

GRZECZNE DZIEWCZYNNKI NIE AWANSUJĄ

133 błędy
popętniane

przez kobiety,
które nieświadomie
niszczą własną
karierę



WYDANIE III

Tytuł oryginału: Nice Girls Don't Get the Corner Office: Unconscious Mistakes Women Make That Sabotage Their Careers

Tłumaczenie: Petra Carpenter z wykorzystaniem fragmentów książki „Grzeczne dziewczynki nie awansują. 101 błędów popełnianych przez kobiety, które nieświadomie niszczą własną karierę. Wydanie II” w tłumaczeniu Marty Kąckiej

Projekt okładki: Jan Paluch

Materiały graficzne na okładce zostały wykorzystane za zgodą Shutterstock Images LLC.

ISBN: 978-83-283-2471-8

Copyright © 2014 by Lois P. Frankel, PhD

This edition published by arrangement with Grand Central Publishing, New York, New York, USA. All rights reserved.

© 2016 Helion S.A.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from the Publisher.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Wydawnictwo HELION dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie/grzena>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Wydawnictwo HELION

ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: onepress@onepress.pl

WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

Spis treści

Podziękowania	13
Przedmowa	14
Wstęp	15

ROZDZIAŁ 1.

POCZĄTKI

<i>Przypadek Heleny</i>	26
<i>W głębi serca wszystkie jesteśmy dziewczynkami</i>	28
<i>Samoocena</i>	28
<i>Kwestionariusz samooceny grzecznej dziewczynki</i>	29
<i>Arkusz wyników</i>	31
<i>Interpretacja wyników</i>	31
<i>Nieświadoma kompetencja</i>	32
<i>Jak poradzić sobie z obawami</i>	33
<i>Co ma zrobić dziewczynka?</i>	34
<i>Kolejne kroki</i>	36

ROZDZIAŁ 2.

JAKIM JESTEŚ GRACZEM

BŁĄD 1.	Udawanie, że to nie jest gra	41
BŁĄD 2.	Granie bezpieczne i bez przekraczania granic	44
BŁĄD 3.	Zakładanie, że reguły, granice i strategie są takie same dla wszystkich	47

BŁĄD 4.	Lawirowanie wokół ciąży	52
BŁĄD 5.	Unikanie gry w sieci (społecznościowej)	55
BŁĄD 6.	Niedoceniające roli mentorów i sprzymierzeńców	57
BŁĄD 7.	Ciężka praca	59
BŁĄD 8.	Wykonywanie pracy za innych	61
BŁĄD 9.	Praca bez przerwy	63
BŁĄD 10.	Naiwność	65
BŁĄD 11.	Ciułanie firmowych grosików	67
BŁĄD 12.	Wyczekiwanie, aż dostaniesz to, czego chcesz	69
BŁĄD 13.	Unikanie biurowej polityki	72
BŁĄD 14.	Bycie sumieniem	74
BŁĄD 15.	Chronienie głupków	77
BŁĄD 16.	Trzymanie języka za zębami	79
BŁĄD 17.	Niechęć do wykorzystywania istniejących relacji	81
BŁĄD 18.	Niezrozumienie potrzeb	83

ROZDZIAŁ 3.

TWOJE ZACHOWANIE

BŁĄD 19.	Trudności z przeistoczeniem grzecznej dziewczynki w kobietę sukcesu	89
BŁĄD 20.	Nieprzygotowanie do spotkań towarzyskich	92
BŁĄD 21.	Wielozadaniowość	94
BŁĄD 22.	Oczernianie innych kobiet	96
BŁĄD 23.	Nadmierna wrażliwość	98
BŁĄD 24.	Ankietowanie przed podjęciem decyzji	100
BŁĄD 25.	Potrzeba bycia lubianą	102
BŁĄD 26.	Brak potrzeby bycia lubianą	105
BŁĄD 27.	Niezadawanie pytań z obawy przed śmiesznością	107
BŁĄD 28.	Naśladowanie mężczyzn	109
BŁĄD 29.	Granie faceta w męskim gronie	111
BŁĄD 30.	Mówienie całej prawdy i tylko prawdy (tak Ci dopomóż Bóg)	113

BŁĄD 31.	Ujawnianie zbyt wielu informacji osobistych	116
BŁĄD 32.	Nadmierna obawa, że kogoś obrazisz	118
BŁĄD 33.	Zaprzeczanie, że pieniądze są ważne	120
BŁĄD 34.	Flirtowanie	122
BŁĄD 35.	Uleganie tyranom	124
BŁĄD 36.	Urządzanie biura jak salonu	126
BŁĄD 37.	Karmienie innych	128
BŁĄD 38.	Minimalizowanie znaczenia inteligencji emocjonalnej	130
BŁĄD 39.	Bycie wycieraczką	133
BŁĄD 40.	Słaby uścisk dłoni	135
BŁĄD 41.	Brak zabezpieczenia finansowego	137
BŁĄD 42.	Pomaganie	139

ROZDZIAŁ 4.

