Księgarnia Internetowa PWN - Liderki biznesu Jak zwyciężać i zmieniać świat

Iwona Kossmann
Beata Stelmach
Jolanta Zwolińska
Aneta Podyma
Kormosiewicz
Alicja
Danuta Dąbrowska
Beata Osiecka
Sonia Draga
Agnieszka Anielska
Joanna Klimas
Krystyna Boczkowska
Solange Olszewska
Magdalena Nawłoka

LIDERKI BIZNESU

Jak zwyciężać i zmieniać świat

PWN
FUNDACJA LIDEREK BIZNESU

FUNDACJA
LIDEREK
BIZNESU

W różnorodności siła

Czyli jak kobieca siła dodaje mocy biznesowi

LIDERKI BIZNESU

Jak zwyciężać i zmieniać świat

Danuta Dąbrowska
Aneta Podyma
Alicja Kornasiewicz
Iwona Kossmann
Beata Stelmach
Jolanta Zwolińska
Beata Osiecka

LIDERKI BIZNESU

Jak zwyciężać i zmieniać świat

Sonia Draga
Agnieszka Anielska
Joanna Klimas
Krystyna Boczkowska
Solange Olszewska
Magdalena Nawłoka

PWN

FUNDACJA LIDEREK BIZNESU

Projekt okładki i stron tytułowych
Małgorzata Smogorzewska

Autor
Iwona Kokoszka

Dyrektor Pionu Produktów i Usług
Sylwia Krawczyk

Menedżer ds. Wydawniczych
Emilia Leśniewska

Wydawca
Dorota Siudowska-Mieszkowska

Koordynator ds. redakcji
Renata Ziółkowska

Redaktor
Maria Bnińska

Koordynator produkcji
Mariola Iwona Keppel

Skład i łamanie
Marcin Szcześniak

Książka, którą nabyłeś, jest dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, abyś przestrzegał praw, jakie im przysługują. Jej zawartość możesz udostępnić nieodpłatnie osobom bliskim lub osobiście znanym. Ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz jej fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A kopiując jej część, rób to jedynie na użytek osobisty.

Szanujmy cudzą własność i prawo.
Więcej na www.legalnakultura.pl
Polska Izba Książki

Copyright © by Wydawnictwo Naukowe PWN SA
Copyright © by Fundacja Liderek Biznesu
Warszawa 2016

ISBN 978-83-01-18469-8

Wydanie I

Wydawnictwo Naukowe PWN SA
02-460 Warszawa, ul. Gottlieba Daimlera 2
tel. 22 69 54 321, faks 22 69 54 288
infolinia 801 33 33 88
e-mail: pwn@pwn.com.pl
www.pwn.pl
Druk i oprawa: BzGraf SA

SPIS TREŚCI

WSTĘP 7
Iwona Kozera, Katarzyna Twarowska – Liderki biznesu. Jak zwyciężać i zmieniać świat

