

Ogólnopolskie badania



# RAPORT "AUTORYTET LIDERSKI KOBIET W ORGANIZACJACH"

Autorka: Elżbieta Krokosz wraz z zespołem Talent Development Institute

## SPIS TREŚCI

Wstęp	2
Główne wnioski z badań:	3
Informacje o badaniu	7
Wyniki badań	10
Co dalej ?	38

# Dzień Dobry,

Usłyszałam kiedyś ciekawą wypowiedź:

*“Czy są jakieś specjalne konferencje, wydarzenia tylko dla mężczyzn? Nie ma. Mężczyźni po prostu biorą udział w wydarzeniach biznesowych, branżowych, ale nie wydarzeniach z powodu płci. To czemu organizujemy coś specjalnie dla kobiet, być może tym podkreślamy to, że one potrzebują jakiegoś specjalnego wsparcia, są słabsze”*

I mocno mnie to wtedy zastanowiło - **a co ja sądzę o tym?**

I zgadzam się z tym - marzy mi się to, aby płeć nie była żadnym rozróżnieniem w kwestiach biznesu.

Niestety jednak jeszcze tak nie jest. Nadal dużo mniej kobiet sięga po najwyższe role w organizacjach.

Kiedy występowałam w podcaście “Forbes Women” powiedziałam, że bierzemy udział w rewolucji dotyczącej znaczenia kobiet w biznesie. Rewolucji, która tak naprawdę zaczęła się tak niedawno - pomyślmy jak długo kobiety są aktywne zawodowo?

I dlatego szczerze wierzę, że kobiety potrzebują wsparcia w odnajdywaniu się w świecie biznesu.

Odnajdywaniu, które nie musi oznaczać stawania się mężczyzną w męskim świecie biznesu, a właśnie kształtowania kobiecego stylu, kobiecego podejścia.

Dzięki tej kobiecej i męskiej energii w biznesie możemy naprawdę tworzyć dużo lepszy biznes - dużo lepszy świat.

Z wielką przyjemnością oddaję w Twoje ręce raport “Autorytet Liderki Kobiet w Organizacjach” mając nadzieję, że będzie stanowił dla Ciebie źródło inspiracji do sięgania po więcej w Twoim życiu.

Łącząc wyrazy szacunku,

**Elżbieta Krokosz**

CEO Talent Development Institute

[kontakt@talentdevelopmentinstitute.pl](mailto:kontakt@talentdevelopmentinstitute.pl)

Tel: +48 794 683 755



# Główne wnioski





Badanie pozwala od bardzo ciekawej strony przyjrzeć się temu, jak kobiety postrzegają swój autorytet leaderski oraz co dla nich stanowi największe w tym aspekcie wyzwanie.

W dalszej, szczegółowej, części raportu zapraszamy do zapoznania się z wynikami. Czytając wszystkie wypowiedzi (660 odpowiedzi!) w przekroju różnych pytań, które także niejednokrotnie powielają pewne trendy, wyciągnęliśmy z badania **kilka ważnych wniosków**. Przedstawiamy je poniżej.

- 1. Kobiety (ankietowane) wysoko lub bardzo wysoko oceniają swój własny autorytet leaderski**, co jest niesamowicie pozytywną informacją! Zadaliśmy bezpośrednio pytanie “jak oceniasz swój autorytet leaderski?” ale także pytaliśmy o samoocenę w zakresie kompetencji powiązanych z autorytetem i w obu tych wymiarach większość ankietowanych dała sobie wysokie noty.

Zdecydowanie widać, że kobiety dobrze się czują w rolach przywódczych i wiedzą, że się w nich sprawdzają.

Kobiety wskazują oczywiście też na wyzwania z tym związane i o tym także wspominały w raporcie.

- 2. Mimo dobrej samooceny nadal nie jest prosto iść na szczyt.** Można się oczywiście pokusić tutaj o refleksję - to skoro tak dobrze się postrzegamy w tych rolach, to czemu nie ma to odzwierciedlenia w liczbie kobiet w rolach zarządczych? Patrząc procentowo na obecność kobiet na wysokich stanowiskach, wciąż jest to wynik niższy od męskiego..

Warto się zdecydowanie pochylić nad tym pytaniem - Dlaczego na szczycie jest mniej kobiet, niż mężczyzn? Na podstawie własnych obserwacji w naszej współpracy jako Talent Development Institute mamy tutaj także swoją opinię, którą pozwolimy się podzielić.

Wiele kobiet często świadomie rezygnuje z pełnienia takich ról. Zajmowanie wysokich stanowisk związane jest z kilkoma elementami, na które kobiety często nie mają ochoty np. gierki polityczne na górze, konieczność poświęcenia rodziny dla dobra firmy (długie godziny pracy) czy udowadniania, że “kobieta też się zna”. Nasze obserwacje potwierdzają się także w komentarzach kobiet w tym badaniu, szczególnie kiedy pytamy, na ile organizacja wspiera ich zdaniem, promocję kobiet do ról menedżerskich, na ile stwarza warunki, które będą do tego zachęcać także kobiety.

Dodatkowo właśnie w pytaniu dotyczącym wyzwań w roli liderek, wiele kobiet wskazuje czynniki związane nadal jednak z nierównym traktowaniem pod względem płci (“jak kobieta może się znać na takiej branży?”) czy trudność w godzeniu obowiązków rodzinnych z zawodowymi.

- 3. Nie lubimy się chwalić - wolimy zostać dostrzeżone.** Zdecydowanie jednym z największych wyzwań dla wielu kobiet są elementy autopromocji.

Wiele ankietowanych kobiet wskazywało, że trudnością dla nich jest “robienie sobie PR”, czyli dobre opowiadanie o swoich sukcesach, czy też świadome nawiązywanie relacji, aby budować swoją wewnętrzną markę osobistą w organizacji.

Jak to ktoś kiedyś pięknie powiedział - “Kobiety są niesamowite, tylko mają jeden problem - często nie zdają sobie z tego sprawy”. Moglibyśmy to rozbudować o zdanie, że nie tylko nie zdają sobie sprawy, ale jeszcze do tego nie chcą o tym informować innych, licząc, aż sam to ktoś dostrzeże.

- 4. Kim mamy być to trudne pytanie dla wielu z nas.** Bardzo ciekawy wątek w badaniu dotyczył stylu przywódczego. Wiele kobiet zwraca uwagę na potrzebę autentyczności - nie chcą udawać “twardych”, jeśli ich styl przywódczy jest bardziej oparty na relacjach partnerskich. Z drugiej jednak strony mają poczucie, że ich partnerskie podejście jest postrzegane jako uległość, przyzwolenie na “wchodzenie na głowę”. Takie podejście, w ich odbiorze umniejsza ich autorytet wśród

kolegów-menedżerów, a w zespołach generuje trudności w adresowaniu trudnych tematów.

Podobny odbiór dotyczy stosunku do empatycznego zapraszania do dyskusji, słuchania innych zanim podejmiemy decyzję. Kobiety uważają, że niestety taki sposób podchodzenia do decydowania odbiera im autorytet, bo wzorzec jest taki - "podejmowanie decyzji to szybkie decydowanie, pokazywanie swojego własnego zdania, a nie ciągłe pytanie zespołu o to, co oni o tym myślą".

Szukając własnej odpowiedzi "kim mam być w roli liderek/kim chcę być?" może warto pamiętać, że obecne trendy wyraźnie pokazują, że idziemy w kierunku empatycznego przywództwa. Takiego stylu, który wymaga podejścia partnerskiego, a kobietom z natury jest bliżej właśnie do niego. Może więc jest to dobra wiadomość, że to, co naturalne dla kobiet staje się także trendem, za którym warto podążać?

**5. 10 głównych wyzwań kobiet w kontekście budowania i rozwoju autorytetu liderkiego w ich organizacjach** wyłania się z wypowiedzi kobiet. Oto one (według częstości pojawiających się odpowiedzi):

1. Brak pewności siebie, brak wiary we własne umiejętności/ kompetencje
2. Trudność w przemawianiu publicznym/ na spotkaniach
3. Nierówne traktowanie z powodu płci, branży czy działu
4. Rozbieżność w stylach zarządzania i autentyczność
5. Trudność w relacjach z zarządkiem i brak wsparcia przełożonego
6. Trudność w godzeniu ról zawodowych i rodzinnych
7. Motywowanie zespołu, egzekwowanie i delegowanie
8. Prowadzenie trudnych rozmów, radzenie sobie z konfliktami, asertywność
9. Wywieranie wpływu, komunikowanie odmiennych opinii i radzenie sobie z krytyką, przekonywanie do własnych pomysłów
10. Trudność w autopromocji i komunikacji własnych oczekiwań

# *Informacje o badaniu*

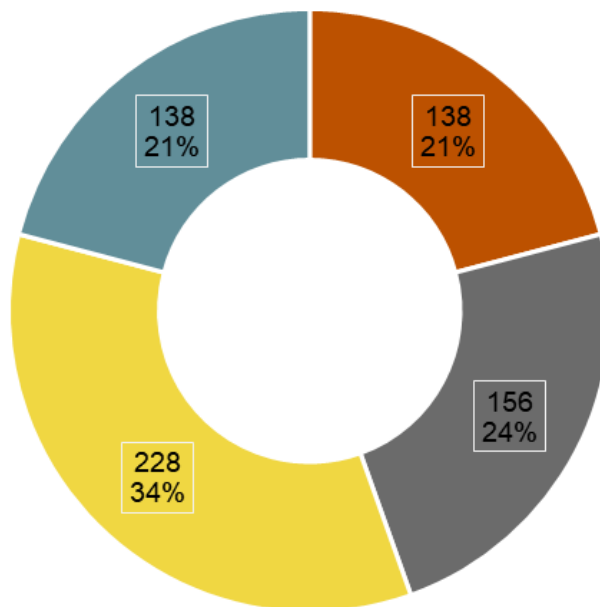


## Kim były respondentki?

W ogólnopolskim badaniu **"Autorytet liderki kobiet w organizacjach"** wzięło udział **660 kobiet**, które w swoich organizacjach pełnią lub planują pełnić role liderkie.

Do naszego badania przystąpiło zróżnicowane grono respondentek. Najbardziej liczną grupę - blisko 35% - stanowiły kobiety, które działają w roli liderki od 3 do 10 lat. Każda z pozostałych 3 grup - kobiety aspirujące do roli liderki, osoby z doświadczeniem do 2 lat oraz te z doświadczeniem powyżej 10 lat - stanowiła około 21% ogółu ankietowanych.

Liczba respondentek w podziale na staż liderki



- **Kobiety z doświadczeniem w roli liderkiej 3-10 lat**
- **Kobiety z doświadczeniem liderkim powyżej 10 lat**
- **Kobiety z doświadczeniem w roli liderkiej do 2 lat**
- **Kobiety planujące zostać liderką**



## Jak rozumieliśmy autorytet?

Ważne było dla nas, aby uwspólnić definicję **autorytetu** i dlatego poprosiliśmy respondentki, aby odpowiadając na pytania odnośnie autorytetu liderkiego kierowały się **poniższą definicją**:

*Autorytet to uznanie jakie zyskuje liderka w swoim środowisku pracy na podstawie swoich działań, wiedzy, umiejętności i postawy.*

*Autorytet daje jej siłę i przestrzeń, aby pokazywać własny punkt widzenia, przekonywać do własnych pomysłów, inspirować ludzi do rozwoju i osiągania celów osobistych i zawodowych.*

*Autorytet jest więc rodzajem uznanej siły, który sprawia, że ludzie podążają za liderką, zyskują odwagę do działania i wykorzystują w pełni swój potencjał.*

## W jakiej formie prowadziliśmy badania?

Badania prowadziliśmy w formie online z wykorzystaniem ankiety stworzonej przez zespół Talent Development Institute.

Do badań zapraszaliśmy osoby, z którymi współpracujemy jako Talent Development Institute, jak i prowadziliśmy akcję marketingową na platformie LinkedIn, aby szerzej informować o badaniach.

Zawarliśmy w ankiecie zarówno pytania otwarte, jak i zamknięte, aby móc wyciągnąć statystyczne dane dotyczące np. Oceny poszczególnych kompetencji, jak i chcieliśmy pogłębiać dany temat, aby zrozumieć, co stoi za liczbami np. Wymień 3 sytuacje, które najmocniej obniżają Twój autorytet.

## W jakim okresie było przeprowadzone badanie?

Badanie było przeprowadzane w październiku i listopadzie 2023 roku.

# *Wyniki badań*



## Pytanie 1 -

### Jak oceniasz swój autorytet leaderski w poszczególnych relacjach?

*(użyj skali od 1 do 10, gdzie 1 oznacza niską ocenę, a 10 wysoką)*

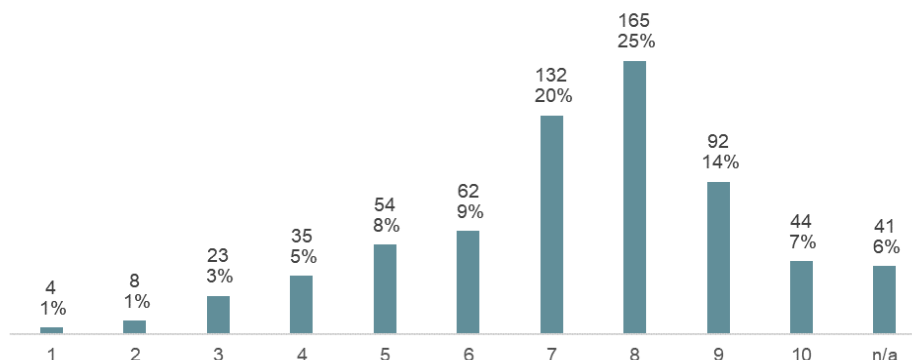
72% badanych kobiet **wysoko lub bardzo wysoko ocenia swój autorytet** we współpracy ze swoimi podwładnymi (oceny 7 i powyżej) i dokładnie tak samo widzi się w relacjach z zespołami projektowymi.

