

# Jak być liderem?



W przywództwie – podobnie jak w życiu – chodzi przede wszystkim o to, żeby być autentycznym i spójnym wewnątrznie – mówi Zofia Dzik, top menedżerka, liderka społeczna i prezes fundacji Humanites.

**ROZMAWIAŁA:** DOROTA KORNAČKA  
**FOTO:** ARCHIWUM PRYWATNE

**D.K.:** Czy jest Pani liderem?

**Z.D.:** Działam z przekonaniem, że każdy ma wpływ. Przywództwo to przede wszystkim branie odpowiedzialności. Każdy może być i stawać się liderem niezależnie od stanowiska. A nadawanie nazw i tytułów to już rola otoczenia.

**D.K.:** A kogo otoczenie zwykło określać mianem lidera?

**Z.D.:** Jedna z definicji mówi właśnie, że lider to ktoś, kto ma wpływ na innych i otaczający go świat. Czyli ma wizję i determinację, aby ją wdrażać. I niektórym to już wystarcza, by uważać kogoś za przywódcę. Tymczasem warto się zastanowić, dlaczego ludzie za kimś podążają. Może po prostu dlatego, że się boją albo że wykorzystano ich słabość lub zagubienie, że zostali zmanipulowani? Trzeba zapytać, czy ten ktoś kształtuje przestrzeń, w której inni rosną jako świadomi, samodzielni ludzie, czy przeciwnie – stają się jego niewolnikami. I na ile ten ktoś faktycznie kieruje się dobrem innych, a na ile jest to tylko narracja, podczas gdy w rzeczywistości stoi za tym chęć władzy.

**D.K.:** Kogo Pani nazwałaby liderem?

**Z.D.:** Dla mnie przywództwo sprowadza się do tego, kim jesteśmy jako człowiek, niezależnie od roli, jaką odgrywamy. Lider to osoba, która rozwija siebie po to, aby rozwijać innych. Która w zależności od potrzeb potrafi poruszać się po wielu stylach przywództwa – od empatii po autokratyczność. W Modelu Spójnego Przywództwa™, który stworzyłam w ramach Humanites i który propagujemy w szczególności w świecie biznesu i edukacji, bardzo ważny jest człowiek. Świadomy, skłonny do refleksji wobec samego siebie i swoich działań. Odważny, podejmujący określone kroki, by zmieniać na lepsze i siebie, i świat. Postrzegający człowieka wielowymiarowo, jako kompilację sfery umysłowej, fizycznej, emocjonalnej i duchowej. W takim ujęciu liderem jest więc ktoś, za kim ludzie podążają i kogo słuchają dlatego, że tworzy przestrzeń, która wyzwala w każdym jego potencjał.

**D.K.:** Czy zna Pani wielu liderów?

**Z.D.:** Jeśli przyjąć tę pierwszą, węższą definicję, która mówi o wpływie na innych, to oczywiście odpowiem: „Tak widzę bardzo dużo osób, które wywierają wpływ”. Ale czy wszystkich nazwałbym liderami w tym szerszym rozumieniu? Zdecydowanie nie.

*Przywództwo sprowadza się do tego, kim jesteśmy jako człowiek, niezależnie od roli, jaką odgrywamy.*



**D.K.:** To dlatego, z powodu deficytu liderów, zostawiła Pani korporację i założyła fundację, która m.in. promuje Model Spójnego Przywództwa™? Czy też wzorowała się Pani na modelu amerykańskim, w którym ktoś, kto odniósł sukces, chce zrobić coś dobrego dla społeczeństwa?

**Z.D.:** Było kilka powodów. Rzeczywiście, bliski jest mi model amerykański. Uważam, że skoro było mi dane z sukcesem włączyć się w transformację gospodarczą po 1989 roku, to jestem coś winna społeczeństwu. Żartuję, że ducha społecznika mam w genach: w mojej rodzinie od pokoleń robiło się coś dla innych. Mój prapradziadek założył pierwszą wiejską szkołę. Poza tym im wyżej byłam w firmowej hierarchii, tym mocniej czułam, że gubimy gdzieś pierwiastek ludzki. Sama tego doświadczyłam, gdy przeżyłam duży kryzys w swoim związku. To sprawiło, że się zatrzymałam i spojrzałam z pewnej perspektywy na swoje życie. No i zauważyłam nierównowagę. Zawodowo rozwijałam się niezwykle dynamicznie, ale przestałam się rozwijać jako człowiek.