01 ZNAĆ SWOJE MIEJSCE W SZEREGU 9
Z Alicją Kornasiewicz o tym, czy lepiej mieć, czy być

02 WIARA I INTUICJA 23
Z Sonią Dragą o tym, jak to jest być wydawcą

03 WARTO DZIELIĆ SIĘ SOBĄ 39
Z Solange Olszewską o kobiecym punkcie widzenia

04 JESTEM TU, ŻEBY WYGRAĆ 51
Z Magdaleną Nawłoką o smaku życia

05 SENS I KOLOR 67
Z Beatą Osiecką o zarządzaniu poziomem energii

06 SUKCES BIERZE SIĘ Z BUNTU 83
Z Jolantą Zwolińską o optymizmie

07 MODA DAJE WOLNOŚĆ 101
Z Joanną Klimas o nowych przestrzeniach

08 BUDUJ RELACJE, A ZBUDUJĄ CIEBIE 115
Z Anetą Podymą o tym, że najważniejsze są relacje

09 MĄDROŚĆ PLANOWANIA 131
Z Iwoną Kossmann o potędze teraźniejszości

10 ZASŁUŻYĆ NA LUZ 145
Z Agnieszką Anielską o tym, jak znaleźć inny świat

11 ODWAŻNA I AUTENTYCZNA 159
Z Krystyną Boczkowską o tym, jak być mistrzynią w wyszukiwaniu okazji

12 ROZUMNIE IŚĆ DO PRZODU 175
Z Beatą Stelmach o tym, jak nie wpadać w rutynę

13 DOCENIĆ RÓŻNORODNOŚĆ 187
Z Danutą Dąbrowską o potrzebie wyzwań

WSTĘP

Przedstawiamy Państwu historie kobiet, których życie może być inspiracją dla wszystkich. Dzielą się swoim doświadczeniem, radościami i porażkami. Swoją postawą oraz wytrwałością pokazują, że wiele rzeczy można osiągnąć, mimo czasem trudnych wyborów i związanych z nimi kosztów. Dla każdej z nich sukces ma inną definicję, jednak łączy je wiara w siebie, w swoje możliwości, odwaga w podejmowaniu ryzyka oraz otwartość na innych ludzi.

Bohaterki tej książki, a także kobiety takie jak one, tworzą Fundację Liderek Biznesu. Założyłyśmy ją, żeby działać na rzecz zwiększania udziału kobiet w zarządach oraz na stanowiskach decyzyjnych. Pokazujemy, że kobiety we władzach firm wnoszą inne spojrzenie, co ma realny wpływ na zwiększanie konkurencyjności na rynku. Poprzez nasze działania pokazujemy dobre praktyki biznesowe na świecie, żeby zwiększać świadomość roli kobiet na stanowiskach zarządczych wśród obecnych liderów biznesowych. Jesteśmy przekonane, że różnorodność tworzy wartość.

Nie wszystkie bohaterki miały gotowy przepis na sukces, jednak nie poddawały się trudnościom. Każda z nich miała odwagę, by czasem postawić wszystko na jedną kartę i iść za głosem intuicji. Chęć robienia czegoś więcej, czegoś wyjątkowego, a czasami innego, wiązała się z podejmowaniem nieoczywistych wyborów. Nie zrażały się niepowodzeniami, klęski przekuwały w zwycięstwa, ponieważ potrafiły – i nadal potrafią – wyciągać z nich wnioski. Chociaż mają różne wartości i style zarządzania, to wszystkie są prawdziwymi liderkami, ponieważ są autentyczne w tym, co i jak robią. Każda z bohaterek ma misję, którą z pasją i zaangażowaniem realizuje.

Liderki biznesu. Jak zwyciężać i zmieniać świat to trzynaście historii o wyborach, które miały wpływ zarówno na życie prywatne, jak i zawodowe. W opowiadaniach naszych liderek pojawiają się kompromisy, próby wyważania pracy i życia osobistego. Świadomie dokonywane wybory oraz ich konsekwencje są stałym elementem drogi każdej

z naszych bohaterek. Nie znajdziemy w tej książce łatwych rozwiązań, jak osiągnąć równowagę w życiu osobistym i zawodowym. Znajdziemy jednak inspirację do działania, do wiary w siebie i we własną intuicję. Znajdziemy prawdziwe historie zwykłych, a jakże niezwykłych kobiet, które – każda na swój sposób – osiągnęły sukces.

Sukcesem jest robienie tego, co się lubi. To pasja, potrzeba sięgania coraz wyżej, szukania nowych rozwiązań, nieustająca ciekawość świata i ludzi. Zaraźliwy entuzjazm dający siłę, by iść dalej.

Iwona Kozera

Katarzyna Twarowska

Fot. Anna Maria Zagórska

Alicja Kornasiewicz – kobieta, która zrewolucjonizowała świat polskich finansów i przetarła Polakom szlaki w bankowości międzynarodowej. Obecnie jest jednym z dyrektorów zarządzających w amerykańskim banku inwestycyjnym Morgan Stanley. Stała też na czele banków: Pekao SA, UniCredit oraz CAIB. Jako wiceminister skarbu w latach 1997–2000 prywatyzowała i restrukturyzowała czołowe polskie przedsiębiorstwa. W życiu najbardziej ceni wiedzę, pracę i prawdę. Uwielbia tańczyć i gotować, na co jednak ma niewiele czasu, bo jak twierdzi, została powołana do innych zadań – by swoim doświadczeniem i przenikliwością wspierać gospodarkę. Od innych menedżerek odróżnia ją to, że nie mówi o potrzebie poczucia wpływu w biznesie. Ona go po prostu ma.