W przypadku natomiast relacji wewnątrz organizacji postrzeganie siły własnego autorytetu maleje. 59% kobiet ocenia ją wysoko w relacjach z innymi menedżerami w organizacji oraz w relacjach z przełożonymi.

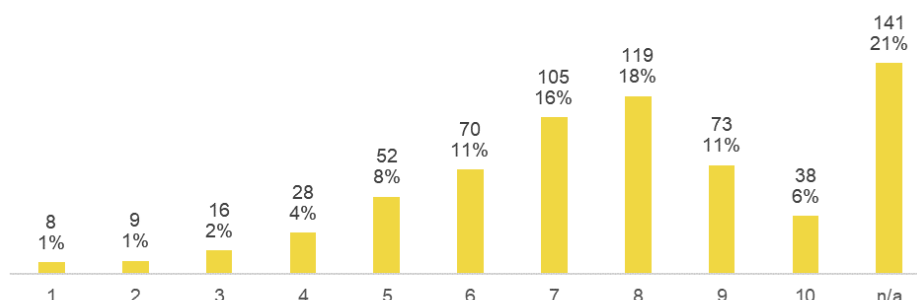
Nadal są to całkiem dobre wyniki, gdyż ponad 50% respondentek ocenia swój autorytet w relacjach wewnątrz firmy na 7 lub wyżej. Widać jednak wyraźny spadek w porównaniu do ocen we współpracy z własnym zespołem. Udział ten wskazuje jednocześnie, że **prawie połowa kobiet nie czuje się silna** w swoim autorytecie w tych relacjach.

Następne bardzo ciekawe odkrycia przedstawimy w ramach szczegółowego raportu, który przygotowujemy w tej tematyce. Przyjrzymy się temu, jak te oceny zmieniają się w zależności od stażu w roli leaderskiej. W kolejnym raporcie będziemy chcieli poszukać jeszcze szczegółowszych odpowiedzi na to, czego potrzebują kobiety, które dopiero aspirują do roli leaderskiej, czego te, które niedawno awansowały, a jak na to zagadnienie patrzą kobiety z bogatym już doświadczeniem leaderskim, będąc dłużej niż 10 lat w roli.

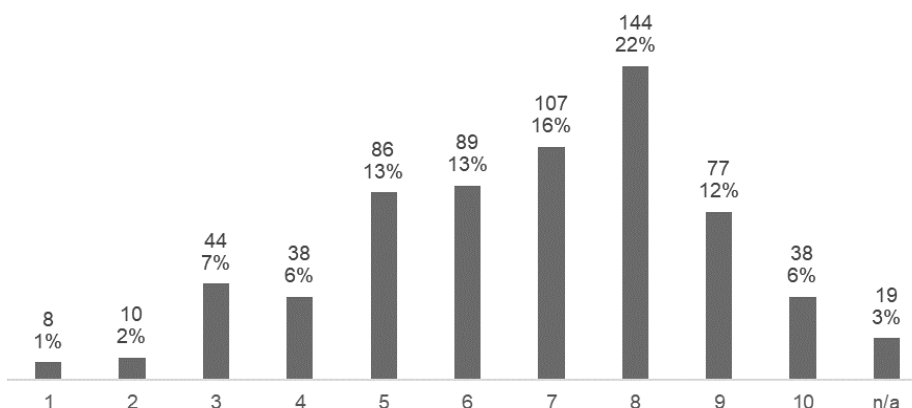
Samocena autorytetu liderkiego **w relacjach z podwładnymi/zespołem**  
(jeśli takim zarządza)



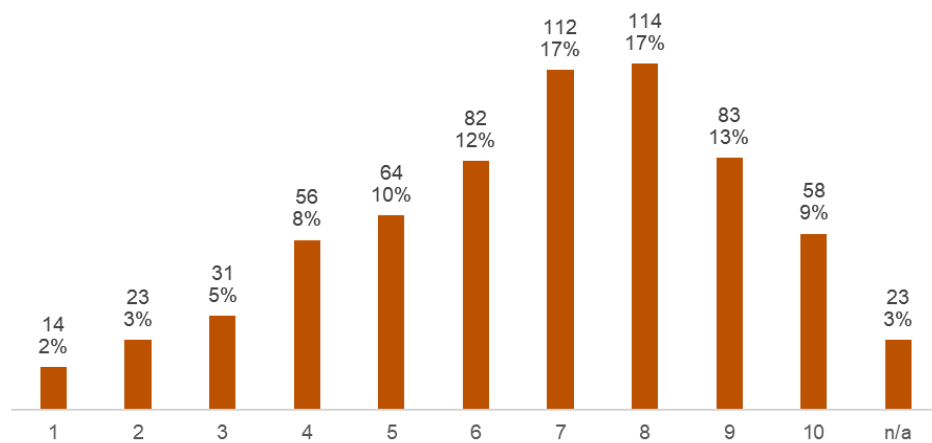
Samocena autorytetu liderkiego **w relacjach zespołem projektowym**  
(jeśli takim zarządza)



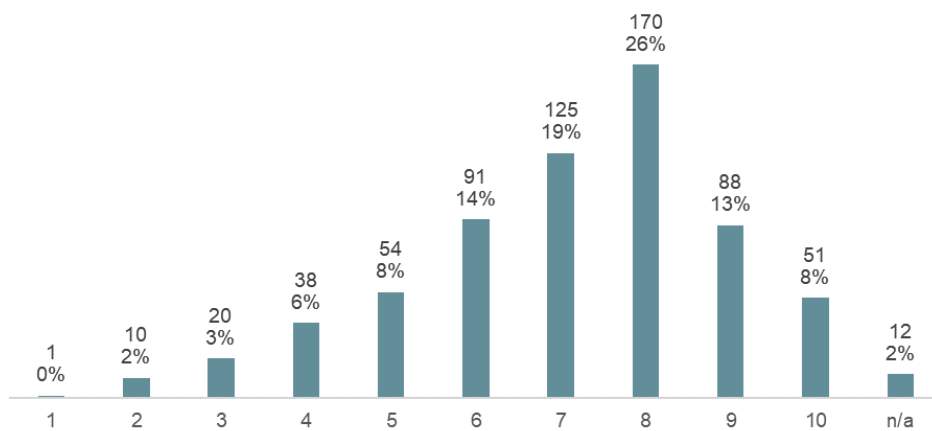
Samocena autorytetu liderkiego **w relacjach z innymi menedżerami/kami** w organizacji



## Samooceana autorytetu lidarskiego w relacjach z przełożonym



## Samooceana autorytetu lidarskiego w pozostałych relacjach w firmie





## Pytanie 2:

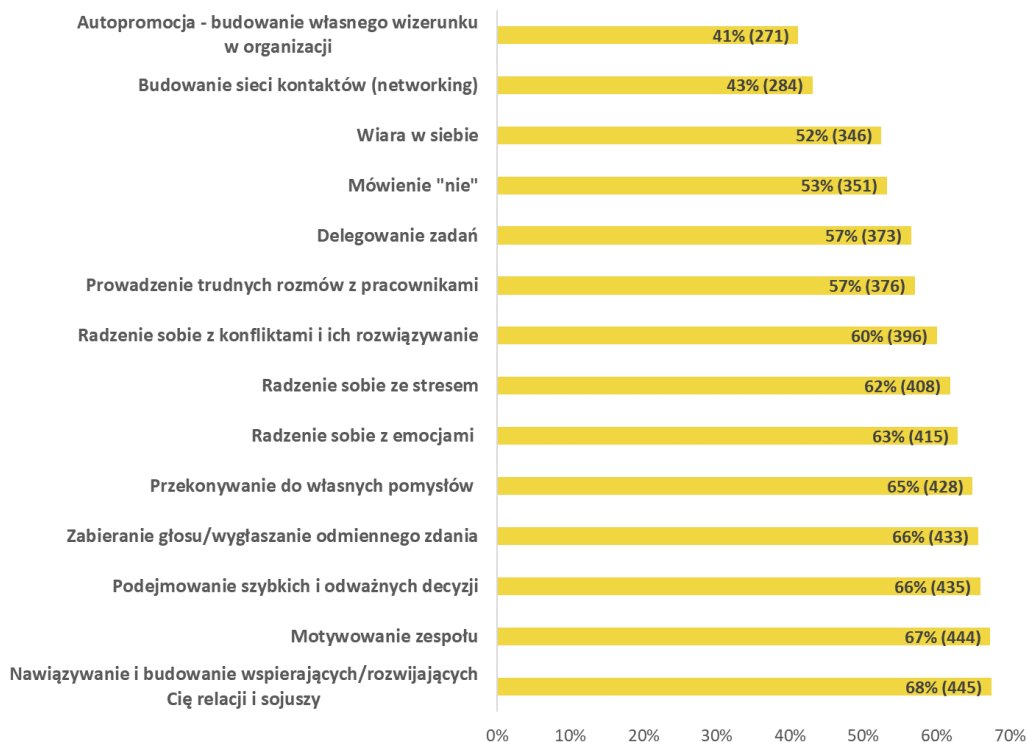
### Jak oceniasz własny poziom poniższych kompetencji, które wybraliśmy, jako istotne dla kobiet w kontekście budowania autorytetu lidarskiego?

(użyj skali od 1 do 10, gdzie 1 oznacza niską ocenę, a 10 wysoką)

W ramach badania wskazaliśmy 14 istotnych kompetencji, w których ankietowane kobiety miały za zadanie się ocenić.

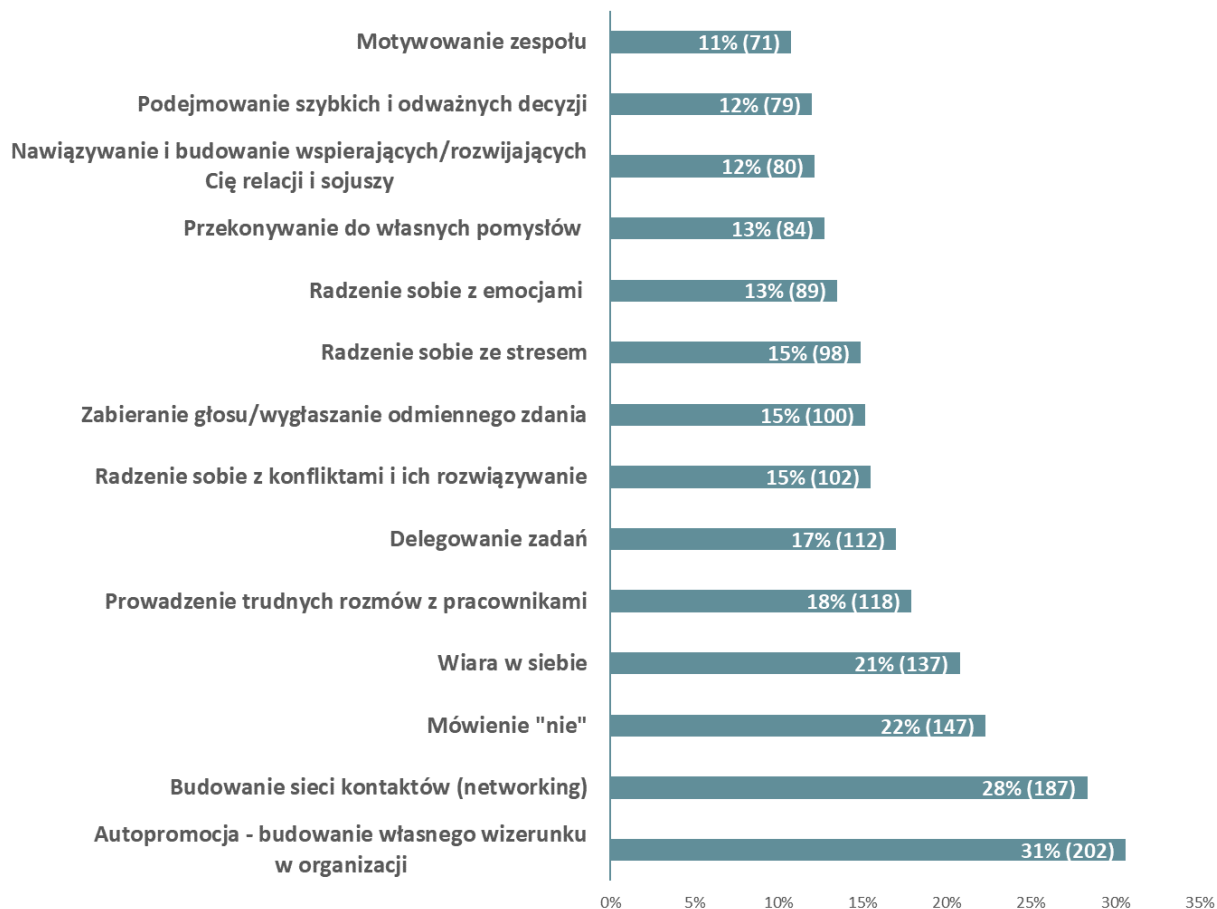
Widać wyraźnie, że **kobiety czują się najmocniej w:**

