiadała za zwiększanie udziałów w rynku, budowanie zespołów i procesów w klastrze, kierowanie działami marketingu i cyfryzacji, a także za modernizację portfolio produktów.

## 25. Monika Król

WICEPREZES POLSKIEGO STANDARDU  
PŁATNOŚCI (PSP), OPERATORA BLIKA

Monika Król posiada kilkunastoletnie doświadczenie w branży finansowej oraz jako przedsiębiorczyni, inwestorka oraz doradczyni do spraw marketingu i strategii firm z sektora handlu B2 C. Ma wysokie kwalifikacje w planowaniu i realizacji strategii marketingowych, we wdrażaniu nowych produktów i strategii sprzedażowych oraz w zarządzaniu procesem zmiany w organizacji. W swojej karierze zarządzała także grupami projektowymi w ramach fuzji banków oraz prowadziła procesy rebrandingu i repozycjonowania.

Jako wiceprezes zarządu Polskiego Standardu Płatności, opera-

tora systemu BLIK, do którego dołączyła w 2017 r., jest odpowiedzialna za marketing, sprzedaż, rozwój biznesu, jak również obszar HR. Wcześniej była dyrektorem zarządzającym w Banku BPH i odpowiadała za obszar komunikacji marketingowej i PR. Pełniła także funkcję dyrektora marketingu w Fortis Banku, a po fuzji z BNP Paribas dyrektora marketingu i komunikacji korporacyjnej grupy BNP Paribas w Polsce. Karierę w bankowości rozpoczynała w Citi Banku Handlowym.

Jest absolwentką Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu. Uczestniczyła w programach managerskich w Harvard Business



School Executive Education i London Business School.



## 26. Karolina Szmidt

PREZES ZARZĄD I DYREKTOR PERSONALNA  
HENKEL POLSKA

Ukończyła studia w zakresie turystyki i rekreacji na krakowskiej Akademii Wychowania Fizycznego. Odyła studia podyplomowe w Wyższej Szkole Handlu i Finansów Międzynarodowych w Warszawie, w Wojskowej Akademii Technicznej i w Szkole Głównej Handlowej. W latach 2008-2011 była menedżerem do

spraw zasobów ludzkich w firmie Royal Unibrew Polska. W latach 2001-2015 zajmowała stanowisko menedżera do spraw HR w Polsce i Europie Centralnej w firmie SC Johnson. Od roku 2015 zarządza zasobami ludzkimi firmy Henkel w Europie Północno-Wschodniej. Prezesem Zarządu spółki Henkel Polska jest od kwietnia 2020 r.

## 27. Alicja Koleśnik

PREZES ZARZĄDU DOZ S.A.

Jako prezes Zarządu DOZ S.A. wyznacza kierunki rozwoju i buduje długookresowe strategie działania firmy oraz projektuje i nadzoruje wdrażanie nowych rozwiązań odpowiadających na oczekiwania pacjentów. Od ośmiu lat pełni funkcję prezesa Zarządu DOZ S.A., firmy polskiej, jednego z największych i najdłużej działających podmiotów na polskim rynku aptecznym i jednocześnie największego pracodawcy na tym rynku. Zatrudnia ponad 5 tys. pracowników, którzy dbają o bezpieczeństwo

leczenia farmakologicznego ponad 5 milionów pacjentów miesięcznie. Wcześniej przez osiemnaście lat związana z grupą Jeronimo Martins Polska. Ukończyła Wydział Zarządzania na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu oraz studia podyplomowe MBA i Executive MBA. Jest absolwentką AMP na INSEAD Business School oraz wielu szkoleń biznesowych, w tym na Harvard Business School i Kellogg School of Management. Członek Business Center Club i dyrektor wykonawczy CEPD N.V.





# 28. Katarzyna Byczkowska

DYREKTOR ZARZĄDZAJĄCA BASF POLSKA

Zanim trafiła do Zarządu polskiego oddziału, pracowała w Wiedniu jako Head of Controlling and Projects na Europę Centralną spółki. W latach 2013-2017 została oddelegowana do Barcelony, gdzie pełniła funkcję Vice President, Sales & Regional Market Development Iberia. Wcześniej pełniła funkcje komercyjne w Ludwigshafen, w Niemczech (2006-2007) oraz w Warszawie, gdzie objęła stanowisko

dyrektora handlowego EUC i Rosji (2008-2012). Pracę w BASF rozpoczęła w 2005 r. w Wielkiej Brytanii jako kierownik sprzedaży na Europę Północną. Karierę zawodową rozpoczęła w Dow Chemical, gdzie przez 10 lat pracowała na różnych stanowiskach w Warszawie i Londynie. Ukończyła studia na Politechnice Wrocławskiej (magister inżynierii chemicznej) oraz studia MBA na Uniwersytecie w Calgary.

# 29. Joanna Erdman

PREZES ZARZĄDU FUNDACJI POLSKA BEZGOTÓWKOWA



Swoją karierę bankową rozpoczęła w Grupie Pekao. Od 2000 r. związana z mBankiem, ostatnio w funkcji dyrektorki ds. projektów strategicznych w bankowości detalicznej. Od początku działania Fundacji Polska Bezgotówkowa wspierała ją strategicznie jako członek Rady Fundacji. Doradzała również w European Payment Advisory Committee oraz w Visa Client Council. Poza mBankiem współtworzyła

takie marki jak MultiBank, Orange Finanse, BLIK, mojeID. Od czerwca 2018 r. do chwili obecnej pełniła również funkcję Przewodniczącej Rady Wydawców Kart Bankowych przy Związku Banków Polskich. Joanna Erdman jest absolwentką Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego oraz studiów podyplomowych w Szkole Głównej Handlowej na kierunku "Przywództwo w innowacjach". Ma tytuł Master of Business Administration (MBA) Pol-

sko-Amerykańskiego Centrum Zarządzania oraz University of Maryland. Jest również laureatką tytułu "Najbardziej wpływowej kobiety w branży płatniczej" przyznawanego przez portal cashless.pl.





# 30. Anna Włodarczyk -Moczowska

PREZES ZARZĄDU COMPENSA

Od ponad 25 lat jest związana z branżą ubezpieczeniową. Przez ostatnie 10 lat pełniła funkcję prezesa zarządu dynamicznie rozwijającej się spółki Wiener TU S.A. Vienna Insurance Group, która w 2021 r.

zebrała 960,9 mln zł składki. Jest również przewodniczącą Komisji Rewizyjnej Polskiej Izby Ubezpieczeń oraz pełniła funkcję prezydent Polsko-Niemieckiej Izby Przemysłowo-Handlowej.

# 31. Małgorzata Rusewicz

PREZES ZARZĄDU POLSKIEJ IZBY  
ZARZĄDZAJĄCYCH FUNDUSZAMI I AKTYWAMI

Z wykształcenia prawnik, ukończyła również podyplomowe studia z zakresu ubezpieczeń w SGH. W 2013 r. objęła stanowisko prezesa Izby Gospodarczej Towarzystw Emerytalnych, w Izbie Zarządzających Funduszami i Aktywami pracuje zaś od września 2019 r., początkowo jako wiceprezes Zarządu, a od stycznia 2020 r. została mianowana prezesem Zarządu i odtąd samodzielnie kieruje IZFiA. Jest również członkiem Komitetu ds. Product Governance Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie oraz członkiem Komitetu Nadzoru w GPW Benchmark. Należy do Komitetu do Spraw Ryzyka w KDPW oraz jest członkiem

działającej w ramach Ministerstwa Finansów Rady Rozwoju Rynku Finansowego. Tematyką ubezpieczeń zajmuje się od początku swojej kariery, którą rozpoczęła w 2002 r. w Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych. W kolejnych latach współpracowała z Instytutem Pracy i Spraw Socjalnych oraz Komisją Europejską jako ekspert z zakresu rynku pracy, oraz prawa ubezpieczeniowego. W latach 2005-2007 była związana z Uniwersytetem w Gandawie, gdzie uczestniczyła w programie Training and Reporting on European Social Security. W latach 2007-2012 w Konfederacji Lewiatan pełniła funkcję dyrektora Departamentu Dialogu Społeczne-



go i Stosunków Pracy oraz Koordynatora Rady Rynku Pracy. Jest autorką licznych publikacji z zakresu prawa ubezpieczeniowego i rynku pracy.





foto: PAP/FOTON

# 32.

## Martyna Wojciechowska

ZAŁOŻYCIELKA FUNDACJI UNAWEZA,  
PREZENTERKA TELEWIZYJNA,  
DZIENNIKARKA, PODRÓŻNICZKA I PISARKA

Jest honorową ambasadorką WWF Polska. Wspiera m.in. apel o ochronę najstarszego parku narodowego Wirunga w Afryce przed odwiertami naftowymi (pod naciskiem globalnej akcji

firmy Total i Soco wycofały się ze swoich planów). Wspiera ochronę polskich rysi. Zaangażowała się także w akcję „Nie mów do mnie misiu”, która miała na celu szerzenie wiedzy o żyjących w Polsce niedźwiedziach. W 2013 r. została członkinią Polskiej Akcji Humanitarnej. Włączyła się wówczas w pomoc dla uchodźców z Syrii. Dwa lata wcześniej, w 2011 r., klub PAH SOS został objęty patronatem National Geographic Traveler. W plebiscyście Travelery 2011,

organizowanym przez miesięcznik „National Geographic Polska”, PAH SOS otrzymał nominację do nagrody w kategorii „Społeczna inicjatywa roku”. Była zaangażowana w budowę kliniki hematologii dziecięcej „Przyłodek Nadziei” we Wrocławiu. Jest twórczynią fundacji Unaweza, która daje kobietom skrzydła poprzez wyrównywanie szans ekonomicznych, społecznych i prawnych. Zapewnia dostęp do edukacji, opieki medycznej oraz spełnia ich marzenia.

# 33.

## Irena Eris

WSPÓŁWŁAŚCICIELKA, DYREKTOR  
DS. BADAŃ I ROZWOJU DR IRENA ERIS

Ukończyła Akademię Medyczną 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 r. za stworzenie najcenniejszej polskiej marki z nazwiska (miesięcznik „Businessman”, 2003). W 2004 r. 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 2014 została nominowana w plebiscyście „Ludzie Wolności”, zorganizowanym na 25-lecie Solidarności w kategorii biznes.



5 czerwca 2014 r. za wybitne zasługi dla rozwoju i promocji polskiej przedsiębiorczości, za osiągnięcia w działalności społecznej została odznaczona Krzyżem Oficerskim Orderu Odrodzenia Polski.

# 34.

## Katarzyna Suchcicka

DYREKTOR GENERALNY, OX2

Od 14 lat związana z energetyką, a konkretniej z odnawialnymi źródłami energii. Absolwentka studiów inżynierskich za granicą i ekonomicznych w kraju. Ma

międzynarodowe doświadczenie w zarządzaniu i budowaniu efektywnych zespołów. Aktywnie uczestniczy w polskiej transformacji energetycznej.



# 35.

## Sanah

PIOSENKARKA

Jedna z najpopularniejszych obecnie artystka polskiej sceny muzycznej. Może pochwalić się niepowtarzalnym stylem pisania piosenek – w warstwie tekstowej z wdziękiem i humorem łączy młodzieżowy slang z poezją, muzycznie jak z rękawka sypie chwytliwymi, przebojowymi melodiami. Autorka

jednego z największych hitów w polskiej muzyce pop ostatnich lat – „Szampana” oraz niezliczonych złotych, platynowych, multiplatynowych i diamentowych przebojów, wśród których znajdują się: „Szampan”, „Melodia”, „Ale jazz”, „etc. (na disco)”, „ten Stan”, „Szary świat”, „ostatnia nadzieja” czy „Nic dwa razy”.

# 36.

## Dorota Soszyńska

WSPÓŁWŁAŚCICIELKA I DYREKTOR KREATYWNA OCEANIC

Absolwentka Akademii Muzycznej na Wydziale Wychowania Muzycznego i Fortepianu. To właśnie muzyka nauczyła ją wrażliwości, analitycznego myślenia i precyzji, które bardzo przydają się w codziennej pracy. Bo choć muzyka pozostała jej wielką miłością, swoje życie związała z branżą kosmetyczną. Jest współwła-

ścicielką i dyrektorką kreatywną firmy Oceanic, która od ponad 30 lat troszczy się o skórę wrażliwą i skłonną do alergii oraz Euro Fragrance. Bez wahania może powiedzieć, że lubi swoją pracę, która jest dla niej fascynującą i pełną wyzwań przygodą. Zadeklarowana frankofilka – miłośniczka kultury i mody francuskiej.





Niewielką rodzinną firmę przekształciła w międzynarodową Grupę Mokate, sprzedającą dziś swoje produkty do ponad 70 państw na całym świecie. Z sukcesem wpro-

# 37. Teresa Mokrysz

ZAŁOŻYCIELKA GRUPY MOKATE

wadziła Mokate do czołówki europejskich producentów żywności. Wybudowała od podstaw kombinaty produkcyjne w Ustroniu i Żorach, rozbudowała i zmodernizowała zakład Mokate w Czechach. Podtrzymuje tradycyjne wartości fi rmy rodzinnej, opartej wyłącznie na bazie polskiego kapitału. Została wyróżniona m.in. tytułem „Najbardziej Przedsiębiorczej Kobiety Świata” przez Międzynarodową Fundację Przedsiębiorczości Kobiet z Los Angeles. Otrzymała

szereg prestiżowych odznaczeń i nagród, w tym Krzyż Ofi cerski Orderu Odrodzenia Polski nadany przez Prezydenta RP. Uczestniczy w życiu społecznym i gospodarczym kraju. Od lat jest członkiem Polskiej Rady Biznesu. Patronuje przedsięwzięciom ze sfery kultury i nauki, wspomaga materialnie funkcjonowanie placówek służby zdrowia, domów opieki, szkół. 1 stycznia 2016 r. przekazała zarządzanie rodzinną firmą w ręce syna – Adama Mokrysza.

