

# ODWAŻNA CZY RYZYKANTKA?

## CECHY KOBIEC, KTÓRE POZWALAJĄ IM BYĆ DZIŚ LIDERKAMI W BIZNESIE

*Już w starożytności filozofowie dyskutowali o odwadze. Próbowali ją zdefiniować i nadać jej sens. Dla Arystotelesa odwaga jest najważniejszą cnotą i to od niej zależą wszystkie inne cnoty. Platon z kolei uważał, że odwaga to wiedza, czego się trzeba bać, a czego nie. Czy odwaga jest nam dana raz na zawsze, czy można się jej nauczyć? I jak radzą sobie z nią współczesne liderki biznesu?*



**ANNA SIROCKA**

*Członkini zarządu Fundacji Liderki Biznesu,  
partner w EY Polska.*

*[anna.sirocka@liderkibiznesu.pl](mailto:anna.sirocka@liderkibiznesu.pl)*

## Z ARTYKUŁU DOWIESZ SIĘ

Dlaczego odwaga jest ważna w dzisiejszych czasach?

Jak postrzegają odwagę współczesne liderki biznesu?

Czy odwagi można się nauczyć?

Słowo „odwaga” pochodzi od „wazyć”, które ma metaforyczne znaczenie obejmujące ocenianie wagi (czyli znaczenia czegoś) oraz szacowanie. W tym słowie uwidacznia się podstawowa cecha lidera, czyli umiejętność oceniania ryzyka i jego znaczenia.

### ODWAGA W BIZNESIE

W zakresie przywództwa biznesowego eksperci wyróżniają cztery rodzaje odwagi.

#### Odwaga próbowania

Polega na wykonaniu pierwszego kroku, podjęciu decyzji, nawet jeśli nie ma gwarancji sukcesu. To także chęć zrobienia czegoś nowego mimo odczuwanej niechęci czy wręcz strachu.

#### Odwaga zaufania

To chyba jedna z najtrudniejszych rzeczy w przywództwie, bo oznacza konieczność podzielenia się władzą i decyzyjnością. Lider musi delegować zadania oraz odpowiedzialność. Trzeba mieć odwagę, żeby zaufać innym. To jedno z trudniejszych zadań dla liderek, które często uważają, że jeśli same nie zrobią wszystkiego, to nie osiągną sukcesu.

#### Odwaga mówienia

To umiejętność otwartej komunikacji o przekonaniach, wartościach i pomysłach. W przypadku liderek to także reagowanie, gdy odkrywają polityki i procedury dyskryminujące kobiety w miejscu pracy. Ale przede wszystkim to pewność siebie – częsty

problem liderek, które swoje wypowiedzi zaczynają od słów „mogę się mylić, ale...” czy „nie jestem pewna...”

#### Odwaga przyjmowania

To zdolność dawania i przyjmowania informacji zwrotnej, bez poczucia zagrożenia. Badania pokazują, że kobiety na wysokich stanowiskach mają często zaniżoną samoocenę, więc nie umieją przyjmować pochwał. Reagują z zażenowaniem, podkreślając, że sukces nie jest tak duży, jak się wydaje i każdy mógłby go osiągnąć.

### PANDEMIA I PRZYWÓDZTWO KOBIEC

Fundacja Liderki Biznesu (FLB) wspólnie z Agnieszką Bilińską, CEO Trusted Communication, autorką programu Leading Women, przeprowadziła we wrześniu i październiku 2020 r. badanie cech i kompetencji przywódczych niezbędnych w nowej normalności. Respondentkami były uczestniczki i absolwentki programu Leading Women, menedżerki średniego i wyższego szczebla.

Dla ponad połowy z nich zarządzanie zmianą (60 proc.) i odporność psychiczna (58 proc.) to najważniejsze kompetencje przywódcze. 17 proc. ankietowanych kobiet wskazało odwagę. Te cechy okazały się niezbędne w zarządzaniu w 2020 r. W ciągu ostatnich sześciu miesięcy poprzedzających badanie 56 proc. kobiet wykorzystywało umiejętność zarządzania, a 52 proc. nie byłoby w stanie funkcjonować bez odporności psychicznej. Prawie co piąta respondentka (19 proc.) wskazała odwagę.

**Iwona Kozera**, założycielka Fundacji Liderów Biznesu, uważa, że odwaga bywa w badaniach często niedowartościowana, ponieważ podświadomie jest mylona z podejmowaniem nadmiernego ryzyka.

