

Głos, który nie potrzebuje filtra

REPORTAŻ ZE SPOTKANIA POŚWIĘCONEGO *FORMULE WYGRYWANIA*

W piątkowe popołudnie 30 stycznia br. w Bibliotece Uniwersytetu Gdańskiego miało miejsce wydarzenie, które trudno zamknąć w ramy zwykłego spotkania autorskiego. Zaprezentowano na nim bowiem *Formułę wygrywania* – napisaną przez 142 kobiety i zamkniętą w jednej książce opowieść o przywództwie. Rozmawiano również o liderkach, które nie potrzebują etykiet, nie ukrywają się za deklaracjami i nie boją się odpowiedzialności za swoje czyny



Fot. Sylwia Dudkowska-Kafar



Fot. Sylwia Dudkowska-Kafar

Biblioteka Uniwersytetu Gdańskiego, na co dzień kojarzona z ciszą i skupieniem, tego dnia pulsowała dźwiękami rozmów, które niosły w sobie intensywność rzadko spotykaną podczas akademickich wydarzeń. Odbijały się one od wysokich, jasnych wnętrz galerii, gdzie na ścianach zobaczyć można było m.in. dzieła Henryka Tomaszewskiego, Jana Lenicy, Jana Młodożeńca czy Franciszka Starowieyskiego zebrane na wystawie „Rzeczy ulotne – polska szkoła plakatu w Zbiorach Specjalnych Biblioteki Uniwersytetu Gdańskiego”. Kolorowe wnętrza sprzyjało wymianie myśli, a uczestnicy i uczestniczki spotkania autorskiego szybko dali się porwać atmosferze debaty wokół książki o wymownym tytule *Formuła wygrywania. Bez filtra o przywództwie, w którym liczą się wyniki, nie etykiety*.

To publikacja niezwykła. Nie tylko ze względu na temat, lecz także

z powodu skali przedsięwzięcia, gdyż stworzyły ją 142 autorki, absolwentki **Akademii Przywództwa Kobiet LiderShe**. Połączyły one swoje doświadczenia, badania i praktykę w wielogłosową opowieść o współczesnym liderowaniu. Nad całością czuwały redaktorki: **dr Ewa Szymczak, prof. UG**, prorektorka ds. kształcenia Uniwersytetu Gdańskiego, oraz **dr n. med. Anna Kieszowska-Grudny**, współautorka innowacyjnego programu **Akademia Liderów Przyszłości** realizowanego przez **Instytut BezStresu** w partnerstwie z **Akademią Leona Koźmińskiego**. Program ten jest przeznaczony dla osób zarządzających, a opiera się na zasadach neuroprzywództwa.

Podczas spotkania zauważyłam, iż już sam fakt, że tak wiele kobiet zdecydowało się wspólnie opowiedzieć o przywództwie, budził nie małą ciekawość. W świecie, w którym kobiety-liderki wciąż muszą

udowadniać swoje kompetencje częściej niż ich koledzy, ta książka jest nie tylko projektem wydawniczym, lecz także manifestem. Manifestem odwagi, współpracy i odpowiedzialności. Manifestem, który nie potrzebuje wzmacniacza, by trafić do konkretnych odbiorców, którzy zrozumieją jego przekaz.

Zanim rozpoczęła się właściwa rozmowa o książce, uczestnicy wydarzenia mieli okazję wysłuchać krótkiej prezentacji **prof. dr hab. Ewy Łojkowskiej**, prezeski **Klubu Kobiet Uczelni Fahrenheita**. Na specjalne zaproszenie organizatorek profesor opowiedziała o historii Klubu, jego najważniejszych dokonaniach oraz planach na najbliższe lata. Jej wystąpienie nadało wydarzeniu dodatkowy wymiar, ponieważ pokazało, że *Formuła wygrywania* nie powstała w próżni, lecz w środowisku, które od lat konsekwentnie wspiera rozwój



Fot. Sylwia Dudkowska-Kafar

liderki i budowanie kobiecego wpływu w nauce.