# 38. Agnieszka Żyro

PREZES ZARZĄDU ANWIL

Absolwentka Akademii Bydgoskiej (obecnie Uniwersytet Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy) na kierunku administracja oraz MBA na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu. Ukończyła również studia podyplomowe na kierunkach: rachunkowość, analiza ekonomiczna i controlling (Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu) oraz zintegrowane systemy informatyczne (Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie), a także

Akademię Zarządzania Kapitałem Ludzkim w IBD Business School.

Od września 1998 r. do marca 2017 r. związana zawodowo z ENEA Serwis, konsekwentnie podążała ścieżką awansu, zajmując kolejne stanowiska w obszarze personalnym, aż do stanowiska wiceprezesa Zarządu ds. pracowniczych. Od kwietnia 2017 r. prezes Zarządu ENERGA Logistyka.

Od 7 marca 2018 r. prezes Zarządu ANWIL.





W Śnieżce, z którą jest związana od 2000 r., odpowiada za marketing i sprzedaż. Pracę rozpoczę-

# 39. Joanna Wróbel-Lipa

WICEPREZES ZARZĄDU,  
DYREKTOR DS. HANDLOWYCH ŚNIEŻKI

ła na stanowisku specjalisty ds. marketingu, a w kolejnych latach pełniła funkcję kierownika Działu Marketingu oraz zastępcy dyrektora handlowego ds. marketingu. W 2006 r. objęła stanowisko dyrektora ds. handlowych, łącząc je z funkcją prokurenta. W 2007 r. została powołana na stanowisko członka Zarządu Śnieżki, a od 2011 r. pełni funkcję wiceprezesa

Zarządu. Równolegle jest prezesem Zarządu spółki Śnieżka Trade of Colours. Ukończyła Akademię Ekonomiczną w Katowicach (specjalność: Zarządzanie i Marketing) oraz studia podyplomowe The Advanced Certificate in Marketing, prowadzone przez Instytut Rozwoju Biznesu. Uczestniczyła także w licznych kursach z zakresu marketingu i sprzedaży.

# 40. Maria Magdalena Kwiatkiewicz

WSPÓŁZAŁOŻYCIELKA YES BIŻUTERIA

Firmę YES Biżuteria założyła z mężem i bratem ponad 40 lat temu. Obecnie zasiada w Radzie Nadzorczej spółki, a funkcję prezesa YES pełni jej syn – Tomasz Kwiatkiewicz. Miłośniczka, a zarazem wytrawna znawczyni sztuki złotniczej. Jest właścicielką największej w Polsce, liczącej ponad 1 600 obiektów, prywatnej kolekcji biżuterii współczesnej oraz etnicznej przywożonej z wypraw. Wewnętrzna potrzeba promocji polskiej sztuki złotniczej realizuje ponadto na gruncie powołanej do życia ponad 20 lat temu Galerii

YES. – Mój świat zawsze wypełniała biżuteria, zarówno w kontekście życia zawodowego, jak i wielkiej pasji do piękna i designu. Uwielbiam biżuterię etniczną, którą przywożę z najdalszych zakątków świata i którą wzbogacam swoją kolekcję, i ona cieszy mnie szczególnie – mówi Maria Magdalena Kwiatkiewicz. – Jeszcze większą satysfakcję czuję, kolekcjonując biżuterię współczesną, szczególnie tę unikatową, która niejednokrotnie wyznacza nowe kierunki w projektowaniu i złotnictwie w ogóle – dodaje. Jej dwie wielkie



pasje – podróżowanie i fotografowanie, z roku na rok stają się coraz silniejsze. Wędrując do najdalszych zakątków świata z aparatem w dłoni, wyrusza na spotkanie z ludźmi, bo to oni są dla niej najważniejsi – zarówno w życiu osobistym, jak i zawodowym.





foto: PAP/FOTON

41.

## Ewa Chodakowska

BIZNESWOMAN, PROPAGUJE ZDROWY STYL ŻYCIA I FITNESS

Trenerka fitness, trenerka personalna, specjalizująca się w treningu funkcjonalnym i HIIT (ang. High Intensity Interval Training),

a także blogerka, prezenterka telewizyjna i osobowość medialna. Wydała kilka książek, była redaktorką naczelną miesięcznika „Be Active”.

42.

## Małgorzata Rozenek

OSOBOWOŚĆ MEDIALNA

W latach 2012-2014 była gospodarnią programu „Perfekcyjna pani domu”. W 2013 r. była jurorką reality show TVN „Bitwa o dom”. 4 grudnia, nakładem Wydawnictwa Pascal, ukazał się poradnik „Perfekcyjna pani domu. Poradnik”. 14 maja 2014 r. wydała drugi tom serii – „Perfekcyjny ogród. Poradnik”, a 22 października trzeci – „Perfekcyjny rok z perfekcyjną panią domu”. W marcu 2015 r. została prowadzącą program

„Piekielny hotel”. 21 października 2015 r. ukazał się jej czwarty poradnik „Jak dbać o siebie perfekcyjnie”. W kolejnych latach wydała jeszcze trzy poradniki: „Perfekcyjny organizator” i „Perfekcyjne manieri” (2016) oraz „Perfekcyjny ślub” (2017). Latem 2016 TVN wyemitował program „Projekt Lady”. Wiosną 2018 r. na antenę TVN trafił reality show „Iron Majdan” z udziałem Małgorzaty i jej męża Radostawa Majdana. W 2018 r.



foto: PAP/FOTON

została prowadzącą program „Warsztat urody”. W 2019 r. ukazała się jej książka „In vitro. Rozmowy intymne”.



foto: Magda Gessler Instagram

43.

## Magda Gessler

RESTAURATORKA

Restauratorka, właścicielka i współwłaścicielka wielu lokali w Polsce. Największą popularność zdobyła dzięki programowi „Kuchenne rewolucje”.

Magda Gessler jest córką Mirosława Ikonowicza, korespondenta Polskiej Agencji Prasowej. Jest jurorką w programie „MasterChef”.





Menedżer z wieloletnim doświadczeniem w branży nowych technologii. Studiowała prawo i psychologię, ma tytuł Executive MBA SGH oraz GMP Harvard Bu-

44

## Magdalena Dzięguć

COUNTRY MANAGER GOOGLE CLOUD  
POLAND

ness School. Od 2014 r. pracuje dla Google. Wcześniej wiceprezes Exatel i członek kilku Rad Nadzorczych. Od 2000 roku współtworzyła rynek usług telekomunikacyjnych dla biznesu w sieci Orange i Plus. Założycielka Digital University oraz LiderSHE w Polsce. Od początku swojej kariery zajmuje się tematyką nowych technologii i ich wpływu na procesy biznesowe w organizacjach. Jako ekspert w dziedzinie

innowacji, restrukturyzacji i budowania kultury zaangażowania i współpracy ma za sobą szereg transformacji cyfrowych. Na co dzień mama Soni, Adasia i Francka, aktywnie działa w projektach rozwijających obecność kobiet w przestrzeni publicznej. Głęboko wierzy, że dwa czynniki zmieniają świat na lepsze: nowe technologie i więcej decyzji podejmowanych przez kobiety.

45

## Anja Rubik

MODELKA, PROJEKTANTKA MODY,  
PREZENTERKA TELEWIZYJNA, OSOBOWOŚĆ  
MEDIALNA I DZIAŁACZKA SPOŁECZNA

Karierę modelki rozpoczęła w wieku 15 lat. Pierwszy raz wyszła na wybieg w Mediolanie. Dwa i pół roku później wyjechała do Paryża, gdzie ukończyła brytyjskie liceum. Po maturze przeprowadziła się do Nowego Jorku. Należy do agencji: Next (Londyn, Mediolan, Nowy Jork, Paryż), Modelwerk (Hamburg), D-Vision (Warszawa). Uczestniczyła w kampaniach reklamowych marek: Valentino, Versace, Dior, Emporio Armani, H&M, Dolce & Gabbana, Emanuel Ungaro, Ralph Lauren, Chanel, Gucci, Apart. Otwierała pokazy projektantów, m.in. Stelli McCartney i Proen-

zy Schouler. Pojawiła się na wybiegach następujących projektantów i domów mody: Yves Saint Laurent, Paco Rabanne, Carolina Herrera, Dolce & Gabbana, Donna Karan, Karl Lagerfeld, Marc Jacobs, Vera Wang, Moschino, Gucci, Givenchy, Roberto Cavalli, Kenzo, Alexander McQueen, Atsuro Tayama, Christian Lacroix, Chanel, Óscar de la Renta, Matthew Williamson, Ralph Lauren czy Victoria's Secret. We wrześniu 2018 nakładem wydawnictwa W.A.B. ukazała się jej książka pt. #SEXEDPL. Rozmowy Anji Rubik o dojrzewaniu, miłości i seksie. W listopadzie ogłoszono,



że tytuł sprzedał się w 100 tys. egzemplarzy. Od stycznia 2019 r. prowadzi internetowy program SexEdPL ROOM, w którym omawia kwestie związane z seksem. Za swoją działalność dotyczącą edukacji seksualnej młodzieży została w 2018 r. wyróżniona nagrodą „Zanego Uczynku”.



# 46. Katarzyna Józwik

GENERAL MANAGER SMARTNEY,  
ONEY BANK GROUP

Ekspert z ponad 20-letnim doświadczeniem na rynku consumer finance, uzyskanym w pracy w bankowości oraz na rynku pozabankowym. Aktualnie General Manager w Smartney, Oney Bank Group, wcześniej m.in. dyrektor marketingu i produktów w Deutsche Bank, członek Zarządu w Provident, Commercial Direc-

tor i vice-prezes Zarządu w Vivus. Ukończyła kolejno Marketing i Zarządzanie w SGH, Strategic Leadership Academy w ICAN Institute, Fintech Programme w University of Oxford, a w 2020 r. uzyskała tytuł doktora w szwajcarskim SMC University za pracę nt. długoterminnych perspektyw branży consumer finance.

# 47. Magdalena Bezulska

PREZES ZARZĄDU VEOLIA TERM



Związana z Grupą Veolia od 1999 r. W 2005 r. zorganizowała i prowadziła dział sprzedaży usług środowiskowych dla klientów przemysłowych. Od 2008 r. w spółce Veolia Usługi dla Środowiska pełniła funkcję prokurenta i dyrektora ds. personalnych i korporacyjnych. W tym okresie odpowiadała za integrację spółek z Grupy Veolia i SULO, do jej kompetencji należało także zbudowanie oraz realizacja strategii personalnej i współpracę ze związkami zawodowymi. W latach 1999- 2008 pełniła również funkcje członka zarządu i Rad Nadzorczych spółek zależnych. Od lipca 2012 r. pracuje w dywizji energetycznej grupy na stanowisku

dyrektora HR. Od sierpnia 2013 r. do 12 maja 2019 r. pełniła funkcję dyrektora HR Grupy Veolia w Polsce, członka zarządu spółki Veolia Energia Polska. W tym czasie odpowiadała za transformację obszaru HR, stworzenie strategii personalnej odpowiadającej na wyzwania biznesowe i jej realizację. Nadzorowała obszar dialogu społecznego i realizację zmian zakładowych układów zbiorowych pracy w spółkach. W latach 2016-2018 nadzorowała również spółkę Veolia Centrum Usług Wspólnych. Pełni funkcje członka Rad Nadzorczych spółek w Warszawie, Poznaniu, Łodzi, Tarnowskich Górach, CUW. Od marca 2019 r. dołączyła do za-

rzędu Fundacji Veolia. Absolwentka Uniwersytetu Warszawskiego, Wydziału Dziennikarstwa i Nauk Politycznych. Ukończyła również francuskie studia podyplomowe na Uniwersytecie Lille w zakresie zarządzania terytorialnego i Executive MBA HR na Uczelni im. Łazarzskiego. Posiada Dyplom Ministra Skarbu Państwa-Licencję członka Rad Nadzorczych.

# SKUTECZNE PRZYWÓDZTWO – CZY PŁEĆ MA ZNACZENIE?

Stało się ostatnimi czasy – źle pojmowanym – przejawem pokazywania dobrego wychowania i europejskości oznajmienie przy każdej okazji, że „kobiety są lepszymi liderami!”.



**EWA MAŁYŠKO**  
prezes Zarządu, PFR TFI

**D**eklaracja ta nic nie kosztuje i najczęściej wypowiedziana jest tylko po to, żeby odsunąć dyskusję nad realnymi problemami. A ta nie powinna się koncentrować wokół tego, czy kobieta jest lepszym, czy gorszym liderem, lecz wokół tego, jak sprawić, by kobiety uwierzyły w swoje możliwości, by wyszły poza budowane przez wieki ograniczenia. Bo kluczem do zmiany jest zrozumienie, że w rzeczywistości skuteczność kobiet i mężczyzn jako liderów nie odbiega od siebie jakościowo ani ilościowo.

