

IDŹ DO

PRZYKŁADOWY ROZDZIAŁ

SPIS TREŚCI

KATALOG KSIĄŻEK

KATALOG ONLINE

ZAMÓW DRUKOWANY KATALOG

TWÓJ KOSZYK

DODAJ DO KOSZYKA

CENNIK I INFORMACJE

ZAMÓW INFORMACJE
O NOWOŚCIACH

ZAMÓW CENNIK

CZYTELNIA

FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE

Kobiety przejmują ster: 99 sposobów na sukces zawodowy i osobisty

Autor: Lois P. Frankel

Tłumaczenie: Anna Szuster

ISBN: 978-83-246-1145-4

Tytuł oryginału: [See Jane Lead: 99 Ways for Women
to Take Charge at Work and in Life](#)

Format: A5, stron: 240



Na szerokich wodach przywództwa

- Jak być asertywną, zamiast okazywać agresję
- Jak stać się mentorką, zamiast narzucać swoje zdanie
- Jak podejmować ryzyko i nie bać się porażki

Szanowna kobieto wierząca w solidarność płci, a także Ty – niezrzeszona. Ty, która pełnisz funkcje kierownicze lub dopiero się do tej roli przygotowujesz. Tkwi w Tobie naturalny instynkt przywódcy. Jeśli jeszcze go w sobie nie obudziłaś, najwyższy czas, by to wreszcie zrobić! Masz do dyspozycji 99 skutecznych strategii. To, jak je wykorzystasz, zależy wyłącznie od Twojej fantazji i inteligencji.

Masz jeszcze wątpliwości? Spójrz, z jaką wprawą kobiety łączą pracę zawodową z domowymi obowiązkami. Jak bezbłędnie radzą sobie zarówno na spotkaniach biznesowych, jak i podczas prywatnych imprez. Fakt, że nie rozpychają się łokciami i nie domagają na każdym kroku, by dopieszczano ich wybujałe „ego”, świadczy o tym, że są pewne swojej wartości i pozbawione kompleksów. Jeśli ktokolwiek jeszcze wierzy, że to tylko feministyczne banialuki, niech rozejrzy się wokół siebie i dostrzeże wreszcie wszystkie te ambitne, świetnie wykształcone kobiety gotowe na sukces.

- Droga od intuicji do ryzyka skalkulowanego.
- Lobbowanie i inne metody wywierania wpływu.
- Zdrowe relacje z podwładnymi – inspiracja i efektywność.
- Zarządzanie na własny rachunek.
- Wykształcanie u córek cech przywódczych.

Kobieta pracująca żadnych wyzwań się nie boi

Spis treści

Wstęp	9
Rozdział 1. Feminizacja przywództwa	17
Dlaczego grzeczne dziewczynki nie są liderami?	22
Dlaczego kobiety i dlaczego teraz?	25
Czego podwładni oczekują od liderów?	32
Kobiety i samoocena umiejętności przywódczych	35
Rozdział 2. Jeśli potrafisz prowadzić dom, umiesz działać strategicznie	39
Od wielkiej wizji do dobrych strategii	41
Równowaga między strategią a taktyką — przywództwo a zarządzanie	45
Wizja, strategia, taktyka — jak to połączyć	49
<i>Jak znaleźć równowagę między strategią a taktyką? — wskazówki</i>	51
Rozdział 3. Podejmowanie ryzyka — koniec z grzeczną dziewczynką	59
Kobiety jako ryzykantki	61
Od intuicji do ryzyka skalkulowanego	63
Odwaga, by powiedzieć to, o czym inni tylko myślą	66
Poznanie opinii i zdobywanie poparcia innych	68
Zmiana w karierze — specyficzna forma podejmowania ryzyka	70
A kiedy ci się nie uda... ..	74
<i>Jak podejmować ryzyko? — wskazówki</i>	77

Rozdział 4. Wywieranie wpływu z autorytetem władzy	81
(lub bez)	
Przechodzenie do meritum	85
Wpływ asertywny	88
Wywieranie wpływu bez formalnej władzy	91
Dopasowanie stylu wywierania wpływu do potrzeb innych	93
Dopasowanie stylu wywierania wpływu do sytuacji	98
<i>Wywieranie wpływu — wskazówki</i>	101
Rozdział 5. Od cheerleaderki do trenerki	
— jak motywować ludzi, żeby dali z siebie	
wszystko?	105
Coaching z kobiecej perspektywy	111
Budowanie relacji z podwładnymi	114
Jakie masz oczekiwania?	117
Reguła 7:1	120
Coaching: powrót na boisko	122
Kiedy coaching nie odnosi skutku?	129
Efektywność coachingu — kwestionariusz	133
<i>Coaching — wskazówki</i>	135
Rozdział 6. Prowadzenie zespołu	
— od komitetu rodzicielskiego do korporacji	139
Inspirowanie do pracy zespołowej	142
Zarządzanie zebraniem	145
Zespoły z kryzysem zaufania	148
Efektywność zespołu — ankieta	152
Zachęcanie do pracy zespołowej i jej nagradzanie	154
<i>Tworzenie efektywnego zespołu — wskazówki</i>	157
Rozdział 7. Sekretna broń kobieca	
— sympatyczność i inteligencja emocjonalna	161
Samoświadomość i samozarządzanie	
— spojrzenie do wewnątrz	165
Świadomość społeczna i zarządzanie relacjami	
— spojrzenie na zewnątrz	169
LQ — sympatyczność	172
Zmysł polityczny — specyficzna forma inteligencji	
emocjonalnej	175
<i>Podnoszenie LQ i EQ — wskazówki</i>	179

Rozdział 8. Kobiety jako przedsiębiorcy	
— prowadzenie własnej firmy	183
Samoocena przedsiębiorczości	184
I znowu wizja	186
Wykorzystanie dobrej okazji	189
Od pracownika do pracodawcy	192
Przedsiębiorca afiliowany	195
Czego nauczyło mnie 20 lat w konsultingu?	197
<i>Wskazówki dla kobiet przedsiębiorców</i>	210
Rozdział 9. Jak wychować nasze córki na przywódców?	215
Najlepsze praktyki w wychowywaniu dzieci	217
Zalecenia AAUW dla szkół, rodziców i uczniów	227
Jeszcze kilka rad od fajnych mam	229
<i>Jak wychować nasze córki na liderki? — wskazówki</i>	230
Polecana literatura	233
O autorce	237

1

Feminizacja przywództwa

*Przyjdzie dzień, gdy mężczyzna spojrzy na kobietę jak na człowieka
równego sobie, nie tylko w zaciszu domowego ogniska, ale i w kwestii
przywództwa narodu. Dopiero wtedy nastąpi doskonałe partnerstwo,
idealny związek płci, dzięki któremu rasa ludzka osiągnie najwyższy
stopień rozwoju.*

— SUSAN B. ANTHONY¹

Ludzie często pytają mnie, w jaki sposób dobieram tematy swoich książek. Odpowiadam wtedy, że powstają one z palącej potrzeby podzielenia się czymś z innymi. Gdybym tego nie zrobiła, miałabym uczucie niespełnienia swojej życiowej misji. Właśnie dlatego napisałam tę książkę. Myślę, że żyjemy w czasach, w których kobiece przywództwo i wpływy są już nie tylko potrzebne, ale wręcz konieczne. Co więcej, *wiem*, że kobiety mają zdolności, siłę, odwagę i serce, by kierować społecznościami, firmami, organizacjami non profit oraz grupami ruchu obywatelskiego i poprowadzić je we właściwym kierunku. Robią to od wieków. Może Ci się wydawać, że masz niewiele wspólnego z obecną prezes firmy Avon, Andreeą Jung, czy też z byłą szefową Czerwonego Krzyża, Elizabeth Dole. Ta książka przekona Cię jednak, że jest coś, co Was łączy, i że jeśli kiedykolwiek Twoje przywództwo było potrzebne, to właśnie teraz.

