

124 STRONY JAK MĄDRZE WYKORZYSTAĆ SWÓJ POTENCJAŁ

PRACA

wysokie obcasy

**RAPORT
SPECJALNY**

**MASZ POMYSŁ
NA DRUGIE
PÓŁ
ŻYCIA?**

**SANTORSKI:
NA CO KOMU
MBA**

**PORADNIK
WYCHYŁ SIĘ
SKUTECZNIE**

**RAJSTOPY
cieliste nosi
tylko KROLOWA**

**APKA DO LECZENIA
DEPRESJI**

**PHOEBE
WALLER-
BRIDGE**

**GRUBE MILIONY
ZA SZCZEROŚĆ**

wyborcza

Praca Wysokie Obcasy
nr 1/2020
cena 13,99 zł w tym 8% VAT
indeks 431699



NATALIA DE BARBARO:
Sztuka (nie)wytrzymywania
DOROTA WARAKOMSKA:
Mistrzynie prezentacji

**Z PSEM
DO
BIURA**

WYSYŁAM PO WAS WINDE

DORZUCAMY SOBIE ZADANIA
DLA CHĘTNYCH, BO JESTEŚMY NADGORLIWE.
NIKT TEGO OD NAS NIE OCZEKUJE

Z **IZABELLĄ WILEY**,
DYREKTORKĄ GENERALNĄ
A+E NETWORKS, ROZMAWIA
Joanna Kmiećicka

W 2018 r. zdobyła pani tytuł Woman to Watch. Co on oznacza?

To nagroda amerykańskiego stowarzyszenia Women in Cable Telecommunication. Jego działalność zaczęła się od spotkania pań, które funkcjonowały w telewizyjnym biznesie dystrybucyjnym. To było chyba ze 30 lat temu. Potem dołączyły twórczy nie treści telewizyjnych, filmowych, wideo. Do zeszłego roku w nominacjach były brane pod uwagę tylko amerykańskie firmy. W 2018 r. po raz pierwszy przyznano nagrodę komuś spoza Stanów. I to byłam ja.

Chyba nie ma wielu kobiet w tej branży? Słyszysz się czasem nazwiska Catherine Tait (CEO CBC Canada), Ren Jing (director of business development w Dragon TV) czy Delphine Ernotte Cunci (president i CEO we France Télévision), ale to raczej wyjątki.

Jest dużo kobiet w programmingu i na twórczych stanowiskach, nie ma nas jednak wcale na pozycjach biznesowych. Ten archetyp szefa faceta nadal dominuje w świecie mediów. Ale mamy swoją gwiazdę: Katarzyna Kieli jest szefową Discovery na Europę, Afrykę, Bliski Wschód i całą Europę Zachodnią. To fenomen, bo zazwyczaj to do nas przyjeżdżają szefowie z zachodniej Europy.

Jest pani organizatorką Śniadania Kobiet Mediów. Skąd ta inicjatywa?

Zacząłam ją w ramach konferencji PIKE [kluczowa w naszej części Europy konferencja mediów elektronicznych dla branży kablowej, telewizyjnej i telekomunikacyjnej]. Jeżdżę na branżowe konferen-

cje i spotkania już od 1996 r. Widziałam tam inicjatywy typu: „Jedziemy jeepami na męską wyprawę po wertepach, aby się pościgać i podnieść sobie adrenalinę”. Brałam udział w imprezach, na których przepiękne dziewczyny ubrane w czarne, obcisłe sukienki wchodziły na stół i tańczyły z panami, uczestnikami konferencji. A my, kobiety, patrzyłyśmy na to wszystko zażenowane. I myślałyśmy, że powinnyśmy wyjść z sali. Widziałam najróżniejsze rzeczy szyte na – bardzo uproszczoną – męską miarę. Liczyło się to, co może się podobać panom.

I podobało się?

Na pewno nie wszystkim. Niektórzy byli chyba tak samo zażenowani jak my. Ale pomyślałam, że musimy znaleźć przestrzeń dla kobiet, aby poczuć się w tej branży równymi partnerkami. Bo mamy bardzo duży udział w sukcesie, który Polska odnosi w biznesie telewizyjnym.

Rzeczywiście odnosimy takie sukcesy?