TWOJE MYŚLI

BŁĄD 43.	Podejście szeregowego pracownika	142
BŁĄD 44.	Wiara w mityczną harmonię między życiem zawodowym a osobistym	144
BŁĄD 45.	Dokonywanie cudów	147
BŁĄD 46.	Przyjmowanie pełnej odpowiedzialności	149
BŁĄD 47.	Posłuszne wykonywanie poleceń	151
BŁĄD 48.	Postrzeganie mężczyzn u władzy jako ojcowskich autorytetów	153
BŁĄD 49.	Ograniczanie własnych możliwości	155
BŁĄD 50.	Ignorowanie zasady „coś za coś”	158
BŁĄD 51.	Opuszczanie zebrania	161
BŁĄD 52.	Przedkładanie pracy nad życie osobiste	162
BŁĄD 53.	Pozwalanie, by inni marnowali Twój czas	164
BŁĄD 54.	Niechęć do negocjacji	166
BŁĄD 55.	Przedwczesna rezygnacja z celów zawodowych	170
BŁĄD 56.	Ignorowanie znaczenia sieci relacji	172
BŁĄD 57.	Rezygnowanie z przywilejów	175

BŁĄD 58.	Wymyślanie negatywnych historii	177
BŁĄD 59.	Dążenie do doskonałości	179
BŁĄD 60.	Negowanie koncepcji własnego przedsięwzięcia	181

ROZDZIAŁ 5.

BUDOWANIE WŁASNEJ MARKI I SZTUKA AUTOPREZENTACJI

BŁĄD 61.	Nieumiejętność zdefiniowania własnej marki	186
BŁĄD 62.	Autoprezentacja, która daleko Cię nie zaprowadzi	188
BŁĄD 63.	Pomniejszanie znaczenia swojej pracy lub pozycji	190
BŁĄD 64.	Niedoceniające własnych umiejętności doradczych	192
BŁĄD 65.	Używanie samego imienia lub przydomku	194
BŁĄD 66.	Czekanie, aż ktoś Cię zauważy	196
BŁĄD 67.	Odmowa przyjęcia prestiżowych zadań	198
BŁĄD 68.	Niezajmowanie miejsca przy stole	200
BŁĄD 69.	Skromność	202
BŁĄD 70.	Nieodpowiednie wykorzystanie mediów społecznościowych	204
BŁĄD 71.	Nieskuteczne wykorzystanie mediów społecznościowych	207
BŁĄD 72.	Pozostawanie we własnej strefie bezpieczeństwa	209
BŁĄD 73.	Oddawanie swoich pomysłów	211
BŁĄD 74.	Praca na typowo kobiecym stanowisku lub w typowo kobiecym dziale	213
BŁĄD 75.	Niezbieranie (albo ignorowanie) informacji zwrotnych	215
BŁĄD 76.	Bycie niewidoczną	217
BŁĄD 77.	Niewykorzystywanie okazji do zmiany wizerunku	219
BŁĄD 78.	Niedoceniające swojej spuścizny	222

ROZDZIAŁ 6.

JAK BRZMIĄ TWOJE SŁOWA

BŁĄD 79.	Formułowanie pytań zamiast stwierdzeń	227
BŁĄD 80.	Używanie rozbudowanych wstępów	229
BŁĄD 81.	Wyjaśnianie	231