**D.K.:** I co Pani zrobiła?

**Z.D.:** Nauczyłam się łączyć różne światy, które kiedyś sztucznie oddzieliłam. Notabene nie lubię sformułowania „work-life balance” – wolę mówić o potrzebie łączenia ról, bo mamy jedno życie w wielu rolach (motto fundacji). Pracowałam nad tym, aby zintegrować te obszary. Czułam, że mogę być dobrą matką, żoną, a jednocześnie osiągać coraz to wyższe stanowiska. Że mogę pracować, mieć rodzinę i poczucie, że żyję i mam w sobie radość, a nie frustrację.

**D.K.:** Ale jeszcze wtedy nie założyła Pani fundacji?

**Z.D.:** Nie. Zaczęłam zgłębiać temat przywództwa. Spośród wielu nurtów najbardziej przemówił do mnie ten, który definiował

przywództwo jako wielowymiarowy rozwój człowieka i który patrzył na niego holistycznie. Zaczęłam wdrażać tę filozofię – zatrudniania człowieka, a nie tylko pracownika, w organizacjach, którymi zarządzałam. Tworzyłam w firmie taką przestrzeń, by każdy mógł być człowiekiem ze swoimi różnymi rolami, także pozazawodowymi – matki, ojca, żony, męża itd. Zauważyłam, że to się przekłada na klimat w firmie i na zaangażowanie ludzi. Spoztryłam też, że oni żyją zupełnie inaczej poza pracą. Że z energią wracają do domu i z energią przychodzą do pracy. Że dzięki temu inny jest ich wkład społeczny. Zdałam sobie sprawę, że jestem zadowolona z transformacji gospodarczej, w której biorę udział, ale mam coraz większy niedosyt transformacji społecznej. Zwłaszcza gdy widzę zagubienie współczesnego człowieka w dobie transformacji cyfrowej. No i coraz bardziej nurtowało mnie pytanie: jak przenieść te swoje osobiste doświadczenia związane z łączeniem ról na obszar społeczny?

**D.K.:** I tak się zrodził pomysł założenia fundacji?

**Z.D.:** Zanim to zrobiłam, w mojej głowie pojawił się głos, który mówił, że powinnam się tym zająć. Długo go nie rozumiałam. Może nawet ignorowałam. Uważałam, że nie mam odpowiedniego przygotowania – nie jestem ani socjologiem, ani psychologiem. Jestem doświadczonym menadżerem, żoną, matką, człowiekiem, który ma przemyślenia filozoficzne na temat życia i roli człowieka. Człowiekiem, który tworzy przestrzeń do tego, żeby się samemu rozwijać i inspirować do tego innych.

**D.K.:** Jednak w końcu uległa Pani temu głosowi.

**Z.D.:** Po pięciu latach zdecydowałam, że podejmę próbę. Na trzy lata odejdę z biznesu. Chciałam dać tej idei dostateczną uwagę. I przestrzeń. Czułam, że tego, co mam w głowie i co chciałabym stworzyć, nie mogę robić po godzinach.

**D.K.:** Jak zareagowało otoczenie?

**Z.D.:** Wiele osób mówiło, że nikt nie sfinansuje takiej działalności. Wtedy był boom na przedsiębiorczość kobiet.

**D.K.:** A Pani nie dość, że odeszła z biznesu, to jeszcze nazwała fundację Humanites...

**Z.D.:** I głosiłam niepopularne hasła, że najważniejszym projektem przyszłości jest świadomy, myślący człowiek (śmiech). Dziś wszyscy podkreślają, jak ważne jest to, by człowiek uczył się przez całe życie. Ale kiedy osiem lat temu mówiłam, że to nie nauka programowania jest kompetencją przyszłości, spotykałam się z krytyką. A ja wiedziałam, że to tylko chwilowa kompetencja. Bo im bardziej świat przyspiesza i im bardziej nieznaną jest przyszłość, tym bardziej liczy się to, co sobą reprezentujemy. To, czy mamy otwarty umysł, czy nie przestajemy myśleć, czy umiemy korzystać ze swoich wewnętrznych zasobów, czy potrafimy budować relacje, czy dążymy do tego, żeby żyć własnym życiem, czy jesteśmy sterowani z zewnątrz.

**D.K.:** Jak to się przełożyło na działania Humanites?

**Z.D.:** Łączymy temat człowieka i technologii. Stworzyliśmy model tzw. ekosystemu społecznego, w którym żyje i dojrzewa człowiek, czyli przestrzeni, która ma cztery kluczowe komponenty: rodzinę, pracę, edukację, świat kultury i mediów. Doskonale obrazuje to afrykańskie powiedzenie, że potrzeba całej wioski, żeby wychować jednego człowieka. Uważam, że każdy z tych elementów ekosystemu (wioski) powinien działać na rzecz wspólnego celu. A Humanites ma ich w tym wspierać.