W ramach programu Leading Women stworzono model przywództwa, który obejmuje trzy obszary: umiejętności podstawowe, zaawansowane oraz biznesowe. Grupę podstawowych umiejętności tworzy empatia. Kryzys pokazał, że brakuje zaufania, autentyczności i szczerości w relacjach. Kluczową rolę odgrywa odwaga mówienia. W szczerej rozmowie potrzebna jest prawdziwa, a nie udawana wrażliwość. Empatia wymaga prawdziwej wrażliwości na drugiego człowieka. Według tego modelu przywództwa odwaga należy do cech zaawansowanych. Oznacza gotowość do reagowania na sytuacje, które są w konflikcie z wyznawanymi wartościami i kulturą organizacji.

Trzeci obszar, czyli umiejętności biznesowe, to przede wszystkim myślenie strategiczne – odwaga próbowania. Lider nowej normalności

musi inicjować zmiany, jest otwarty i elastyczny. Wprowadza nieznanne do tej pory rozwiązania. Co więcej – nie zarządza zmianą (jak to się działo do tej pory), tylko ją kreuje.

## ODWAGA LIDERA

Podczas badania zapytano liderki o to, które cechy chciałyby rozwijać. Prawie co czwarta z badanych wymieniła właśnie odwagę. Chyba nikt nie ma wątpliwości, że nie da się być liderem bez odwagi. **Agnieszka Bilińska**, CEO Trusted Communication, autorka programu Leading Women, zwraca uwagę na różnicę między odwagą a arogancją. Jej zdaniem, zdrowa odwaga, z dodatkiem pokory i szacunku do drugiego człowieka, jest podstawą przywództwa.

**Beata Sokołowska-Pęk**, dyrektor zarządzająca Stanton Chase, podkreśla, że w dzisiejszych czasach odwaga jest jedną z najbardziej pożądanymi kompetencjami liderów. Jej zdaniem odwaga to nie tyle brak strachu, co panowanie nad nim. Z kolei Iwona Kozera dodaje, że lider w biznesie to osoba, która ma tyle odwagi, że jest w stanie kierować organizacją czy jej częścią.

*– Stałe rozwijanie biznesu, a bez tego nie ma sukcesu, wymaga odwagi. Odwagą jest stworzenie zespołu, w którym są osoby lepsze ode mnie, zespołu, który działa razem, w sposób otwarty, w którym każdy ponosi odpowiedzialność za realizowane projekty – mówi Iwona Kozera.*

Odwagą w przywództwie jest też dawanie członkom zespołu miejsca na popełnianie błędów i uczenia się na nich oraz wychowanie następców. To jedna strona odwagi w przywództwie. Druga dotyczy biznesu. Odwaga oznacza dzielenie się z zespołem podejmowaniem decyzji. *– Tylko wtedy można poznać różne poglądy i tylko w ten sposób można wypracować najlepsze biznesowo decyzje. A potem trzeba odważnie przyjmować konsekwencje – podkreśla Iwona Kozera.*

Beata Sokołowska-Pęk przypomina, że bez odwagi nie ma kreatywnej kultury organizacyjnej, która pozwala zatrzymać najlepsze zasoby

i premiuje produktywną atmosferę pracy. Jej zdaniem musi to być kultura, w której pracownicy nie boją się przychodzić z własnymi pomysłami i nie boją się przyznawać się do porażki. Tylko taka organizacja może być innowacyjna, wdrażać nowe, często futurystyczne produkty i stawać się liderem branży.

Powszechne są niestety, nie tylko w Polsce, stereotypy postrzegania kobiet na wysokich stanowiskach. – *Jakiś czas temu Sheryl Sandberg, była wiceprezes Google i szefowa operacyjna Facebooka, zauważyła różnicę w definicji liderki/lidera. Odważna kobieta jest często nazywana „bossy”, czyli ta, która próbuje rządzić. To samo zachowanie w męskim wydaniu staje się po prostu definicją lidera!* – podkreśla Agnieszka Bilińska.



**AGNIESZKA BILIŃSKA**  
CEO Trusted Communication,  
autorka programu Leading Women

## CZY ODWAGI MOŻNA SIĘ NAUCZYĆ?

Odpowiedź wydaje się prosta – nie. Przecież odwaga to rzecz nam dana przez naturę. Kolejny element odwiecznego dylematu filozofów i naukowców dotyczącego funkcjonowania człowieka – co jest ważniejsze, jego natura czy ukształtowanie?