Ciągle pamiętam tekst Jacka Zengera z 2021 r. Pisał on, że chociaż kobiety generalnie przewyższają mężczyzn w większości kompetencji przywódczych, to jednak zdecydowana większość menedżerów i współpracowników nie do końca ufa kobiecej umiejętności strategicznego myślenia. I gdyby na tym skończył swoje wywody, do dziś pewnie

byłby szeroko cytowany. Tyle że poszedł krok dalej. Pokazał, że brak umiejętności w tym zakresie nie jest uwarunkowany biologicznie, lecz wynika z kształtowanego przez wieki przeświadczenia o roli kobiety, a co za tym idzie – braku oczekiwania, że kobiety zajmą się kwestiami makroekonomicznymi czy zyskają szersze spojrzenie na świat. Społeczeństwa nadal nie tworzą środowiska, w którym kobiety są zachęcane do rozwoju.

W 2014 r. na łamach „Journal of Applied Psychology” ukazał się artykuł „Płeć i postrzeganie skuteczności przywództwa: metaanaliza moderatorów kontekstowych”. Autorzy w 99 niezależnych próbach doszli do wniosków, że biorąc pod uwagę wszystkie konteksty przywództwa, mężczyźni i kobiety nie różnią się pod względem postrzeganej skuteczności. Dziesięć lat wcześniej na łamach „Leadership & Organization Development Journal” w artykule „Płeć i przywództwo? Przywództwo i płeć?” zastanawiano się, czy style przywództwa kobiet różnią się od stylów mężczyzn. Czy te style są mniej czy bardziej skuteczne? Zdecydowanie kobiecy styl przywództwa różni się od męskiego, ale czy mężczyźni nie mogą adaptować stylu kobiecego? Innymi słowy, skuteczne przywództwo

nie jest wyłączną domeną żadnej z płci i obie mogą się inspirować nawzajem. Odpowiedź na drugie pytanie: style kobiece w rzeczywistości są skuteczniejsze w opartych na zespołach oraz konsensusie strukturach, które są bardziej rozpowszechnione w dzisiejszych organizacjach.

Już na koniec spójrzmy na statystyki. Jak wynika z badania LiveCareer z 2021 r., aż 78 proc. Polaków stwierdziło, że płeć nie powinna mieć znaczenia przy obsadzaniu stanowisk kierowniczych. Jednocześnie analiza przeprowadzona przez Dun & Bradstreet wskazuje, że w 2021 r. odsetek kobiet na stanowiskach prezesów wynosił 19,5 proc., a członków zarządów – 25 proc. Opublikowany w ubiegłym roku przez Future Collars i DELab UW raport „Tytanki pracy. Kobiety na rynku pracy w dobie transformacji” z jednej strony pokazuje siłę i otwartość kobiet, z drugiej zaś hamulce, które nie pozwalają im na wykorzystanie potencjału. Potwierdzenie tych spostrzeżeń przyniósł raport Hays Poland „Kobiety na rynku pracy 2022”, według którego kobiety najczęściej mierzyły się z przypadkami faworyzowania mężczyzn (55 proc.), kierowania się stereotypami w decyzjach o zatrudnieniu i awansie (53 proc.) oraz zakładania mniejszej dyspozycyjności kobiet (48 proc.).

Nie zmienia to faktu, że publicznie padają deklaracje, iż płeć nie powinna mieć znaczenia przy obsadzaniu stanowisk kierowniczych i często słyszymy, że „kobiety są lepszymi liderami!” od mężczyzn, którzy to jednak decydują o tym, że w zarządach i radach nadzorczych ciągle trudno zauważyć wyrównanie proporcji. ■



foto: PAP / Marcin Gadomski

# 48. Katarzyna Nosowska

PIOSENKARKA, AUTORKA TEKSTÓW

Polska piosenkarka, autorka tekstów, wokalistka zespołu rockowego Hey, laureatka nagrody Paszport „Polityki” (1993) i trzydziestu dwóch Nagród Muzycznych

„Fryderyk”; członkini Akademii Fonograficznej Związku Producentów Audio-Video (ZPAV); felietonistka. W 2019 r. po raz trzeci została dyrektorem artystycznym Męskiego Grania, na potrzeby promocji trasy nagrała utwór „Sobie i wam” z Tomaszem Organkiem, Krzysztofem Zalewskim i Igorem

Walaszkim]. Oprócz tego wystąpiła w spotach reklamowych ING Banku Śląskiego. W 2020 r. wzięła udział w akcji #hot16challenge2, promującej zbiórkę funduszy na rzecz personelu medycznego pracującego w czasie trwania pandemii COVID-19 i wydała drugą książkę pt. „Powrót z Bambuko”.

# 49. Weronika Sowa (Wersow)

INFLUENCERKA

Weronika Sowa, bardziej znana jako Wersow, ma 24 lata. Studiuje prawo i pochodzi z Mielca, choć na świat przyszła w Wiedniu. Youtubowy kanał Weroniki Sowy (Wersow) jest obecnie w ścisłej czołówce pod względem

liczby subskrybentów polskich autorów. Weronika Sowa zebrała ich już ponad 2,3 mln. Jej profil na Instagramie obserwuje ponad 3 mln osób. To jeden z najlepszych wyników wśród polskich influencerów.



# 50. Katarzyna Bonda

PISARKA, AUTORKA BESTSELLERÓW

Pisarka, autorka książek dokumentalnych. Z wykształcenia dziennikarka i scenarzystka. Uro-

dzona w 1977 r. w Białymstoku. Obecnie mieszka w Warszawie. Wszystkie jej powieści zyskały status bestsellerów. Jest autorką trylogii kryminalnej z Hubertem Meyerem („Sprawa Niny Frank”, „Tylko martwi nie kłamią”, „Florystka”), dokumentów kryminalnych „Polskie morderczynie” i „Zbrodnia niedoskonała” oraz podręcznika

„Maszyna do pisania”. Ogromną popularność oraz prestiżowe nagrody przyniosła jej seria z profliterką Saszą Załuską: „Pochłaniacz”, „Okularnik”, „Lampiony”. „Pochłaniacz” otrzymał Nagrodę Publiczności na Międzynarodowym Festiwalu Kryminałów 2015, a „Okularnik” – nagrodę Bestseller Empiku 2015.





## SPROSTAĆ WYMOGOM WSPÓŁCZESNEJ GOSPODARKI

Cechą charakterystyczną współczesnej gospodarki jest czerpanie ze zdobyczy ery informacyjnej, której podstawowymi elementami są sieci powiązań społecznych i gospodarczych. Sprawia to, że szczególnego znaczenia dla dalszego rozwoju gospodarczego nabiera umiejętność współpracy oraz towarzyszące jej kompetencje.



**JOANNA SEKLECKA**  
prezes Zarządu, eService

### **K**ompetencje, które nabierają coraz większego znaczenia

Wśród nich, na pierwszy plan wysuwają się – komunikacja oparta o empatię i szacunek oraz umiejętność budowania relacji i zaufania. Ich efektem jest, sprzyjające współpracy, zwiększenie elastyczności i zrozumienia różnych potrzeb oraz punktów widzenia. Kompetencje te, choć nie nowe, w ciągu ostatnich lat

nabrały jeszcze większego znaczenia. Przyczyniła się do tego zarówno pandemia Covid, tocząca się obok nas wojna, jak i poważny kryzys ekonomiczny. Takie wydarzenia wywołują w ludziach strach, niepewność, długotrwały stres, który z czasem może zastąpić znużenie, a często też depresja. Wszystko to może poważnie rzutować na jakość i efekty pracy nie tylko pojedynczych osób, ale całych organizacji.

### **Zadbać o zdrową równowagę**

Mając tego świadomość, należy więc nie tylko dążyć do realizacji celu, ale również dbać o zdrową równowagę pomiędzy realizacją zadań i rozwojem zawodowym a samopoczuciem i satysfakcją pracowników oraz

tworzonych przez nich zespołów. To jedno z ważniejszych wyzwań, jakie obecnie stają przed liderami firm i organizacji zaangażowanych we współczesne relacje gospodarcze i społeczne.

### **Otwartość to podstawa**

A jak odnajdują się w tym kobiety? Jestem przekonana, że bardzo dobrze. Chociaż kreatywność, elastyczność czy umiejętność komunikacji nie są związane z płcią, my w sposób naturalny mamy więcej empatii, wrażliwości oraz spostrzegawczości w obszarze, który nazwałabym emocjonalnym. W mojej ocenie linia podziału cech sprawiających, że kobiety z powodzeniem mogą sprostać wymogom współczesnej gospodarki, przebiega inaczej. Decydują o tym indywidualne cechy charakteru, które w oparciu o naturalne predyspozycje wzmocniamy lub dostosowujemy, przebywając w danym środowisku, zbierając doświadczenia i wyciągając wnioski z sukcesów oraz porażek. Z pewnymi cechami się rodzimy, a pewne umiejętności kształtujemy przez całe życie, ale najważniejsza jest otwartość na pomysły, zmiany i chęć nieustannego uczenia się. ■



# WIEDZA MA WARTOŚĆ, KIEDY JEST DZIELONA

Z **Agnieszką Servaas**, współwłaścicielką VIVE Group, prezeską Zarządu VIVE Management rozmawia Justyna Szymańska.

**T**wierdzi Pani, że otwartość to jedyny sposób na rozwój. Co to dla Pani znaczy?

Otwartość jest ważna na wielu płaszczyznach, czy to zawodowych, czy osobistych. Bez niej trudno stawiać następne kroki i trudno wdrażać innowacyjne pomysły. Od zawsze byłam głodna świata i głodna tego, co może nam on zaoferować. Bycie otwartym to w pewnym sensie wyjście ze swojej strefy komfortu i nieczekanie na to, co los dla nas przygotował, tylko tworzenie możliwości, które wychodzą od nas samych. Poznaje się przy tym nowe osoby, zawiera się nowe znajomości i buduje relacje, które mogą okazać się kamieniem milowym w naszym rozwoju. Zamknięcie się na wszystkie bodźce, spowoduje krok w tył. Może być on okraszony pozornym poczuciem bezpieczeństwa, natomiast w finalnym rozrachunku zawsze będzie ten niedosyt, że czegoś się nie próbowało.

**Czy przy firmie zatrudniającej dziś ponad 2 tys. pracowników ta otwartość jest pomocna, czy zdarza się, że utrudnia działanie?**

Otwartość zawsze jest pomocna. 2 tysiące osób to 2 tysiące różnych osobowości, potrzeba czasu, aby się między sobą dotrzeć. Nie jest to łatwy proces, ale za to bardzo satysfakcjonujący. Każdy pracownik to osobna indywidualna jednostka, która ma swoje równie ważne potrzeby. Ważny jest dialog i słuchanie siebie nawzajem. Między innymi, aby polepszyć i ustabilizować tę relację, zdecydowaliśmy się na udział w projekcie Harmonizacji Kultury Organizacyjnej VIVE Group, podczas którego m.in. wypracowaliśmy wspólnie wartości organizacji, którymi kierujemy się w naszej codziennej pracy. W tym czasie każdy pracownik mógł się otworzyć, współpracowaliśmy ze sobą, rozmawialiśmy, usprawniliśmy nasz sposób komunikacji. Wszystko po to, aby pracowało nam się jeszcze lepiej. Każdy z nas zadbał o swój rozwój, a do tego VIVE Group jako organizacja, zrobiła milowy krok do przodu. Praca nad kulturą organizacyjną to niekończący się proces. To jedna z tych aktywności w firmie, które realizuje się jednak z olbrzymią przyjemnością i poczuciem satysfakcji. Masz bowiem świadomość, że poprzez te działania,

faktycznie budujesz moc i zdrowie swojej firmy.

**Podkreśla Pani, że VIVE, mimo że dziś to podmiot o międzynarodowym zasięgu z dużym zespołem, to firma rodzinna. Jak owa rodzinność wpływa na sposób zarządzania i rozwój marki?**

Z mojego punktu widzenia, w firmach rodzinnych wielką wagę przywiązuje się nie tylko do realizowania strategii, czy osiągniętych zysków. Przede wszystkim ważne są relacje. Od lat z mężem prowadzimy firmę rodzinną, wdrażając angażujący styl zarządzania. Jesteśmy blisko ludzi, darzymy ich zaufaniem i otaczamy troską. To procentuje. W trudnych chwilach mogliśmy liczyć na wsparcie naszych pracowników i partnerów biznesowych. Prowadzimy przy tym politykę otwartych drzwi i motywujemy do podejmowania nowych wyzwań. Dostrzeganie potencjału w innych ludziach i motywowanie ich do rozwoju własnych talentów, do generowania korzyści lub wartości dodanych, jest dla nas bardzo istotne w biznesowej codzienności. Angażujemy pracowników do procesu tworzenia przy-

szłości, pozwalając im na realizację trudnych, a nierzadko innowacyjnych projektów. Wiemy bowiem, jak duży wpływ ma to na dynamiczny rozwój firmy w przyszłości. Dziś wspólnie pracujemy nad nowymi metodami przetwarzania tekstyliów i technologiami wspierającymi ten proces. Innowacyjne projekty pokazują, że możliwości przetwarzania odzieży używanej są niemal nieograniczone. Wdrażanie innowacji to odpowiedzialność za przyszłość kolejnych pokoleń, dlatego w VIVE Group zapraszamy do współpracy doświadczonych managerów i ekspertów, chętnych do wprowadzenia odważnych i ciekawych zmian.

**Wykorzystuje Pani swój potencjał na różnych polach – także w kontekście rozwoju osobistych kompetencji. Ma Pani poczucie, że ta wieloaspektowość rozwoju wpływa na Pani zawodowe kroki? Łatwiej Pani podejmować decyzje, mając szerszą perspektywę?**

Jak najbardziej. Dobrze jest patrzeć na wyzwania z różnych perspektyw i wykorzystywać swoją wiedzę i doświadczenia z różnych obszarów.