**D.K.:** W jaki sposób?

**Z.D.:** Jesteśmy think and do tankiem. W każdym elemencie ekosystemu chcemy rozwijać liderów, którzy stworzą wokół siebie przestrzeń sprzyjającą wielowymiarowemu rozwojowi człowieka.

**D.K.:** Dlatego stworzyła Pani Model Spójnego Przywództwa™ i założyła Akademię Przywództwa Liderów Oświaty?

**Z.D.:** Potrzebujemy mądrych, spójnych liderów. Jeśli chcemy, by szkoła nie zostawała coraz bardziej w tyle za światem, społeczeństwem, to jej dyrektor musi być angażującym liderem, a nie tylko administratorem. Aby wraz z rodzicami przygotować dzieci do samodzielnego życia, a nie tylko testu. W każdym programie, także tym, były dla mnie ważne dwie rzeczy. Po pierwsze, element dźwigni. Chodzi o to, by projekt oddziaływał społecznie. A dyrektor lider ma duży wpływ na to, jaka jest szkoła.

**D.K.:** Apo drugie?

**Z.D.:** Chcemy łączyć światy, które z sobą nie rozmawiają, i pokazywać, że prawdziwa wartość powstaje właśnie wtedy, gdy one zaczynają się z sobą komunikować, uczyć się siebie i od siebie, bo one od siebie współzależają.

**D.K.:** Jakie światy udało się połączyć w tym projekcie?

**Z.D.:** Między innymi świat biznesu i edukacji. W ciągu ośmiu lat roczny program akademii ukończyło ponad 500 absolwentów. Blisko 350 liderów z najwyższej kadry zarządzającej firm przez kilka miesięcy trwania każdej edycji programu pracuje jeden na jeden z dyrektorami szkół. Myślę, że to bardzo wpłynęło na zmianę ich wzajemnych relacji. Słyszę np. od ludzi biznesu, że dzięki udziałowi w projekcie nie tylko dzielili się wiedzą, lecz także stali się rodzicami najbardziej wspierającymi szkołę swoich dzieci.

**D.K.:** Trudno było przekonać liderów biznesu?

**Z.D.:** Wielu z nich szuka głębszego sensu. Wielu ma poczucie, że osiągnęli bardzo dużo i teraz chcieliby zrobić coś dla innych.

**D.K.:** A akcja Dwie Godziny dla Rodziny. Tu też zaistniały te dwa elementy: dźwigni i łączenia światów?

**Z.D.:** Tak. Łączymy życie zawodowe i prywatne. Pozornie wydaje się, że chodzi o prostą rzecz: wyjdź dwie godziny wcześniej



**ZOFIA DZIK**  
PREZES HUMANITES

**Pionier rynku direct insurance w CEE (m.in. CEO TU Link4 SA i CEO JV na rynki CEE).**

CEO Humanites – Człowiek i Technologia, think and do tanku zajmującego się wielowymiarowym rozwojem człowieka i kapitału społecznego (m.in. inicjator Globalnego Ruchu Społecznego „Dwie Godziny

dla Rodziny”), mentor (m.in. MIT), juror, członek John Maxwell Team, autor Modelu Spójnego Przywództwa™, założyciel i dyrektor Akademii Przywództwa Liderów Oświaty (aplo.pl). Członek rad nadzorczych i Rady Ekspertów Forum Rad Nadzorczych przy GPW. Żona, matka trzech synów.

z pracy. Ale nie idź na zakupy, tylko pobądź z drugą osobą – porozmawiaj z nią, odkryw ją na nowo. Dwie godziny to symbol dla refleksji. Wyrwania nas z rutyny codziennego dnia. W skali mikro pokazujemy wagę relacji, które budujemy i zawodowo, i prywatnie. Aby być blisko siebie, a nie obok siebie. A to te więzi są tak naprawdę miarą wartości naszego życia. Ich jakość przekłada się na zdrowie emocjonalne i psychiczne człowieka, które natrafia na wiele wyzwań w dzisiejszym pędzącym świecie.

**D.K.:** Jak reagują pracodawcy?

**Z.D.:** Coraz więcej firm zgłasza się nieformalnie do naszej akcji już rok wcześniej. Chcą się do niej przygotować, tak by pracownicy mieli przekonanie, że to nie czysta hipokryzja, marketing czy chęć zaistnienia. Chcą, żeby słowa szefa: „Słuchaj, ja wiem, że ty dużo pracujesz, ale wiem, że jesteś też mamą, tatą, synem, babcią”, wynikały z autentycznej troski o relacje człowieka poza pracą. Cieszymy się, że pracodawcy już z 11 krajów poza Polską dołączyli do naszej akcji.