BŁĄD 82.	Pytanie o pozwolenie	234
BŁĄD 83.	Przepraszanie	236
BŁĄD 84.	Używanie słów pomniejszających znaczenie osiągnięć	238
BŁĄD 85.	Używanie nieprecyzyjnych określeń	240
BŁĄD 86.	Nieudzielanie odpowiedzi na zadane Ci pytanie	242
BŁĄD 87.	Zbyt szybkie mówienie	244
BŁĄD 88.	Niestosowanie języka swojej branży	246
BŁĄD 89.	Używanie wypełniaczy	248
BŁĄD 90.	Stosowanie złagodzonego języka	249
BŁĄD 91.	Technika kanapki	251
BŁĄD 92.	Mówienie przyciszonym głosem	254
BŁĄD 93.	Mówienie głosem wyższym niż naturalny	256
BŁĄD 94.	Przeciąganie wiadomości zostawianych na poczcie głosowej	258
BŁĄD 95.	Brak pauzy przed udzieleniem odpowiedzi	260
BŁĄD 96.	Nadmierne bazowanie na jednym stylu komunikacji	261
BŁĄD 97.	Ambiwalencja	264
BŁĄD 98.	Mylenie rozwiązywania problemów z narzekaniem	266

ROZDZIAŁ 7.

TWÓJ WYGLĄD

BŁĄD 99.	Rzucające się w oczy tatuaże i kolczyki	269
BŁĄD 100.	Niestosowny uśmiech	271
BŁĄD 101.	Zajmowanie zbyt małej przestrzeni	272
BŁĄD 102.	Wykonywanie gestów niezgodnych z przekazywanym komunikatem	274
BŁĄD 103.	Nadmierne lub niedostateczne ożywienie	276
BŁĄD 104.	Przekrzywianie głowy	278
BŁĄD 105.	Nieodpowiedni makijaż	280
BŁĄD 106.	Nieodpowiednia fryzura	281
BŁĄD 107.	Nieodpowiedni ubiór	283
BŁĄD 108.	Siadanie na stopie	287
BŁĄD 109.	Publiczne dbanie o urodę	288

BŁĄD 110.	Trzymanie dłoni pod stołem w trakcie zebrań	289
BŁĄD 111.	Noszenie okularów na łańcuszku	290
BŁĄD 112.	Nadmiar dodatków	292
BŁĄD 113.	Niedostateczny kontakt wzrokowy	294

ROZDZIAŁ 8.

TWOJE REAKCJE

BŁĄD 114.	Dawanie upustu emocjom na publicznych forach internetowych	296
BŁĄD 115.	Diabeł wcielony	298
BŁĄD 116.	Żywienie urazy	300
BŁĄD 117.	Internalizowanie otrzymanych komunikatów	302
BŁĄD 118.	Przekonanie, że inni wiedzą więcej niż Ty	304
BŁĄD 119.	Notowanie, parzenie kawy i robienie kopii	306
BŁĄD 120.	Tolerowanie niewłaściwego zachowania	308
BŁĄD 121.	Nadmierna cierpliwość	310
BŁĄD 122.	Przyjmowanie stanowisk bez perspektyw	312
BŁĄD 123.	Przedkładanie potrzeb innych nad swoje	314
BŁĄD 124.	Zaprzeczanie własnej sile	316
BŁĄD 125.	Przyjmowanie roli kozła ofiarnego	319
BŁĄD 126.	Akceptowanie polityki faktów dokonanych	321
BŁĄD 127.	Akceptowanie problemów wynikających z cudzych błędów	323
BŁĄD 128.	Zabieranie głosu na końcu	325
BŁĄD 129.	Zgłaszanie skarg dotyczących dyskryminacji ze względu na płeć	326
BŁĄD 130.	Tolerowanie molestowania seksualnego	328
BŁĄD 131.	Angażowanie się w wojny e-mailowe	330
BŁĄD 132.	Reagowanie na zaczepki	332
BŁĄD 133.	Płacz	334

DODATEK A

PLAN ROZWOJU OSOBISTEGO

O autorce	343
-----------	-----

ROZDZIAŁ 3.

TWOJE ZACHOWANIE

W komedii *Jak wam się podoba* William Szekspir przypomina nam:

*Cały świat to scena,
A ludzie na nim to tylko aktorzy.
Każdy z nich wchodzi na scenę i znika,
A kiedy na niej jest, gra różne role¹.*

Sukces w świecie biznesu zależy od umiejętności nauczenia się roli i dobrego jej odegrania. W pierwszej chwili może to zabrzmieć jak propozycja zachowań fałszywych czy sztucznych, lecz wcale tak nie jest. Tak jak aktorzy i aktorki są oceniani na podstawie zdolności do wcielenia się w rolę, tak i my jesteśmy oceniani w zależności od tego, czy rozumiemy niuanse profesjonalnego zachowania.