**Co Pani przyświeca w działaniu – jakie cele zawodowe sobie Pani wyznacza, co stanowi dla Pani priorytet?**

Przede wszystkim dalszy rozwój – osobisty, jak i ludzi, z którymi współpracuję. Jako VIVE Group jesteśmy organizacją, która od 30 lat ma ekologię wpisaną w DNA. Teraz skupiamy się na tym, aby w pełni zamknąć obieg surowców w na-



szej działalności. Chcemy pokazać, że cyrkularność w branży mody jest możliwa do osiągnięcia. W najbliższym czasie planujemy uruchomić nową fundację, która ma zaszczerpić te rozwiązania w całej branży. W naszym rozumieniu ekologia to nie tylko środowisko, to również człowiek. Stąd stale inwestujemy w rozwój wszystkich pracowników. Tworzymy im możliwości wzrostu także w nieoczywisty sposób, np. przez pisanie wspólnych bajek.

**Angażuje się Pani we wspieranie kobiet na ich zawodowych drogach – co to**

**dla Pani oznacza i co wnosi do Pani życia?**

Cieszę się, że mogę pomagać innym kobietom odkrywać ich potencjał i przełamywać strach. Wspieram kobiety, które chcą zachować autentyczność w życiu zawodowym i czerpać ze swojego doświadczenia energię do rozwoju kariery. Lubię dzielić się swoimi umiejętnościami i wiedzą, którą nabywałam przez lata, bo wiedza ma wartość, kiedy jest dzielona. Działam chociażby w Stowarzyszeniu LiderShe, które mówiąc ogólnie – wspiera przywództwo kobiet w biznesie. Poznałam tam już wiele wspaniałych, inspirujących osób, od których ja również wiele się nauczyłam i dzięki temu mogę patrzeć jeszcze szerzej na różne płaszczyzny.

**Jak widzi Pani swoją rolę – tak w swojej organizacji, jak też jako wsparcie dla cudzych biznesów – w ciągu najbliższych lat?**

Będę dalej dbać o to, aby łączyć biznes z ekologią i edukacją. Chcemy zmienić myślenie konsumentów, regulatorów, ale przede wszystkim przedsiębiorców. I udowodnić, że na odpowiedzialnych działaniach można, a nawet trzeba zarabiać. Zrównoważony rozwój to ciągła edukacja. Równolegle planujemy szukać na naszej drodze partnerów, z którymi będziemy mogli mieć jeszcze większy impact na społeczeństwo i na środowisko, niż pojedynczo. Walcząc o ekologię, trzeba grać zespołowo. Mamy na myśli przede wszystkim szkoły, uczelnie, akademie, organizacje pozarządowe, z którymi będziemy mogli realizować inspirujące, rozwojowe projekty, które – mówiąc krótko – zmienią świat. ■

# KLUCZOWE KOMPETENCJE WSPÓŁCZESNEJ GOSPODARKI

## – CZY KOBIETY JE MAJĄ, CZY MUSZĄ SIĘ ICH UCZYĆ?

Kreatywność, elastyczność, umiejętności komunikacyjne – bardzo często te kompetencje są przypisywane kobietom i określane jako kompetencje miękkie. W mojej ocenie stereotypowo. Nie chcę generalizować, bo każdy z nas jest inny, a cechy naturalnie przypisywane płciom, wcale nie muszą być charakterystyczne dla każdej kobiety, czy każdego mężczyzny.



**MATEUSZ TAŁPASZ**  
CEO, SmartLunch

**U**ważam natomiast, że kompetencje współczesnej gospodarki i kompetencje przyszłości dają większe możliwości kobietom w kontekście rozwoju zawodowego. Widzimy to szczególnie w firmach z branży produkcyjnej, które z nami współpracują i stanowią większość naszych klientów. Obserwacje te potwierdzają eksperci.

Jesienią ubiegłego roku miała miejsce premiera raportu „Food. Factories. Fluidity. Żywnienie w fabrykach. Scenariusze przyszłości 2030” przygotowanego przez *future.institute* na nasze zlecenie. Jednym z zagadnień, które eksperci poddali analizie były właśnie kompetencje przyszłości.

### Kompetencje przyszłości

Twórcy raportu twierdzą, że wraz z rozwojem Przemysłu 4.0 pojawią się nowe wymagania względem pracowników. To wpłynie na redefinicję kluczowych kompetencji, konieczne stanie się wdrożenie koncepcji upskillingu i reskillingu. Autorzy piszą, że kwestia edukacji i pogłębiania kompetencji będzie dotyczyła zarówno starszych, jak i najmłodszych pracowników, ale w szczególności kobiet, których wraz z odciążeniem pracy fizycznej w fabrykach jest coraz więcej.

Nowe kompetencje opierać się będą na połączeniu wysokich



kompetencji cyfrowych takich, jak programowanie procesów, definiowanie procedur i delegowanie części pracy maszynom oraz kompetencji miękkich, czyli zarządzanie ludźmi, elastyczność, komunikacja, krytyczne myślenie, empatia czy rozwiązywanie złożonych problemów.

Dziś firmy i organizacje, mając świadomość kosztów związanych z rotacją, inwestują w programy lifelong learningowe skierowane do obecnych pracowników. W obliczu kryzysu i w obawie przed utratą stanowiska, pracownicy zdają sobie sprawę, że stałe podnoszenie kompetencji jest koniecznością.

W wyścigu po wiedzę wygrywają kobiety. Według GUS w roku akademickim 2021/22 to one stanowiły 58,4 proc. studiujących.

Należy zaznaczyć, że brak inwestowania w nowe talenty sprawia, że jednym z istotnych wyzwań staje się także konieczność niwelowania homogeniczności zatrudnienia. Badania potwierdzają, że zróżnicowane zespoły są bardziej efektywne. Firma McKinsey wydała raport „Diversity Matters”, z którego wynika, że firmy, które zachowywały parytet płciowy, osiągały o 15 proc. większe przychody od firm bardziej jednolitych płciowo.

**KOBIETY SĄ DOSKONAŁE ZORGANIZOWANE, MAJĄ BARDZO WYSOKI POZIOM ODPOWIEDZIALNOŚCI I CECHUJE JE EMPATIA ORAZ NASTAWIENIE NA DRUGIEGO CZŁOWIEKA. TO UŁATWIA IM KOMUNIKACJĘ.**

### Wyzwania i ambitne cele

Obecnie w SmartLunch pracuje 36 kobiet i 33 mężczyzn. Zespoły są zróżnicowane i widzimy, że to niesie za sobą większą kreatywność w działaniu i wyższą wydajność.

Z własnego doświadczenia mogę powiedzieć, że kobiety są doskonale zorganizowane, mają bardzo wysoki poziom odpowiedzialności i cechuje je empatia oraz nastawienie na drugiego człowieka. To ułatwia im komunikację.

Przy tym tworzą środowisko pracy nastawione na inkluzywność. Częściej doceniają i chwają, a także dziękują i służą radą. To wszystko przekłada się na silne relacje, które stanowią swego rodzaju fundament stanowiący o odporności naszej firmy na wszelkiego rodzaju zawirowania.

W SmartLunch są zatrudnione we wszystkich działach i na wszystkich szczeblach. Bardzo lubią wyzwania i ambitne cele, a przy tym wyróżnia je świetna organizacja pracy. Są nastawione na rozwój i kształcenie. W świetle tych obserwacji z pełną odpowiedzialnością stwierdzam, że nawet gdyby zabrakło im jakichś kompetencji, to bardzo szybko to nadrobią. ■





# CO ZMIENI DYREKTYWA O OBOWIĄZKOWEJ OBECNOŚCI Kobiet WE WŁADZACH SPÓŁEK GIEŁDOWYCH?

Parlament Europejski przyjął dyrektywę gwarantującą kobietom co najmniej 40 proc. miejsc w radach nadzorczych (stanowisk dyrektorów niewykonawczych) lub przynajmniej 33 proc. miejsc we władzach spółek giełdowych (wszystkich stanowisk kierowniczych). Czy takie posunięcie było potrzebne?



**KAROLINA JUREK**

ekspert kredytowy, Lendi Chetm

**D**ane pokazują, że koniec 2021 r. udział kobiet w zarządach i radach nadzorczych 140 największych spółek notowanych na warszawskiej giełdzie wynosił zaledwie 16,6 proc. Aż jedna piąta tych firm nie miała we władzach ani jednej kobiety. Czy to oznacza, że kobiety są mniej przedsiębiorcze lub kompetentne?

## To nie jest lek na całe złoto

W UE kobiety stanowią 60 proc. absolwentów uniwersytetów. Badania przeprowadzone w największych firmach z listy Fortune 500 pokazują, że firmy zatrudniające więcej kobiet mają lepsze wyniki finansowe. Nie oznacza to, że wprowadzenie kobiet do zarządów będzie lekiem na całe złoto, ale że to różnorodność, a nie monolityczność przynosi zyski. Na-

wet biorąc pod uwagę naturalne ograniczenia kobiet związane z macierzyństwem, ich udział we władzach firm jest bardzo niski. Dlaczego?

Największą barierą zewnętrzną jest uwikłanie kobiet w tradycyjne role. Jednocześnie istnieje wiele barier wewnętrznych – fasadowa skromność, zgodnie z którą kobiety uważają, że nie wypada przedstawiać siebie samej w korzystnym świetle, brak odwagi formułowania i wyrażania własnych potrzeb. W naszym społeczeństwie dziewczynki były wychowywane na grzeczne, karczone za zuchwałość i nieposłuszeństwo. Nie buduje to pewności siebie, która jest niezbędna w sięganiu po awans i rozwijaniu kariery zawodowej. Tworzą negatywny autostereotyp, że nie są dobrymi liderkami, dyrektorkami, że to nie rola dla nich.

Parytety zawsze budzą wiele emocji. Niezależnie od pozytywnych intencji, często rodzą poczucie niesprawiedliwości. Dlatego Dyrektywa wprowadzi przejrzyste procedury rekrutacji – podstawą wyboru kandydatów nadal będą

kryteria merytoryczne. Jest to odpowiedzią na obawę, że kobiety będą zatrudniane jedynie ze względu na swoją płęć, a nie na umiejętności.

## W jaki sposób kobiety zmieniają modele zarządzania organizacją?

Badania pokazują, że podświadomie kierujemy się stereotypami płci. Każdy potrafi wymienić cechy typowo męskie (przebojowość, agresja, arogancja, bezwzględność, racjonalizm) i żeńskie (wrażliwość, opiekuńczość, uległość, emocjonalność). Do tego dochodzi kultura i wychowanie. Razem składa się to na odmienne postępowanie kobiet i mężczyzn.

Władza i zarządzanie od wieków spoczywały w rękach mężczyzn, dlatego z sukcesem i przywództwem kojarzone są stereotypowe cechy męskie – stanowczość, pewność siebie, chęć rywalizacji. Tradycyjny styl zarządzania mężczyzn opisywany jest w literaturze jako surowy, autokratyczny. Decyzje podejmują indywidualnie, działają agresyw-

**W NASZYM  
SPOŁECZEŃSTWIE  
DZIEWCZYNKI BYŁY  
WYCHOWYWANE NA  
GRZECZNE, KARCONE  
ZA ZUCHWAŁOŚĆ I  
NIEPOŚLUSZEŃSTWO. NIE  
BUDUJE TO PEWNOŚCI  
SIEBIE, KTÓRA JEST  
NIEZBĘDNA W KSIĘGANIU  
PO AWANS I ROZWIJANIU  
KARIERY ZAWODOWEJ.**





nie, używają swojej pozycji do wywierania presji. Natomiast kobiety częściej mają kompetencje miękkie, czyli umiejętność pracy z ludźmi. Więcej uwagi przykładają do rozwoju pracowników, częściej określają swoje oczekiwania, chętniej nagradzają oraz częściej są postrzegane jako wzór do naśladowania. Wzmacniają poczucie odpowiedzialności pracowników, przyczyniają się do tworzenia przyjaznego i nastawionego na współpracę środowiska pracy. Z kolei te czynniki wzmacniają motywację pracowników i wspierają skuteczność działania organizacji. Tak wynika z badań McKinsey & Company.

### **Stereotypy**

Kobiety mają więc predyspozycje do bycia „menedżerem jutra”. Obecnie coraz bardziej ceni się ko-

biący interaktywny styl zarządzania oparty na relacjach i skoncentrowany na rozwijaniu kapitału ludzkiego. Organizacje stawiające na innowacyjność muszą brać pod uwagę to, że kreatywność wzrasta, kiedy pracownicy czują się ważni, włączeni w proces i rozumieją to, co mają robić.

Jednak nie można patrzeć zero-jedynkowo. Nadal są to pewne stereotypy, a te bywają krzywdzące, bo równie dobrze mężczyzna może być bardziej empatyczny i potrafić zjednywać sobie ludzi, a kobieta zarządzać agresywnie, bo takie miała wzorce. Poza tym trudno jednoznacznie określić, czy te schematy są bardziej powiązane z cechami płciowymi, czy też z ciągle zmieniającymi się potrzebami rynku. Kobiety na stanowiskach zarządczych nadal

są w mniejszości, więc stanowią małą grupę badawczą.