¹ Susan B. Anthony (1820 — 1906) – amerykańska sufrażystka, odegrała ważną rolę w ruchu na rzecz równouprawnienia kobiet w Stanach Zjednoczonych w XIX wieku. — *przyp. tłum.*

Może nie aspirujesz do stanowiska dyrektora generalnego, wiceprezesa czy szefa firmy. Są jednak spore szanse na to, że znajdziesz się w sytuacji, w której będziesz musiała wpływać na innych. A to właśnie przywództwo. Może jesteś odpowiedzialna za niewielki komitet PTA². To jest przywództwo. A może dzięki Twoim pomysłom powstają zmiany w organizacji, której jesteś członkiem. To również jest przywództwo. Kobiety cały czas pełnią rolę liderów — tylko tak tego nie nazywają. Uważają, że to, co robią, to realizowanie wspólnego celu, osiąganie wyników poprzez ludzi lub po prostu robienie tego, co trzeba. A przecież na tym właśnie polega przywództwo i kierowanie.

Kobięcy sposób kierowania nie zawsze był doceniany, ale teraz następuje w społeczeństwie pewna zmiana, o której niechętnie się mówi. Nazywam ją *feminizacją przywództwa*. Otwarta dyskusja na ten temat oznaczałaby zakwestionowanie naszego tradycyjnego sposobu postrzegania przywództwa — i *naśladownictwa*. Wymagałaby także przyjęcia koncepcji, którą wielu ludzi uważa za groźną: że kierowanie autorytarne, odgórne dyrygowanie, już się nie sprawdza. Kiedy zwierzchnik powie: „Skacz”, pracownicy, dzieci i wolontariusze nie odpowiedzą już: „Jak wysoko?”. Faktem jest, że w pierwszej dekadzie XXI wieku podwładni oczekują od liderów — i być może także będą oczekiwać w przyszłości — zachowań i cech, do jakich przejawiania tradycyjnie przystosowywano w społeczeństwie kobiety. Na przestrzeni dziejów, dysponując formalną władzą tylko w nikłym stopniu lub zgoła wcale, kobiety wpływały na kierunki działań, zmiany i wyniki — nigdy dotąd nie byliśmy po prostu na tyle śmiałe, by nazwać to przywództwem!

Nie oznacza to, że mężczyźni nie wykazują powyższych cech. Chodzi raczej o to, że kobietom przychodzi to ze znacznie większą łatwością, pewnością siebie i swobodą, dopóki nie nazwą tego słowem na literę „p” — *przywództwem*. Jego zmieniające się oblicze stanowi zagrożenie dla mężczyzn, ponieważ wymaga myślenia o problemie w sposób sprzeczny z ich własnym przystosowaniem społecznym, a czasami także z wykształceniem. Podobnie kobiety mogą się czuć zagrożone, ponieważ wymaga się od nich przyjęcia odpowiedzialności, jakiej do tej pory nie znały, i zwraca się uwagę na umiejętności, które do tej pory radzono im ukrywać.

² Parent-Teacher Association — organizacja charytatywna, której celem jest połączenie sił rodziców i nauczycieli w wychowywaniu dzieci.

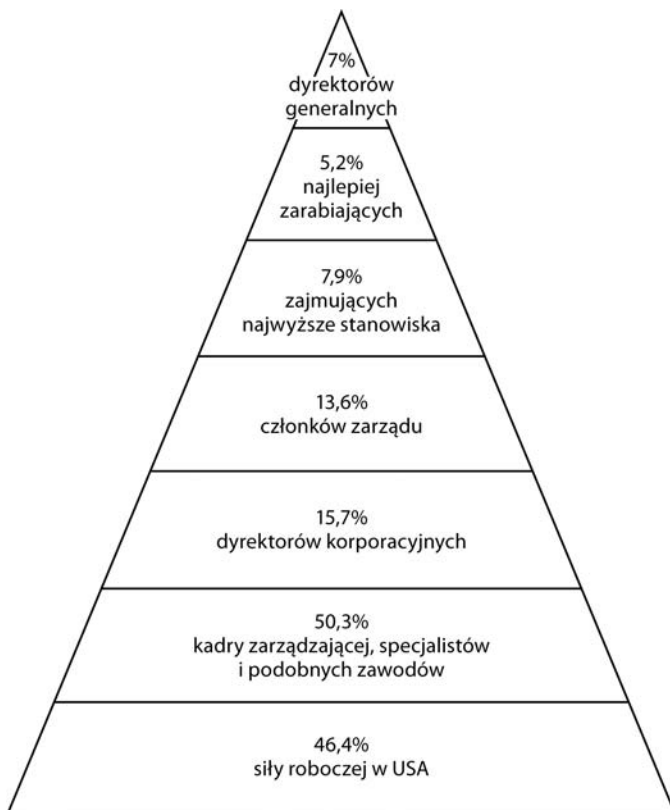
„Grzecznym dziewczynkom” szczególnie trudno jest przyjmować role liderów i efektywnie je realizować. Kiedy to robią, często usiłują uszczęśliwiać wszystkich (co, jak wiesz, jest niemożliwe), opóźniają podejmowanie decyzji, próbując uzyskać poparcie *wszystkich*, wahają się w kwestii podjęcia koniecznego ryzyka ze strachu przed narażeniem się „górze” i porozumiewają się w sposób, który podważa ich pewność siebie i wiarygodność. Paradoksalnie, każde z tych zachowań mogłoby zadziałać na korzyść kobiet — gdyby tylko zrównoważyły je nowymi zachowaniami podnoszącymi efektywność przywództwa. Innymi słowy, wystarczyłoby, aby kobiety odstąpiły całkowicie od cech grzecznych dziewczynek nabytych w dzieciństwie i weszły w pełni w dorosłość, a stałyby się fenomenalnymi liderami na miarę naszych czasów. Oczywiście to wielki, poważny krok.

Spółeczeństwo wyrzuciło i mężczyznom, i kobietom niedźwiedzią przysługę, zrzucając cały ciężar przywódczej odpowiedzialności na barki mężczyzn. Powoduje to, że niechętnie przyznają się oni do tego, że czują się niezdolni do kierowania lub że zarządzają nieefektywnie. Z kolei kobiety niechętnie mówią otwarcie, że mogłyby to zrobić lepiej. Mimo to znajdujemy się w punkcie zwrotnym, kiedy to obie płcie będą musiały przyzwyczaić się do przyjmowania ról, które tradycyjnie odrzucały. Do tego przełomowego punktu doprowadziły nas zmieniające się postawy i wartości pracowników, na które najlepiej są w stanie odpowiedzieć kobiety. Tak jak wcześniej kobiety musiały się uczyć od mężczyzn, jak podołać stosowaniu stylów, które nie były dla nich czymś oczywistym i naturalnym, tak teraz mężczyźni będą musieli nauczyć się od kobiet sposobów na wydobywanie z dzisiejszych pracowników tego, co najlepsze.

Mimo że produktywność w Stanach Zjednoczonych stale spada, większością dużych korporacji nadal kierują niemal wyłącznie biali mężczyźni. Z badań przeprowadzonych ostatnio przez Catalyst, główną amerykańską organizację badawczą zajmującą się kobietami na rynku pracy, wynika, że choć kobiety stanowią 46,4 procent siły roboczej, to tylko w siedmiu firmach z listy „Fortune” 500 zajmują one stanowisko dyrektora generalnego. Kobiety stanowią tylko 5,2 procent najlepiej zarabiających i zaledwie 7,9 procent osób na najwyższych stanowiskach w tych firmach.

Jeśli natomiast chodzi o politykę, w styczniu 2006 roku tylko 15 procent wszystkich osób wybranych do Kongresu Stanów Zjednoczonych stanowiły kobiety. Spośród nich 24 procent to kobiety z mniejszości etnicznych, ale wszystkie one zasiadają w Izbie Reprezentantów, w Senacie zaś

**Piramida Catalyst:
Kobiety w amerykańskim biznesie**



Źródło: Current Population Survey, Annual Averages 2004,
Catalyst, 2003 *Catalyst Census of Women Board Directors*,
Catalyst, 2002 *Catalyst Census of Women Corporate Officers and Top Earners*.

nie ma *żadnych kolorowych kobiet*. Odpowiada to mniej więcej średniej ogólnoświatowej: przeciętnie 16 procent miejsc w parlamentach zajmują kobiety. Wśród ponad 180 krajów świata tylko w 11 głową państwa jest kobieta. Na najwyższych stanowiskach brakuje nie tylko *kobiecej* perspektywy, lecz także szerokiej różnorodności opinii i umiejętności.