Można dyskutować, czy właściwie wszystkie błędy opisane w poszczególnych rozdziałach nie są pewnymi rodzajami zachowań. Ale ten rozdział jest o tyle inny, że skupia się na subtelnych, stereotypowych metodach postępowania, które sprawiają, że inni postrzegają kobiety jako mniej kompetentne, niż są w rzeczywistości. Ludzie nie poznają nas i nie oceniają na podstawie naszych intencji; czynią to na podstawie naszych działań.

Zbyt wiele kobiet wychodzi z błędnego założenia, że aby coś osiągnąć, muszą zachowywać się jak mężczyźni. Zwykle są to te same kobiety, które nie rozumieją reguł gry, a zwłaszcza ich odmienności dla mężczyzn i kobiet. Jak wkrótce przeczytasz, naszym celem nie jest dążenie do bycia kiepską imitacją mężczyzny, ale postępowanie jak dorosła kobieta, a nie jak mała, grzeczna dziewczynka, na jaką Cię wychowano w dzieciństwie.

¹ W przekładzie Stanisława Barańczaka — *przyp. red.*

Pozwolę sobie przypomnieć Ci, że jeśli popełniasz zaledwie jeden z opisanych w tej książce błędów, to nie jest to jeszcze tragedia — lecz połączenie kilku z nich może obnażyć tkwiącą u ich podstaw naiwność, potrzebę akceptacji i brak pewności siebie. Prawda jest zaś taka, że większość z nas popełnia więcej niż jeden z nich.

Trudności z przeistoczeniem grzecznej dziewczynki w kobietę sukcesu

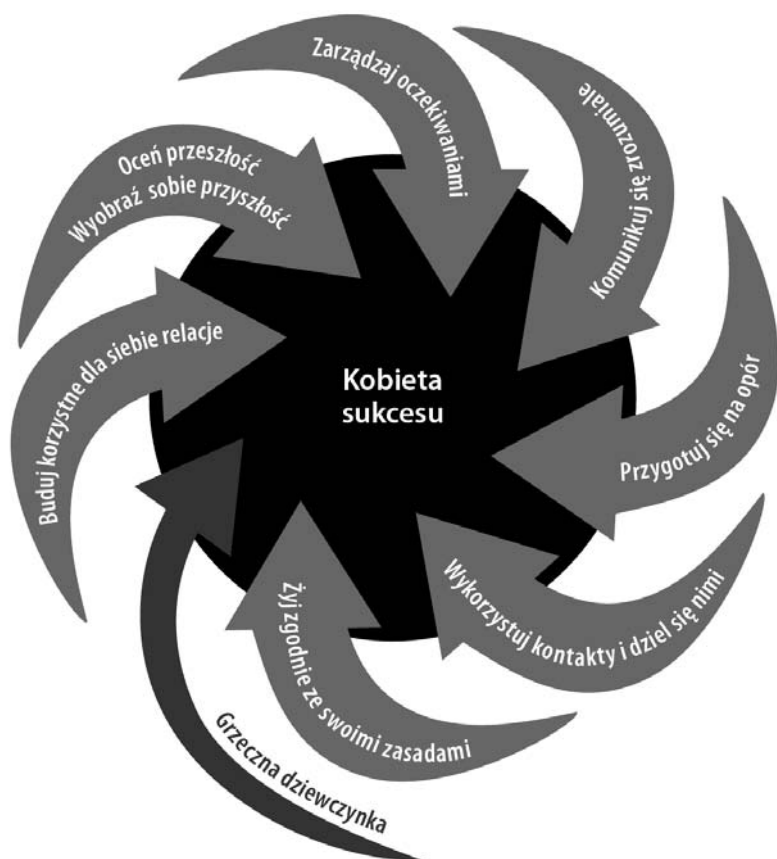
Pisząc wraz z Carol Frohlinger książkę *Grzeczne dziewczynki nie dostają tego, czego chcą*², chcieliśmy dać jasno do zrozumienia, że przeciwieństwem grzecznej dziewczynki nie jest zołza, tylko kobieta sukcesu. Różnica polega na tym, że grzeczna dziewczynka postępuje tak, by inni ją lubili, zaś kobieta sukcesu, po pierwsze, postępuje tak, by zrealizować swoje cele, a po drugie, wie, czego chce, i ma pełną jasność tego, dokąd zmierza — a jedno i drugie osiąga dzięki serdeczności oraz inteligencji emocjonalnej. Poniższy rysunek ilustruje metody postępowania, które powinnaś opanować, aby to urzeczywistnić.