- Nawiązywaniu oraz zawieraniu wspierających sojuszy i relacji (68% kobiet dało sobie tutaj ocenę 7 i wyżej)
- Motywowanie zespołu (67% dało ocenę 7 i wyżej)
- Podejmowaniu szybkich i odważnych decyzji (66% osób dało ocenę 7 i wyżej)
- Przekonywaniu do własnych pomysłów (66% ocen powyżej 7)
- Zabieraniu głosu/wygłaszaniu odmiennego zdania (65% ocen powyżej 7)



Jeśli chodzi o **najsłabsze kompetencje**, to spojrzeliśmy z perspektywy tych, które najwięcej kobiet oceniło na poziomie 4 lub poniżej. Widać wyraźnie, że mamy 4 główne kompetencje, które sprawiają trudność:

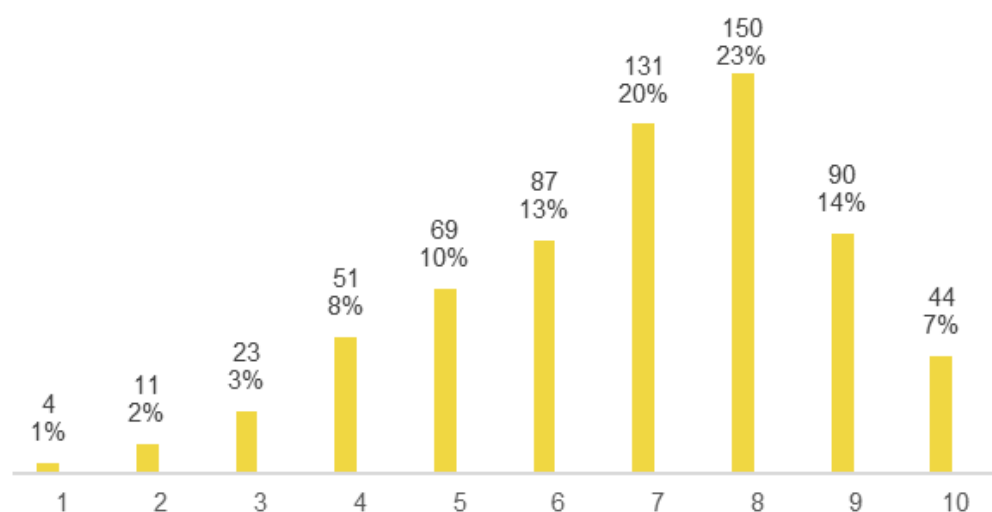
- a) Autopromocja - budowanie własnego wizerunku w organizacji (31% oceniło tę kompetencję na poziomie 4 i poniżej)
- b) Budowanie sieci kontaktów "networking" (28% kobiet oceniło tę kompetencję na poziomie 4 i poniżej)
- c) Umiejętność odmawiania (mówienie "nie") (22% kobiet oceniło tę kompetencję na poziomie 4 i poniżej)
- d) Wiara w siebie (21% kobiet oceniło tę kompetencję na poziomie 4 lub niżej)



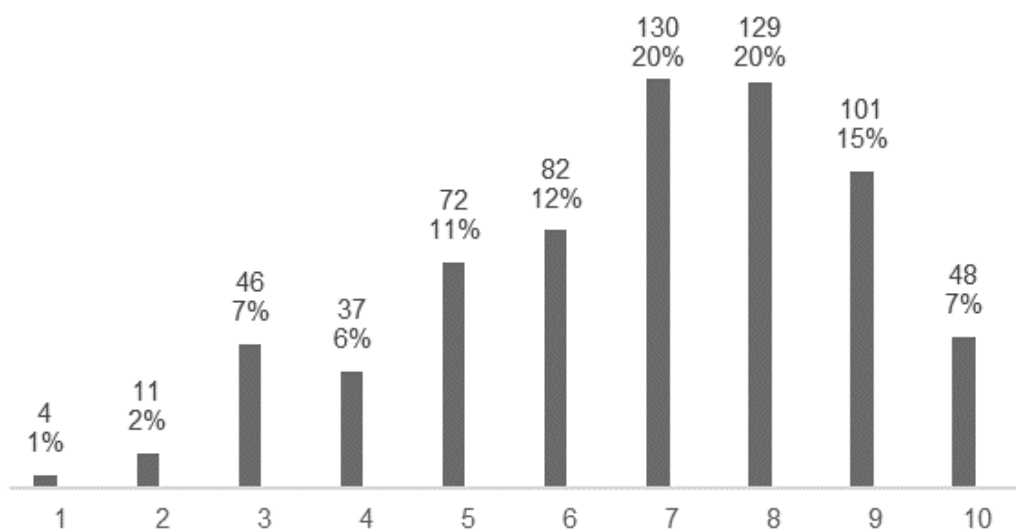
Ponownie nasuwa się w tym miejscu refleksja, że warto będzie w raporcie szczegółowym sprawdzić jak staż leaderski wpływa na samoocenę np. Czy kobiety, które są nowe w roli inaczej siebie postrzegają i zwracają uwagę na inne kompetencje niż kobiety już doświadczone? Teoretycznie można wysnuć taki wniosek, ale w raporcie szczegółowym przyjrzymy się temu zagadnieniu.

Poniżej przedstawiamy szczegółowe oceny poszczególnych kompetencji, które kobiety oceniały pod kątem ich posiadania.

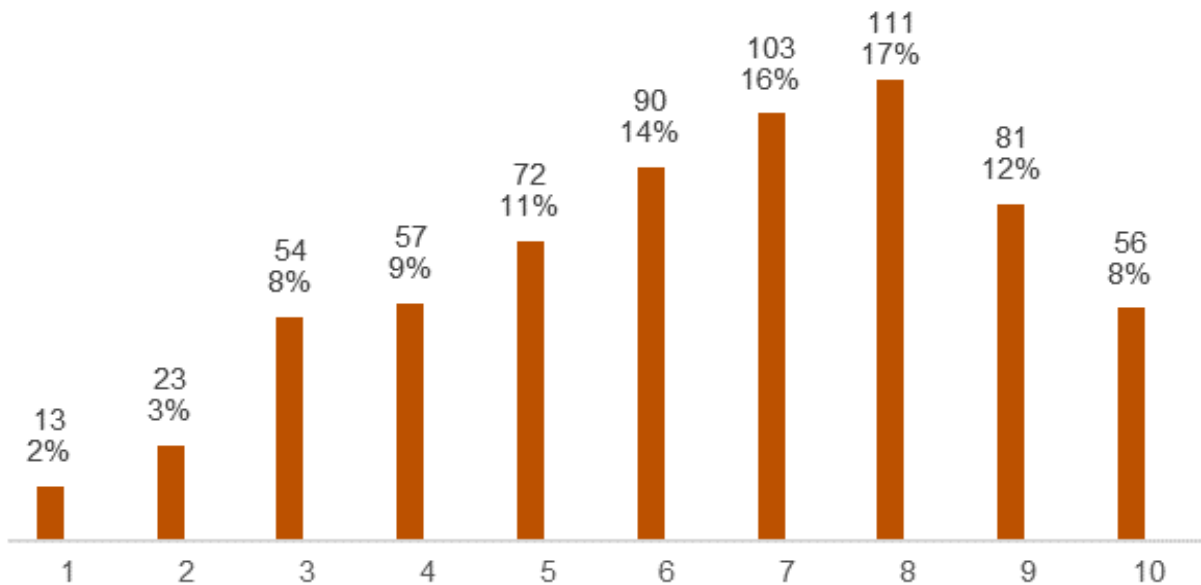
### Samoocena w ramach **radzenia sobie z emocjami**



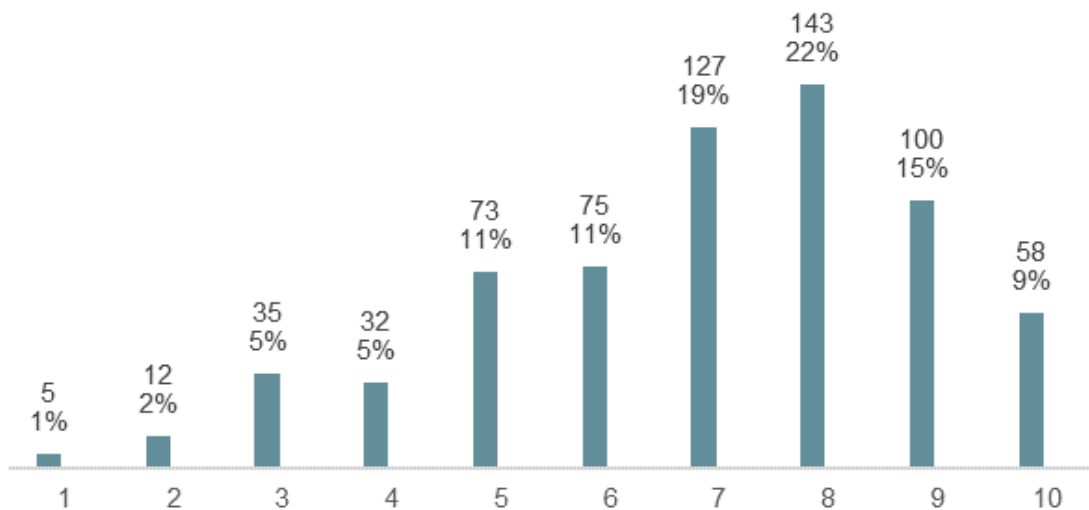
### Samoocena w ramach **radzenia sobie ze stresem**



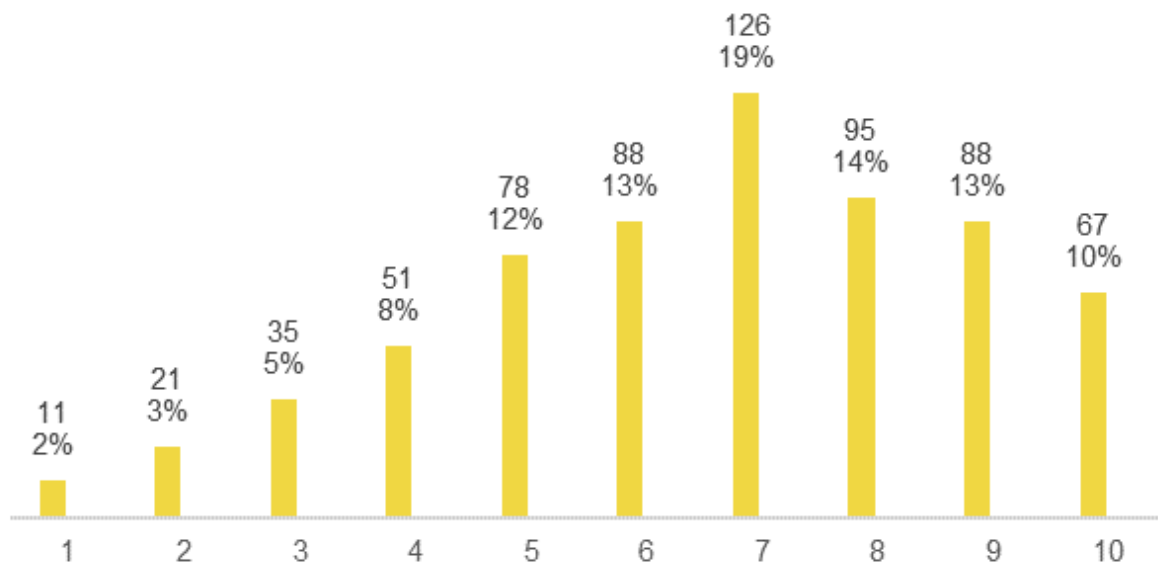
Samooocena w ramach **umiejętności odmawiania ( mówienie "nie")**



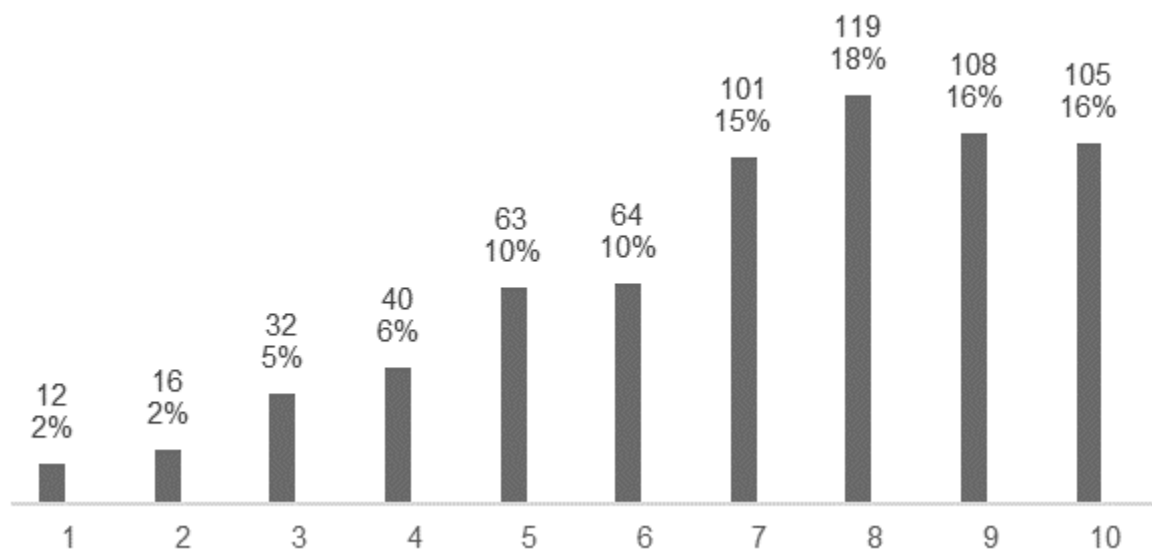
Samooocena w ramach umiejętności **przekonywanie do własnych pomysłów**