Paradoksalnie, kiedy okoliczności zagrażają tym, do których należy władza i kontrola, mają oni skłonność do jeszcze bardziej kurczowego trzymania

się swojej pozycji. Kiedy wskutek tego zostaje utrzymane status quo, tracą na tym organizacje i społeczności. Wraz z różnorodnością przychodzi jednak obietnica pozytywnej zmiany, jak pokazują inne badania, przeprowadzone przez Catalyst. Wynika z nich, że firmy o najwyższym odsetku kobiet na wysokich stanowiskach kierowniczych mają o *35 procent wyższą rentowność kapitału własnego* oraz o *34 procent wyższy zysk dla udziałowców*. Także kancelaria prawna Dickstein Shapiro w 1994 roku, kiedy wśród 213 zatrudnionych prawników były 63 kobiety, odnotowała zysk na jednego wspólnika w wysokości 364 tysięcy dolarów rocznie, a w 2004 roku, kiedy liczba kobiet w firmie wzrosła do 122 wśród 363 prawników, zysk na jednego wspólnika wynosił już 815 tysięcy dolarów. Linda Kornfeld i Robin Cohen, prawniczki z Dickstein Shapiro, uważają, iż kobiece kierownictwo znacznie przyczynia się do rozwoju firmy, a to z następujących powodów:

- ◆ Kobiety na kierowniczym stanowisku chętniej konsultują się z innymi — ekspertami, pracownikami i innymi przedsiębiorcami — podczas opracowywania strategii.
- ◆ Kobiety na kierowniczym stanowisku wykazują większą naturalną tendencję i zdolności do prowadzenia wielu spraw jednocześnie.
- ◆ Kobiety na kierowniczym stanowisku mają mniejsze tendencje do rywalizacji i często poszukują bardziej kooperacyjnych metod działania.
- ◆ Kobiety na kierowniczym stanowisku starają się skupiać na szerszej perspektywie przy podejmowaniu ważnych decyzji biznesowych czy opracowywaniu strategii.
- ◆ Kobiety na kierowniczym stanowisku kładą nacisk na budowanie relacji, jak również na zbieranie informacji.
- ◆ Kobiety na kierowniczym stanowisku częściej omawiają z innymi metody działania i biorą pod uwagę ich pomysły przed podjęciem ostatecznej decyzji.

Te i inne czynniki przekonują mnie, że kobiety mają nie tylko *zdolność* zostania świetnymi liderami na miarę naszych czasów, ale wręcz taki *obowiązek*. Tak jak kobietom powierza się odpowiedzialne zadanie wydania na świat i wychowania kolejnego pokolenia, mają podobny obowiązek sprawić, by systemy i instytucje, na których to nowe pokolenie będzie polegać, były silne i zdrowe. Kobiety muszą przestać być w zмовie z tymi, którzy bądź to podświadomie, bądź z zasady odmawiają im współuczestnictwa.

Eleanor Roosevelt powiedziała kiedyś: „Nikt nie może sprawić bez twojej zgody, byś czuła się gorsza”. Kiedy pozwalasz innym to robić, jesteś z nimi w zмовie, *pomagasz* im w pozostawieniu Cię na słabszej pozycji. Kobiety muszą zrozumieć, jak maksymalnie wykorzystać swoje naturalne talenty w ramach systemu, który próbuje zaprzeczyć ich wartości i potrzeby. Niełatwe zadanie, ale z pewnością nie za trudne dla grupy, która od wieków polega na swej inteligencji i wewnętrznej sile w walce z dyskryminacją i opresją.

Dlaczego grzeczne dziewczynki nie są liderami?

Większość warsztatów, które prowadzę, obejmuje część dotyczącą zespołowego rozwiązywania problemów. Jest to nagrywane na wideo i ponownie odtwarzane tak, aby uczestnicy mogli zobaczyć siebie w sposób, w jaki widzą ich inni ludzie. Zgodnie z wcześniej podanymi instrukcjami uczestnicy mają czekać do chwili, gdy kamera zostanie włączona, zanim zaczną pracę nad problemem. W ciągu dwudziestu lat moich doświadczeń w prowadzeniu szkoleń tylko dwa razy się zdarzyło, by pierwszą osobą, która się odezwie po włączeniu kamery, nie był mężczyzna. Bez względu na zajmowane stanowisko czy stopień znajomości tematu kobiety są bardzo powściągliwe, jeśli chodzi o przejmowanie inicjatywy. Powody takiego zachowania są tak różne, jak różne są kobiety. Kiedy przejawiają zachowania przywódcze (szczególnie zanim się je o to poprosi), napotykają na szeroką gamę bardziej lub mniej subtelnych reakcji — zarówno ze strony mężczyzn, jak i kobiet. Są zmuszone zmierzyć się między innymi z następującymi reakcjami:

- ♦ Obrzucanie epitetami (zwykle za ich plecami) atakującymi ich kobiecość.
- ♦ Gniew wyrażony otwarcie bądź w sposób pasywno-agresywny.
- ♦ Otwarte kwestionowanie ich pomysłów zamiast ich rozwijania.
- ♦ Pomijanie ich pomysłów, a następnie powtarzanie ich przez mężczyzn w grupie jako własnych.
- ♦ Wyłączenie z kolejnych spotkań.
- ♦ Zatajanie przed nimi informacji uniemożliwiających właściwą ocenę sytuacji.

- ♦ Kwestionowanie ich „prawa” do kierowania (np.: „Co ona sobie wyobraża, za kogo ona się ma?”).
- ♦ Przydzielanie im następnie niewdzięcznych, pomniejszych zadań, które mają pokazać im, gdzie ich miejsce.
- ♦ Uspokajanie.
- ♦ Otwarte wyśmianie.

Trudno się dziwić, że w obliczu takich negatywnych reakcji kobiety nie garną się do kierowania! Dlatego tak istotne jest, by miały świadomość, że te reakcje to naturalna obrona systemu przed zmianą status quo i nie poddawały się tej presji.

W wydanej w 1977 roku klasycznej już książce *Games Mother Never Taught You: Corporate Gamesmanship for Women* Betty Lehan Harragan użyła męskich metafor i definicji, by pomóc kobietom lepiej zrozumieć, jak zwyciężyć w biznesowych rozgrywkach. Choć przełomowa jak na tamte lata, książka ta przygotowała pole walki dla kobiet przy założeniu, że z natury brak im wiedzy i umiejętności, by stanąć do rywalizacji w biznesie. Za tym przykładem poszły kolejne książki i wkrótce sama esencja kobiecego przywództwa zagubiła się w treningach asertywności, garniturach na miarę (czasami z muszką) i sportowym żargonie. W rezultacie kobiety zdecydowały się ukryć swoje naturalne zdolności i próbowały naśladować wyżej cenione zachowania kojarzone z męskim stylem przywództwa.

Poczułam się zaszczycona, kiedy dr Judy Rosener, honorowy profesor Uniwersytetu Kalifornijskiego — Irvine’s Paul Merage School of Business, była tak miła, że zgodziła się porozmawiać ze mną na ten temat. W 1990 roku dr Rosener napisała artykuł dla „Harvard Business Review” zatytułowany *Ways Women Lead*. Choć od tamtej pory napisała wiele innych artykułów i książek, to właśnie w tym zawarła przełomowe koncepcje na temat kobiet i przywództwa. Wyprzedziła i nadal wyprzedza współczesną myśl. Ten artykuł jako pierwszy sugerował, że kobiety mają inny styl zarządzania niż mężczyźni — ale równie skuteczny. Dr Rosener zmieniła sposób myślenia wielu z nas; z założenia mówiącego: *Żeby osiągnąć sukces na polu kierowania, muszę się upodobić do mężczyzny* przeszliśmy do przekonania, że *umiejętności, które wnoszę do miejsca pracy, nabyte czy wrodzone, mają prawdziwą wartość*. Judy napisała: „Sukces kobiet pokazuje, że nietradycyjny styl kierowania świetnie odpowiada warunkom w niektórych środowiskach pracy i może zwiększyć szanse organizacji na przetrwanie w pełnym niepewności świecie”.