ALICJA KORNASIEWICZ

01 ZNAĆ SWOJE MIEJSCE W SZEREGU

Z Alicją Kornasiewicz o tym, czy lepiej mieć, czy być

MIEĆ CZY BYĆ

Stale chcę coś robić i to jest moja siła napędowa. Bliska jest mi religia protestancka, gdzie zadaniem człowieka jest praca i obowiązek pracy. W życiu postawiłam na swój rozwój w obszarze, który najbardziej mnie interesował, czyli w szeroko rozumianych finansach. I staram się tam odnajdywać najlepsze miejsce dla siebie, w każdym momencie. Nigdy nie interesowało mnie siedzenie w gabinecie i pobieranie pensji. Interesuje mnie praca oraz duża odpowiedzialność za powierzone obowiązki i zawsze informowałam przełożonych, czym chcę się zajmować. Pracę postrzegam poprzez zadania, za które jestem odpowiedzialna, a nie poprzez benefity. Etos pracy wyraźnie komunikuję pracownikom – swoim przykładem, a nie dyrektywami czy nakazami. Zawsze jestem pierwsza w biurze i staram się solidnie pracować. Dobra i sumienna praca zawsze daje satysfakcję, a w końcu przynosi korzyści materialne. Jeśli ktoś marzy, że dzięki pracy zbuduje willę dla rodziny, to może mu się nie udać, nawet jeśli będzie walczył ze wszystkich sił. Jeśli jednak położy nacisk na to, by być najlepszym w swojej dziedzinie, zamiast stale koncentrować się na komforcie życia, to do tej willi dojdzie szybciej, niż mu się wydaje. Stawiając sobie przede wszystkim założenia materialne, prędzej czy później poniesiemy porażkę.

Nie ma takich pieniędzy, które dają szczęście. Pieniądze dają jedynie komfort. W życiu nie powinno chodzić o komfort, lecz o to, by należycie spełnić rolę, do której zostaliśmy powołani. Mieć można zawsze. Być nie zawsze.

SZUKAJ SWOJEGO ŚWIATA

Jesteśmy tak skonstruowani, żeby pracować. To daje nam poczucie własnej wartości. Wzmacnia. Mamy świadomość, że zarabiamy na siebie, zarabiamy

na kogoś, coś tworzymy. Praca jest wartością samą w sobie, poza tym w pracy spotykamy ciekawych ludzi, dzięki którym się rozwijamy. Trzeba znaleźć swoje środowisko, swoją pasję i tam jak najlepiej wykonywać swoje obowiązki. Ja nie zamieniłabym biznesu na balet, aktorstwo czy pisarstwo, bo nie mam talentu w tych dziedzinach. Uważam jednak, że sumienność i wysokie kompetencje gwarantują stabilność w każdej profesji. Gdy przychodzi redukcja, to najlepszych nie wyrzucają. Zaangażowanie w pracę daje nam siłę i w pewnym sensie uodparnia na wszelkie porażki.