Natura, czyli to, co mamy zapisane w genach, nie jest bez znaczenia. Neurobiologia pokazuje, że są osoby, które mają zakodowaną potrzebę poszukiwania ryzyka. Ich mózg pracuje trochę inaczej, a część odpowiedzialna za podejmowanie decyzji i samokontrolę różni się od mózgu osób unikających ryzyka.

– *W idealnym świecie odwagi uczymy się od dziecka, to część procesu wychowawczego. Jeśli ktoś był wychowywany inaczej, dorastał w środowisku, które tłumilo tę cechę, to i tak można się jej nauczyć. Tylko zajmie to trochę więcej czasu – mówi Iwona Kozera i podkreśla, że potrzebne jest otoczenie, które takiej nauce sprzyja. Czyli otwarte, komunikatywne i akceptujące błędy będące wynikiem działania w dobrej wierze. Każdy człowiek ma w sobie potencjał odwagi. Żeby go wykorzystać, trzeba regularnie wychodzić poza swoją strefę komfortu. Najpierw może to być tylko mały krok, tak by strach*

## Odpowiedzialna, ale nie nonszalancka

*Dla mnie odwaga to przede wszystkim zdrowa pewność siebie wynikająca ze świadomej asertywności. Ponieważ jest to kompetencja, której można się nauczyć, dlatego w biznesie oznacza gotowość do podejmowania trudnych decyzji i reagowania na sytuacje sprzeczne z wartościami firmy i lidera. Jej przejawem jest umiejętność dawania szczerzej informacji zwrotnej oraz umiejętność jej przyjęcia, to także szczerść i autentyczność w relacjach i mówienie prawdy.*

*Nie potrafię powiedzieć, czy kobiety są odważniejsze od mężczyzn, ale często słyszę pytanie: Co by się stało, gdyby Lehman Brothers byli Lehman Sisters, czy doszłoby do światowego kryzysu z 2008 r.? Czy ktoś słyszał o kobiecie, która przegrała cały swój majątek w kasynie, bo postawiła wszystko na jedną kartę? Moja odpowiedź na każde pytanie jest prosta – nie. Nie byłoby kryzysu i przegranej w kasynie. Odwaga kobiet ma duży pierwiastek odpowiedzialności. Zdrowa odwaga jest odpowiedzialna, a nie nonszalancka.*

*Kobiety inaczej podejmują decyzje, bo inaczej oceniają ryzyko. Analizują możliwe konsekwencje, zastanawiają się, jaki będzie wpływ skutków danej decyzji na zespół, organizację i szeroko rozumiane społeczeństwo. Ale często nie zdają sobie sprawy, że ich codzienne działanie jest odważne. Być może po prostu nie mają potrzeby nazywania siebie odważnymi?*



**BEATA SOKOŁOWSKA-PĘK**  
Dyrektor zarządzająca Stanton Chase

## Wychodzenie poza strefę komfortu

*Odwaga kobiet, być może wynikająca z biologicznych uwarunkowań, polega przede wszystkim na większej empatii i wrażliwości. W biznesie wiedzą lepiej, kiedy trzeba być przywódcą, trenerem, opiekunem, a kiedy mentorem. Kobiety po prostu chętniej wychodzą poza swoją strefę komfortu, a to właśnie moim zdaniem jest odwaga. Ponadto myślę, że można zauważyć pewną odślonę odwagi, bardziej charakterystyczną dla kobiet liderek, polegającą na wyjściu do ludzi i pokazaniu im swojej wrażliwości, a nawet słabości – jest ona tym silniejsza, im bardziej jesteśmy gotowi pokazać własną wrażliwość.*

*Odwaga ma zresztą wiele twarzy – polega na podejmowaniu trudnych decyzji, restrukturyzacji czy wdrażaniu futurystycznych trendów. Chętnie podaję przykład Indry Nooyi, CEO Pepsico, która krótko po objęciu stanowiska w 2006 r. postanowiła wprowadzić zdrowsze produkty, ograniczając dodawany cukier i rozpowszechniając naturalne soki. Od 2011 r. wartość akcji jej firmy zwiększyła się o 70 proc., a głównego konkurenta w tym czasie tylko o 15 proc.*

*Uważam, że chociaż odwaga wymaga predyspozycji genetycznych, to można się jej nauczyć. Kobiety niezwykle chętnie zdobywają nowe umiejętności, ambitne i odważne liderki chcą się rozwijać. Jednym z powodów jest większa u kobiet niż u mężczyzn pokora wobec własnych umiejętności. Mężczyźni, generalizując, najczęściej uważają, że skoro są na jakimś stanowisku, to po prostu na nie zasługują. Kobiety natomiast chcą to udowodnić sobie i całemu światu.*

nie sparaliżował nauki. I za każdym razem należy pójść trochę dalej.