W tym miejscu należy podkreślić, że współredaktorka książki, prof. Ewa Szymczak, podobnie jak wiele pań, które przybyły na spotkanie, jest członkinią Klubu. Ich obecność nie była przypadkowa. Klub Kobiet Uczelni Fahrenheitita od początku swojego istnienia angażuje się w inicjatywy wzmacniające rolę kobiet w środowisku akademickim i publicznym. Wspiera projekty, które łączą naukę z praktyką, promują różnorodność i tworzą przestrzeń do rozmowy o przywództwie opartym na wartościach. To właśnie dlatego wydarzenia takie jak to – łączące perspektywy nauki, biznesu i samorządu – są dla Klubu naturalnym obszarem działania. W misję Klubu wpisane jest budowanie środowiska, w którym kobiety mogą rozwijać kompetencje, dzielić się doświadczeniem

i wzajemnie się wzmacniać. Wśród zaproszonych gości znaleźli się więc przedstawiciele środowiska akademickiego, samorządowego i biznesowego.

Po prezentacji Klubu Kobiet FarU i historii powstania książki do debaty zasiedli: wspomniana już prof. Ewa Łojkowska, **Monika Chabior**, zastępczyni Prezydenta Miasta Gdańska ds. rozwoju społecznego i równego traktowania, **Izabela Marciniak**, pełnomocniczka Zarządu Polpharma ds. DEI&B, oraz **dr Tomasz Zarzycki**, People Development Manager w RTB House. Każdy z rozmówców wniósł do dyskusji zupełnie inną perspektywę na temat przywództwa, a jednak wszystkie te głosy układały się w spójną opowieść o tym, jak zmienia się rola lidera w świecie przyspieszonych technologii i rosnących oczekiwań społecznych. Spotkanie prowadziły wspomniane już dr Anna

Kieszkowska-Grudny i prof. Ewa Szymczak, które od dawna pracują nad tym, by kobiece przywództwo w Polsce było nie tylko widoczne, lecz także mierzalne i doceniane.

Rozmowa rozpoczęła się od pytania o to, czym właściwie jest przywództwo „bez filtra”. W czasach, gdy deklaracje potrafią brzmieć głośniejsze niż działania, a etykiety bywają ważniejsze niż realne kompetencje, książka stawia tezę, że liczą się wyniki, a nie przypisane role. Właśnie w tym miejscu pojawiła się pierwsza przestrzeń na refleksję, którą uczestnicy spotkania podjęli z wyraźnym zaangażowaniem. – *Kiedy patrzę na dzisiejszy świat, widzę, jak wiele działań ma charakter krótkoterminowy, jak często pracujemy w trybie reagowania, a nie planowania* – mówiła Izabela Marciniak, pełnomocniczka Zarządu Polpharma ds. DEI&B. – *Poza tym, że jestem pełnomocniczką Zarzą-*



Fot. Sylwia Dudkowska-Kafar

du, prowadzę też kilka projektów i właśnie dziś mieliśmy w zespole zadanie, którego jeszcze nigdy nie realizowaliśmy. Siedzimy na Teamsie, patrzę na te wszystkie twarze w kwadratach ekranu i czuję ich wzrok. Nikt nie zadaje pytania wprost, ale ono wisi w powietrzu: „Jak mamy to zrobić?”. Widzę w oczach rozmówców niepewność, jakby mówili: „Dobrze, mamy tego słonia, ale od której strony go chwycić? Od trąby, od ogona? O co tu właściwie chodzi?”. W takich momentach rola lidera staje się absolutnie kluczowa. Trzeba pokazać kierunek, zaproponować pierwszy krok, dać poczucie, że wiemy, jak podejść do zadania. A jeśli nie wiemy, to też trzeba to powiedzieć. Autentyczne przywództwo polega na tym, że nie udajemy wszechwiedzy. Mówimy: „Nie wiem, ale znajdziemy rozwiązanie. Zrobimy to razem”.