## Samooocena umiejętności **prowadzenia trudnych rozmów z pracownikami**

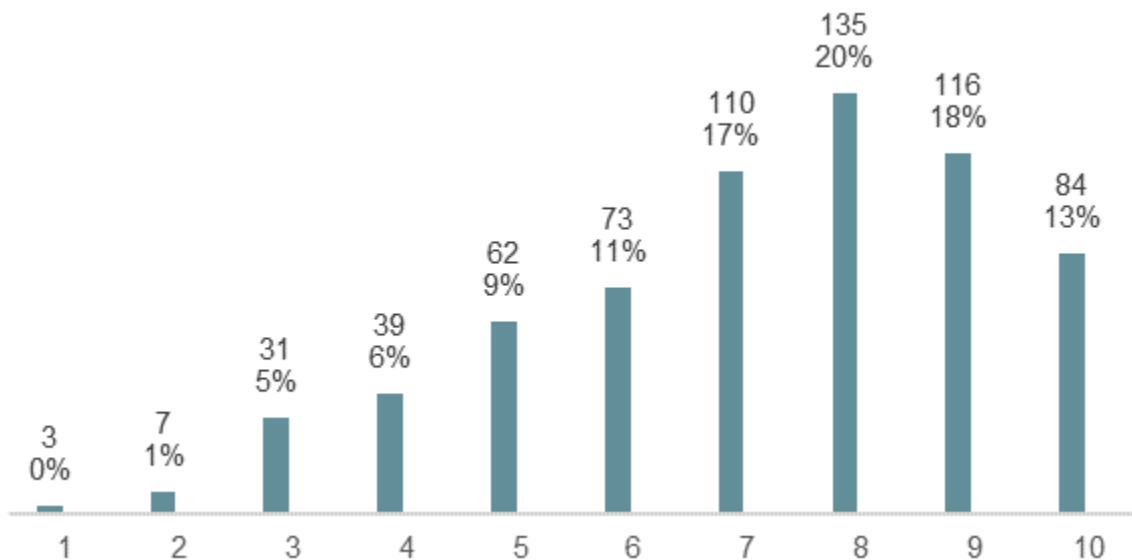


## Samooocena umiejętności **zabierania głosu i wygłaszania odmiennego zdania**

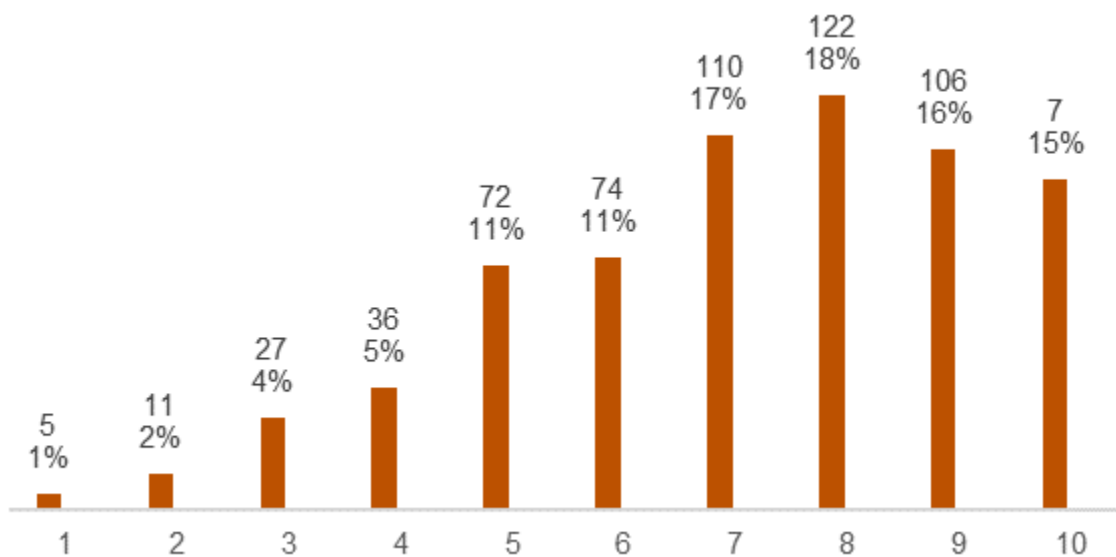




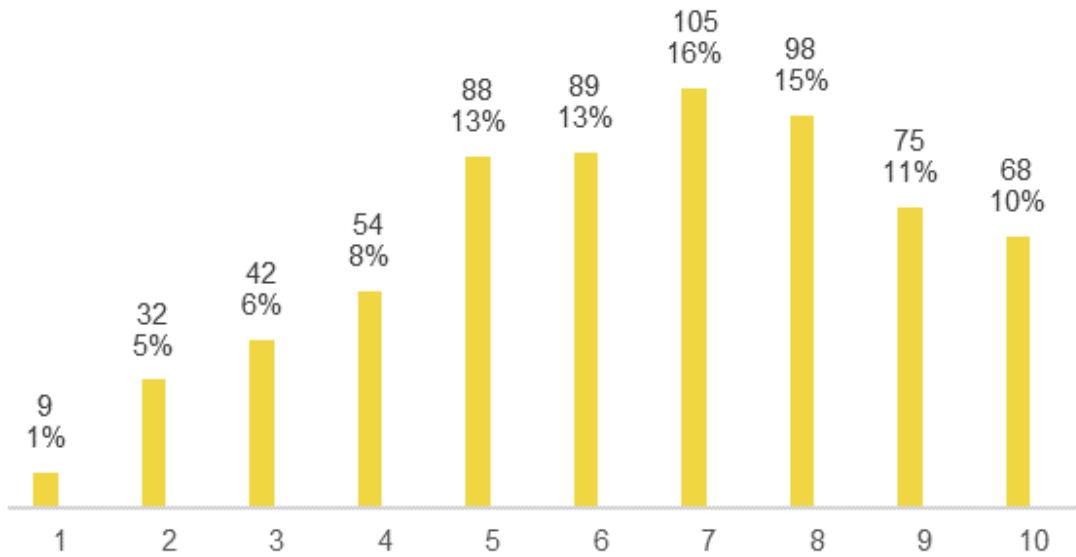
Samocena umiejętności **nawiązywania oraz budowania wspierających/rozwijających relacji i sojuszy**



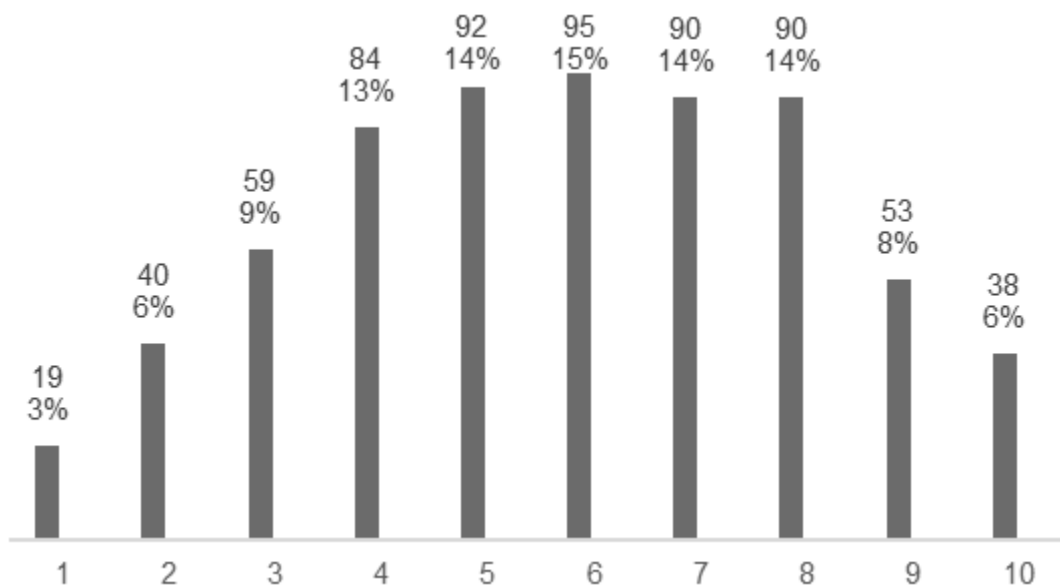
Samocena umiejętności **podejmowania szybkich i odważnych decyzji**



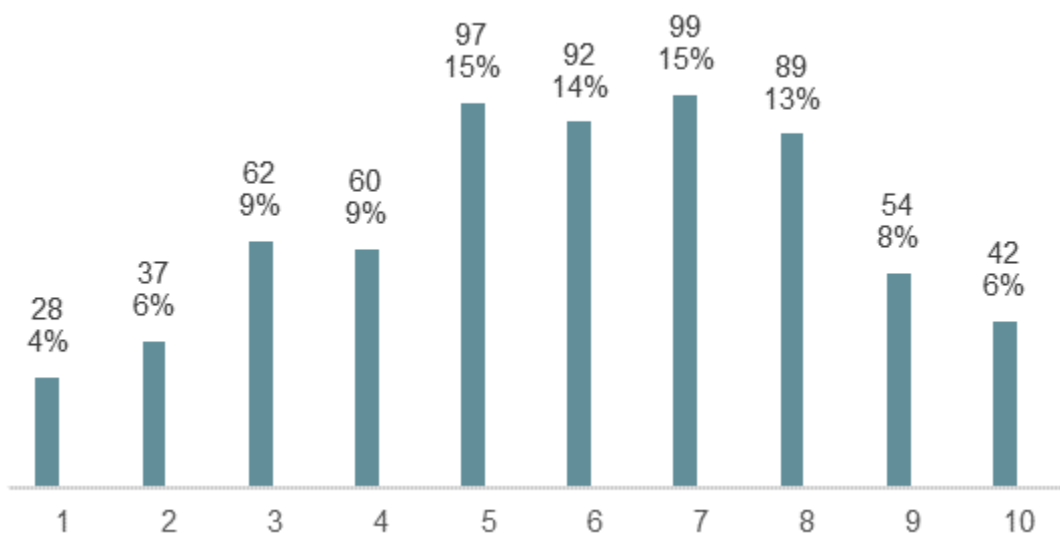
## Samooocena w obszarze "wiarą w siebie"



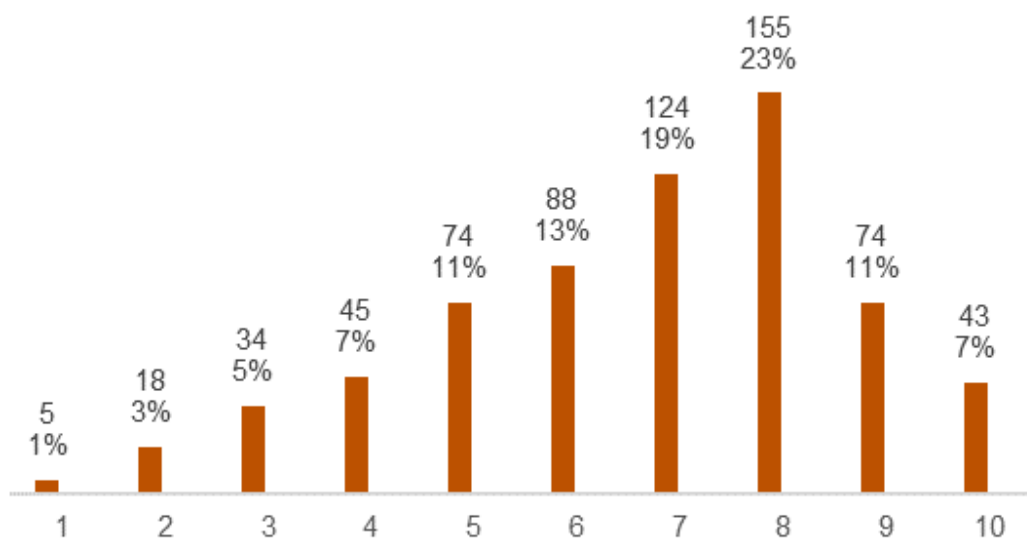
## Samooocena w ramach umiejętności **autopromocji - budowania własnego wizerunku w organizacji**