Kiedy miałam okazję przeprowadzić z nią wywiad 16 lat po publikacji artykułu, byłam ciekawa jej przemyśleń na temat zmian, jakie nastąpiły w ciągu tego czasu. Oto, co usłyszałam:

Największa różnica polega na tym, że dzisiaj kobiety nie uważają już, że bycie liderem oznacza bycie mężczyzną. Dzięki mojemu artykułowi kobiety uwierzyły, że w szybko zmieniającym się zglobalizowanym środowisku charakteryzującym się wysokim postępow technologicznym istnieją pewne szczególnie efektywne cechy, które one akurat przejawiają. Kobiety czują się znacznie lepiej, wykorzystując w pracy swe naturalne zdolności, a gorzej, kiedy szkoli się je, aby myślały i działały po męsku. Dlatego kobiety odchodzą z korporacji i zakładają własne firmy. Elastyczność, współpraca i wielozadaniowość to rzeczy, które kobietom wychodzą dobrze, czy to ze względu na przystosowanie społeczne, czy też z natury. Współczesne kobiety przerzuciły się z modelu „dopasuj się” (by odnieść sukces, muszą się dopasować do otoczenia) na „dopasowanie organizacyjne”, które znaczy tyle, co: Dołączę do firmy, w której to, co robię, jest doceniane i nagradzane. Może jest to działanie podświadome, ale kobiety, z którymi rozmawiam, stale zmieniają miejsce pracy. Nie chcą się zmieniać, by odnieść sukces. Kobiety muszą znać i rozumieć otoczenie, w którym pracują, ale nie mogą myśleć, że ich zdolności przywódcze stanowią problem, bo tak nie jest.

Zgadzam się całkowicie. W przeszłości kobietom, które nie chciały nagiąć się do obowiązujących norm i odrzucić swoich naturalnych zdolności, pozostawały trzy możliwości: 1) siedzieć cicho, na stanowisku niekierowniczym, 2) opuścić firmę i założyć własny interes, 3) całkowicie zrezygnować ze świata biznesu — odejść na emeryturę, poświęcić się wychowywaniu dzieci, zostać nauczycielką itd. Choć firmy powoli (i dość niechętnie) zaczynają przyjmować koncepcję tego innego, ale równorzędnego stylu przywództwa, w rezultacie nadal trwa emigracja kobiet liderów ze świata biznesu, właśnie w momencie, gdy ich umiejętności są konieczne, by zrozumieć, jak można podnieść wydajność i morale. Druga możliwość, założenie własnego biznesu, jest stosowana coraz częściej: liczba amerykańskich firm, których właścicielami są kobiety, rosła w latach 1997 – 2002 dwa razy szybciej niż liczba wszystkich firm ogółem. Wnoszą one wkład w wysokości 2,8 biliona dolarów w przychodach do gospodarki USA i zatrudniają ponad 9,2 miliona ludzi.

Kobiety potrafią, i muszą, łączyć swoje przystosowanie społeczne z naturalnym instynktem, aby zapewnić ten rodzaj przywództwa, dzięki któremu w dzisiejszych firmach będzie mogło się objawić znacznie więcej talentów indywidualnych i zespołowych. To tylko kwestia odpowiedniego wyko-

rzystania ich talentów, wstawienia ich w pewne ramy, tak aby można było lepiej je zaprezentować, oraz dodania do nich uzupełniających zachowań, aby stworzyć całościowe (i bardzo potrzebne) podejście do przywództwa.

Dlaczego kobiety i dlaczego teraz?

Liderzy mogą odnieść sukces tylko wtedy, kiedy będą adekwatnie i trafnie spełniać bieżące potrzeby swoich naśladowców. Innymi słowy, *musisz być liderem na miarę swoich czasów*. Mówi się, że generał George S. Patton nie mógłby zastąpić Normana Schwarzkopfa i odwrotnie: potrzeby wojska radykalnie się zmieniły w ciągu ponad 40 lat dzielących II wojnę światową od wojny w Zatoce Perskiej. Podczas gdy autorytatywny styl dowodzenia generała Pattona najprawdopodobniej spotkałby się z oporem podczas wojny w Zatoce, to skłonność generała Schwarzkopfa do uważnego wsłuchiwania się w sugestie i potrzeby innych przed podjęciem decyzji mogłaby być postrzegana jako niezdecydowanie lub słabość przez żołnierzy II wojny światowej.

W dziedzinie biznesu, gdy pominiemy kwestie technologiczne, jest wysoce wątpliwe, czy dziś Tom Watson Senior mógłby z powodzeniem zbudować giganta znanego pod nazwą IBM lub czy Henry Ford mógłby być pionierem w produkcji samochodów. Obaj zrealizowali swoje wizje tylko dzięki temu, że rozumieli potrzeby swoich naśladowców *w tamtym czasie*. Polityka pełnego zatrudnienia Watsona miała być odpowiedzią na lęki pracowników w czasie Wielkiego Kryzysu. Wiedział, że jeśli zamiast zwalniać ludzi, pozwoli każdemu pracować (choć w zmniejszonym wymiarze godzin), zapewni sobie ich lojalność w lepszych czasach. Automatyzacja procesu produkcji przeprowadzona przez Henry'ego Forda gwarantowała pewną stabilizację finansową w ramach hierarchicznej struktury pożądanej przez pracowników w tamtych czasach. Obydwaj ci mężczyźni trafnie zinterpretowali klimat panujący na rynku zatrudnienia i obrócili go na własną korzyść. Podobnie, szczerze wątpię w to, że Ronald Reagan mógłby zostać wybrany na prezydenta w miejsce Franklina Delano Roosevelta, czy też że Mary Kay Ash mogłaby z powodzeniem wprowadzić swoje produkty na rynek na przełomie XX wieku. Oboje odnieśli sukces, ponieważ zrozumieli atmosferę społeczną i potrzeby swoich naśladowców *w danym czasie*.

To samo dotyczy dzisiejszego społeczeństwa. Wydobywanie z ludzi tego, co najlepsze, jest dziś zupełnie inną grą, niż to było nawet 10 lat temu. Powody zmian, które nastąpiły w oczekiwaniach pracowników, są różnicowane i złożone. Składają się na nie efekty spadku redukcji etatów w ostatnim dziesięcioleciu, postęp technologiczny, zmiany w demograficzne siły roboczej, zmiany w modelach społecznych, takie jak rosnąca liczba rozwodów i rodziny z jednym rodzicem, oraz globalizacja. Zebrane, tworzą scenariusz, w którym wiara w tradycyjny paradygmat „zlecaj i kontroluj”, przedkładanie zarządzania ponad kierowanie i działanie z pozycji siły się nie sprawdzają.

Zmierzch przywództwa autorytarnego

Czasy autorytarnych metod kierowania, opartych na odgórnym rozkazach i kontroli, już dawno minęły. Ten styl przywództwa charakteryzował się ślepyim posłuszeństwem wobec surowych reguł, ściśle określona hierarchiczna droga służbowa oraz nacisk na zwycięstwo za wszelką cenę. Pracownicy spełniali wymagania i polecenia kierownictwa po prostu dlatego, że uważali, iż zwierzchnikom (zwykle mężczyznom) należy się szacunek. To przekonanie zrodziło się z *męskiego modelu militarnego*, który zakładał, że ci, którzy nie posiadają formalnej władzy, nie mają żadnego innego realnego celu niż spełnienie dyrektyw kierownictwa.