I to „razem” jest najważniejsze. Bo lider nie jest po to, by znać wszystkie odpowiedzi, lecz po to, by być wsparciem na każdym etapie, zwłaszcza wtedy, gdy zespół mierzy się z czymś nowym i niepewnym – opowiadała.

Doktorowi Tomaszowi Zarzyckiemu przywództwo „bez filtra” kojarzy się z momentem, w którym lider naprawdę styka się z tym, co dzieje się tu i teraz – z napięciem sytuacji, z emocją, z impulsem, który domaga się reakcji. To przestrzeń, w której pojawia się wybór: jak wejść w relację, co wniesić do zespołu i jakie konsekwencje gotów jestem przyjąć. Właśnie tam zaczyna się dojrzałe przywództwo.

Doktor Zarzycki podkreślił też, że w tym kontekście warto mówić o self-liderze – o procesie, który wyłania się w kontakcie z drugim człowiekiem i z sytuacją. Lider działa z trzech powiązanych źró-

deł: z impulsu i emocji, które pojawiają się jako pierwsze; z narracji i ról, które wnosimy z własnych doświadczeń; oraz ze zdolności do świadomego wyboru, który pozwala nadać kierunek działaniu. To w ruchu między tymi trzema obszarami rodzi się jakość obecności, klarowność i autentyczność w relacji.

W kolejnych minutach uczestnicy debaty zaczęli rozmawiać na temat sztucznej inteligencji. AI, jak zauważono, nie jest już przyszłością, lecz teraźniejszością, która zmienia sposób pracy, komunikacji i podejmowania decyzji. W tym kontekście padło pytanie o to, czy technologia może zastąpić liderów. Odpowiedź była jednoznaczna: nie może. Może jednak zmienić to, czego od liderów oczekujemy. Technologia staje się coraz bardziej skomplikowana, a poziom niepewności często rośnie. Dlate-



Fot. Sylwia Dudkowska-Kafar



go rola lidera nie znika. Przeciwnie: to lider musi przeprowadzić zespół przez tę niepewność, być obok ludzi, kiedy technologia nie potrafi już odpowiedzieć na ich najważniejsze pytania.

To właśnie w takich momentach przywództwo nabiera szczególnego znaczenia. Empatia, uważność, zdolność do współpracy i budowania relacji, kompetencje często określane jako „miękkie” okazują się dziś twardą walutą. W świecie, w którym algorytmy analizują dane szybciej niż człowiek, to człowiek musi umieć nadać tym danym sens. Kobiety zaś, jak pokazały liczne badania i doświadczenia autorek książki, robią to z wyjątkową skutecznością. Pozwolę sobie zacytować fragment publikacji: „w trakcie trudnych rozmów najważniejsza jest umiejętność słuchania. Oznacza to przejście od zarządzania autorytarnego do

modelu, w którym lider słucha i stara się zrozumieć współpracowników. Prawdziwy lider docenia znaczenie indywidualnych rozmów, przyjmowania informacji zwrotnych, także negatywnych. Wszystko to jest niezbędne dla rozwoju lidera i wpływa na jego postrzeganie przez pracowników. Przekazuje on jasne komunikaty, dając zespołowi poczucie sensu i celu. Ma także świadomość, że nie każdy musi go lubić, ponieważ stawia na bezpośrednie, uczciwe relacje.

Wszystko to pokazuje, jak zmieniła się pozycja lidera w XXI wieku oraz jakie nowe wyzwania przed nim stoją. Wyzwanie polega na tym, by dążyć do współpracy z zespołem, a nie próbował go zdominować. W zarządzaniu coraz większą rolę odgrywają umiejętności miękkie, na znaczeniu zyskują samoświadomość oraz inteligen-

cja emocjonalna lidera. Budowanie relacji z zespołem wpływa na jakość pracy, a sprawne działanie zespołu przekłada się na sukces lidera i organizacji”¹.