Polska jest piątym w Europie rynkiem płatnej telewizji. To w dużej mierze zasługa takich wspaniałych kobiet jak Nina Teren-



IZABELLA WILEY

Studiowała na Uniwersytecie Warszawskim i w Berlin School of Creative Leadership. Z branżą telewizyjną jest związana od początku swojej kariery zawodowej – pracowała w AtomicTV, MTV i Viacom International Media Networks, od 2013 r. zajmuje stanowisko dyrektorki generalnej w A+E Networks

tiew, Kasia Kieli i Beata Ryczkowska. A nas zazwyczaj dopraszają na jakieś panele techniczne, merytoryczne, które w większości są męskie. Doszłam więc do wniosku, że warto się skrzyknąć i połączyć ponad podziałami.

Skąd się pani w ogóle wzięła w tej branży?

Zacząłam pracować jako asystentka szefa marketingu w stacji muzycznej Atomic TV, z marketingu zrobiły się zadania internetowe, sponsoring i sprzedaż reklam. Było tego coraz więcej i więcej. W 2005 r. zostałam general managerem Viacomu. Byłam bardzo młoda. Zostałam wyjęta z zespołu innych menedżerów, z którymi pracowałam, i mianowana ich szefem.

Ostro.

Zacząłam wtedy szukać wzorów, które mogłabym naśladować. W 2005 r. autorytetem byli dla mnie silni szefowie mężczyźni. Kategoryczni, trzymający dystans do zespołu, zamknięci w swoim

nia niepopularnych decyzji, bardzo często wpływających na czyjeś życie. I dostaje się łatkę osoby bezwzględnej, nieempatycznej.

Jak to wyglądało u pani?

Czasem musiałam zwalniać ludzi. To jedno z największych wyzwań, jakim musi sprostać szef. Zawsze wtedy robię, co mogę, by rozstać się z pracownikami w najlepszy możliwy sposób. Trzeba też pamiętać o tym, że ci, którzy zostaną, dzięki tym zwolnieniom będą w stanie bezpiecznie spłacać swoje kredyty hipoteczne.

Aktywnie pani wspiera Akademię Przywództwa Kobiet LiderShe. Czy to nie jest trochę takie mentalne getto?

To nie są studia przeciwko mężczyznom. W tym, że możemy się podzielić swoimi bolączkami, jest wielka siła. Na studiach przywództwa kobiet dziewczyny są nawzajem dla siebie coachami – z sympatią i empatią, ze zrozumieniem tematu zadają kolejne pytania. Rozmawiamy o tym, jak przechodzimy przez sytuację kry-

SZEF PODSUMOWAŁ, ŻE

GDY WYCHODZĘ Z PRACY O 20, DAJĘ ZŁY PRZYKŁAD. FIRMA STAŁA SIĘ MOIM PRIORYTETEM, A ON MA PRETENSJE!

gabinecie. W taki sposób weszłam w rolę general managera – szafującej opiniami młodej osoby, która jeśli czegoś nie wiedziała, to sobie sama powiedziała.

Uświadczenie sobie, że nie tędy droga, zajęło mi lata. Zrobiłam kiedyś taki test u trenera biznesowego – dostajesz po nim diagnozę, jakie jest twoje zachowanie naturalne, a jakie dostosowane do zawodowej sytuacji. Najlepiej, gdy są spójne. Ja miałam jeden zestaw zachowań w pracy, a drugi, zupełnie inny, w domu i z przyjaciółmi. Trener zapytał, czy nie męczy mnie granie tego teatrzyku w firmie. Strasznie męczyło. Przepotwornie. „To po co pani to robi?”. „No bo tak się zachowuje szef”. „Ale to pani ma ustalać swój własny zestaw” – powiedział.

Jak mi ulżyło! Jakbym schudła 15 kilo! Od tamtej rozmowy zaczęło się poszukiwanie, czym jest dla mnie bycie liderem zespołu, współpraca z ludźmi. Cały czas nad tym pracuję.

Łatwiej było być kobietą szefem niż kobietą w męskim przebraniu?