Badania przeprowadzone przez Deloitte pokazują, że kobiety na stanowiskach menedżerskich są wyżej oceniane w obszarze dobrej organizacji pracy, etyki, gotowości do rozwoju i poszerzania kompetencji; za to mężczyźni w obszarze decyzyjności, wyznaczania strategicznych kierunków działania, dostępności i dyspozycyjności. Każdy z tych stylów zarządzania wnosi dużą wartość dodaną do funkcjonowania organizacji. ■

Źródła:

„Potęga równości. Jak i dlaczego warto wspierać kobiety w karierze zawodowej?” McKinsey & Company 2017

„Kobiety i władza w biznesie. Czy płeć ma znaczenie dla budowania pozycji i wpływu organizacji? Deloitte, Październik 2012  
RAPORT ANTAL „Kobiety w finansach” Edycja 3. 2021



## MOŻEMY ZROBIĆ WIĘCEJ

Poczyniliśmy w ostatnich latach spore postępy w zakresie osiągnięcia większej równości płci w miejscu pracy. Krokiem w dobrym kierunku jest chociażby pojawienie się większej liczby kobiet na stanowiskach menadżerskich. Ale możemy zrobić więcej.



**NOEMI TAŃSKA**

MCIM, Senior Market Manager,  
Europe, AICPA & CIMA

**J**ak wynika z badania Hays Poland Kobiety na rynku pracy 2021, większość firm w Polsce jest nadal zarządzanych przez mężczyzn. Udział kobiet zajmujących najwyższe stanowiska wyniósł w 2021 r.

21 proc. Jednak wśród firm z branży finansowo-księgowej, która jest mi najbliższa, odsetek kobiet na stanowisku prezesa czy dyrektora zarządzającego był o 10 proc. wyższy.

Co więcej, podczas gdy mężczyźni w Polsce częściej niż kobiety pełnią funkcje menedżerskie w energetyce, budownictwie, IT, produkcji i transporcie, to kobiety przeważają na stanowiskach kierowniczych w centrach usług dla biznesu, finansach, księgowości, HR oraz szkoleniach – wskazuje badanie Hays Poland.

### Większy apetyt na sukces

Jednocześnie Polki mają coraz większy apetyt na sukces. W 2021 r. odsetek kobiet, które wskazywały stanowisko dyrektorskie, jako oznaczające dla nich sukces, wyniósł 28 proc., a w branży finansowo-księgowej – 31 proc. i był o niemal 10 proc. wyższy niż w przypadku mężczyzn. To duża zmiana względem, chociażby, czterech lat wstecz, kiedy to stanowiska liderów, dyrektorów i zarządzających wskazywane były najczęściej przez panów, podczas gdy panie ograniczały swoje aspiracje do ról specjalistycznych, managerskich i związanych z kierowaniem niewielkim zespołem.

Co ciekawe, kobiety z branży finansowo-księgowej częściej niż panie związane z innymi branżami wskazywały posiadanie własnej firmy za oznakę zawodowego spełnienia.



### Nie czekajmy 107 lat!

Według raportu Global Gender Gap Report 2020 stworzonego przez World Economic Forum, kobiety w Europie Środkowo-Wschodniej będą miały równy status ekonomiczny, prawny, społeczny i równe szanse w 2128 r., czyli za 107 lat. Jeśli nie zaczniemy działać teraz, żadna z nas tego nie dożyje.

Oto cztery sposoby, by kontynuować działania na rzecz wzrostu naszych szans na odniesienie sukcesu zawodowego:

### Budujmy swoją sieć kontaktów

W trakcie rozwoju kariery warto szukać w swoim środowisku pracy profesjonalistek starszych stażem, które mogą nam dać wsparcie i zapewnić coaching. Nie brakuje spełnionych i zaangażowanych kobiet, które chętnie pomogą innym kobietom

zarówno we własnych organizacjach, jak i za pośrednictwem platform, takich jak np. LinkedIn. Nie wahajmy się do nich zwrócić z prośbą o wsparcie w rozwoju naszej kariery: w najgorszym wypadku odmówią.

### Prośmy pracodawcę o elastyczność

Taką jak np. nienormowane godziny pracy czy podział czasu pracy na pracę w biurze i pracę zdalną. Elastyczność została uznana za główny czynnik wzmacniający zaangażowanie pracowników i dobra wiadomość jest taka, że większość organizacji wydaje się to dostrzegać. W przypadku kobiet elastyczność oznacza możliwość poświęcenia czasu na samorozwój, aktywność sprzyjającą zachowaniu dobrego samopoczucia i zdrowia fizycznego czy spędzenie czasu z bliskimi.

### Prośmy o pomoc

Brutalna prawda jest taka, że nie jesteśmy w stanie zrobić wszystkiego samodzielnie. Choć

proszenie o pomoc może wydawać się uciążliwe, jest ono niezbędne, by móc maksymalnie dobrze wykonywać swoją pracę lub zaadresować zaistniałe potrzeby na ścieżce kariery. Musimy dać sobie szansę na rozwój i pomagać innym kobietom zrobić to samo.

### Bądźmy otwarte na inne punkty widzenia

Zawsze bądźmy otwarte na inne punkty widzenia i twórzmy programy mentoringowe skoncentrowane na równości płci. Patrzenie na świat z perspektywy innej osoby pomaga wzbogacić proces myślowy i wypracować bardziej skuteczne rozwiązania. A programy mentoringowe, które mogą być inicjowane przez profesjonalistki mające wpływ w organizacji, są niezwykle skutecznym sposobem, aby pomóc uwolnić potencjał kobiet.

Do tej pory poczyniliśmy spore postępy w zakresie osiągnięcia większej równości płci w miejscu pracy i nie mamy innego wyboru, jak tylko wytrwać w tym dążeniu. Laureatka Pokojowej Nagrody Nobla i działaczka na rzecz praw kobiet, Ellen Johnson Sirleaf powiedziała kiedyś: „Jeśli twoje marzenia cię nie przerażają, nie są wystarczająco duże”. Dlatego gorąco zachęcam do podejmowania działań w kierunku rozbijania szklanego sufitu poprzez wykorzystanie swojej sieci kontaktów i bazy wsparcia, współpracę i wspólny wysiłek na rzecz wzrostu możliwości kobiet na odniesienie sukcesu zawodowego. Jak wspominałam we wstępie, możemy i powinnyśmy robić więcej!

**ZAWSZE BĄDŹMY OTWARTE NA INNE PUNKTY WIDZENIA I TWÓRZMY PROGRAMY MENTORINGOWE SKONCENTROWANE NA RÓWNOŚCI PŁCI. PATRZENIE NA ŚWIAT Z PERSPEKTYWY INNEJ OSOBY POMAGA WZBOGACIĆ PROCES MYŚLOWY I WYPRACOWAĆ BARDZIEJ SKUTECZNE ROZWIĄZANIA.**





# ZIELONA ENERGIA Kobietami stoi

– O ROLI KOBIET W TRANSFORMACJI  
ENERGETYCZNEJ W POLSCE I NA ŚWIECIE

Pamiętam to bardzo dokładnie. Był wrzesień i zastanawiałam się, co ja tutaj robię. Czy wybór takiej drogi to słuszna sprawa?



**AGNIESZKA STACHUREK**  
dyrektor operacyjny, Nastera

**T**echnikum Mechaniczne, energetyka ciepła. Siedziałam w ławce i myślałam, czy to był dobry krok. Presja otoczenia, dziwne pytania, które nie raz miały drugie dno lub po prostu zwyczajne ludzkie zdziwienie. Dziś, kiedy mamy 2023 rok, wiele z naszych niesablonowych decyzji budzi u innych sprzeczne uczucia, a co dopiero wtedy, w czasach już minionych, kiedy jakiegokolwiek odchylenie od normy było na świeczniku.

Nasza rodzinna tradycja to właśnie technikum mechaniczne. Mój świętej pamięci tato oraz starszy brat byli jego absolwentami. Nie mogłam postąpić inaczej, gdy od najmłodszych lat „żyłam”

jak w programie Adama Słodowego na żywo. Ciekawość oraz chęć przełamywania barier popchnęła mnie właśnie w tę stronę.

## O kobietach w energetyce

Później było z górki. Studia na Politechnice Wrocławskiej – inżynieria środowiska o specjalności ochrona atmosfery. Ponad 37 proc. studentów uczelni technicznych to kobiety, więc wcale nie jest nas tak mało! Jednocześnie podczas studiów pracowałam w firmie energetycznej, bezpośrednio współpracując z ekspertami w tej dziedzinie, nabierając doświadczenia i pierwszych szlifów w mojej karierze.

Bardzo szybko po ciepłownictwie w moim życiu zawodowym pojawił się temat OZE oraz sprzedaży energii elektrycznej oraz gazu. Temat typowo męski, prawda?

Wierząc statystykom, w tym sektorze pracuje około 50 tysięcy kobiet. Liczba całkiem duża, ale kiedy zestawimy to z procento-

wym zatrudnieniem już nie ma tak kolorowo – ledwo 16 proc.

## Przełamywać stereotypy

Czy taka praca to wyzwanie? Mogę z czystym sercem odpowiedzieć, że tak. Ale czym byłby rozwój bez podnoszenia poprzeczki? Społeczne bariery, choć coraz mniej spotykane, wciąż niestety istnieją. Kobiety rzadko zajmują wysokie stanowiska, więc sama jestem przykładem na złamanie typowego stereotypu. Widać w tym temacie progres.

Swoim doświadczeniem i bardzo lubię to powtarzać – niesablonowym rozwiązywaniem problemów, potencjałem oraz różnymi osobowościami, my kobiety wprowadzamy do świata energetyki świeżość, która w czasach jej wszechobecnej transformacji jest bardzo potrzebna. Wszystko rozwija się w ekspresowym tempie i branża potrzebuje coraz to nowszych rozwiązań. Stajemy się bardziej świadomi, jeśli chodzi o ochronę środowiska. Bardzo się cieszę, że mogę brać udział w tej transformacji i być jej częścią.

Dziś jestem Dyrektorem Operacyjnym w Naster – firmie specjalizującej się w energetyce i Odnawialnych Źródłach Energii. Czy żałuję tego, że wtedy zasiadłam w tamtej ławce jako „rodzynek”? Ani trochę. Czuję się spełniona i wciąż pogłębiam swoje doświadczenie. Najważniejsze to wierzyć w siebie i przełamywać swoje bariery. ■

## KOMPETENCJE MIĘKKIE ZNACZĄCO ZYSKUJĄ NA WARTOŚCI

Współczesna gospodarka opiera się na myśleniu „out of the box”. By wygrać w biznesie, trzeba szybko i elastycznie dostosowywać się do zmieniających warunków społeczno-ekonomicznych, być zawsze o krok naprzód.



**JUSTYNA ANDREAS**

Managing Director, Packeta Poland

Choć kompetencje miękkie jako umiejętności wrodzone lub nabyte z czasem, w mojej ocenie są niezależne od płci, niezaprzeczalnie wśród kobiet liderki niezwykle często obserwuje się wysoką kreatywność, elastyczność i umiejętności komunikacyjne, co wpływa na sposób prowadzenia przez nie biznesu.

Istnieje wiele dowodów potwierdzających tezę, że firmy, w których kobiety pełnią kluczowe role, mają lepsze wyniki finansowe i są wyżej oceniane przez pracowników. Chociażby z opublikowanego kilka lat temu raportu *The Strategic Benefits of Women in Leadership* przygotowanego przez Peakon wynika, że przedsiębiorstwa kierowane co najmniej w 50 proc. przez kobiety są lepiej postrzegane w obszarze strategii, komunikacji i misji – co w dobie walki o talenty jest bezsprzeczną przewagą konkurencyjną.

### Korzyść dla całej firmy

Zaobserwować to można chociażby w relacjach liderki ze

współpracownikami. Przykładają one dużą wagę do atmosfery i komfortu pracy, są często bardziej empatyczne od mężczyzn, co przekłada się na bliższe relacje z pracownikami i wpływa na niższą rotację w firmie. Dzięki rozwiniętym umiejętnościom adaptacyjnym z równą lekkością przychodzi im też zarządzanie pracą zespołową. Zwłaszcza w czasach, gdy praca zdalna stała się normą, jest to niezwykle ważne, gdyż kobiety szybciej dostrzegają potencjalne problemy. Dla przykładu, z łatwością godzą różne charaktery lub poprowadzą współpracę w międzynarodowym zespole i wyznaczą każdemu cele. Scalają one grupę, pamiętając o tym, żeby każdy czuł się w niej dobrze. To niezmiernie ważna cecha, która przynosi korzyści dla całej firmy.

Równie istotną kwestią mogą być negocjacje biznesowe, podczas których kobiety najczęściej dążą do sytuacji win-win, tak by obie strony były usatysfakcjonowane z warunków podpisanej umowy. Często to właśnie nie cena, a dobre relacje biznesowe odgrywają najważniejszą rolę przy wyborze firmy, z którą nawiązuje się kontrakt. Tego typu relacje nie są bowiem nastawione jedynie na zysk ze współpracy, ale również na poznanie i zrozumienie drugiej strony.



### Liderki tworzą silne i wartościowe brandy oraz organizacje

Obecnie takie kompetencje jak elastyczność, kreatywność czy skuteczna komunikacja są oczekiwane nie tylko od jednostkowych pracowników, ale również, a może przede wszystkim, od przedsiębiorstw. Obserwuję to na co dzień, współpracując z naszymi klientami. E-sklepy, które chcą wejść na zagraniczne rynki, potrzebują nie tylko sprawnej usługi logistycznej czy gęstej siatki punktów odbioru w poszczególnych krajach, ale przede wszystkim indywidualnego wsparcia na początku wdrożenia, zapoznania ich z realiami rynkowymi i pułapkami, które mogą na nich czekać oraz sposobami, by w nie nie wpaść. Jako osoba zarządzająca, wysoko cenię elastyczne i kreatywne podejście do każdego projektu i taką postawę praktykuję w całej firmie Packeta.