W trakcie dyskusji pojawił się także wątek trójmiejskiego etosu wolności. Gdańsk, miasto o głęboko zakorzenionej tradycji solidarności i otwartości, stał się naturalnym miejscem rozmowy o przywództwie, które nie boi się różnorodności. Uczestnicy panelu zastanawiali się, jak lokalna kultura wpływa na sposób budowania zespołów i organizacji przez liderki i liderów. Monika Chabior przypomniała, że Trójmiasto ma w sobie coś, czego nie da się skopiować. Tutaj wolność nie jest hasłem z folderu, tylko doświadczeniem codzienności. Postawiła tezę o trójmiejskim modelu przywództwa w kontekście faktu, że urząd prezydenta

we wszystkich trzech miastach sprawują kobiety, a region od lat kształtuje liderów na poziomie państwowym. Ten wątek był też silnie osadzony w historii Gdańska i doświadczeniu Solidarności jako ruchu przywództwa społecznego.

Atmosfera wydarzenia była wyjątkowa. Merytoryczna, a jednocześnie pełna ciepła. Inspirująca, ale nie oderwana od realiów. Widać było, że uczestniczki i uczestnicy przyszli tu nie tylko po wiedzę, lecz także po doświadczenie wspólnoty. Po rozmowę, która pozwala spojrzeć na własną drogę zawodową z nowej perspektywy. Po potwierdzenie, że nie są sami w swoich wyzwaniach.

W kuluarach długo dyskutowano o tym, jak budować wpływ, jak radzić sobie z presją, jak rozwijać kompetencje przyszłości, a także – jak dbać o siebie. W tym kontekście szczególnie mocno wybrzmiało zdanie z wywiadu przeprowadzonego przez Annę Włodarczyk z dr Anną Kieszkowską-Grudny, że nie da się cały czas kwitnąć. To zdanie, proste i prawdziwe, było dość często powtarzane tego dnia. Liderzy mają w sobie ogromną presję, by działać bez przerwy, ale człowiek nie jest maszyną. Potrzebujemy okresów spokoju, wyciszenia, a nawet zatrzymania, bo tylko wtedy możemy wrócić do pełni sił. W naturze nie ma wiecznego kwitnienia i w życiu też go nie ma. Jeśli nie pozwolimy sobie na odpoczynek, to prędzej czy później organizm sam się o niego upomni. Dlatego tak ważne jest, by liderzy umieli stawiać granice – sobie i innym – oraz by rozumieeli, że troska o dobrostan nie jest luksusem, lecz warunkiem długofalowej skuteczności².

Książka *Formuła wygrywania* została określona mianem kompasu dla liderów i liderki XXI wieku. Nie jest zbiorem abstrakcyjnych teorii. Nie jest kolejną publikacją

o zarządzaniu. Jest mapą świata, który dopiero się tworzy. Świata, w którym różnorodność nie jest dodatkiem, lecz fundamentem. Świata, w którym kobiety nie tylko uczestniczą w zmianie, ale też ją definiują.

Z dostępnych w internecie opisów książki³ dowiadujemy się, że w *Formule wygrywania* kobiety mówią o przywództwie jako zjawisku, które nie mieści się już w tradycyjnych, hierarchicznych ramach. To nowy język liderstwa, który powstaje na styku badań, praktyki i doświadczeń 142 liderki z różnych sektorów. To właśnie ich perspektywa sprawia, że publikacja nie jest teoretycznym podręcznikiem, lecz mapą świata, który dopiero się kształtuje.

Z dostępnych w książce materiałów wynika, że kobiety definiują przywództwo przede wszystkim jako **oparte na działaniach, nie na etykietach**. W opisach książki podkreśla się, że kobiety odrzucają tradycyjne etykiety i stereotypy dotyczące roli lidera. Liczy się to, **jak** prowadzi się ludzi i **jakie efekty** przynosi współpraca, a nie to, jaką funkcję ktoś ma wpisaną w stopce maila. To podejście wynika z przekonania, że skuteczność i odpowiedzialność są ważniejsze niż tytuły. Ponadto według kobiet **przywództwo łączy skuteczność z empatią**. Akademia Leona Koźmińskiego opisuje książkę jako publikację, która pokazuje, że współczesne liderki nie widzą sprzeczności między wymaganiami biznesu a troską o ludzi. Wręcz przeciwnie – uważają, że **empatia, uważność i odpowiedzialność** są dziś warunkiem skuteczności. To przywództwo, które nie boi się emocji, dialogu i różnorodnych perspektyw. W wielu opisach pojawia się również myśl o tym, że **przywództwo kobiet zakorzenione jest w różnorodności**, a ona sama nie jest dodatkiem,