Chociaż takie autorytarne przywództwo było preferowanym stylem kierowania w minionym wieku, jego użyteczność wyczerpała się już dawno. Nawet w takich organizacjach paramilitarnych, jak straż pożarna, policja i inne służby ratownicze, autorytarny styl kierowania ma ograniczone zastosowanie. Nadal się sprawdza w ekstremalnych, kryzysowych sytuacjach. Jeśli właściwie funkcjonuje, zapewnia model działania, w którym każdy może realizować swoje działania z maksymalną efektywnością. Jeśli jednak nie działa prawidłowo, powstaje sytuacja podobna do tej, której byliśmy świadkami podczas huraganu Katrina: chaos, brak prawdziwego przywództwa, niejasna hierarchia służbowa i wskazywanie palcem winnych zamiast rozwiązywania problemów. A jeśli nawet autorytarny styl przywództwa działa, to tylko chwilowo. Nie podnosi morale ani wydajności w sytuacjach niekryzysowych, co jest ważną kwestią, której zmuszone są przyrzeć się dokładniej organizacje paramilitarne, kiedy zastanawiają się, jak motywować swoich coraz bardziej różnorodnych pracowników. Model autorytarny sprawdzał się dotąd z kilku powodów:

- ♦ Siła robocza, składająca się głównie z białych mężczyzn, rozumiała i szanowała hierarchię.
- ♦ Przemysł wytwórczy, siła napędowa krajowej gospodarki, korzystała z tego modelu kierowania.
- ♦ Lata wojny i zagrożenia jej wybuchem ułatwiły mężczyznom i kobietom zrozumienie zasad tego systemu kierowania.
- ♦ Stosunkowo niewykształcona siła robocza przyjęła założenie, że zwierzchnicy wiedzą lepiej.
- ♦ Kobiety i mniejszości etniczne bały się zakwestionować ten model ze strachu przed utratą z trudem wywalczonych korzyści.

W obecnych czasach, kiedy pracownicy są wysoko wykwalifikowani i wykształceni, korzystamy z mnóstwa technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych, a wiele organizacji nie ma sztywnej hierarchii, autorytarny model przywództwa po prostu się nie sprawdza. Pracownicy nie chcą, by mówiono im, co mają robić, kiedy i jak. Nie tylko tego nie chcą, ale także do tego nie dopuszczają. Menedżerowie, którzy polegają nadal na tym modelu (a jest ich znacznie więcej, niż można by przypuszczać), spotykają się z *wywerotowanym posłuszeństwem*: pracownicy dokładnie wypełniają polecenia, stosując jednocześnie niewerbalne metody sabotowania całego procesu działania. Spójrzmy na następujące przykłady:

- ♦ Janusz, kierownik księgowości, każe Joannie, księgowej, przygotować raport w określony sposób. Joanna próbuje mu powiedzieć, że takie wykonanie tego zadania nie uwzględnia kilku czynników. Jednak ponieważ Janusz prezentuje autorytarny styl kierowania, nie słucha jej sugestii. Joanna posłusznie przygotowuje raport, tak jak jej kazano. Bardzo dobrze wie, że podczas prezentacji dla kadry zarządzającej Janusz nie będzie w stanie odpowiedzieć na pewne pytania bez dodatkowych danych, których wykorzystanie sugerowała. Zamiast przedyskutować sprawę ponownie, Joanna myśli: „Jeśli właśnie tego chcesz, to to dostaniesz” i pozwala, by Janusz był nieprzygotowany i najadł się wstydu przed swoimi przełożonymi.
- ♦ Tomek jest nowym sprzedawcą komputerów w lokalnym sklepie z elektroniką. Podczas szkolenia grzecznie sugeruje dodanie kilku usług, wykraczających poza to, co sklep oferuje obecnie, by zapewnić satysfakcję klientom. Krystyna, jego autorytarna kierowniczka, kategorycznie stwierdza, że albo będzie pracował tak, jak ona mu każe, albo nie przejdzie okresu próbnego. Kilka tygodni później,

kiedy klient pyta o usługi, które sugerował, lecz Krystyna je odrzuciła, Tomek kieruje go do konkurencji oferującej takie właśnie usługi.

- ♦ Barbara jest kierowniczką administracji w prestiżowej firmie prawniczej. Wielokrotnie próbowała przekonać Bogdana, współnika zarządzającego, by zmienił przestarzałą politykę wynagrodzeń i świadczeń dla personelu administracyjnego. Autorytarny Bogdan pozostaje nieugięty, uważa bowiem, że już sama praca w tej firmie jest przywilejem. Kiedy członkowie personelu zaczynają szukać innej pracy, Barbara chętnie wystawia im świetne referencje, by mogli przejść na lukratywne stanowiska, a firma traci w ten sposób cennych pracowników.

Jak widzisz, „wywrotowe posłuszeństwo” spowodowane przestarzałymi, autorytarnymi metodami kierowania może oznaczać dla firmy niepotrzebne koszty w postaci rotacji pracowników, błędów, utraty klientów i obniżonej produktywności. Stosowane tradycyjnie przez kobiety metody pracy i kierowania tworzą nowy model, z którego menedżerowie obojga płci mogą się wiele nauczyć.

Zarządzanie a przywództwo

Zmierzch modelu autorytarnego rzucił światło na różnice między zarządzaniem a przywództwem. Ostatnio wiele napisano na ten temat, ale najlepiej można tę różnicę podsumować jednym prostym zdaniem: *Zarządza się funkcjami, a ludzi się prowadzi*. Na przykład możesz zarządzać budżetem, procesami zatrudnienia, wymiernymi wynikami czy systemami informacyjnymi, ale nie możesz zarządzać ludźmi. Autorytarny styl przywództwa był próbą *zarządzania* ludźmi, ale jak już wspomniałam, w końcu okazał się nieefektywny, gdyż zmieniły się postawy pracowników. Ludzie nie chcą, by nimi *zarządzano* — chcą być prowadzeni i to przez ludzkich, troskliwych liderów. Pod tym względem *zarządzanie* bardziej odpowiada męskiemu stylowi kierowania, a *przywództwo* — mocnym stronom kobiet.

Moim zdaniem kobiety są stworzone zarówno do zarządzania, jak i przywództwa. Dlaczego? Spójrz na to w ten sposób: jeśli jesteś w stanie tak zaplanować wizytę u fryzjera, żeby pogodzić ją z odebraniem rzeczy z pralni chemicznej, a wcześniej oddać psa pod opiekę, abyś mogła wyruszyć w podróż służbową, to zarządzanie harmonogramem, budżetem czy projektem przyjdzie Ci z łatwością. Jeśli natomiast jesteś odpowiedzialna za zabranie całej rodziny na spotkanie z teściami w ten sam weekend, kiedy

wszyscy chcieli oglądać ważny finałowy mecz w telewizji, poprowadzenie niechętnego personelu ku zmianom to dla Ciebie pestka. Prowadząc dom, organizując spotkania komitetu rodzicielskiego i kościelne akcje charytatywne, miałaś okazję rozwinąć umiejętności potrzebne do kierowania ludźmi *oraz* zarządzania.

Jak ważne jest rozróżnienie między przywództwem a zarządzaniem pokażała moja prezentacja na pewnej konferencji branżowej, która odbyła się kilka lat temu. Uczestnikami byli ludzie z branży hotelarskiej: organizatorzy konferencji, przedstawiciele biur podróży, reprezentanci hoteli itd. Pewien mężczyzna nie zgodził się z przedstawionym przeze mnie rozróżnieniem między przywództwem a zarządzaniem, a kobieta, która kierowała personelem sprzątającym w znanej sieci hoteli, podjęła z nim dyskusję. Całkowicie zgodziła się ze mną, że nie można zarządzać ludźmi i dodała, że jeśli ktokolwiek w to wątpi, niech spróbuje zarządzać pracownikami, którzy mają tylko sprzątać pokoje hotelowe. Łatwo i prosto można ocenić, czy pokoje zostały dobrze posprzątane, ale skłonienie pracowników do rzetelnego wykonania tego zadania to zupełnie co innego. Sukces na tym polu jest efektem odpowiedniego przywództwa, a nie zarządzania.