Chcemy być lubiane. Szukamy akceptacji. Owszem, mnóstwo kobiet deklaruje: „Ja się nie przejmuję opinią innych!”, ale jednak wolimy być w grupie tą osobą, do której inni lgną, a nie tą, która siedzi sama. Pozycja szefa wiąże się z koniecznością podejmowa-

zysową, jak budujemy zespół, jak zarządzamy ludźmi. Bo kobiety robią to trochę inaczej.

Czyli jak?

Mamy na przykład tendencję do konsultowania się z wieloma osobami, żeby zaproponować koncyliacyjne rozwiązanie. Mężczyźni w większości polegają na best practices, czyli na najlepszych praktykach stosowanych w tego typu sytuacjach. To oznacza, że ich propozycje mogą być wdrażane trochę szybciej. Często jednak kobieta po tych wszystkich konsultacjach zastosuje to samo rozwiązanie. A z mojego doświadczenia wynika, że jeżeli się ludzi wysłucha, chętniej wezmą udział w projekcie, niż gdy zostanie narzucony z góry.

Wierzę też w transparentność i otwartość w interakcjach z ludźmi. Jest takie powiedzenie: „Informacja to władza”. Mnóstwo menedżerów zdobyte informacje trzyma dla siebie. Ja uważam, że im bardziej wtajemniczę ludzi w niuanse konkretnej sytuacji, tym lepiej będą rozumieli kontekst. Jeśli mam zespół, któremu ufam – a zakładałam, że do każdego współpracownika powinnam mieć zaufanie – to po prostu o wielu rzeczach mu opowiadałam.

O czym?

O zebraniach zarządu, spotkaniach korporacyjnych, negocjacjach z klientami. Żeby było wiadomo, gdzie jesteśmy. Wtedy każdy ▶

może podjąć decyzję dotyczącą jego działalności, tego, co z tym zrobi.

Kobiety rzeczywiście wzajemnie się wspierają?

Amerykanie nazywają takie pytania loaded question – mogą odebrać wiele kontrowersyjnych wątków... Moim zdaniem owo wsparcie bardzo długo pozostawało na poziomie deklaracji. Teraz się to zmienia, ale zbyt wolno. Na przykład w Wielkiej Brytanii nie ma znaczenia, czy dziewczyna, z którą mi się dobrze rozmawia, pracuje ze mną czy dla konkurencji. Jest dla mnie tak samo cenną partnerką.

W Polsce ciągle jeszcze siedzimy w okopach swojej firmy. Chciałabym to zmienić, tak byśmy z dziewczynami z konkurencyjnej stacji telewizyjnej lubiły się i wychodziły razem na obiad, nie dotykając tematów „udziałów rynkowych w ostatnim miesiącu”. Żebyśmy mogły rozmawiać o tym, co nas boli, i co możemy z tym zrobić.

Może się nie doceniamy.

Badania zrobione kiedyś przez Hewlett Packard pokazały, że dziewczyny wysyłają CV, gdy aż 90 proc. ich umiejętności zgadza się z ogłoszeniem. Mężczyźni – gdy zgadza się połowa. I słusznie. Książka Michelle Obamy „Becoming” zawiera pewien ciekawy fragment. W Stanach, gdy uczeń ma zadaną pracę domową, może – jeśli chce – zrobić więcej. Zazwyczaj nie dostaje za to dodatkowej oceny, otrzymuje jedynie pochwałę od nauczyciela.

Obama pisze, że tylko dziewczynki wykonują takie dodatkowe zadania. Chłopcy włączają się, gdy można dostać punkty. My, kobiety, bardzo często bierzemy na siebie te nadprogramowe rzeczy, zamiast w tym czasie odpocząć albo zrobić coś na ocenę. Również w zawodowym życiu dorzucamy sobie tych zadań dla chętnych, bo jesteśmy nadgorliwe. Nikt tego od nas nie oczekuje.

Jak trzeba wspierać kobiety?

Wspieranie musi iść w dół. Super, że my, panie prezeski, kibicujemy sobie w stowarzyszeniu. Ale to nie rozwiązuje niczych problemów.