lecz fundamentem współczesnych organizacji. Kobiety podkreślają, że zespoły oparte na różnorodnych doświadczeniach i kompetencjach są bardziej odporne, kreatywne i zdolne do adaptacji. To właśnie dlatego kobiece głosy stają się niezbędny – wnoszą perspektywę, która poszerza pole widzenia i poprawia jakość decyzji. Książka opisuje również **przywództwo jako odpowiedzialność za ludzi i planetę**. Podkreśla to na swojej stronie Akademia Leona Koźmińskiego. W *Formule wygrywania* akcent położony jest wyraźnie na to, że kobiety-liderki patrzą na przywództwo szerzej niż tylko przez pryzmat wyników finansowych. W ich ujęciu lider odpowiada nie tylko za cele biznesowe, lecz także za wspomniany już dobrostan zespołu, etykę działania i wpływ organizacji na otoczenie. To przywództwo, które łączy **strategię z człowieczeństwem**.

I na koniec warto wymienić opisywane w książce **przywództwo, jako oparte na doświadczeniu, badaniach i praktyce**. Książka powstała jako efekt pracy badawczej i praktycznej liderki zarządzających w kluczowych obszarach polskiego biznesu. To nie jest zbiór inspiracji – to **wiedza oparta na realnych wyzwaniach**, z którymi mierzą się kobiety na stanowiskach kierowniczych. Dzięki temu definicja przywództwa, którą proponują, jest osadzona w rzeczywistości, a nie w abstrakcyjnych modelach.

Ten sposób myślenia o przywództwie świetnie oddają słowa prof. Szymczak. – *Kiedy kobiety nie tylko zasiadają przy stole, lecz realnie współtworzą kierunek, zmienia się nie tyle liczba głosów, ile jakość samego przywództwa* – opowiada nam podczas spotkania już po wieczorze autorskim. – *Często – choć nie zawsze – z modelu opartego na*

pozycji przesuwają się ono w stronę relacji, sensu, odpowiedzialności i rozproszonej sprawczości. Obecność kobiet bywa mylona z odhaczeniem parytetu. Tymczasem prawdziwy przełom zaczyna się dopiero wtedy, gdy pojawia się wpływ na priorytety organizacji, na język strategii, na to, co uznajemy za sukces i jak go mierzymy – mówi. Podkreśla jednocześnie, że gdy kobiety realnie współtworzą kierunek, rośnie znaczenie partnerstwa – nie jako „miękkiego dodatku”, lecz mechanizmu budowania siły organizacji, a decyzje częściej podejmowane są w logice współodpowiedzialności. Nie oznacza to braku stanowczości, lecz zmianę źródła autorytetu: z tytułu na wiarygodność, kompetencje i umiejętności integrowania różnych perspektyw. Profesor Szymczak opowiada też, że w uczelni przywództwo ma szczególny charakter – działa w sieciach, na styku autonomii jednostek, jakości dydaktyki i badań, kultury dialogu oraz odpowiedzialności publicznej. Kobiety głos, gdy ma sprawczość, zwykle wzmacnia trzy elementy kluczowe dla zarządzania kształceniem: spójność między wartościami a praktyką, kulturę współpracy zamiast „konkurencji wydziałów”, co realnie wpływa

na doświadczenie studenta, oraz długofalowość, bo choć decyzje podnoszące jakość nie zawsze dają natychmiastowy efekt, to budują trwałą przewagę instytucji.