Reasumując, we współczesnej gospodarce kompetencje miękkie znacząco zyskują na wartości. Choć w mojej ocenie nie mają one płci, można zaryzykować stwierdzenie, że kreatywność, elastyczność i komunikacja są często pojawiającymi się cechami kobiet biznesu. Dzięki nim liderki tworzą silne i wartościowe brandy oraz organizacje. ■



# EFEKTYWNE RELACJE I SKUTECZNE PRZYWÓDZTWO

Z raportu GEM nt. przedsiębiorczości kobiet wynika, że globalny wskaźnik przedsiębiorczości rośnie szybciej wśród kobiet niż wśród mężczyzn. Wystarczy wspomnieć, że już 250 mln kobiet z całego świata realizuje się, prowadząc własną działalność.



**DOMINIKA KOWALCZYK**  
prezesa Zarządu, onesano

**K**obiety odgrywają kluczową rolę zarówno w życiu gospodarczym, jak i w szeroko pojętym świecie biznesu. Konsekwentnie podejmują nowe wyzwania oraz przyjmują kolejne role, skutecznie rozwijając doświadczenie zawodowe, edukację, zdobywając nowe uprawnienia przydatne w środowisku biznesowym nie tylko w Polsce, ale również na szczeblu międzynarodowym.

Pracowitość, odpowiedzialność, wielozadaniowość, wykształcenie oraz elastyczność. Wspomniane cechy kobiet w naturalny sposób przekładają się na skuteczne przywództwo. Innymi wyróżnikami są umiejętność komunikacji, cierpliwość czy empatia, które z reguły są mocniej eksponowane niż u mężczyzn. Nie można również zapominać

o większej skłonności do dyplomacji oraz umiejętności łagodzenia sporów. Wszystkie wspomniane kompetencje stanowią kluczowy element współczesnej gospodarki. Wraz z kreatywnością, będą dodatkowo zyskiwać na znaczeniu szczególnie w dobie zintensyfikowanej cyfryzacji przedsiębiorstw.

## **Komunikacja przez wartości**

Nowoczesna gospodarka wymaga działań opartych na specjalistycznej wiedzy, zaangażowaniu w proces tworzenia produktów na każdym etapie czy umiejętności zarządzania organizacją. Na znaczeniu zyskują przymioty mniej niż dotychczas

**PRACOWITOŚĆ,  
ODPOWIEDZIALNOŚĆ,  
WIELOZADANIOWOŚĆ,  
WYKSZTAŁCENIE  
ORAZ ELASTYCZNOŚĆ.  
WSPOMNIANE CECHY  
Kobiet W NATURALNY  
SPÓSOB PRZEKŁADAJĄ  
SIĘ NA SKUTECZNE  
PRZYWÓDZTWO.**



tożsame z tradycyjną rolą lidera. Kobiety skutecznie odnajdują się w obszarze budowania efektywnych relacji, a firmami chętniej kierują, stawiając na komunikację przez wartości, identyfikację i rozwój talentów oraz zarządzanie procesem zmiany.

Naturalną zdolnością jest podzielność uwagi w realizacji bieżących zadań, a także funkcjonowanie na kilku płaszczyznach jednocześnie, z dbałością o pozytywne rezultaty i satys-



**Z KAŻDYM KOLEJNYM  
ROKIEM WPŁYW KOBIET  
NA GOSPODARKĘ JEST  
CORAZ WIĘKSZY. FIRMY,  
ZAKŁADANE PRZEZ ŻEŃSKĄ  
CZĘŚĆ POPULACJI,  
W ZNACZĄCYM ZAKRESIE  
NAPĘDZAJĄ GLOBALNY  
ROZWÓJ GOSPODARCZY**

stanowiskach. W biznesie nie brakuje programów szkoleniowych czy rozwojowych, które wspierają zachodzące zmiany poprzez wyrównywanie szans kobiet oraz mężczyzn. Zmiany zachodzą jednak w głównej mierze wśród samych kobiet. Są one coraz lepiej wykształcone, dysponując odpowiednimi kompetencjami, a także aspiracjami, aby poprzez ciężką pracę, realizować własne ambicje zawodowe.

Z każdym kolejnym rokiem wpływ kobiet na gospodarkę jest coraz większy. Firmy, zakładane przez żeńską część populacji, w znaczącym zakresie napędzają globalny rozwój gospodarczy. Sam trend wydaje się pozytywny, natomiast nie zmienia faktu, że przedsiębiorczynie wciąż muszą sprostać wielu wyzwaniom, przez które możliwość realizacji pasji, elastyczność zawodowa czy niezależność finansowa, wymagają siły i determinacji, lecz sprostanie im w konsekwencji przynosi co najmniej podwójną satysfakcję. Kobiety znacznie rzadziej mówią, że „się nie da” i za to szczególnie je cenię. ■

fakcjonujący efekt. W nowoczesnym biznesie, mówiąc o nowoczesnych kobietach, nie trzeba jednak koncentrować się na parytetach. Zdecydowanie większe znaczenie mają kompetencje i indywidualne możliwości w duchu sprawiedliwości społecznej w kulturze korporacyjnej.

### **Indywidualny wybór**

Ścieżka rozwoju osobistego powinna być przede wszystkim kwestią suwerennego wyboru. Konkurencja w oparciu o jakość,

osobisty know-how czy umiejętności miękkie jest korzystna dla każdej ze stron, zarówno damskiej, jak i męskiej. Bez różnorodności nie ma innowacyjności. Właśnie dlatego, jeśli nie będziemy wystarczająco mocno pracować nad zmianą nastawienia do kobiet jako pracowników, szanse na stworzenie lepszej przyszłości dla następnych pokoleń będą małe. Płeć nie może być decydującą kwestią przy podejmowaniu decyzji o awansie czy o zatrudnianiu na kierowniczych

# O RÓŻNORODNOŚCI POTRZEB I BOGACTWIE MOŻLIWOŚCI



Współczesne kobiety swobodnie wcielają się w różnorodne życiowe role. Jesteśmy matkami, szoferkami, paniami domu, kucharkami, opiekunkami, pracowniczkami, szefowymi. Większość z nas dąży nie tylko do spełnienia w życiu prywatnym, ale i zawodowym – to znacząca różnica w porównaniu z okresem, w którym kobiety głównie koncentrowały się na prowadzeniu domu i wychowywaniu dzieci. Te czasy już dawno minęły – dziś chcemy więcej, dziś chcemy wszystko.

## **DARYA DARKOVICH**

Executive Assistant to Management Board, Bravecare

Niby to dobrze, ale bywa, że czujemy się bardzo zagubione w łączeniu różnych zadań, szczególnie gdy wymaga się od nas wykonywania kilku czynności jednocześnie. Dzisiaj nikogo już nie dziwi uczestniczka zdalnego spotkania firmowego z niemowlęciem u boku. Możliwość pracy zdalnej z jednej strony uwolniła matki, z drugiej spowodowała, że wiele z nas wpadło w pułapkę wielozadaniowości.



### **Nie musimy być najlepsze i zawsze osiągalne**

Próbujemy być najlepsze w każdej dziedzinie, działać na 100 proc. na każdym polu. Na dłuższą metę może to być uciążliwe i męczące. Nowoczesna technologia pozwala być niemal w ciągłym kontakcie z otoczeniem – obojętnie, czy jedziemy samochodem, rodzimy dziecko, czy gotujemy obiad. Możemy pracować właściwie non stop!

Zdalnie, hybrydowo, stacjonarnie, na etacie i pod palmą na tzw. workation. I niby świetnie, że mamy alternatywy, ale temu NON STOP należy powiedzieć zdecydowane STOP! Nie musimy być najlepsze i zawsze osiągalne. Musimy za to być zaangażowane w to, co aktualnie robimy – poświęcać uwagę na obowiązki zawodowe wtedy, gdy jest na to czas i na życie prywatne wtedy, gdy kończymy pracę. Musimy pilnować swoich interesów, bycia tu i teraz, właściwego rozdzielania ról. Musimy – żeby dać sobie radę z wyzwaniami naszych czasów. Musimy – by nie być sfrustrowane, przeciążone i rozbite psychicznie. Musimy – by nie dawać się wykorzystać. Musimy – by dać też przestrzeń do działania innym. Musimy – by nie dać się zwariować.

Branża opieki senioralnej, w której pracuję, jest mocno zdominowana przez kobiety. W firmie Bravecare pośredniczymy w zatrudnianiu opiekunek seniorów w Polsce i za granicą – a te ostatnie oferty są skierowane do osób, które mają możliwość wyjazdu na kilkutygodniowe kontrakty. Chętnych pań jest sporo. Są to kobiety, potrzebujące pracy, która pozwoli im zdobyć niezależność finansową, zwiedzić świat, podnieść poziom znajomości języka obcego. Są to panie, które wyspecjalizowały się w empatycznej opiece – często po prostu jako matki, żony i córki, czasem także jako byłe nauczycielki, pielęgniarki, czy studentki. Pełniąc różne role w życiu prywatnym – nabyły umiejętności, które teraz mogą wykorzystać w pracy opiekunki seniorów.

### **W obliczu wyzwań**

Wyjazdowy charakter zajęcia umożliwia też łatwiejszy podział ról. Zarabiają całkiem niezłe pieniądze na kontraktach, potem wracają do swoich domów na dłuższą lub krótszą przerwę i znowu jadą do pracy. Są trochę jak marynarze albo kierowcy wyruszający w długie podróże. Mają przygody, które opisują na swoich blogach, czy w książkach. Prowadzą ciekawe życie.

Opiekunki, które podejmują się tej pracy w Polsce – mają również ciekawe zadanie. Przede wszystkim uczestniczą w zmianie mentalności Polek i Polaków w zakresie korzystania ze wsparcia osób z zewnątrz w opiece nad bliskimi seniorami. To niezwykle ważne również dla polskich rodzin i polskich kobiet – bo to one wciąż są głównymi opiekunkami swoich bliskich – i dotyczy to zarówno dzieci, jak i seniorów. To właśnie na kobiety nadal spada obowiązek poświęcenia się rodzinie, znajdowania rozwiązań na nierozwiązywalne sytuacje, łączenia roli opiekunki z rolą pracowniczki, czy organizatorki życia rodzinnego.

Tak nie musi być. Uważam, że poświęcenie powinno odejść do lamusa i zastać zastąpione umożliwieniem uzyskania wsparcia. To nam się po prostu należy.

Korzystając z pomocy profesjonalnych opiekunów, możemy nie tylko pozwolić naszym seniorom doczekać ostatnich dni we własnych domach, ale też prowadzić normalne życie, pracować, odpoczywać i wreszcie spędzać wolny czas z naszymi bliskimi bez frustracji i zmęczenia, które pojawi się zawsze przy zbyt dużym przeciążeniu. ■



# O PRZEŁAMYWANIU STEREOTYPÓW

Większość naszych uprzedzeń co do kobiet na tzw. męskich stanowiskach wywodzi się z przestarzałych półprawd, które jeszcze kilka dekad temu były powszechnie powtarzane. Mężczyźni i kobiety z pewnością pragną być równo traktowani w pracy zawodowej, ale również na płaszczyźnie prywatnej. W świecie biznesowym, mimo że dostęp do zawodów jest wolny i niezależny od płci, wciąż pozostaje wiele do nadrobienia.



**KATARZYNA BÓRAWSKA**

adwokat specjalizujący się w prawie karnym i rodzinnym

**K**obiety, które podjęły się zawodu kojarzonego jako typowo męski, z pewnością przemyślały swoją ścieżkę kariery. Jednak niestety wciąż na początku swojej drogi zawodowej, a czasami także w trakcie, zmuszone są burzyć ciężki mur, który zbudowały właśnie stereotypy i uprzedzenia.

## Stereotyp słabszej płci

Jako adwokat specjalizujący się w sprawach karnych, w których często jestem obrońcą w bardzo brutalnych zbrodniach, zmierzyłam się ze stereotypem słabszej płci. W swoim zawodzie musiałam wykazać się na pewno dużą wiedzą, którą traktowałam jako swój atut. Na sali sądowej często walczę o klienta, a przysłówkowa „zaciekłość lwa” kojarzy się z domeną męską. Moim zada-

niem jest również ujarzmić niepokój klientów, który być może czują z powodu mojej płci czy młodego

wieku. Muszę przyznać, że w pałacu jest zdecydowanie mniej adwokatów karnistek (zajmujących się prawem karnym) niż adwokatów płci męskiej o tej samej specjalizacji.

## Skąd się biorą stereotypy?

W kwestii stereotypów należy zastanowić się, skąd one się biorą? Niestety, te wpojone w dzieciństwie przekonania determinują ludzkie postawy i rzutują negatywnie na stosunek do konkretnych grup społecznych czy narodowości. Myślę, że znamienną rolę odgrywa tu wychowanie. Na kształtowanie dziewczęcej



samooceny wpływa w dużej mierze postawa ojca. Gdy wypełni on swoją rolę prawidłowo, traktuje córkę po partnersku i dmucha w jej skrzydła, to wychowa kobietę, która zawsze będzie czuć się dobrze na swoim miejscu, spełniając swoje marzenia zarówno na polu osobistym, jak i zawodowym.

Warto wspomnieć, że stereotypy mają ogromny wpływ na prawie każdy aspekt naszego życia i często są niesprawiedliwe lub krzywdzące. Przykładowo, gdy myślimy o zawodzie żołnierza, astronauty czy inżyniera, zwykle kojarzymy go z płcią mę-

ską. Podobnie, gdy idziemy do prawnika, spodziewamy się starszej, niezwykle poważnej osoby, za mahoniowym biurkiem, na którym stoi charakterystyczna zielona lampka. Te czasy już dawno minęły. Dziś nie musimy zakładać sztywnych garniturów, chodzimy w trampkach czy wynajmujemy biurko w przestrzeniach Shared Space. Zmiany to naturalna kolej rozwoju, której nikt nie powinien się obawiać. Profesjonalizm kobiet w każdym zawodzie powinno się oceniać przez pryzmat jakości świadczonej usługi czy wysokiego poziomu obsługi klienta. W tej mierze

zwykło się myśleć, że to właśnie kobiety częściej dbają o końcowy poziom satysfakcji klienta.