Trudności zaczynają się z chwilą podjęcia świadomej decyzji o przeistoczeniu małej, grzecznej dziewczynki, którą nauczono Cię być w dzieciństwie, w dorosłą kobietę, którą jesteś teraz. Choćbyś miała najlepsze intencje, na przeszkodzie może Ci stanąć opór otoczenia. Wraz z Carol pisałyśmy:

„Grzeczne dziewczynki często odkrywają, że ilekroć starają się postawić swoje potrzeby na pierwszym miejscu, inni starają się w nich wywołać poczucie winy, przekonać je, że są egoistkami lub nie dbają o bliźnich. Gdy grzeczne dziewczynki pragną się zmienić, osoby w ich otoczeniu chcą utrzymać status quo, ponieważ jest to dla nich wygodne. (...) Kobiety sukcesu postrzegają opór jako konieczną część budowania relacji”.

Problem w przypadku wielu kobiet polega na tym, że idą po linii najmniejszego oporu, a tym samym unikają burzliwych dyskusji, które towarzyszą zmianom. Sprzeciw w większości form da się pokonać. To dobra wiadomość. Wymaga to po prostu uporu, reorganizacji i taktycznego podejścia do czegoś, co początkowo wydaje się przeszkodą nie do pokonania.

² Onepress, Gliwice 2013 — *przyp. red.*



Wskazówki

- Jeśli napotkasz opór, to jesteś na właściwej drodze. Oznacza to, że jesteś asertywna i dbasz o swoje potrzeby. W zależności od sytuacji pewien opór jest nieunikniony. Nie zniechęcaj się, ale raczej posłuż się nim do realizacji dalszych celów.
- Ćwicz przełamywanie oporu w sytuacjach niskiego ryzyka. Walcz o swoje, zaczynając od spraw, które nie będą miały większego wpływu na Twoje życie. Idealnie nadają się do tego takie przypadki jak zwrot zakupionego towaru albo zastrzeżenia co do jakości posiłku, jaki zaserwowano Ci w restauracji. To, czego się w tych sytuacjach nauczysz, możesz wykorzystać w grze o wyższą stawkę.
- Pytaj, aby poznać prawdziwy powód oporu. Nie wystarczy wiedzieć, że ludzie nie chcą, abyś się zmieniła; powinnaś mieć świadomość, dlaczego tak się dzieje. Gdy napotkasz opór, nie przechodź nad nim do porządku dziennego, lecz zadawaj pytania, aby poznać jego źródło. Stąd zaś często jest już blisko do wynegocjowania obopólnie korzystnego rozwiązania.

ZADANIE DO WYKONANIA



Nieprzygotowanie do spotkań towarzyskich

Najlepsza rada, jaką usłyszałam w szkole, padła z ust mojego nauczyciela przedmiotów ścisłych w siódmej klasie podstawówki, który zwykł powtarzać: „Szczęście sprzyja przygotowanym”. To oczywiście wymaga planowania, do którego grzeczne dziewczynki są zdolne, ale często z niego rezygnują ze względu na nawał zajęć, które trzeba wykonać *teraz*. Takie podejście stawia je w niekorzystnej sytuacji, gdy trzeba szybko podejmować decyzje, szukać poparcia dla swoich zamierzeń i pomysłów oraz jak najlepiej wykorzystywać spotkania towarzyskie.

Właśnie to przydarzyło się Dianie na świątecznej imprezie firmowej. Miała dobre relacje z wiceprezesem działu, nie wahała się więc podejść do niego na spotkaniu i nawiązać rozmowę. Powitał ją z szerokim uśmiechem i od razu zszedł na temat swojego syna, który właśnie wybierał się do tego samego college’u, w którym uczyła się córka Diany. Wymieniali uprzejmości, ale Diana przez cały czas myślała tylko o tym, by jakoś skierować tor dyskusji na temat dużego projektu, nad którym pracowała i który wymagał jego „błogosławieństwa”.

Zanim zdążyła zmienić temat, dołączył do nich kolega Diany. Zaczął rozmowę od przytoczenia niektórych ubiegłorocznych wyzwań i osiągnięć firmy. Wiceprezes, który wyczerpał już temat swojego syna, zwrócił uwagę na mężczyznę i przeszedł do spraw biznesowych. Jak powiedziała potem Diana: „Cieszę się, że mam dobre relacje z przełożonymi, ale chciałabym, aby widzieli we mnie kogoś więcej niż matkę albo kobietę, która ich wysłucha”.