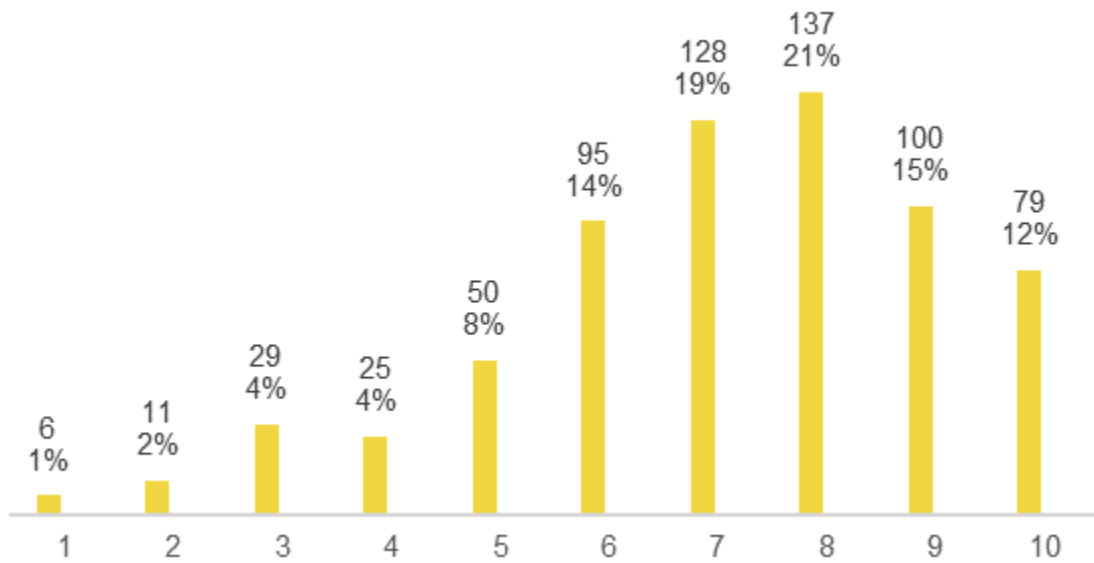
## Samooocena w ramach **budowania sieci kontaktów (networking)**



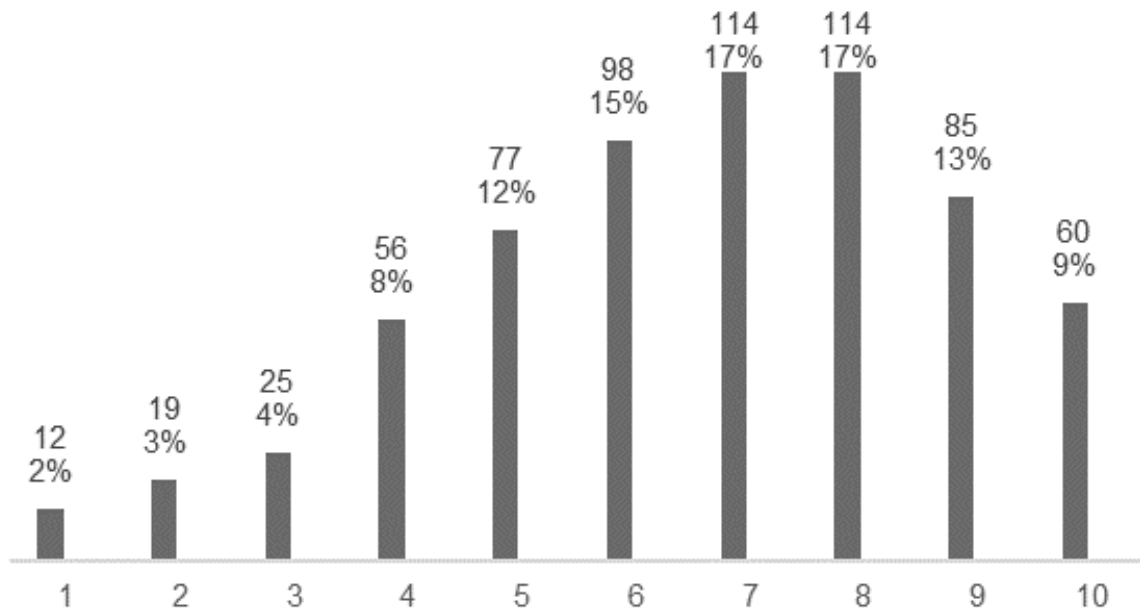
## Samooocena w ramach **radzenie sobie z konfliktami i ich rozwiązywanie**



## Samocena w ramach umiejętności **motywowania zespołu**



## Samocena w ramach umiejętności **delegowania zadań**



### PYTANIE 3:

## Co jest obecnie Twoim NAJWIĘKSZYM wyzwaniem w tym, abyś czuła, że posiadasz silny autorytet leaderski w Twojej organizacji?

To było pierwsze otwarte pytanie, od którego też zaczęliśmy ankietę. Zależało nam, aby jeszcze bez koncentracji na ocenach punktowych, na ocenie poszczególnych kompetencji - poznać opisowo opinię kobiet właśnie pod kątem wyzwań, jakie dostrzegają w swojej roli.

W takim pytaniu, pozostawionym całkowicie do dowolnej interpretacji mieliśmy możliwość poznania tego, co faktycznie najmocniej przeszkadza kobiecie – bez sugerowania, bez zamkniętych pytań wskazujących na odpowiedź.

Oczywiście sposób opowiadania o tych wyzwaniach był różny. Kobiety używały różnego języka, aby wypowiedzieć się na temat podobnych aspektów, dlatego też podjęliśmy się zadania ułożenia tych wszystkich wypowiedzi w 10 różnych kategoriach, tak aby można było zobaczyć „z lotu ptaka”, z czym w największym stopniu, mierzą się kobiety będąc w roli leaderskiej lub też się o nią dopiero starając.

**Co było interesujące** – w dużej mierze **kobiety pisały o bardzo podobnych wyzwaniach, często też zależnych od stażu w roli leaderskiej.** Na przykład, u kobiet z doświadczeniem większym niż 10 lat w roli leaderskiej częściej pojawiał się aspekt dotyczący wyzwań we współpracy w ramach samej organizacji (budowania autorytetu wśród innych menedżerów czy też współpracy z zarządem), natomiast w przypadku kobiet mających mniej niż 2 lata doświadczenia w roli – częściej wyzwania dotyczyły już stricte prowadzenia ich własnych zespołów (np. delegowania czy egzekwowania).

Jest to naturalne, że **w miarę budowania doświadczenia w roli zmieniają się także nasze wyzwania.** Warto jednak dodać, że w opisach znalazły się także takie wyzwania, które podobnie często występowały u kobiet bez względu na ich doświadczenie zawodowe np. pewność siebie.



Poniżej przedstawiamy **10 najczęściej pojawiających się wyzwań**, o których pisały kobiety biorące udział w tej ankiecie.

**Zachęcamy bardzo wszystkie kobiety do tego, aby:**

- **Zapoznać się z typowymi wyzwaniami**, które wskazywały kobiety będące lub planujące rolę liderką – 660 odpowiedzi to naprawdę duża pula wniosków i warto z ciekawością je przeczytać
- **Odnaleźć w tym swoje wyzwania** i być może zauważyć, że nasz problem nie jest jednostkowy, a podobne wyzwania ma wiele kobiet będących w rolach liderkich, niezależnie od stażu w tej roli. **Pomoże to nam spojrzeć na siebie łagodniej**, bo często jesteśmy same dla siebie najbardziej wymagające i bywamy swoim największym krytykiem.
- **I co najważniejsze – zdecydować, co każda z nas chce zrobić z tymi wyzwaniami**. Na niektóre nie mamy wpływu np. na stereotypy, że kobiety są słabszymi liderkami. Skoro nie możemy zmienić środowiska (albo zmiana pewnych poglądów zajmie dużo czasu) – to co możemy zrobić dla samych siebie już dziś, aby lepiej sobie radzić z tymi wyzwaniami.

**Lista 10 największych wyzwań w roli liderkiej** według częstości pojawiania się tego zagadnienia w ankietach:

### **1. Brak pewności siebie, brak wiary we własne umiejętności/kompetencje**

To badanie pokazuje nam, że elementy związane z brakiem pewności siebie były głównym wyzwaniem kobiet w ich rolach liderkich. Czasem kobiety bezpośrednio pisały „brak pewności siebie jest moim wyzwaniem”, a czasem pisały „syndrom-oszustki”, czyli podważanie tego, co już wiem, umiem i potrafię”. W zależności od ilości lat doświadczenia liderkiego ta pewność siebie objawiała się w różnych kontekstach np. w przypadku kobiet świeżych w roli liderkich, kobiety częściej mówiły o braku pewności siebie wynikającej z niedostatecznej wiedzy merytorycznej lub umiejętności menedżerskich w zarządzaniu własnym zespołem, a w przypadku kobiet z dużym doświadczeniem – brak pewności siebie w codziennych zmaganiach o uznanie w ramach całej organizacji.

## 2. Trudność w przemawianiu publicznym/na spotkaniach

Ogromna liczba kobiet wskazała, że bardzo dużym wyzwaniem jest dla nich zabieranie głosu na spotkaniach w większym gronie. Wpływ na to miała zarówno liczba, ale też szczebel osób obecnych na tych prezentacjach. Kobiety wyraźnie wskazywały tutaj na stres związany z tym, jak zostaną odebrane przez innych.

Widać także wyraźnie różnicę w komunikacji podczas tego typu spotkań, na którą zwracały uwagę kobiety. Według badanych, sposób komunikacji kobiet, dużo częściej jest oparty na zapraszaniu do dyskusji, otwartości na pytania. Może to być odbierane, jako brak przekonania do swojej kwestii, brak decyzyjności, co niejednokrotnie powoduje stres u kobiet i spadek ich skuteczności podczas takiego wystąpienia.

W tym wyzwaniu, widać wyraźnie, że mamy także elementy generalnie dotyczące budowania swojego autorytetu podczas spotkań - m.in. poprzez zabieranie głosu i wyrażanie swojego zdania czy zaznaczania swojej obecności. Kobiety nie mają potrzeby zabierania głosu, dla samego faktu udziału w dyskusji czy zaznaczania siebie, w tym dbałości o własny PR. Jednak brak aktywności podczas tego typu spotkań jest często odbierany negatywnie, interpretowany jako brak zdania czy zaangażowania w poruszane tematy.

## 3. Nierówne traktowanie z powodu płci, branży czy działu

Duża liczba kobiet zwracała uwagę na trudności w budowaniu swojego autorytetu z powodu doświadczania dyskryminacji płci. Chodziło tutaj zarówno o pracę w branży bardzo męskiej (np. budowlanej), jak i pozycję, którą kobiety zajmowały (na tym szczeblu liczba kobiet była już znikoma, co też powodowało powstawanie poglądu, iż do ról menedżerskich faktycznie nadają się tylko mężczyźni). Kobiety wskazywały także na doświadczanie tej dyskryminacji przy braniu ich pod uwagę w podwyżkach, awansach, ale i w ogóle w prezentowaniu pomysłów (*„kiedy ja prezentuję ten pomysł, to zyskuje on średnie poparcie, ale kiedy to już mój kolega mężczyzna o nim opowiada, to od razu ma dużo większe poważanie w tym temacie”*). Ten element może być także związany ze śmiałością wyrażania swojej opinii, pewnością siebie, która przekłada się na sposób wyrażania poglądów, a także naturalnych różnic w sposobie komunikowania i używanego języka.

W ankietach pojawiało się także wiele obaw kobiet pracujących w działach wspierających “kobięcych”, które nie cieszą się ogólnie autorytetem w organizacji np. dział HR. Z racji pracy w takim dziale kobiety podkreślały, że ich autorytet jest od razu zaniżany.

Kobiety mówiły tutaj także o wyzwaniach dotyczących działów, w których brakuje im mocnej wiedzy merytorycznej np. dział IT i wtedy trudno im budować autorytet lidera, zarządzać zespołem specjalistów, skoro same takiej wiedzy merytorycznej nie posiadają (mimo, że teoretycznie lider jest odpowiedzialny za ludzi, a niekoniecznie za merytorykę, a jednak potrzeba bycia liderem także merytorycznym jest dla kobiet bardzo istotna).

#### **4. Rozbieżność w stylach zarządzania i autentyczność**

Wiele kobiet zwracało uwagę na fakt, iż mają rozbieżność pomiędzy tym, jak chciałyby zarządzać zespołami, a jak jest to odbierane w organizacji czy przez inne osoby. Dla kobiet ważne było to, aby móc empatycznie podejść do zespołu, w sposób bardziej partnerski i chciały móc być bardziej spójne ze swoimi wartościami, bardziej autentyczne. Ten sposób podejścia jednak nie buduje autorytetu kobiet w środowisku męskim – zdaniem respondentek. Jest odbierany jako przyzwolenie do „wchodzenia na głowę”.

#### **5. Trudność w relacjach z zarządem oraz brak wsparcia przełożonego**

W wypowiedziach kobiet zauważamy bardzo dużo wątków dotyczących trudności we współpracy z zarządem, dyrektorami czy nawet z własnym przełożonym. Wiele kobiet sygnalizowało to, że nie są wysłuchiwane „na górze” czy też nie otrzymują wsparcia od swoich bezpośrednich przełożonych. Czasami ich zdanie jest wręcz podważane przez ich przełożonych, nawet przy ich własnych zespołach.