KONSEKWENCJA I SAMODYSCYPLINA

Mój ojciec kiedyś powiedział: *Możesz być kimkolwiek chcesz, wybór zależy od Ciebie. Obojętnie kim będziesz – nauczycielką, sprzątaczką, naukowcem – masz swoją pracę wykonywać z należytą starannością i z jak największą dokładnością – musisz być najlepsza w tym, co robisz, wtedy będziesz mogła wybierać, jaką drogą chcesz iść.* Wyznaczam sobie cele i konsekwentnie je realizuję. Nigdy nie były to plany o dalekosiężnej karierze na wysokim stanowisku. Do każdego, nawet małego celu podążam z całą samodyscypliną, pełnym zaangażowaniem. Dlatego widzę i słyszę więcej. Jednych to przeraża, innych dziwi. Piętnaście lat temu jeden z kolegów tak powitał mnie w firmie: *No, zobaczymy jak będzie układała się nasza współpraca, bo masz opinię czołgu, wyznaczasz sobie cel i rozpłaszczasz wszystko po drodze.* A ja po prostu jestem konsekwentna w tym, do czego dążę. Nie niszczę nikogo, nie usuwam, nie zabijam. Raczej omijam przeszkody. Jestem wytrwała. Jeśli uważam, że coś trzeba zrobić – robię to, angażując wszelkie potrzebne środki i ludzi. Najbardziej denerwuje mnie, gdy ktoś mówi, że czegoś nie da się zrobić. Wszystko da się zrobić. Ludzie szybko kapitulują, nie umieją ocenić ciężaru sytuacji. Używają wielkich słów do małych spraw. A tu po prostu trzeba zaangażować się i działać. Tak jak mówi Biblia: nie możesz być letni, musisz być albo gorący, albo zimy. Trzeba sobie postawić zadania i potem określić, jak je zrealizować. A to wcale nie oznacza, że będzie łatwo. Ja na wszystko zawsze ciężko pracowałam. Mało spałam, zdarzało się, że mdlałam w pracy. Kiedy zdecydowałam, że napiszę doktorat – to wstawałam o 4.00 rano, pisałam do 7.00 i potem szłam do pracy, no bo inaczej się nie dało. To jest samodyscyplina. Jedna z moich silnych cech.

MOCNE PODSTAWY

Konsekwencja jest bardzo przydatna w biznesie, ale do biznesu trzeba mieć także predyspozycje genetyczne. Moja babcia była modystką, szyła różne

kreacje dla elity we Lwowie. W swoim zakładzie zatrudniała po kilkanaście uczennic. Druga babcia, po śmierci dziadka, założyła z czeladnikami zakład mięsny. Musiała jakoś utrzymać sześcioro dzieci. Tradycja tworzenia, pracy od podstaw, była przenoszona z pokolenia na pokolenie. W 1941 roku moja babcia i mama uciekły ze Lwowa, zatrzymały się u kuzynki w Kańczudze, na Podkarpaciu. Tam się wychowałam. W domu panował kult nauki. Najważniejsze wartości – religia, etyka i edukacja – były wpajane na każdym kroku. Wtedy tego nie doceniałam. Dopiero później zobaczyłam, że odpowiednie lektury, teatr radiowy, koncerty kształtowały kręgosłup intelektualny mojej rodziny. Dostaliśmy mocne podstawy, ale sami mogliśmy wybrać, co chcemy w życiu robić. Moja siostra została prawnikiem, brat ukończył geodezję górniczą. Mnie interesowało wszystko: matematyka, geografia, filozofia i historia. Dlatego wybrałam ekonomię na SGPiS[1], gdzie zamierzałam zostać pracownikiem naukowym.

TRZEBA MIEĆ PROMOTORA

W karierze naukowej wspierał mnie profesor z Wydziału Filozofii na SGPiS. Zarekomendował mnie na Wydział Etyki Akademii Medycznej w Warszawie. Dostałam stypendium, poflirtowałam sobie z profesorem, a potem przyszła szara rzeczywistość. Stypendium trzeba było odpracować. Wysłano mnie do Lublina z nakazem pracy na trzy lata. To był koszmar, po kilku miesiącach wiedziałam, że nie dam rady. Zwierzyłam się z tego kłopotu koledze, który pomógł mi załatwić przeniesienie do Warszawy. Tak trafiłam do działu finansowego w Fabryce Traktorów Ursus. Wiedziałam, że zawrotnej kariery tam nie zrobię, bo nie byłam aktywnym członkiem PZPR. Alternatywną drogę wskazał nam przez przypadek ojciec mojej przyjaciółki – kierując nas obie na kurs biegłego księgowego. Trudno było się tam dostać, więc ustaliłyśmy, że same nauczymy się wszystkiego i przystąpimy do egzaminu. Trzy lata się uczyłyśmy i zdałyśmy.