Podsumowując, kobiety muszą walczyć ze stereotypami na płaszczyźnie zawodowej. Jednak aby być sprawiedliwą, podkreślam, że mężczyźni również są mniej korzystnie postrzegani ze względu na płęć w pewnych aspektach. W swojej pracy spotykam się ze wzrostem liczby spraw, w których mężczyźni walczą o wyłączną opiekę nad dzieckiem podczas rozvodu lub o opiekę naprzemienną. Niestety zwykle już z samego faktu swoje płci mają na to mniejsze szanse. Na pewno wpływ ma na to konserwatywny model rodziny, w którym pieczę nad dziećmi zajmuje się matka.

### **Kobiety w męskich branżach czują się coraz lepiej**

Warto mieć na uwadze, że kobiety w męskich branżach czują się coraz lepiej. Jednak dla wielu z nich rywalizacja według męskich zasad jest zbyt wyczerpująca. Mają nieco inne podejście do obowiązków. Nie mają aż takiego ciśnienia na ciągłą rywalizację, z reguły są nastawione raczej na współpracę. Badania pokazują, że kobiety są bardziej wydajne i kreatywne, gdy pracują razem, a nie przeciwko sobie – tak zwana ‘miła atmosfera’ automatycznie zwiększa efektywność żeńskiego zespołu. U mężczyzn zwykle jest odwrotnie, oni dają z siebie więcej, mając na karku rywali. W mojej ocenie różnorodność środowisk w miejscu pracy, ale i w sferze zawodowej pozwala nam łatwiej zrozumieć cudze punkty widzenia i zdecydowania wpływa pozytywnie na otoczenie. ■



# O ROLI FEMINATYWÓW W JĘZYKU BIZNESOWYM

Feminatywy pozostają jedną z najgłośniejszych kwestii poruszanych w dyskusjach o ewolucji języka polskiego. Sam temat nadal budzi wiele emocji, a jak wynika z badania zleconego przez Bank BNP Paribas, wiele osób błędnie definiuje kwestie związane z używaniem nazw zawodów z żeńską końcówką. O roli feminatyw w codziennym języku, zarówno prywatnym, jak i biznesowym, rozmawiamy z Mariuszem Łukasiewiczem, prezesem BNP Paribas Faktoring, lidera na międzynarodowym rynku faktoringu.

**W** zarządzie spółki, którą Pan zawiaduje, zasiadają dwie kobiety na sześciu członków. Stworzył Pan zespół, w którym panie mają niesamowite szanse rozwoju. Czy w obecnych czasach należy to interpretować jako coś wyjątkowego?

Dwie kobiety na sześciu członków zarządu to faktycznie sporo, ale może byłoby fajniej mieć w zarządzie pół na pół? Wszystko przed nami. Dobrze stawiać przed sobą nowe cele. Wśród dyrektorów i menedżerów mamy 62 proc. kobiet. Zawsze byłem fanatycznym zwolennikiem sprawiedliwości i równości. Nigdy nie patrzyłem na to, czy ktoś jest kobietą czy mężczyzną, tylko czy jest dobry, robi swoje, jest kreatywny i podchodzi z zaangażowaniem do pracy. Akurat okazuje się, że kobiety są zdecydowanie bardziej zaangażowane, a przynajmniej to okazują i są emocjonalnie pozytywnie nastawione.

**Otwartość wydaje się w Pana przypadku czymś naturalnym. Gdyby to było takie proste, to sytuacja na rynku wyglądałaby zupełnie inaczej.**

Musielibyśmy sięgnąć głębiej, do dzieciństwa, do tego, jak się było wychowanym w domu. Jak w domu jest otwarta komunikacja, otwarty dialog i spojrzenie na innych, jak jest się wychowanym z poczuciem równości i wzajemnego szacunku, to kwestia płci nie jest istotna. Do dzisiaj pamiętam swojego dziadka, który mówił, że na Śląsku nie ma Niemców i Polaków, są tylko ludzie dobrzy i źli. Dziadek był Ślązakiem, górnikiem z dziada pradziada. Porównuję to do tego, że nie różnicuję ról u ludzi na role mężczyzn i kobiet. U mnie w domu było zawsze tak, że mama rządziła wszystkim, co było technicznie potrzebne, a tata po śląsku przynosił całą pensję do domu i zajmował się tylko pracą fizyczną, najpierw jako górnik, a później był inżynierem. Dla mnie nie było niczego dziwnego w tym, że kobieta zawsze w pewien sposób była kierownikiem i „menedżerem”. Moim zdaniem to działa. Są takie organizacje, jak armia, gdzie dużo bardziej jest potrzebna hierarchia i mniej dyskusowania, gdzie wolność myślenia i wypowiedzi jest ograniczona w ramach jakiejś formalnie przyjętej strategii. Ja zaś zawsze chciałem pra-

cować w firmie, gdzie jest dużo swobody, kreatywnej wypowiedzi, działania, myślenia oraz różnych wzajemnych relacji. Kiedyś przeczytałem takie piękne zdanie: „Mężczyźni widzą rzeczy, a kobiety relacje między tymi rzeczami”. Myślę, że współcześnie jest coraz bardziej potrzebne widzieć relacje pomiędzy rzeczami niż same te rzeczy i sprowadza się to do tego, że kobiety widzą je lepiej – takie mam doświadczenie. Być może dlatego w trochę naturalny sposób przyjmują przywództwo w środowiskach, które nie są bardzo wysoko konkurencyjne, tylko dużo bardziej kooperacyjne. Naturalne wydaje się, że kobiety, którym pozwala się coś tworzyć od początku, dając równość startu, potrafią być skuteczniejsze od mężczyzn.

**Nadal jest Pan w trakcie bardzo bogatej kariery zawodowej. Czy zawsze było tak, że to kobiety dominowały w zespołach?**

To zależy od środowiska, ponieważ są środowiska bardziej konkurencyjne i „samotnicze”, te indywidualistyczne i tam kobiet jest rzeczywiście mniej. Nato-



miast pozostałe środowiska pracy były zawsze zrównoważone albo przynajmniej ja próbowałem dążyć do tego, żeby były zrównoważone. Najmniej zrównoważonym, w którym kiedykolwiek pracowałem, było na samym początku mojej kariery zawodowej. Pracowałem wówczas przy emisjach akcji i obligacji oraz instrumentów dłużnych i tam była tylko jedna kobieta. Strasznie nudno pracuje się w środowisku niemal całkowicie zdominowanym przez mężczyzn. W naszej firmie bardzo pozytywnym przykładem jest dział sprzedaży, gdzie ta równowaga jest zachowana na najróżniejszych poziomach. Dążymy do tego, aby w innych działach było podobnie.

**Czy w przeszłości również myślał Pan o tym, aby zachować wspomnianą równowagę? Rozumiem, że decyzje po Pana stronie zapadały w sposób naturalny.**

Przede wszystkim zawsze zależało mi na tym, żeby ludzie

czuli się bezpiecznie w procesie zmiany i mieli poczucie kompleksowej opieki, a ich głos, obawy, potrzeby, były słyszalne. Przynajmniej w moich decyzjach nigdy nie miało znaczenia, czy współpracuję z kobietą, czy mężczyzną, zupełnie nie. Mogę być brutalnie szczerzy zarówno w stosunku do kobiety, jak i do mężczyzny, albo równie dobrze wymagający, albo pozytywnie nagradzający. Liczy się uczciwość, sprawiedliwość społeczna oraz kompetencje.

**Nasza rozmowa dotyczy w głównej mierze feminatywów. Ten trend daje również przestrzeń mężczyznom, którzy są wrażliwi i nie obawiają się pokazywać własnych emocji. Jeszcze 20-30 lat temu było to nie do pomyślenia i często traktowane jako oznaka słabości.**

Nasz krąg kulturowy musi podjąć poważną dyskusję o rolach, o tym, czym jest męskość, a czym kobiecość. Mam wrażenie, że teraz trwają poszukiwania definicji, trochę takiego odnajdywania się. W kwestii równouprawnienia nadal mamy wiele do zrobienia na wielu płaszczyznach.

**Co sądzi Pan o feminatywach? Czy zachęca Pan kobiety do używania żeńskich form, chociażby stanowisk?**

Wiem, że język żyje i cały czas ewoluuje. Jak ktoś czytał „Pamiętniki Chryzostoma Paska”, to sztuką było przebrnąć przez pierwszą stronę napisaną polszczyzną z XVII w. Obecnie także występują takie słowa, które są u nas absolutnie naturalne, nie

potrzeba ich zmieniać, jak „dyrektorka”, niektórzy mówią pani dyrektor, ale można powiedzieć dyrektorka i to wypowiada się równie płynnie. Nadal jednak znajdziemy sporo słów, których forma żeńska nie jest dla nas jeszcze oczywista. Na przykład, jak zrobić feminatywę z „kierowcy”, „stolarza” czy, moje ulubione, „tapicera”? Spore wyzwanie przed językoznawcami.

**Na przykład lekarka.**

Dokładnie. I teraz pytanie, o których feminatywach mówimy, jak kształtuje się ich złożoność i ile potrzeba czasu, aby je wdrożyć, ponieważ wcale nie trzeba rozwoju woli, żeby używać feminatyw. Dam taki przykład, trudno mi przekonać się do mówienia, że coś jest „w Ukrainie”. Rozumiem konotacje językowe, ale ja przez 50 lat mówiłem – „na Ukrainie”, ponieważ było to poprawne językowo i dla mnie nigdy nie niosło jakiegoś negatywnego bagażu emocjonalnego i teraz muszę się do tej nowej formy przekonać. Przypuszczam, że moja córka, jak będzie słyszeć „na Ukrainie” i „w Ukrainie”, to będzie uważać, że poprawne jest tylko „w Ukrainie”, bo to będzie coraz bardziej powszechne. Podobnie jest z feminatywami. Będą takie, które uda się spokojnie, szybko do języka wprowadzić, a będą też takie, które będą wymagać zmian na poziomie językowym w szkole, żeby używać ich już od podstawówki. Być może potrzebne będą nawet zupełnie inne, nowe słowa. Odpowiednie podejście i właściwa interpretacja wymagają zmian systemowych od początku edukacji. ■



# W KOBIECYCH BUTACH ZAJDZIEMY DALEJ

Z Agnieszką Czajkowską-Wendorff, psycholożką, psychoterapeutką, mentorką i mówczynią pracującą w obszarze poczucia własnej wartości, komunikacji, kobiecości, specjalizującą się w pomocy osobom z depresją, w kryzysie psychicznym, prowadzącą warsztaty rozwojowe i szkolenia dla firm, rozmawiała Katarzyna Mazur.

**P**ani Agnieszko, jak stereotypy dotyczące ról kobiecych i męskich wpływają na rozwój życia zawodowego kobiet?

Wydawać by się mogło, że o równouprawnieniu tyle się już mówiło, że temat odszedł do lamusa. Nic bardziej mylnego. Oczekiwania zawodowe wobec kobiet i mężczyzn diametralnie się od siebie różnią. Kobieta postrzegana jest jako opiekunka ogniska domowego, której celem jest dbać o dzieci i męża. W związku z tym sfera zawodowa jest na drugim planie. A zatem jeśli „wywiąże się” z tej roli, może spróbować swoich sił w biznesie. Często słyszymy hasła „najpierw dom, potem praca”, bez względu na to, jakie są osobiste potrzeby kobiety. Inaczej wygląda to u mężczyzny, który jest głową rodziny, przez co ma zarobić na jej utrzymanie, co usprawiedliwia mniejsze zaangażowania w życie rodzinne. A to z kolei wymaga większego zaangażowania ze strony kobiety, czyli mamy błędne koło.

**Naprawdę nadal tkwimy w tych przekonaniach?**

Tak. Pomimo zmian kulturowych, dostępu do technologii informacyjnej, parytetów, nadal tkwimy w przekonaniach z poprzedniej epoki. Stereotyp płci w wielu sferach życia jest dużym problemem w Polsce, dotyczy to m.in. życia zawodowego. Stereotypy mają wpływ na pozycję Polek podczas wyboru pracowników. Są one pierwszą składową tego, jak pracodawca postrzega kobietę jako potencjalną pracowniczkę – i niestety widzi ją jako impulsywną, emocjonalną, z brakiem wystarczających kompetencji lub umiejętności. Powoduje to trudność z samym wejściem na rynek pracy – młode kobiety postrzegane są jako przyszłe matki, co może wiązać się z okresową nieobecnością i mniejszą dyspozycyjnością. A zatem chętniej zostanie przyjęty do korporacji 30-letni mężczyzna bez dzieci, aniżeli 30-letnia kobieta. Pamiętam, że starając się o pracę ponad 20 lat temu, usłyszałam „Kiedy planuje Pani dzieci?”. Dziś

takie pytanie na rozmowie kwalifikacyjnej jest niedopuszczalne, jednak w dalszym ciągu nie zmienia się myślenie. Dzieci mają oboje rodziców, jednak to od matek oczekuje się, że zrezygnują z rozwoju zawodowego na rzecz ich wychowywania. I wiele kobiet podąża za społecznym oczekiwaniem. Co innego, jeśli jest to ich świadomy wybór.