Nie da się po prostu *zarządzać* ludźmi, czy są to sprzątaczkі, pracownicy zoo, czy barmani. Wszelkie próby w tym kierunku przypominają uczenie świni śpiewu: i Ty się frustrujesz, i świnia się denerwuje. Sposób, w jaki kobiety bez formalnej kontroli, władzy czy tytułów zdobyły poparcie podwładnych poprzez wykazanie się zdolnościami przywódczymi, a nie umiejętnością zarządzania, jest kluczem do efektywnego kierowania w nowym tysiącleciu.

Nowa definicja władzy i przywództwa

Podczas mojej prezentacji dla przedstawicieli organizacji świadczących usługi medyczne na temat współczesnych technik motywacyjnych powiedziałam, że nowe pokolenie pracowników już nie staje na baczność przed zwierzchnikami. W tylnych rzędach dostrzegłam potakujące głowy, dało się także słyszeć stłumiony śmiech. Siedzieli tam mężczyźni i kobiety w mundurach, w średnim wieku. Postanowiłam skorzystać z ich pomocy w podkreśleniu mojej myśli. Wskazując na ostatni rząd, powiedziałam: „Wydaje mi się, że mogliby nam Państwo wiele powiedzieć na temat stających na baczność pracowników”. Ci uczestnicy z sektora wojskowego chętnie i szczegółowo opisali zmiany, jakie zaszły w ostatnim dwudziestolecu: personel nie wypełnia już poleceń, tylko dlatego, że tak im kazał ktoś na

kierowniczym stanowisku. Wyjaśnili również, że spowodowało to trudności ze starszymi rangą pracownikami o większym stażu pracy, którzy nie mogli się przestawić na nowy, bardziej odpowiedni w obecnych czasach styl kierowania.

W miejscu pracy — i to nie tylko w wojsku — liderzy zwykle polegali na *władzy wynikającej z ich pozycji*. Jest to siła i autorytet, które zwykle towarzyszyły takim tytułom, jak *kierownik, dyrektor, wiceprezes, sierżant, porucznik, generał*. Liderzy polegali na autorytecie swojego stanowiska, ponieważ nieodłącznym jego elementem była groźba kary w przypadku niewypełnienia ich dyrektyw. „Albo będzie tak, jak mówię, albo do widzenia” to nieodłączne motto tej formy rozkazodawstwa. Jednak pracownicy nowej generacji nie mają już respektu przed tym rodzajem zwierzchnictwa. Widzieli już przywódców politycznych, których autorytet został nadszarpnięty z powodu osobistych wyskoków, przyglądali się, jak ci z pozycji siły bezceremonialnie usuwali lojalnych założycieli i doświadczonych doradców, a także na własnej skórze doświadczyli osłabienia szacunku dla pozycji siły w rodzinie. Takie podejście nie motywuje ich ani nie peszy.

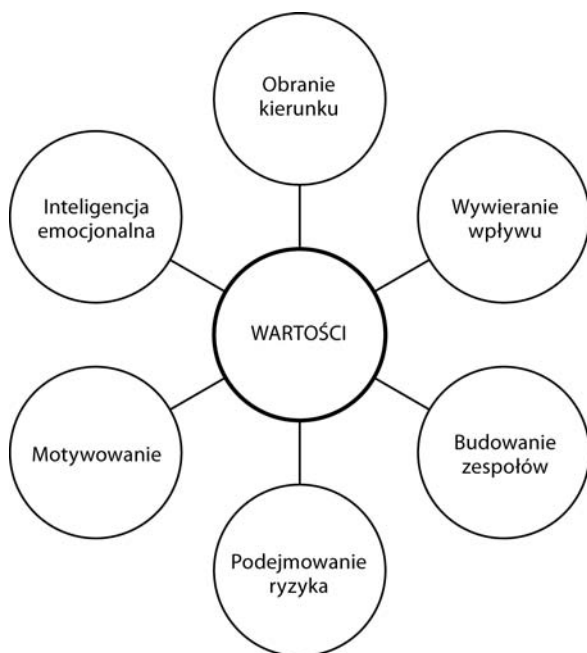
Ponieważ kobiety nie były głównymi beneficjentami siły wynikającej z zajmowanej pozycji, nie nauczyły się na niej polegać. W zasadzie kobiety nie lubią nawet używać takich słów, jak *siła* czy *władza*, kiedy mówią o sobie. Zaczęłam interesować się związkiem między kobietami i władzą w późnych latach 80., kiedy prowadziłam prywatną praktykę psychoterapeutyczną dla kobiet robiących karierę zawodową. Często mówiłam klientkom, które zajmowały wysokie stanowiska w firmach, że widzę pewną sprzeczność w tym, że osoba tak silna, mająca taką władzę, pozwala innym traktować się w ten czy inny sposób. W odpowiedzi zawsze słyszałam: *Ja? Silna? Nie jestem silna*. W moim nagraniu audio *Women and Power: Understanding Your Fear/Relasing Your Potential* („Kobiety i siła. Rozumienie strachu/uwolnij swój potencjał”), wyjaśniam powody takiej reakcji:

- ♦ Z komunikatów społecznych zasłyszanych w dzieciństwie można wywnioskować, że władza i siła tłumi kobiecość.
- ♦ Ponieważ to mężczyźni tradycyjnie sprawowali władzę, dla kobiety bycie u władzy oznacza, że musi ją odebrać ważnym męskim postaciom w jej życiu — ojcu, bratu, dziadkowi, nauczycielom itp.
- ♦ Silne kobiety są często wytykane palcami i obrzucane pejoratywnymi epitetami.
- ♦ Do niedawna praktycznie nie istniały wzorce dla silnych kobiety u władzy.

Odkąd dostrzegłam tę reakcję moich pacjentek, każdą swoją prezentację dotyczącą władzy w miejscu pracy zaczynam od wskazania na jedną z kobiet i stwierdzenia: „Wygląda mi pani na bardzo silną osobę”. Z kilkoma wyjątkami kobieta ta niepewnie porusza się na krześle i, mamrocząc pod nosem, zaczyna zaprzeczać. Następnie kieruję tę samą uwagę do jednego z mężczyzn siedzących wśród słuchaczy. Jego odpowiedź lub reakcja wyrażona mową ciała w przeważającej większości przypadków potwierdzają moje obserwacje. Wywiązująca się dyskusja na temat władzy i jej znaczenia pokazuje różnice w jej pojmowaniu i definiowaniu pomiędzy kobietami i mężczyznami. Mężczyźni definiują posiadanie władzy jako zdolność do skłonienia kogoś innego do zrobienia tego, czego oni chcą lub jako przejęcie kontroli nad innymi. Dla kobiet natomiast oznacza to robienie tego, czego *one* chcą i przejęcie kontroli nad *sobą*.

Oczywiście nie oznacza to, że kobiety nie mają żadnej władzy ani siły — to nieprawda. Chodzi raczej o to, że kobiety sprawują władzę *inaczej* niż mężczyźni, w sposób lepiej odpowiadający oczekiwaniom współczesnych podwładnych. Z konieczności muszą polegać na różnych technikach, by spełnić potrzeby swoje oraz osób od siebie zależnych. Dlatego kobiety dysponują szerszą gamą umiejętności wywierania wpływu i w mniejszym stopniu zależy im na władzy wynikającej ze stanowiska, rzadziej też są liderami autorytarnymi. Kobięca siła rodzi się często ze zdobywania zaufania i lojalności dzięki zrozumieniu potrzeb innych. Kobiety mają do tego celu nie tylko lepsze predyspozycje, wynikające z ich socjalizacji, ale także mają za sobą lata praktyki w tej dziedzinie.

Podobny motyw przewija się w wywiadach, które przeprowadziłam na potrzeby tej książki. Prawie każda kobieta zapytana o swoją filozofię przywództwa w odpowiedzi wspomina o kierowaniu opartym na wartościach. Wartości stanowiły podstawę codziennych zachowań kierowniczych kobiet. Od stworzenia wizji do zbudowania efektywnego zespołu i podejmowania ryzyka kobiety raz po raz odwoływały się do swoich wartości, aby sprawdzić „słuszność” obranego kierunku. Pokazuje to jeszcze jeden aspekt wyjątkowej kobiecej perspektywy, dzięki której powstaje model przywództwa tak istotny w obecnych czasach.