Zdaniem prof. Szymczak przywództwo nie ma płci, ale gdy staje się różnorodne, zyskuje pełnię. Jest mniej o dominacji, a bardziej o sensie. Mniej o pojedynczej sile, a bardziej o mądrej architekturze współpracy. Mniej o maskach, a bardziej o autentyczności i odpowiedzialności. A to w efekcie wzmacnia zarówno wyniki, jak i zdolność organizacji do mierzenia się ze zmianą, która tak szybko zachodzi we współczesnym świecie.

Nie byłabym sobą, gdybym nie wspomniała jeszcze o jednym aspekcie. **W książce autorki porównują liderki w biznesie i w nauce.** Badanie, w którym wzięło udział 118 liderki z obu środowisk, wykazało, że przedstawicielki szkolnictwa wyższego później osiągnęły pozycję liderki – 71% z nich dopiero powyżej 45 roku życia. Tymczasem w biznesie 58% kobiet staje się liderkami przed ukończeniem 45 roku życia. Warto w tym miejscu zacytować odpowiedni fragment z książki:

„Kobiety w biznesie pozycję zawodową zdobywają około 40 roku życia, podczas gdy w nauce

blisko dekadę później. Istnieją silne przesłanki wskazujące na to, że szczególnie w środowisku biznesowym młodsze kobiety z niższym stażem coraz częściej zajmują wyższe stanowiska. Jest to możliwe dzięki większej wiedzy o różnorodności, świadomości ESG, a także wdrażaniu strategii promowania i wspierania kobiet w firmach [...]”⁴.

Uczestnicy wieczoru autorskiego wychodzili ze spotkania z głową pełną inspiracji na temat współczesnego przywództwa z kobiecej perspektywy. Spotkanie wokół *Formuły wygrywania* pokazało, że przywództwo nie jest już domeną wybranych, lecz odpowiedzialnością tych, którzy chcą działać świadomie. Kobiety, które współtworzyły tę książkę, udowodniły, że zmiana zaczyna się wtedy, gdy wiele głosów mówi jednym tonem, ale z różnych perspektyw.

To właśnie w tej różnorodności rodzi się siła. A jeśli przyszłość przywództwa ma być lepsza niż teraźniejszość, to będzie to przyszłość budowana wspólnie. Bez filtrów. Z odwagą. I z przekonaniem, że wyniki mówią więcej niż etykiety.

Sylvia Dudkowska-Kafar

¹ J. Bieniek, K. Chudy, M. Pałka-Jarema, D. Zakrzewska, *Wyzwania współczesnych liderki i liderów podczas prowadzenia trudnych rozmów*, [w:] *Formuła wygrywania. Bez filtra o przywództwie, w którym liczą się wyniki, nie etykiety*, red. A. Kieszkowska-Grudny, E. Szymczak, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2025, s. 181–182.

² *Nie da się cały czas kwitnąć*; https://kadry.infor.pl/kadry/hrm/szkolenia_i_rozwoj/7448647,nie-da-sie-caly-czas-kwitnac-wywiad.html [dostęp: 16.02.2026].

³ https://www.swiatksiazki.pl/formula-wygrywania-bez-filtra-o-przywodztwie-w-ktorym-licza-sie-wyniki-nie-etykiety-7525643-ksiazka.html?utm_source=copilot.com [dostęp: 16.02.2026]; https://www.kozminski.edu.pl/pl/news/formula-wygrywania-o-przywodztwie-ktore-laczy-skuteczno-sc-z-empatia?utm_source=copilot.com [dostęp: 16.02.2026]; https://ksiegarnia.niedziela.pl/ekonomiabiznes/262633-formula-wygrywania-bez-filtra-o-przywodztwie-9788368064360.html?utm_source=copilot.com [dostęp: 16.02.2026].

⁴ A. Ostrowska, B. Szwanowska, E. Szymczak, M. Tereszczuk, *Przywództwo kobiet z perspektywy liderki biznesu i szkolnictwa wyższego*, [w:] *Formuła wygrywania...*, s. 314.