W życiu trzeba mieć oczy i uszy szeroko otwarte, słuchać dobrych rad, wyłapywać mądre myśli mądrych ludzi. Wytężony odbiór rzeczywistości pozwala dostrzegać to, czego oczekuje świat, rozumieć to, co jest ważne. I podążać we właściwym kierunku za zmieniającą się rzeczywistością. Jak mówi Biblia – mieli oczy, a nie widzieli, mieli uszy, a nie słyszeli. Warto być czujnym i otwartym. Trzeba koncentrować się na tym, co się robi, trzeba się angażować w całości. Tymczasem ludzie najbardziej lubią słuchać samych siebie. Dlatego częściej słuchają tego, co sami mówią, niż tego, co mówią inni.

[1] Obecnie SGH – Szkoła Główna Handlowa (przyp. redakcji).

Kolejne istotne zdanie, które wychwyciłam, brzmiało: *Bez biegłej znajomości angielskiego nigdzie nie zajdziesz.* Dałam sobie dwa lata. Kilka razy w tygodniu chodziłam na lekcje, uczyłam się też sama. Bałam się odezwać, choć słyszałam, jak ludzie mówią niepoprawnie, a mimo to udzielają się w dyskusjach. Gdy zaczęłam rozmawiać, lęk minął.

Nigdy nie chciałam zajmować się polityką, ale w 1989 roku jeden z moich kolegów niemalże siłą zmusił mnie do kandydowania do sejmu, mówiąc: *Nieważne, że nie jesteś politykiem, jesteś najlepsza, jesteś liderem.* Byłam posłanką dwa lata. Ta praca otworzyła mi pole nowych kontaktów i doświadczeń, które przydały się, gdy w 1997 roku zostałam wiceministrem skarbu. Dlatego uważam, że w życiu potrzebny jest ktoś, kto wskaże drogę albo uwierzy w ciebie bardziej niż ty sama. Ja miałam to szczęście.

WYMAZYWANIE

Kiedy zrobiłam uprawnienia biegłego rewidenta rozpierała mnie wielka duma. Sama doszłam do celu, wykonałam, zdałam. Miałam 27 lat. Podczas wręczania dyplomów szef Stowarzyszenia Biegłych Rewidentów powiedział: *Co prawda jest Pani najmłodszym rewidentem w Polsce, ale żeby być prawdziwym rewidentem, brakuje Pani bardzo dużo doświadczenia*. To miała być moja najprzyjemniejsza chwila. A tymczasem rozpłakałam się ze złości gdzieś w kącie. Wyciągnęłam jednak lekcję: że choć robimy wiele, nie zawsze nas za to docenią, co więcej – ktoś wręcz może nam zrobić przykrość. Dlatego warto doceniać siebie. A w takich sytuacjach reagować spokojnie, tłumacząc sobie, że nie robiłam tego dla owego pana tylko dla siebie. I to jest moje. Ja sama siebie oceniam i wiem, po co to robię oraz jak robię. A komentarz ludzi albo złośliwych, albo tych, którym brakuje wizji czy wiedzy, mnie nie interesuje. Jak dystansować się do niepochlebnych uwag? To zależy od kontekstu i sytuacji. Dziś na nieprzyjemne zarzuty bardzo często odpowiadam: *Pozwoli pan, że nie będę reagowała na to, co pan mówi, i dzięki temu pana nie obrażę.* Jednak na początku drogi zawodowej, gdy ktoś mnie obraził, wypłakiwałam się mężowi. Później przez jakiś czas zamykałam się w sobie. Potem wpadałam w furię. Myślę, że należy postępować tak, jak się czuje, wyrzucić z siebie element irytacji, krzywdy, niepowodzenia, upadku, wstydu. Ja nie trzymam, wyrzucam. To moja zasada. Bo jak się trzyma, to zło rośnie i rośnie, i jest coraz większe. Poza tym warto sobie uświadomić, że życie składa się głównie z porażek. Wydaje mi się, że mamy niewłaściwą wizję życia. Każdemu wydaje się, że czekają na niego najlepsze szkoły, najlepsze uniwersytety, wspaniałe stanowiska pracy, najpiękniejsze żony, najbogatsi mężowie. To nieprawda.