Kobięcy model przywództwa**Czego podwładni oczekują od liderów?**

Nie brak książek, które opisują najistotniejsze cechy skutecznego lidera. Od takich guru jak Warren Bennis, Peter Drucker, John Kotter czy Max De Pree słyszymy, że efektywne przywództwo wiąże się ze zdolnością do:

- ♦ Stworzenia wizji, przekonania do niej ludzi i opracowania planu jej realizacji.
- ♦ Komunikowania się z innymi w sposób, który budzi zaufanie i potwierdza wiarygodność lidera.
- ♦ Motywowania podwładnych do ciągłych wysiłków koniecznych do osiągnięcia celów organizacji.
- ♦ Budowania zespołów, które rozumieją i doceniają znaczenie wzajemnych zależności oraz synergii.
- ♦ Przejawiania inteligencji emocjonalnej.

- ♦ Podejmowania ryzyka, które przyniesie korzyść firmie.
- ♦ Budowania między pracownikami trwałej sieci kontaktów i silnej więzi, które przyczynią się do osiągnięcia celów i sukcesu zawodowego.

Gdy przyjrzymy się bliżej powyższej liście, łatwo możemy dojść do wniosku, że są to dokładnie takie zachowania, jakie często przejawiają kobiety ze względu na swoje społeczne przystosowanie do roli żywicielki, pomocnicy i opiekunki. Właśnie dlatego uważam, że *przywództwo to kobieca sztuka*. Przetrawanie kobiet zawsze zależało od tych zachowań, które są tak potrzebne we współczesnym społeczeństwie. Jednocześnie większość zachowań zamieszczonych na powyższej liście określa się pejoratywnie mianem „miękkich umiejętności”. Ponieważ nie mają one nic wspólnego z autorytarnym modelem przywództwa, zwyczajowo przypisywano im mniejsze znaczenie i niewielu liderów uważało je za istotne czynniki w osiągnięciu sukcesu.

Czy chodzi o podbudowywanie słabnącego zaufania podwładnego, uczenie ludzi, jak tworzyć zespół, czy też po prostu budowanie takich relacji, które stanowią wsparcie zarówno dla lidera, jak i dla naśladowcy, kobiety zdecydowanie potrafią wczuć się w rolę. W wioskach plemiennych, rodzinach, komitetach rodzicielskich, szkołach, szpitalach — wszędzie, gdzie liczy się dbanie o najbardziej podstawowe, choć często niedostrzegane, potrzeby — kobiety zawsze są w centrum wydarzeń. Czy to z natury, czy dlatego, że zostały tak wychowane, kobiety zawsze skupiały się na trosce o dobro innych, jednocześnie realizując cele związane ze swoimi rolami w wiosce, rodzinie czy miejscu pracy. Nie można nie doceniać zdolności kobiet do rozumienia potrzeb innych i tworzenia sposobów zbliżania organizacji do odpowiadania na te potrzeby. Co więcej, kobiet nie ograniczają stare paradygmaty, które tylko utrwalają status quo. Ponieważ kierownicze stanowiska zajmują od niedawna, mamy dokładnie to, czego potrzeba do zmiany wypróbowanych, lecz nieaktualnych już sposobów działania na nowe metody realizacji celów biznesowych.

Aby przybliżyć uczestnikom moich warsztatów kluczowe koncepcje dotyczące przywództwa, proszę ich o zastanowienie się, jacy liderzy w ich życiu sprawili, że ujawniły się ich najlepsze cechy. Mają wymienić ludzi, którzy znacząco wpłynęli na ich życie — nauczycieli, rodziców, trenerów, duchownych, współmałżonków, szefów i przyjaciół — a następnie wyjaśnić, dlaczego dana osoba była tak skuteczna w swoich działaniach. Bez względu na pochodzenie, wielkość firmy, rodzaj branży, którą

reprezentowali uczestnicy szkolenia, niemal zawsze wymieniali te same zachowania liderów:

- ◆ Traktował mnie jak człowieka, a nie tylko jak pracownika.
- ◆ Wierzył we mnie, nawet kiedy ja w siebie wątpiłem.
- ◆ Ufał mi.
- ◆ Interesowało go nie tylko dobro firmy, ale także mój komfort.
- ◆ Wstawiał się za mną.
- ◆ Dotrzymywał słowa
- ◆ Mobilizował mnie, stawiając mi wysokie wymagania i jednocześnie dawał mi narzędzia umożliwiające ich spełnienie.
- ◆ Pytał mnie o zdanie i słuchał moich odpowiedzi.
- ◆ Dawał dobry przykład.
- ◆ Był uczciwy — przyznawał się do błędów.
- ◆ Zawsze informował mnie o wszystkim.
- ◆ Nie karał za błędy, lecz dzielił się ze mną pomocnymi uwagami dotyczącymi moich działań — pozytywnymi i negatywnymi.
- ◆ Wykazywał entuzjazm w stosunku do swojej pracy.
- ◆ Był stanowczy, ale sprawiedliwy.

Jeśli lider wykazuje te cechy, ludzie będą traktować go z niezwykle oddaniem. Nie chodzi tutaj o jakąś szczególną technikę czy niezwykle umiejętności, ale raczej o to, jak przełożeni traktują podwładnych, oraz w jakim stopniu odnoszą się do nich przede wszystkim jak do ludzi. Większość pozycji na liście to zachowania, które kobiety przejawiają w sposób naturalny. Otwarte dzielenie się informacjami, zachęcanie, zaufanie i tym podobne są kluczowymi składnikami partnerskiego stylu sprawowania władzy oraz interaktywnego stylu kierowania.

Chociaż wielu kobietom trudno przyjąć to do wiadomości, przywództwo nie jest i nigdy nie było wyłączną domeną mężczyzn. Kobięcy sposób kierowania jest inny, ale nie mniej wartościowy — jak im wmawiano. Próbuąc utrzymać swoją kontrolę i dominację, ci, którzy tradycyjnie sprawowali władzę, minimalizowali znaczenie naszego wkładu w przywództwo; z kolei kobiety minimalizowały swój potencjał liderów. Wracając do przedstawionej wcześniej koncepcji mówiącej, że *musisz być liderem na miarę swoich czasów*, dodam jeszcze, że *teraz nadeszły czasy dla kobiet przywódców*. Jeśli kiedykolwiek istniała potrzeba wydobywania z ludzi tego, co najlepsze, two-

rzenia grup opartych na wzajemnej współpracy i dopingowania pracowników do przewyciężenia mierności stanowiącej plagę w produktach i usługach, to chwila ta nadeszła właśnie teraz — i to kobiety mają klucz do sukcesu, bo wiedzą, jak robić to skutecznie, sprawnie i z empatią.

Kobiety i samoocena umiejętności przywódczych

Nieodłącznym składnikiem sukcesu w zakresie przywództwa jest zdolność oceny własnych mocnych stron oraz dziedzin, które jeszcze wymagają dopracowania, a następnie dokonania koniecznych zmian w sposobie działania. Dzięki temu będziesz mogła wskazać właściwą drogę swoim podwładnym. Kobiety są w tym szczególnie dobre — to dlatego czytają rubryki w rodzaju „Napisz do Kasi” i kupują większość poradników na rynku. Wypełnij poniższy kwestionariusz, żeby się przekonać, jakie są Twoje mocne strony w zakresie przywództwa i nad czym możesz jeszcze popracować. Dzięki temu będziesz mogła zrobić dobry użytek z tej książki.

Odpowiedz na pytania zgodnie z podaną skalą. Nie zastanawiaj się zbyt długo nad odpowiedzią — idź za swoim instynktem. Staraj się odpowiadać jak najszczerzej. Nie pisz, jak *powinnaś* postąpić, tylko jak *rzeczywiście postępujesz*. Jeśli obecnie nie zajmujesz stanowiska kierowniczego, pomyśl o sytuacji, w której musiałabyś się tak zachować lub miałabyś możliwość podjęcia takich działań, i co zrobiłabyś w takim wypadku. Przede wszystkim bądź szczerą. Jeśli będziesz starała się wypaść dobrze za wszelką cenę, ten test na nic Ci się nie przyda. Nie bądź też nadmiernie krytyczna wobec siebie. W obu tych przypadkach po prostu oszukujesz sama siebie.