Natomiast nasze studia w Akademii Przywództwa Kobiet LiderShe to wysłanie windy na dół: żeby na poziom prezesowski mogła wjechać kolejna dziewczyna z ambicjami. Podobnie ze śniadaniami na konferencji PIKE. Cieszy mnie, że przychodzi na nie cała masa dziewczyn na poziomie menedżerskim czy spe-

4 RADY DLA LIDEREK

1. BUDUJ ZRÓŻNICOWANY ZESPÓŁ

Mamy tendencję do zatrudniania ludzi podobnych do nas. A jeżeli wszyscy myślimy tak samo, możemy stracić z oczu wielu ludzi, którzy myślą inaczej. I proponowane przez nas produkty w ostateczności robimy tylko dla samych siebie.

**2.
BĄDŹ
AUTENTYCZNA**
Zrzuć koturny i nie odgrywaj ról. Nie wywyższaj się. Rób to, co byś robiła, gdybyś była na niższej pozycji. Pamiętaj, że twoja nieprzyjemna odzywka może komuś innemu zepsuć dzień.

**3.
STAWIAJ NA
TRANSPARENTNOŚĆ**
Uważam, że im bardziej wtajemniczysz ludzi w konkretną sytuację, tym lepiej zrozumieją kontekst. Nie będą pytać: „Po co to robimy?”. Sprawdzaj się to zwłaszcza w niezbyt dużych firmach zatrudniających do 200 osób.

**4.
DAWAJ INFORMACJĘ
ZWROTNĄ**
W firmach, w których pracowałam, poznałam bardzo fajne dziewczyny. Utrzymujemy kontakt do tej pory. Dzięki szczeremu mówieniu o moim sposobie komunikowania się z zespołem – co bywało trudne do przekłnięcia – zbudowały to, kim jestem.

cialistycznym – one nie mają zbyt wielu okazji do wzięcia udziału w takich networkingowych spotkaniach.

A kto panią wspierał po drodze?

Miałam szczęście do mężczyzn, którzy fantastycznie dbają o miejsce kobiet w biznesie. Nie nazwę ich feministami, bo oni siebie tak nie nazywają. Wybaczali mi różne rzeczy, dawali uczciwą informację zwrotną. Kiedyś byłam przekonana, że dobrze mi idzie. A mój ówczesny szef podsumował, że kiedy wychodzę z pracy o godz. 20, daję zły przykład, bo ludzie patrzą na lidera i myślą, że też powinni pracować tak długo. Jak ja się oburzyłam! Ja tu sobie żyły wyprawam, firma stała się moim priorytetem, a on ma o to do mnie pretensje? Zwalilałam to na inny krąg kulturowy, na jego obcokrajowość. I właściwie dopiero po roku dotarło do mnie, że ma rację.

Spotkałam też świetne kobiety wśród moich biznesowych partnerek. Zazwyczaj negocjowałyśmy po dobroci, a nie po złości. W relacjach z nimi jeden plus jeden równało się trzy, bo byłyśmy w stanie nie tylko się dogadać w sprawie warunków biznesowych, ale jeszcze stworzyć z tego coś fajnego, na przykład przyjaźń.

Na prowadzonym przez panią Śniadaniu Kobiet Mediów Alicja Resich-Modlińska powiedziała: „Wszystkim bardzo serdecznie polecam napisanie książki o sobie”. Jaki tytuł miałaby pani książka?

Przychodzi mi do głowy: „Jestem z Podlasia, ale nie peszy mnie Nowy Jork”. Mój mąż jest Kanadyjczykiem, mam więc też rodzinę w Kanadzie i często tam bywamy. Przez ostatnie ponad 20 lat pracowałam dla firm, które mają swoje główne siedziby w Nowym Yorku, nieustannie czytam prasę amerykańską, brytyjską, byłam w szkole międzynarodowej. Staram się równać do tych, którzy są w danej dziedzinie najlepsi, natomiast cały czas pamiętam, że moje korzenie są na Podlasiu.

Jakiej rady udzieliłaby pani sobie samej sprzed – na przykład – 15 lat?

„Bądź dla siebie dobra”. Bo my strasznie dużo od siebie wymagamy – chcemy być świetnie ubrane, fantastycznie przemawiać, porywająco występować na scenie, ogarniać dom tak, że inne mamy będą przychodziły do nas i pytały: „Jak ty to robisz?” albo „Kto twoim dzieciom tak pięknie zaplata włosy?”. Po prostu chcemy dostawać ze wszystkiego szóstkę. Nie ma takiej potrzeby. Trójka też jest OK. ▲