Wiele kobiet zwracało także uwagę na konieczność uczestniczenia w „gierkach na górze”, czyli układach, decyzjach na poziomie strategicznym, na którą kobiety nie mają ochoty. Kobiety mają często świadomość, że aby zbudować swój autorytet trzeba czasem właśnie zrozumieć te układy, natomiast nie mają one ochoty na taki system funkcjonowania. To sprawia, że świadomie często wycofują się ze wspinania po drabinie struktury organizacyjnej.

#### **6. Trudność w godzeniu ról zawodowych i rodzinnych**

Nie jest zaskoczeniem, że wiele kobiet podkreśla, że ogromnym wyzwaniem jest pogodzenie życia rodzinnego z zawodowym. Chęć realizacji na obu płaszczyznach powoduje często frustrację, nadmiar obowiązków i wykończenie fizyczne. Dla kobiet realizacja na polu rodzinnym jest bardzo ważna. Z tego powodu trudno im dodatkowo włączać się w działania, które niejednokrotnie będą wymagały zaangażowania czasu rodzinnego. Na to nie mają one często zgody, czego konsekwencją, jak twierdzą respondentki, jest brak awansów i szans rozwojowych.

Pojawiły się także tutaj głosy kobiet, zwłaszcza liderek z krótszym stażem, które mają trudność w odbudowywaniu swojego autorytetu leaderskiego po powrocie z okresu macierzyńskiego - „widzę, że osoby, z którymi byłam na podobnym stanowisku są już szczybel przede mną, bo ja ostatnie 3 lata musiałam zająć się domem”. Porównywanie się do osób, które zaszły już dalej powoduje u kobiet frustrację zawodową. Wzmacnia ją często poczucie, że budują one swój autorytet od podstaw po powrocie z urlopu macierzyńskiego oraz, że nie mają czasu na swój rozwój.

## **7. Motywowanie zespołu, egzekwowanie i delegowanie**

W trakcie badania pytaliśmy o relacje z zespołem. Wiele kobiet, szczególnie z mniejszym doświadczeniem zawodowym w rolach leaderskich (do 2 lat stażu), podkreślało wyzwania dotyczące prowadzenia własnego zespołu. Kobiety szczególnie zauważały duże wyzwania związane z delegowaniem, co powiązane jest zarówno z chęcią samodzielnej realizacji zadania, ale także z koniecznością egzekwowania w zespole. Dla wielu ankietowanych kobiet łatwiej jest zrobić coś samodzielnie (syndrom Zosi Samosi), niż potem radzić sobie z tym, że “ktoś czegoś nie realizuje i trzeba to będzie zaadresować”. Dla wielu kobiet relacje w zespołach są ważniejsze, niż egzekwowanie zadań. Zdaniem pytanych egzekwowanie może zepsuć relacje.

## **8. Prowadzenie trudnych rozmów, radzenie sobie z konfliktami, asertywność**

Z badania wynika, że bardzo dużym wyzwaniem dla wielu kobiet jest adresowanie wszelkich trudnych tematów, takich, przy których zagrożona jest

relacja. Kobiety nie lubią konfliktów czy prowadzenia trudnych rozmów i dlatego częściej wybierają unikanie czy robienie czegoś za innych niż asertywne adresowanie tego wyzwania. Kobiety mają jednak świadomość, że takie podejście do tematu powoduje jeszcze większe „wchodzenie im na głowę” i spadek autorytetu. Z drugiej strony mamy też obawy kobiet, które mają świadomość, że mogą być „zbyt twarde” i wtedy ich negatywny feedback może być źle odbierany – „o! awansowała i teraz się mądry, wredna”.

## **9. Wywieranie wpływu, komunikowanie odmiennych opinii i radzenie sobie z krytyką, przekonywanie do własnych pomysłów**

Wiele respondentek zwracało uwagę na trudność w radzeniu sobie z przekonywaniem innych do swojego zdania. W ramach tego wyzwania kobiety wskazywały na przykład, że często zauważają, że ich sposób mówienia nie jest przekonywujący. Dużym wyzwaniem jest dla nich utrzymanie swojej opinii w sytuacji, gdzie ktoś myśli i komunikuje inaczej. W takiej sytuacji wiele kobiet wycofuje się ze swojego stanowiska, milknie – szczególnie w przypadku agresywnej postawy z drugiej strony. Odmienne stanowisko jest także dla wielu kobiet pewnego rodzaju krytyką i trudno im sobie z tym radzić. Często łatwiej jest po prostu nie zabrać zdania niż narazić się na mocną dyskusję czy wręcz krytykę, mówią ankietowane.

## **10. Trudność w autopromocji, komunikacji własnych oczekiwań**

W wypowiedziach ankiety widać także wiele niezadowolenia, bo kobiety czują, że często są gorzej opłacane, mają więcej obowiązków czy gorsze stanowiska od swoich kolegów. Widać wyraźnie, że dla kobiet wyzwaniem jest otwarte komunikowanie swoich oczekiwań, rozmowa o podwyżce czy wręcz walka w organizacji o swoje. Kobiety dużo częściej czekają na awans i bycie dostrzeżoną, niż same inicjują taką sytuację. Dla wielu kobiet autopromocja swoich kompetencji kojarzy się z „biciem piany” wokół swojej osoby i nie ma w nich zgody na takie zachowania. Mają one jednak świadomość tego, że w wielu organizacjach ważne jest budowanie własnego PRu, a kiedy tego nie robią, wiąże się to z ryzykiem utraty wielu możliwości awansu czy podwyżki.

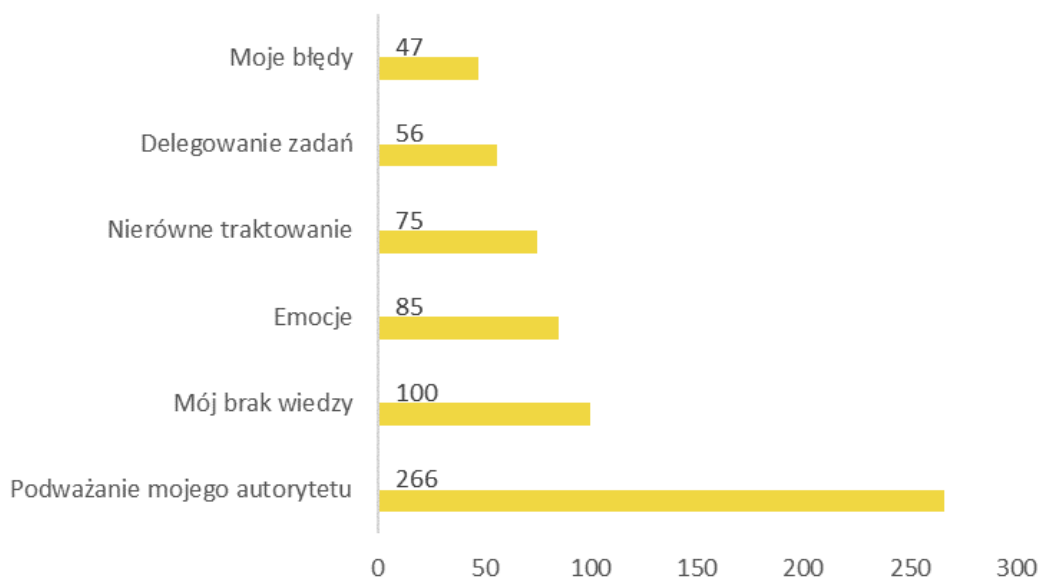
## PYTANIE 4:

### Wymień 3 najtrudniejsze dla Ciebie sytuacje kiedy czułaś, że Twój autorytet słabnie?

W tej części badania zapytaliśmy kobiety o 3 najtrudniejsze dla nich sytuacje, w których czuły, że ich autorytet słabnie. Zaprosiliśmy uczestniczki badania do swobodnej wypowiedzi przez odwołanie do ich własnych kontekstów i perspektyw. Otrzymaliśmy **1412 odpowiedzi** udzielonych przez 660 kobiet. Co ważne i interesujące - **jedynie 10 ankietowanych stwierdziło, że nie dostrzega sytuacji osłabiających ich autorytet.**

Na podstawie odpowiedzi widać **6 dominujących kategorii**. Co istotne, odpowiadają one za blisko **połowę wszystkich wypowiedzi** naszych badanych. Oto one:

Najtrudniejsze sytuacje, w których kobiety czuły, że ich autorytet słabnie



## 1. Podważanie mojego autorytetu

Najwyraźniej wyróżniającą się kategorią było “Podważanie mojego autorytetu”. Ankietowane wskazały w swoich odpowiedziach m.in. na podważanie ich zdania, decyzji czy pomysłów przez szefów/owe, współpracowników/czki lub zespoły, a także *micromanagement* stosowany przez ich przełożonych/e. Według opisów kwestionowanie autorytetu kobiet odbywało się w indywidualnych spotkaniach, jak również na różnych forach, zarówno w obecności, jak i “za plecami” ankietowanych.

## 2. Mój brak wiedzy

Kolejną wyraźnie widoczną kategorią okazał się “Mój brak wiedzy”. W odpowiedziach ankietowane opowiedziały nam o sytuacjach, w których miały poczucie braku wiedzy/ wystarczającej wiedzy, aby podjąć decyzję, odpowiedzieć na pytanie, udzielić wsparcia swoim zespołom lub aktywnie włączyć się w konkretną dyskusję. Czasem odpowiedzi wskazywały na brak wiedzy z danego obszaru merytorycznego, innym razem nasze respondentki mówiły o nieznaności narzędzi potrzebnych w pracy menedżerskiej.

## 3. Emocje

Inna wyraźnie wyłaniająca się kategoria to “Emocje”. Wśród odpowiedzi kobiet znaleźliśmy odwołania m.in. do sytuacji trudności w radzeniu sobie z emocjami przełożonych, wyzwania w empatii liderek i znajdowania w sobie przestrzeni na przyjmowanie emocji współpracowników/czek oraz zespołów, a także zarządzania własnymi stanami emocjonalnymi. Naszą uwagę zwróciły szczególnie wypowiedzi stawiające okazywanie emocji jako zachowania z gruntu niepożądanego i jako takiego wymagającego unikania.

## 4. Nierówne traktowanie

Wśród głównych kategorii uwidoczniła się również ta pod hasłem “Nierówne traktowanie”. W szerokim zbiorze wypowiedzi znalazły się opisy sytuacji, w których na pierwszy plan wysunęły się różnice w traktowaniu badanych ze

względu na ich płeć, wiek lub długość stażu. Z wypowiedzi respondentek wynikało, że te pozamerytoryczne elementy miały negatywny wpływ na ich możliwości udziału w spotkaniach i dyskusjach, dostęp do różnych uprawnień, awanse czy podwyżki wynagrodzeń.

## **5. Delegowanie zadań**

“Delegowanie zadań” to kolejny z głównych motywów wyłaniających się z wypowiedzi kobiet biorących udział w badaniu. Ankietowane wskazywały na trudności w skutecznym przekazywaniu zadań, egzekwowaniu realizacji ustaleń, a nawet odmowy wykonania poleceń. Ciekawym wątkiem były trudności w delegowaniu zadań do osób, z którymi przed awansem na pozycję liderki osoby badane pracowały na równorzędnych stanowiskach.

## **6. Moje błędy**

Ostatnia główna kategoria wyłaniająca się z wypowiedzi kobiet, to “Moje błędy”. Nasze respondentki wskazywały tu na sytuacje, w których czuły się odpowiedzialne za błędy w swoich działaniach, a jednocześnie dostrzegały ich, niekiedy niezależne od nich, źródła. Zauważały one, że pomyłki często miały związek m. in. z presją czasu, zmęczeniem, niewystarczającą współpracą czy też brakiem właściwych danych.