4 = odnosi się do mnie *prawie zawsze*

3 = *zwykle* odnosi się do mnie

2 = *czasami* odnosi się do mnie

1 = *rzadko* odnosi się do mnie

_____ 1. Mam jasną wizję tego, dokąd prowadzę ludzi, firmę czy też działalność, którą kieruję.

_____ 2. Wiem, jak oszacować dopuszczalne ryzyko.

- _____ 3. Szukam możliwości przemawiania przed grupami ludzi.
- _____ 4. Odkrywam i staram się dobrze wykorzystać talenty osób, które mnie otaczają.
- _____ 5. Cały czas podkreślam znaczenie potrzeby płynnej pracy zespołowej.
- _____ 6. Mogę wymienić moje mocne strony oraz te dziedziny, które wymagają dopracowania.
- _____ 7. Odnoszenie sukcesów w pracy zawodowej jest dla mnie szalenie ważne.
- _____ 8. Moje wartości odgrywają ważną rolę w wizji i strategiach, które tworzę.
- _____ 9. Podejmuję ryzyko, którego korzyści inni nie od razu dostrzegają.
- _____ 10. Inni często proszą mnie o opinię.
- _____ 11. Mój entuzjazm jest zaraźliwy.
- _____ 12. Pokazuję członkom zespołu możliwości współpracy.
- _____ 13. Odnajduję się z łatwością w sytuacjach towarzyskich.
- _____ 14. Mam niezwykle wysoki poziom energii i wytrzymałości.
- _____ 15. Świadomie decyduję się zarządzać projektami, a ludzi prowadzić.
- _____ 16. Nie dotyka mnie paraliż analityczny, który może przeszkadzać w działaniu.
- _____ 17. Jako jedna z pierwszych zabieram głos na zebraniach, kiedy liderzy pytają o pomysły i opinie.
- _____ 18. Potrafię pomóc ludziom dostrzec korzyści z wykonywania zadań, do których mogą początkowo odnosić się niechętnie.
- _____ 19. Zebrania zespołu planuję z wyprzedzeniem, tak aby lepiej wykorzystać czas każdego z członków grupy.
- _____ 20. Jestem w stanie odczytać i właściwie zinterpretować niewerbalne komunikaty innych ludzi.
- _____ 21. Emanuję pewnością siebie.
- _____ 22. Potrafię przekształcić abstrakcyjne pomysły w konkretne plany na przyszłość.
- _____ 23. Konsultuję się z innymi przed podjęciem ryzyka, ale nie polegam nadmiernie na tych opiniach.
- _____ 24. Mój sposób porozumiewania się i przekazywania informacji przyciąga uwagę grupy.
- _____ 25. Regularnie dzielę się z podwładnymi uwagami na temat ich pracy — pozytywnymi i negatywnymi.
- _____ 26. Świadomie angażuję ludzi w wizję, misję i cele zespołu.

- _____ 27. Wykazuję optymizm i pozytywne nastawienie, nawet w trudnych chwilach.
 - _____ 28. Doskonale się czuję, stosując innowacyjne rozwiązania.
 - _____ 29. Analizuję dane i sytuacje przed podjęciem działań.
 - _____ 30. Mówię to, o czym inni myślą, ale boją się powiedzieć głośno.
 - _____ 31. Swoje propozycje popieram danymi, faktami i liczbami.
 - _____ 32. Wierzę, że większość ludzi dąży do osiągnięcia znakomitych wyników.
 - _____ 33. Upewniam się, czy zadania i role są jasne dla każdego członka zespołu.
 - _____ 34. Kontroluję swoje nastroje i zachowania.
 - _____ 35. Jestem bardzo wytrwała.
 - _____ 36. Kwestionuję sprawdzone i „jedynie słuszne” metody działania.
 - _____ 37. Wolalabym zaryzykować i się pomylić, niż nie podjąć ryzyka.
 - _____ 38. Jasno i stanowczo wyrażam swoje zdanie.
 - _____ 39. Mobilizuję siebie i innych do osiągnięcia rzeczy, które dotąd uważali za niemożliwe.
 - _____ 40. Koordynuję pracę zespołową, rozpoznaję przeszkody i toruję zespołowi drogę do sukcesu.
 - _____ 41. Orientuję się w meandrach polityki firmy i potrafię dobrze się po nich poruszać.
 - _____ 42. Lubię podejmować niezależne decyzje.
 - _____ 43. Razem z podwładnymi jasno określłam nadrzędne cele i kroki potrzebne do ich realizacji.
 - _____ 44. Ufam swojej intuicji i nie potrzebuję zawsze faktów i liczb na jej poparcie.
 - _____ 45. Podkreślam wspólne części różnych pomysłów.
 - _____ 46. Wierzę w paradoks dotyczący kontroli: im więcej jej mam, tym więcej jej oddaję.
 - _____ 47. Pociągam pracowników do odpowiedzialności i nagradzam ich za osiągnięcie zarówno celów zespołowych, jak i własnych.
 - _____ 48. Przyciągam ludzi do siebie.
 - _____ 49. Szybko pokonuję niespodziewane przeszkody i momenty zwątpienia.
-

Wpisz swoje odpowiedzi do tabelki zbiorczej, która znajduje się na następnej stronie. *Zsumuj punkty w każdej kolumnie*, a następnie *dodaj otrzymane wyniki w dolnym rzędzie, aby otrzymać wynik ogólny*. W przeciwieństwie do innych kwestionariuszy tego typu, nie powiem Ci, co jest „dobrym”, a co „złym” wynikiem. Rezultatem „idealnym” byłoby zebranie 28 punktów w każdej kolumnie, co tworzyłoby sumę końcową 196 punktów. Jeśli Twój wynik jest niższy od idealnego (a wierz mi, nie znam *ani jednej* osoby, która byłaby doskonała), masz nad czym popracować. Wróć do kategorii, w której zebrałaś najmniej punktów, i dokładnie ją przeanalizuj. Powinnaś od razu poświęcić temu obszarowi jak najwięcej uwagi. W której kategorii osiągnęłaś najwyższy wynik? W tej dziedzinie przywództwa jesteś najmocniejsza.

Kolejne rozdziały tej książki odpowiadają poszczególnym kategoriom z tabeli wyników. Proponuję, żebyś zaczęła od rozdziału, który dotyczy Twojej najsłabszej strefy, i popracowała nad opisanymi tam zachowaniami, korzystając z przedstawionych rad i wskazówek. Następnie możesz przejść do pozostałych rozdziałów w takiej kolejności, jaka odpowiada Twoim potrzebom. Pamiętaj, że nawet jeśli jesteś w czymś dobra, nie znaczy to, że nie możesz skorzystać z rad zawartych w *każdym* rozdziale.

ROZDZIAŁ 2.

Strategia a taktyka	1	8	15	22	29	36	43	Razem _____
---------------------	---	---	----	----	----	----	----	-------------

ROZDZIAŁ 3.

Podejmowanie ryzyka	2	9	16	23	30	37	44	Razem _____
---------------------	---	---	----	----	----	----	----	-------------

ROZDZIAŁ 4.

Wywieranie wpływu	3	10	17	24	31	38	45	Razem _____
-------------------	---	----	----	----	----	----	----	-------------

ROZDZIAŁ 5.

Pomoc w rozwiązywaniu problemów	4	11	18	25	32	39	46	Razem _____
---------------------------------	---	----	----	----	----	----	----	-------------

ROZDZIAŁ 6.

Budowanie zespołu	5	12	19	26	33	40	47	Razem _____
-------------------	---	----	----	----	----	----	----	-------------

ROZDZIAŁ 7.

Inteligencja emocjonalna i wzbudzanie sympatii	6	13	20	27	34	41	48	Razem _____
--	---	----	----	----	----	----	----	-------------

ROZDZIAŁ 8.

Dla przedsiębiorcy	7	14	21	28	35	42	49	Razem _____
--------------------	---	----	----	----	----	----	----	-------------