Beata Sokołowska-Pęk uważa, że podstawą bycia odważnym jest natura – czyli predyspozycja genetyczna. Ale na to nakładają się także wyuczone umiejętności zdobyte nie na warsztatach, tylko poprzez wieloletnią praktykę.

Manfred Kets de Vries, psycholog i trener biznesu, profesor INSEAD, uważa, że chcąc stawiać czoło wyzwaniom, przede wszystkim należy zaufać sobie. Jego zdaniem odwagę trzeba ćwiczyć tak, jak mięśnie. „Jedni z nas rodzą się z lepszą, drudzy ze słabszą masą mięśniową, ale każdy może ją poprawić poprzez ćwiczenia” – napisał w artykule opublikowanym w maju 2020 r. w „Harvard Business Review”. Psycholog proponuje kilka technik doskonalenia odwagi. Wyobrażając sobie najgorszy możliwy scenariusz wydarzeń i zestawiając go z brakiem możliwości działania, buduje się odporność na strach – nazywa to kreowaniem sytuacji. Nadmierna obawa przed ryzykiem prowadzi też do jego przeważenia, czyli nadania mu większej rangi niż rzeczywistość na to zasługuje. Na drugiej szali znajduje się niepodejmowanie ryzyka. Brak działania może być kosztowniejszy niż samo działanie. Ucząc się odwagi, należy wyciągać wnioski z popełnianych błędów, ale błędy nie mogą paraliżować w działaniu.

Kolejny krok w ćwiczeniu odwagi to praca z negatywnym nastawieniem. Ludzie chętniej widzą negatywy niż pozytywy. Pokazując pozytywne konsekwencje działania, można zmienić



**IWONA KOZERA**  
Założycielka Fundacji  
Liderek Biznesu

## **Przede wszystkim słuchanie**

swoje podejście. „Opowiedz, czego się boisz”, to po prostu komunikowanie wszystkich lęków i pokazanie własnej słabości. Wtedy łatwiej można ją opanować i korzystać z doświadczeń tych, którzy już to zrobili.

Nauka odwagi wymaga wyjścia poza własną strefę komfortu. Małe kroki w jakimś momencie dają pożądany efekt skali. Manfred Kets de Vries zwraca uwagę na to, że strach, jak każda emocja, wpływa też na naszą fizyczność. Dlatego w ćwiczeniu odwagi zarządzanie własnym ciałem, czyli dobra kondycja fizyczna jest równie istotna. Ostatnim elementem nauki bycia odważnym jest świadomość, że na drodze do doskonalenia tej cechy, nikt nie jest sam. Możliwość dzielenia się własnymi lękami z otoczeniem pozwala podejmować odważne decyzje. Odwaga jest dzisiaj potrzebna bardziej niż przez ostatnich kilkadziesiąt lat. ●

*Patrząc na grona decyzyjne w biznesie, decyzje podejmowane przez zróżnicowane zespoły, czyli takie, w których głos kobiet jest poważnie brany pod uwagę, bez wątplenia przynoszą wymierne efekty ekonomiczne. Odwaga liderok polega przede wszystkim na słuchaniu. Naturalna cecha dążenia do kompromisu powoduje, że kobiety potrafią nie tylko mówić, ale także słuchać. A im więcej punktów widzenia, tym lepsze decyzje. Takie postępowanie prowadzi do stabilnego rozwoju biznesu i ludzi. Kobiety podejmują poważne decyzje zespołowo, dzieląc się odpowiedzialnością. I to jest prawdziwa odwaga w biznesie.*

*Pamiętajmy, że niekontrolowane ryzyko może zrujnować każdą organizację. Z drugiej strony brak odwagi czy asekuranckie, biurokratyczne postępowanie kończy się wypaleniem ludzi, którzy ani nie widzą możliwości rozwoju, ani otwartości ich organizacji na zmianę. I wtedy firma traci najlepsze zasoby. Dlatego odwaga w biznesie to zespołowe szacowanie ryzyka, określenie własnego apetytu na ryzyko, przewidywanie niepożądanych efektów i przygotowanie sposobów zapobiegania im.*