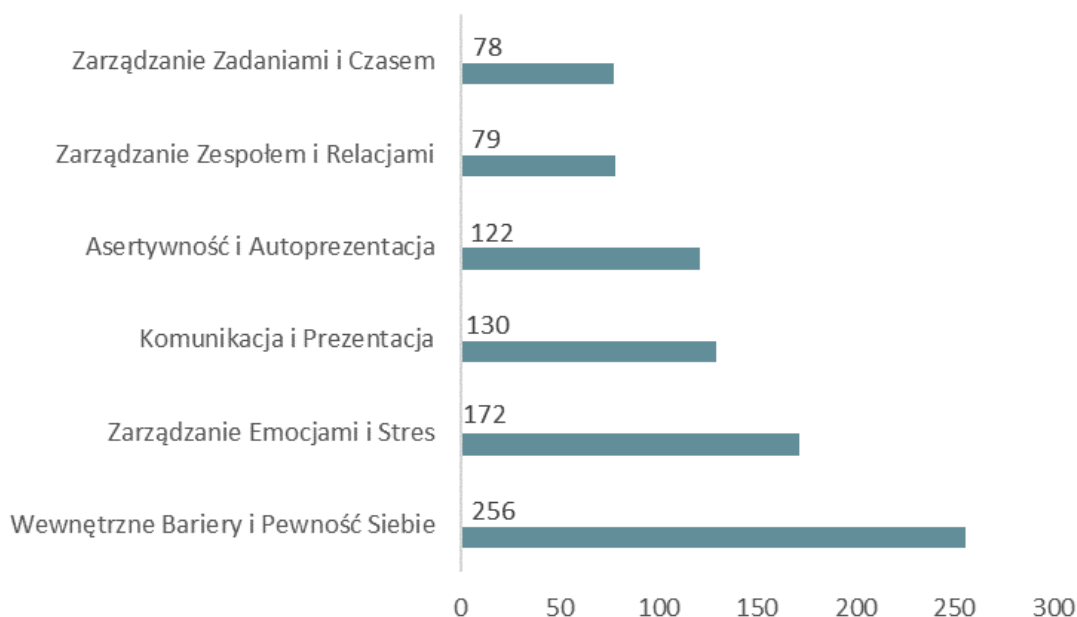


## PYTANIE 5:

**Jaka jest jedna cecha, umiejętność w Tobie, której najbardziej chciałabyś "się pozbyć" czy ją zmienić/rozwinąć, gdyż czujesz, że przeszkadza Ci w budowaniu silnego autorytetu liderckiego?**

W trzecim pytaniu otwartym, do jakiego zaprosiliśmy uczestniczki badania, chciałyśmy zrozumieć jaką cechę lub umiejętność kobiety - liderki chcą wzmacniać, a jakiej chciałyby się pozbyć, aby budować swój autorytet lidercki. Na to pytanie odpowiedzi udzieliło 646 kobiet z 660, które wzięły udział w badaniu. 14 kobiet albo nie odpowiedziało lub uznało, że nie identyfikuje u siebie takich cech. Często też kobiety wskazywały nie jedną a dwie, trzy cechy które są dla nich ważne, dlatego ze względu na rozpiętość odpowiedzi, wszystkie cechy zostały zgrupowane w **6 głównych obszarów**, w których kobiety nie czują się pewnie i mają świadomość i potrzebę ich rozwijania lub niwelowania.

Cechy, które kobiety - liderki chcą rozwijać lub których chcą się pozbyć



## **1. Wewnętrzne bariery i pewność siebie**

Najważniejsze cechy do wzmocnienia i rozwoju pojawiły się w obszarze wewnętrznych barier i pewności siebie. Bardzo wysoko w tej grupie wypadł: brak wiary w siebie, poczucie bycia niewystarczającą, lęk przed byciem źle ocenioną. Niskie poczucie własnej wartości, brak wiary w posiadanie wystarczających umiejętności objawiające się w syndromie oszustki, przyczynia się do braku odwagi do pokonywania trudności i forsowania swoich pomysłów. Kobiety borykają się z poczuciem winy, wstydem i nadmiernym krytycyzmem w stosunku do siebie. Co ciekawe, część kobiet przyznało, że ich problem, który chcą zniwelować leży po przeciwnym spektrum: zbyt krytycyzm w stosunku do innych objawiający się nadmierną pewnością siebie.

## **2. Zarządzanie emocjami i stres**

Drugie miejsce w kategorii cech i umiejętności do rozwoju lub pozbycia się zajęło zarządzanie swoimi emocjami w różnych sytuacjach biznesowych i umiejętność opanowania stresu. Widać z tego, że kobiety czują potrzebę lepszego panowania nad swoimi emocjami. Przyznają, że nadmierna empatia, rozumienie pracowników i ich problemów często nie ułatwia im bycia profesjonalną w roli liderki i wpływa na podejmowanie obiektywnych decyzji. Zbyt często przejmują się opiniami innych, co powoduje, że łatwiej porzucają swoje pomysły i przekonania, aby nie zostać źle ocenioną. Chcą także wzmocnić swoją umiejętność panowania nad stresem, nie popadać w panikę w przypadku nieoczekiwanych wydarzeń lub nagłych zmian. Wiele liderek boryka się także z wysoką wrażliwością i nieadekwatną reakcją emocjonalną na zewnętrzne bodźce. Część kobiety przyznaje też, że nie ma łatwego dostępu do własnej złości i przez to, że nie potrafią artykułować swoich potrzeb, pozostają w poczuciu krzywdy.

## **3. Komunikacja i prezentacja**

Bardzo wysoko wypadł też obszar skutecznej komunikacji i prezentowania swojego zdania i pomysłów. Kobiety chcą rozwijać umiejętność wyrażania

swoich opinii, prezentowania swojego zdania nawet wtedy, gdy nie jest ono popularne lub jest odmienne od zdania pozostałych. Chcą także wzmocnić swoje umiejętności w prowadzeniu trudnych rozmów i dawaniu konstruktywnego feedbacku w sposób przystępny i korzystny dla obu stron. Chcą lepiej słuchać i więcej słuchać niż mówić, wzmocnić umiejętności skutecznej perswazji i jasnego, dyplomatycznego wyrażania swoich myśli. Nie jest też zaskoczeniem, że czują potrzebę budowania w sobie odwagi do przemawiania na większym forum, budowania skutecznej formy prezentowania i komunikacji z innymi.

#### **4. Asertywność i autoprezentacja**

Czwarte miejsce w tej kategorii zajęła asertywność i umiejętność prezentowania i promowanie siebie i swoich osiągnięć. Kobiety mają potrzebę aby jasno i klarownie komunikować swoje granice, okazuje się, że w roli liderkiej jest to duże wyzwanie. Chcą pewniej mówić *nie*, odmawiać brania na siebie zbyt dużej odpowiedzialności i komunikować swoje własne potrzeby. Wciąż są zbyt nieśmiałe i niepewne siebie aby promować swoje osiągnięcia i siebie jako liderki. Ogólnie można powiedzieć, że skuteczna autopromocja jest dla kobiet dużym wyzwaniem. Mają skłonność do unikania konfrontacji, gdy czują, że może ona prowadzić do konfliktu. Nie są wystarczająco pewne siebie w obliczu konfrontacji i stąd często nie podejmują trudnych tematów.

#### **5. Zarządzanie zespołem i relacjami**

Kobiety deklarują, że w roli liderki czują się osamotnione. To badanie pokazuje nam po raz kolejny, że bardzo chcą, budować relacje biznesowe w zgodzie ze sobą i budować sieci kontaktów oraz sojuszy w obrębie firmy unikając "wewnętrznych rozgrywek i gier". Widać z tego, że jest to dla nich sporym wyzwaniem i potęguje poczucie osamotnienia. Często mają trudność z zaufaniem pracownikom i delegowaniem im zadań. Będąc liderkami wciąż czują potrzebę bycia lubianą, a to nie zawsze idzie w parze ze skutecznym przywództwem i realizowaniem celów. Chcą też rozwijać umiejętność podejmowania ważnych decyzji, a także podejmowanie decyzji pod presją czasu. Mają także trudność w planowaniu długoterminowym, koncentracji na konkretnych celach i przekonaniu innych do własnych rozwiązań.

## 6. Zarządzanie zadaniami i czasem

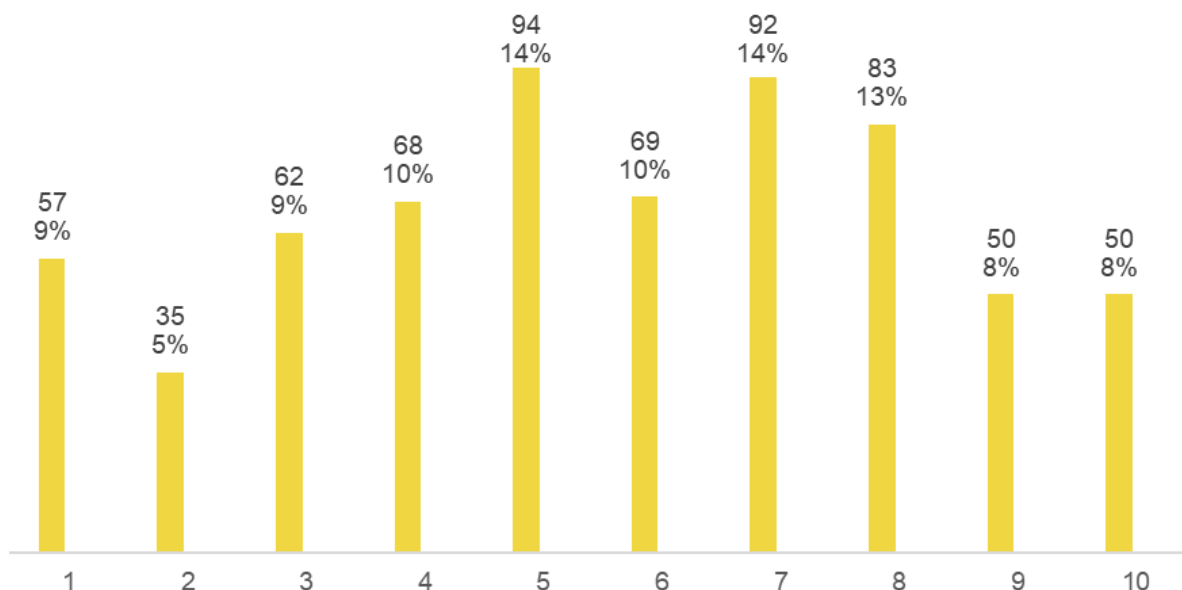
Ogólnie można powiedzieć, że kobiety chcą usprawnić zarządzanie zadaniami i czasem, głównie poprzez wzmacnianie umiejętności realizowania długoterminowych, złożonych i ambitnych zadań. Mówią, że często w takich sytuacjach odpuszczają. Widać, że chcą utrzymać własną konsekwencję i dyscyplinę, aby doprowadzać projekty i zadania do końca pomimo trudności. Mają tendencje do prokrastynacji. Wpadają również w *paraliż decyzyjny i podecyzyjny* - potrafią bez końca analizować i roztrząsać podjęte decyzje. Dążą do perfekcjonizmu i popadają w "micromanagement", zbyt angażując się w szczegółowe zadania zespołu. Nie jest więc zaskoczeniem, że chciałyby pozbyć się syndromu Zosi Samosi i nie przejmować zadań innych, poprawić swoje umiejętności planowania i priorytetyzacji zadań.

## Pytanie 6:

### Oceń jak firma, w której pracujesz pomaga kobietom w budowaniu silnej pozycji liderkiej.

Pytanie, do którego zaprosiłyśmy kobiety miało nam pomóc ustalić, na ile kobiety czują się wspierane przez swoje organizacje w zakresie budowania silnej pozycji liderkiej. Mając świadomość zróżnicowania między branżami (np. typowo kojarzonymi z mężczyznami lub też, dla odmiany, w których wiele kobiet zajmuje kluczowe stanowiska) zastosowaliśmy skalę od 1 do 10 (1-środowisko - niewspierające, 10 - silnie wspierające środowisko).

Ocena w ramach pytania - Na ile kobiety czują wsparcie firmy w budowaniu autorytetu liderkiego



Ogólnie kobiety **oceniają wsparcie swoich firm na poziomie umiarkowanym**, lekko powyżej średniej. Rozkład ocen wykazuje pewną różnorodność. Najwięcej odpowiedzi skupia się wokół średnich wartości (5-6). Pojawiają się także oceny skrajne: zarówno 1, jak i 10.

W ocenach badanych największe wsparcie oferują firmy średniej wielkości (50-250 osób zatrudnionych). Co ciekawe, małe (mniej niż 50 osób zatrudnionych) oraz duże firmy (powyżej 250 osób zatrudnionych) prezentują w oczach respondentek podobny poziom wsparcia.

Zdecydowanie poniżej w obszarze wsparcia plasują się według wyników ankiety korporacje międzynarodowe.

Powyższe oceny prowadzą do wniosków, że średnie firmy wypadają najlepiej pod względem oceny wsparcia kobiet. Może to wskazywać na to, że firmy te są w stanie oferować bardziej skuteczne lub bardziej spersonalizowane wsparcie.

# Co dalej ?



Jako Talent Development Institute naszą misją jest wspierać w rozwoju osoby, aby jak najlepiej wykorzystały swój potencjał, talenty i budowały swoją skuteczność w rolach zawodowych w zgodzie ze swoim prawdziwymi wartościami.

Naszymi dwoma flagowymi programami, które obecnie rekomendujemy są:



**Self Coaching Program Professional** - program coachingowy, którego celem jest rozwój potencjału osób poprzez wsparcie coachingowe w takich obszarach jak:

- Wykorzystanie własnych talentów, potencjału
- Budowanie autorytetu w roli zawodowej
- Osiągnięcie celów biznesowych i osobistych

Więcej o programie:

<https://talentdevelopmentinstitute.pl/self-coaching-program-2/>



**Akademia Nowego Lidera** - jest to 6 miesięczny kompleksowy program rozwojowy dla:

- Osób planujących zostać liderem
- Osób będących w roli liderek nie dłużej niż 2 lata
- Menedżerów, którzy zarządzali dotychczas "intuicyjnie", nie przechodząc żadnych szkoleń w tematyce liderek

Więcej o programie:

<https://talentdevelopmentinstitute.pl/akademia-nowego-lidera-2/>



## Twórczyni i Autorka badania:

### Elżbieta Krokosz, CEO Talent Development Institute



Master Coach, Talent & Leadership Trainer, Autorka książki o talentach, Podcasterka, Mówczyni TEDx

Od ponad 25 lat współpracuje z największymi firmami i zajmuje się rozwojem ludzi, szczególnie w obszarze talentów i przywództwa. Swoje doświadczenie zdobywała pracując w Polsce, jak i za granicą m.in. w Irlandii, Austrii, USA, Hiszpanii, Serbii, Bułgarii, Chorwacji i innych krajach. Przez 5 lat pełniła funkcję Learning & Development Manager w Irlandii dla największego banku irlandzkiego AIB oraz 3 lata pracowała jako Talent Consultant w Austrii.