**A jak te stereotypy odbijają się na funkcjonowaniu kobiet w pracy?**

Pośród wielu pracodawców panuje błędne przekonanie, że kobiety nie potrafią kierować zespołem. To doprowadza do pomijania ich podczas wybierania osób do awansu na menadżerskie stanowiska, a dotarcie na najwyższe szczyty hierarchii firmowej nie zdarza się często. W społeczeństwie panuje pogląd, że zawody związane z nowymi technologiami są przeznaczone głównie dla mężczyzn. Nawet jeśli kobieta skończy uczelnię techniczną lub kierunek ścisły, to oczekuje się, że



FOT. KAT PIWECKA

zostanie nauczycielką, a nie fizykiem, czy naukowczynią. Kolejną barierą, która przeszkadza w życiu zawodowym kobiet, są różnice ich płac w stosunku do zarobków mężczyzn. Kobiety zgadzają się na niższe zarobki, ponieważ „od zawsze zarabiałam mniej” i są niejako na to przygotowane. Kolejnym czynnikiem pokazującym niesprawiedliwe podejście w społeczeństwie do kobiet i mężczyzn jest różnica przy zakładaniu działalności gospodarczej. Bardzo często

kobieta słyszy: „Ty się zastanów”, „Lepiej pójdz na etat”, „A co jak Ci nie wyjdzie?”. Raczej pokazuje się jej przeszkody i wyzwania, aniżeli możliwości. Zupełnie inaczej wygląda sytuacja, gdy to mężczyzna mówi o założeniu biznesu – otrzymuje więcej wsparcia społecznego. Stereotypy są i będą, jednak mamy wpływ na ich zmianę. Kobiety mają takie połączenie cech, które rzadziej występuje u mężczyzn, np. dokładność, precyzja, empatia, intuicja, elastyczność,

odpowiedzialność, zaangażowanie, pracowitość, wielozadaniowość, które to w naturalny sposób ułatwiają przywództwo.

### **Dlaczego kobiety godzą się na funkcjonowanie w takich ramach?**

Bierzemy na siebie odpowiedzialność za dom i dzieci. Kobiety od zawsze były postrzegane jako te, które zajmują się domem i dziećmi, a mężczyźni jako ci, którzy wychodzą do pracy. To przekonanie jest głęboko zakorzenione w naszej kulturze i aktualne w wielu domach. Kobiety przekazywały sobie z pokolenia na pokolenie, że od nich zależy to, jak funkcjonuje dom, że są odpowiedzialne za dzieci, ich zdrowie, edukację, zadowolenie męża. I z całych sił starały się temu sprostać. Dowiadywały się od swojej babci czy mamy, co powinna robić, jak wyglądać i zachowywać „dobra żona” i starały się zrealizować to wyobrażenie. A że często kosztem siebie lub wbrew sobie, to już inna sprawa. Liczyło się zadowolenie rodziny, pochwała od matki czy teściowej. Kobiety spotykały się z hasłami, że „Mężczyźni nie potrafią gotować, sprzątać, zajmować się dziećmi, dlatego nie ma sensu ich o to prosić”. Jeśli słyszemy takie przekazy od bliskich osób, a do tego z wielu stron, to uznajemy to za pewnik i staramy się z tego wywiązać. Mężczyzna często mówił do partnerki: „Ty się lepiej na tym znasz (gotowanie, sprząatanie, jakie leki podać dziecku, w co ubrać dziecko itd.) masz więcej cierpliwości do dzieci, więc nie chcąc narażać się na kłótnie, kobieta przejmowała te obowiązki na siebie. Kobiety boją się, że zo-

staną oskarżone o to, że są złymi matkami, że przedkładają dobro dziecka czy rodziny nad swoje, że są egoistami. Aby uniknąć ostracyzmu społecznego, często godzą się na realizowanie oczekiwań społecznych.

**Przez lata wychowane byliśmy do bycia skromnymi i grzecznymi. Trudno nam przez to mówić o sobie w superlatywach. A to w życiu zawodowym dość istotne. Jak nad tym pracować?**

W dzieciństwie często słyszałyśmy, że dziewczynki powinny być grzeczne i skromne i za to byłyśmy nagradzane. W związku z tym idziemy z takim przekazem przez życie i na nieświadomym poziomie robimy wszystko, by dostać nagrodę – uśmiechamy się przymilająco, nie odzywamy, gdy nie zapytają o zdanie, nie sprzeciwiamy się, nie podważamy, nie konfrontujemy itd.

Skromność nie zawsze jest zła, jednak potrafi ograniczać naszą odwagę do awansu, do sięgania po marzenia, do osiągnięcia sukcesu zawodowego. Na szczęście jako dorosłe kobiety możemy nad sobą pracować i przejść od skromnej dziewczynki do świadomej siebie kobiety. Jak to zrobić?

- Spójrz na siebie z miłością, poszukaj w sobie tej Małej Dziewczynki, która potrzebuje akceptacji i otocz ją opieką.

- Prowadź ze sobą wewnętrznego dialog w duchu miłości – to co, mówimy do siebie, naprawdę ma znaczenie.

- Doceniaj siebie za drobne rzeczy, nie tylko za spektakularne osiągnięcia. Doceniaj siebie każdego dnia.

**CZĘSTO KOBIETY NIE ODWAŻAJĄ SIĘ ZROBIĆ CZEGOŚ, BO MA WYJŚĆ OD RAZU IDEALNIE, CO JEST Z GÓRY SKAZANE NA NIEPOWODZENIE. LĘK SPRAWIA, ŻE NIE RUSZAMY Z JAKIMŚ PROJEKTEM, NIE IDZIEMY PO AWANS, A PÓŹNIEJ MAMY POCZUCIE NIEWYKORZYSTANEJ SZANSY.**

- Akceptuj siebie taką, jaką jesteś – z wadami i zaletami, sprawczą i z brakiem siły, idealnie nieidealną. Im bardziej siebie akceptujesz, tym lepiej czujesz się ze sobą.

- Wyrażaj wdzięczność za to, jaka jesteś.

- Przyjrzyj się swojemu Wewnętrznemu Krytykowi. Jeśli jest tak duży, że Cię przygniata i samej trudno Ci z nim dyskutować, to może warto pójść na terapię.

- Zadawaj sobie pytania: Co czuję?, Jak się z tym czuję?, Czy to jest w zgodzie ze mną?

- Nie porównuj się do innych, to zabiera energię i miłość do siebie.

- Ćwicz asertywność.

- Odkryj swoją prawdziwą naturę – do czego została stworzona? Do czego czujesz powołanie?

**Co sprawia, że nie umiemy przyjmować pochwał, awansów z uśmiechem?**

Czasami kobiety nie potrafią przyjmować pochwał od szefa, a możliwość awansu na wyższe stanowisko – zamiast przyjąć

z uśmiechem i szczęściem – kwitowane jest niepewnością co do usłyszanego przed momentem wyrazem aprobaty za dotychczasową pracę. Dlaczego tak się dzieje?

Duży wpływ mają kulturowe normy, które w kobiecej pewności siebie upatrują samozachwyty, czy wywyższanie się. Kiedyś na warsztatach powiedziałam, że jestem dobrą psycholożką i jedna z pań stwierdziła, że tak „nie wypada powiedzieć”, to brak przyzwyczajenia i skromności.

Uczono nas, że na pochwałę zamiast „dziękuję” powinnyśmy odpowiedzieć zaprzeczająco, np. „nie, absolutnie nie”, „bez przesady”, „to nie moja zasługa”, „każdy by tak zrobił”. Dlatego też dostając awans, zamiast po prostu się ucieszyć, mają nawyk ujmowania sobie.

Kolejnym z czynników jest to, że w dzieciństwie często byłyśmy karmione słowami: „mogłaś zrobić to lepiej” albo „a dlaczego dostałaś 5, a nie 6?”, „stać cię na więcej”, „mogłaś się bardziej postarać”. Przez to zrodziło się w nas przekonanie, że nie jesteśmy wystarczająco dobre. W dorosłym życiu pojawiają się myśli, że nie zrobiłam tego idealnie, a zatem nie zasługuję na pochwałę. Ważnym czynnikiem obniżającym poczucie własnej wartości, jest porównywanie dziecka do innych. Gdy rodzic pytał: „a kto dostał 6?”, „a ile było piątek, czwórek”, lub mówił „Maja to już potrafi, a ty jeszcze nie”, to w dziecku rodziło się poczucie gorszości. I niestety ono nie mija wraz z wiekiem, a raczej się umacnia. Dlatego możemy nie czuć się wystarczająco kompetentne do otrzymania awansu. Mężczyźni

dużo rzadziej mają problem niezasługiwania na awans.

**Kobietom w biznesie przypisywane są często męskie cechy. Czy coś się w tej materii zmienia? Wydeptujemy już własne ścieżki i modele?**

Kobiety nie muszą zarządzać wg męskich wzorców, ponieważ mają zespół unikalnych cech i mogą to robić jeszcze lepiej! Umiejętności komunikacyjne, otwartość na człowieka, tolerancja, zwiększona intuicja i bardziej rozwinięta emocjonalność to tylko niektóre z nich. Mam wrażenie, że kobiety coraz częściej odważają się na to, by poruszać się w świecie biznesu na własnych szpilkach czy trampkach. Jeśli włożymy męskie buty, to szybko możemy je zgubić i będzie trzeba dalej iść bosą. Kobiety odchodzą zarówno od męskiego wizerunku czy też męskiego stylu zarządzania, który uważany był za najlepszy, a idą w stronę tego, by zarządzać w zgodzie z własnymi umiejętnościami, w bardziej kobiecy sposób, co w żaden sposób nie ujmuje ich kompetencjom, a wpływa korzystnie na firmę. Kiedyś zarzutem przeciwko kobietom było to, że postępują w sposób emocjonalny. Dzisiaj docenia się kompetencje emocjonalne oraz świadomość i umiejętność wykorzystywania emocji w biznesie. Kobiety wykorzystują swoją zdolność empatii i intuicji, która pozwala lepiej się komunikować, a jak wiadomo, komunikacja jest kluczem do budowania relacji. Ogromną wartością kobiet jest to, że potrafią łączyć różne role, które wskazują

na ich samodyscyplinę, umiejętność zarządzania sobą i zespołem. Kiedyś w biznesie obowiązywał strój podobny mężczyznom, czyli garnitur (najlepiej w kolorze czarnym, szarym lub granatowym). Dzisiaj coraz więcej Kobiet pozwala sobie na to, by strój również je wyrażał, co nie odbiera im autorytetu. Przyznam szczerze, doświadczyłam tego osobiście. Dzisiaj potrafię prowadzić szkolenie w korporacji czy wystąpić publicznie w kwiecistej sukience, a mój profesjonalizm, który przemawia za mną, broni się sam.

**Czego nam kobietom potrzeba, żebyśmy podejmowały suwerenne decyzje oparte na własnych potrzebach? Zarówno zawodowych, jak i prywatnych – żebyśmy na koniec dnia nie miały poczucia zmarnowanych szans i zaprzepaszczonych sytuacji?**

Po pierwsze, potrzebujemy dać sobie do tego prawo. Nie

**SKROMNOŚĆ NIE ZAWSZE  
JEST ZŁA, JEDNAK  
POTRAFI OGRANICZAĆ  
NASZĄ ODWAGĘ DO  
AWANSU, DO SIĘGANIA PO  
MARZENIA, DO OSIĄGANIA  
SUKCESU ZAWODOWEGO.  
NA SZCZĘŚCIE JAKO  
DOROSŁE KOBIETY  
MOŻEMY NAD SOBĄ  
PRACOWAĆ I PRZEJŚĆ OD  
SKROMNEJ DZIEWCZYNKI  
DO ŚWIADOMEJ SIEBIE  
KOBIETY.**

jest to wcale takie oczywiste, ponieważ byliśmy uczone, aby ustępować, dbać o innych, przytakiwać, nie odmawiać, nie narzekać, nie skarżyć się. Wiele kobiet przedkłada potrzeby innych osób nad swoje własne i potrzebują uznać, że mają prawo żyć według własnego planu, mieć cele, które chcą realizować. Im bardziej wsłuchamy się w siebie i pozwalamy sobie na realizowanie potrzeb, nawet jeśli te są nieakceptowane przez bliskich czy otoczenie, tym bardziej czujemy, że żyjemy własnym życiem. Potrzebujemy wyzwolić się z kajdan i ról, które często uciskają nas niczym za ciasno zasznurowany gorset. Bardzo ważna jest samoświadomość, która pozwala nam zobaczyć, w jakim jesteśmy miejscu. Czy już potrafimy stanąć za sobą, czy jeszcze nie? Samoświadomość tego, w jakim jestem miejscu, jest rozwojowa. Kolejną ważną rzeczą jest to, by dać sobie prawo do popełniania błędów, do działania w nieidealnych warunkach, do tego, że przez całe życie się uczę. Często kobiety nie odważają się zrobić czegoś, bo ma wyjść od razu idealnie, co jest z góry skazane na niepowodzenie. Lęk sprawia, że nie ruszamy z jakimś projektem, nie idziemy po awans, a później mamy poczucie niewykorzystanej szansy. Okazuje się, że ludzie na łożu śmierci najbardziej żałują tego, czego nie zrobili. I warto zadać sobie pytanie: Jeśli zostałby mi rok życia, to czy ja bym to zrobiła? Czy nadal bym pozwoliła, by lęk mną zawładnął? Można się bać, lecz warto działać pomimo lęku, pójść za głosem swojego serca i intuicji, stanąć za sobą. ■