Za swoją wiedzę merytoryczną i pasję do rozwoju ludzi uzyskała dwukrotnie tytuł “Najlepszy Wykładowca” na studiach Executive MBA Business Trends oraz nagrodę “Lider w zarządzaniu Talentami” w konkursie Polish Businesswoman Awards.

Występowała jako Ekspertka m.in. w “Dzień Dobry TVN”, podcaście “Forbes Women”, magazynach typu: Newsweek Psychologia, Puls Biznesu, MyCompany, HR Business Partner, Rzeczpospolita.

Obecnie zarządza Talent Development Institute oraz **aktywnie wspiera działania na rzecz promocji kobiet w biznesie.**



# Talent Development Institute

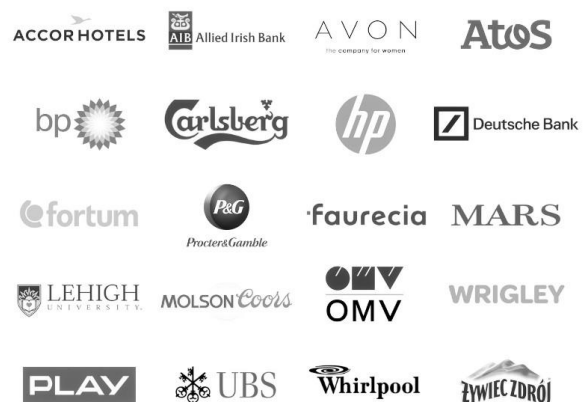
Poprzez pracę z menedżerami i pracownikami od ponad 20 lat pomagamy firmom budować kulturę organizacyjną pełną zaangażowania, pasji i poczucia sensu dla pracownika. Specjalizacja i obszar działań naszych kompleksowych programów rozwojowych:

- **Leadership Development** - projektujemy programy dla wszystkich szczebli kadry menedżerskiej, budując postawę przywódczą, rozwijając umiejętności, dając narzędzia
- **Talent Management** - oferujemy kompleksowe programy talentowe oraz uczymy pracowników jak brać odpowiedzialność za zarządzanie własnymi talentami
- **Coaching Mentoring** - pracujemy indywidualnie z menedżerami w sytuacjach wymagających dedykowanego wsparcia lub zespołami za pomocą „team coachingu”

Talent Development Institute jest także ekspertem dzielącym się swoim doświadczeniem w wielu ogólnopolskich mediach i wspierając realizację naszej misji:

*„Szczерze wierzę, że w każdym z nas musi płonąć wewnętrzny ogień – nie tylko dla efektywności w osiąganiu naszych celów biznesowych, ale w ogóle dla radości życiowej płynącej z tego, że pracujesz z pasją i poczuciem spełnienia”*

**ELŻBIETA KROKOSZ**, Dyrektor Zarządzająca Talent Development Institute, Master Coach. Leadership & Talent Management Trainer



# Zespół współautorów

w ramach Talent Development Institute :

## Monika Kryj, trenerka, coach i mentorka



Menedżerka, trenerka biznesu, coach mocnych stron certyfikowana przez Instytut Gallupa, akredytowana coach EMCC na poziomie Practitioner oraz konsultantka pomiaru i rozwoju odporności psychicznej.

Przez blisko 20 lat pełniła role menedżerskie. Za jeden ze swoich najważniejszych sukcesów zawodowych w tym czasie uważa skuteczne połączenie osiągania celów biznesowych z rozwojem ludzi i zespołów. Obecnie działa aktywnie jako trenerka i coach w projektach rozwojowych w organizacjach. Wspiera menedżerów/ki oraz zespoły w rozwoju kompetencji efektywnej pracy i współpracy, ułatwia zrozumienie i skuteczne korzystanie z talentów Gallupa oraz pomaga we wzmacnianiu odporności psychicznej.

Z pasją angażuje się w działania non-profit w obszarze rozwoju. Jest m.in. mentorką w Leadership LAB przy Uniwersytecie SWPS w Warszawie, a także brała udział w 2 edycjach akcji Mentoring Walk Vital Voices.

## Katarzyna Jarońska-Kurowska, CEO SMART Management



Konsultantka Biznesowa, Coach, Mentorka, Mówczyni motywacyjna

Z ponad 20-letnim doświadczeniem w dziedzinie zarządzania. Specjalizuje się w rozwijaniu talentów i przywództwa, wykorzystując swoje bogate doświadczenie zdobyte w pracy z managerami i ich zespołami, zarządzaniu w mediach oraz pracy jako wykładowczyni akademicka. Jej kariera zawodowa obejmuje pracę w największych polskich grupach medialnych, takich jak RMF FM i Agora, gdzie pełniła kluczowe funkcje zarządcze, a także w spółkach giełdowych takich jak ING Bank Śląski, gdzie jako wice rzeczniczka banku odpowiadała za pracę biura prasowego.

Była prelegentką na licznych konferencjach w branży motoryzacyjnej i logistycznej oraz współzałożycielką kobiecej organizacji biznesowej WICCI Poland-India. Jej doświadczenie obejmuje również 10 lat zarządzania własną firmą SMART Management i pracę w różnych kulturach, w tym we Francji i Szwecji.

Posiada certyfikację działającą od ponad 45 lat amerykańskiej organizacji zrzeszającej life coachów i team coachów, Interaworks (Team Fast Track Facilitator i Individual Live Your Life Coach), gdzie pełni funkcję wyłącznej Partnerki Interaworks w Europie Centralnej i Wschodniej. Jej główne obszary specjalizacji obejmują doradztwo, strategię biznesową, coaching biznesowy, mentoring, zarządzanie zespołem, przywództwo, zarządzanie czasem, rozwój osobisty, public relations i media.

## **Agnieszka Grad Dyrektor Biura Szkoleń dużej organizacji finansowej**

Psycholog, Coach ICF, Mentor Practitioner EMCC, Trener i Konsultant działań rozwojowych



Od ponad 20 lat związana z biznesem, głównie na stanowiskach menedżerskich. Jako praktyk łączy wiedzę z zakresu zarządzania, liczb i twardych danych z działaniem psychiki. Uczy jak w trudnych spotkaniach opanować emocje i efektywnie poprowadzić dialog. Promuje kulturę komunikacji nastawionej na wzrost i współpracę.

Obecnie na stanowisku Dyrektora Biura Szkoleń w sektorze bankowym odpowiada za projektowanie i wdrażanie rozwiązań rozwojowych organizacji liczącej kilka tysięcy pracowników. Za zrealizowane programy rozwojowe organizacja otrzymała liczne nagrody, tj. Friendly Workplace, Best Quality Employer, Solidny Pracodawca.

Była prelegentką na ogólnopolskich konferencjach m.in. HR Session, Dobra Porażka.

Wspiera biznesy w szerzeniu idei empowermentu. Wie, że świadome przywództwo zaczyna się od świadomego siebie. Pomaga udoskonalać myślenie innych ludzi, poszerzać perspektywy i otwierać oczy. Wszystkie te doświadczenia były inspiracją do założenia Instytutu Empowerment & Leadership, miejsca w którym nabiera się wiatru w skrzydła oraz odwagi w działaniu.

## **dr Sylwia Różalska - Lange, CEO Rebrand Yourself**



Liderka z 20 letnim stażem w strukturach korporacyjnych, akredytowany coach i mentor EMCC poziom Practitioner, wykładowca akademicki, trener kompetencji przywódczych

Zajmowała się zarządzaniem jakością w firmach farmaceutycznych (GSK, Adamed) i medycznych (Philips). Odpowiadała za wdrażanie standardów jakościowych zgodnych z wymaganiami UE, a także krajów eksportu (m.in. Australia, Arabia Saudyjska, Korea, kraje CEE (Europa Wschodnia i Centralna), wdrażanie transformujących zmian (integracja fabryk wytwarzających, wdrożenie dyrektywy unijnej EUMDR w 19 krajach CEE) oraz budowanie kultury organizacyjnej opartej o filozofię lean. Posiada wieloletnie doświadczenie w zarządzaniu zespołami wielowarstwowymi (140 osób), międzynarodowymi i rozproszonymi. Jest wykładowcą na Akademii L. Koźmińskiego i Akademii Ekonomiczno – Humanistycznej w Warszawie, trenerem umiejętności menedżerskich, certyfikowanym konsultantem Extended DISC. Wspiera liderów w budowaniu ich kompetencji przywódczych, kreowaniu wizerunku świadomego i skutecznego lidera, inspirującego przywódcy.

Działa społecznie. Przez 4 lata pełniła funkcję prezesa ISPE Polska, organizacji budującej wysokie standardy branży farmaceutycznej, a obecnie jest członkinią Zarządu EMCC (European Mentoring & Coaching Council) Poland. Jest także mentorką w Fundacji Liderki Biznesu i Sieci Przedsiębiorczych Kobiet.

## Joanna Rzakowska-Szechińska, CEO Job Hunters Polska



Coach kariery ICC, Trener rozwoju i kompetencji przywódczych, Strateg rozwoju biznesu i działań HR

Przeprowadza zmiany, które budują kariery, firmy i życie. Specjalizuje się w zagadnieniach, które często nazywane są „miękkimi”, uchodzą za trudne do zmierzenia, a pomimo to mają ogromny wpływ na twarde wyniki ekonomiczne. Swoją działalność opiera o dwa filary: współpracę z firmami oraz pracę na rzecz ludzi. Dlatego wspiera w rozwoju zawodowym, towarzyszy w procesie poszukiwania pracy, pomaga w znalezieniu nowej pracy, przyspieszeniu kariery i przeprowadzeniu poważnych zmian w życiu.

Towarzyszy również organizacjom w procesach transformacji i zmian oraz budowaniu skutecznych sukcesji. Łączy systemy zarządzania efektywnością z silnym zaangażowaniem ludzi w projekt. Na swoim koncie ma +500 szkoleń i warsztatów skierowanych do liderów na szczycie organizacji, które zmieniają postrzeganie, dają materiał do przemyśleń i burzą pierwotne koncepcje.

## Magdalena Plewniak, założycielka Podróż Do Siebie



Coach RMT, Terapeutka Ustawień Systemowych, Providerka Access Bars i REIKI, Pisarka, Podróżniczka

12 lat spędziła w międzynarodowych korporacjach (Wielka Brytania, Szwajcaria) zarządzając zespołami i projektami między zespołowymi. Odeszła aby stworzyć Podróż Do Siebie, przestrzeń dla kobiet, które chcą żyć prawdziwie i spełniać swoje marzenia.

Przez pół roku samodzielnie przemierzała Azję, mieszkała z lokalnymi rodzinami, zostawiła swoje schematy i przekonania by odkrywać kim jest gdy nie ograniczają jej oczekiwania narzucone przez innych i normy ustalone



przez środowisko. Kiedy spędzasz samodzielnie pół roku na drugim końcu świata, to wiesz, że nie ma dla ciebie nic niemożliwego, powtarza.

Stworzyła autorski warsztat: Moje Wewnętrzne Dzieci, który obecnie prowadzi stacjonarnie w Krakowie. Jest autorką kursu online o solo podróżowaniu i 4 ebooków wspierających przygotowanie do takiej podróży. Kończy też swoją pierwszą powieść, która będzie inspirować do odważnego życia.

Specjalizuje się w pracy terapeutycznej z Wewnętrznym Dzieckiem, emocjami, przekonaniem i schematami a także pracy coachingowo - rozwojowej w obszarze dużych życiowych zmian, zmiany zawodowej, poszukiwania własnej ścieżki zawodowej i życiowej i świadomej zmiany wzorców i nawyków.

## **Dorota Sobiś-Prejbisz, Trener, Mentor biznesowy, Coach**



Zdobyła 15-letnie doświadczenie jako etatowy menedżer w dużej międzynarodowej korporacji, gdzie odpowiadała za rozwój zespołów, projektów, a także szkolenia produktowe.

Równolegle rozwijała swoje kompetencje jako coach i trener, ukończyła Erickson Coaching International The Art & Science of Coaching na Uniwersytecie Jagiellońskim oraz liczne szkolenia z zakresu komunikacji, odkrywania talentów i kompetencji liderek.

Współpracuje z Talent Development Institute wspierając tworzenie i organizację programów rozwojowych dla menedżerów i coachów.

Potrafi dostrzec indywidualność każdej osoby, a jednocześnie świetnie rozumie szerszy kontekst, w którym poruszają się jej klienci. W codziennej pracy dzieli się swoją wiedzą i doświadczeniem, pokazuje praktyczne narzędzia i inspirować do rozwoju osobistego i zawodowego.

W razie jakichkolwiek pytań pozostajemy do dyspozycji.

Łącząc wyrazy szacunku,

Elżbieta Krokosz

**Kontakt:**

Talent Development Institute

ul.Kutnowska 1-3/31

53-135 Wrocław

T: +48 794 683 755

E: kontakt@talentdevelopmentinstitute.pl

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