Jest to jedna z pułapek dużej inteligencji emocjonalnej grzecznych dziewczynek. Często zachowujemy się tak, by inni lubili z nami przebywać, ale jak już wcześniej wspomniałam, nie zawsze robimy z owej towarzyskości pożytek poprzez odpowiednie przygotowanie się do rozmowy o interesach — czy to przy okazji spotkań, czy niezobowiązujących pogaduszek.

Wskazówki

- Przygotowuj się na każde spotkanie towarzyskie, w jakim będziesz uczestniczyć. Wyjdź z założenia, że w jego trakcie pojawią się okazje do rozmowy o sprawach biznesowych ważnych dla Ciebie — albo dla innych. Wiedząc z góry, kto będzie brał udział w spotkaniu, będziesz mogła wybrać najważniejsze zagadnienia, wyzwania albo projekty, dla których chcesz pozyskać wsparcie lub sama możesz takiego wsparcia udzielić.
- Przygotowania pomogą Ci poprowadzić dyskusję w oczekiwanym przez Ciebie kierunku. Na przykład Diana, jeśli poszłaby na imprezę z przynajmniej jednym przemyślanym ważnym tematem, mogłaby bez trudu skierować nań rozmowę prostym zdaniem, takim jak: „Bardzo się cieszę, że pana syn zamierza iść do jednej z moim zdaniem najlepszych politechnik w kraju; w razie potrzeby chętnie podzielę się tym, co na temat tej uczelni wiem. A zarazem byłabym bardzo wdzięczna, gdybyśmy przez kilka chwil mogli porozmawiać o postępach w programie szkoleń dla handlowców”.
- Z wyprzedzeniem zdobądź plan oficjalnych i nieoficjalnych spotkań. Wszystkie spotkania to okazja do budowania swojej marki poprzez pokazanie innym, że potrafisz się odnaleźć w każdej sytuacji. Odrób pracę domową w związku z kolejnymi punktami harmonogramu i przyjdź przygotowana, tak by wnieść na forum coś od siebie, a nie tylko zabierać na nim miejsce.
- Zapisz się na kursy efektywnej komunikacji i rozwijania umiejętności interpersonalnych dla ludzi sukcesu. Kursy tego rodzaju mają na celu umocnienie Twoich relacji z ludźmi, zdobycie umiejętności perswazji oraz wypracowanie postawy polegającej na wchodzeniu w role kierownicze z entuzjazmem i pewnością siebie.

ZADANIE DO WYKONANIA



Wielozadaniowość

Kobiety lepiej niż mężczyźni radzą sobie z robieniem wielu rzeczy naraz — to udowodniony naukowo fakt. Nie wdając się w szczegóły, badania pokazują, że ciało modzelowate (połączenie nerwowe między prawą a lewą półkulą mózgu) jest w kobiecym mózgu rozwinięte o 30% lepiej niż w mózgu męskim. To pozwala na łatwiejszy przepływ informacji między półkulami, co z kolei umożliwia kobiecie skupienie się na więcej niż jednej rzeczy naraz. Po prostu bosko. Przez to oczekuje się od nas już nie tylko tego, że będziemy robiły *więcej* niż mężczyźni, ale że będziemy robiły *więcej rzeczy jednocześnie*.

Jak powiedziała mi kiedyś zaprzyjaźniona psychiatra: „To, że *możesz* coś zrobić, nie oznacza, że *powinnaś*”. Bezsprzecznie z taką sytuacją mamy do czynienia w przypadku wielozadaniowości. Doktor Jeremy Hunter, ekspert od produktywności w miejscu pracy i profesor w prestiżowej Drucker School of Management, doszedł do wniosku, że wielozadaniowość nie tylko zmniejsza efektywność, ale poddaje mózg nadmiernemu obciążeniu, co z upływem czasu może nawet doprowadzić do zaburzenia jego działania. Podzielenie uwagi na dwa zadania zmniejsza „moc przerobową” umysłu, jaką możemy poświęcić każdemu z nich — u wszystkich ludzi jest ona bowiem ograniczona. Efekt? Żadne z zadań nie zostanie wykonane dobrze.

Hunter dodaje, że chwilowym kosztom w postaci spadku wydajności pracy towarzyszą długoterminowe skutki chronicznego przeciążenia mózgu. Wywołuje ono kaskadę reakcji neurochemicznych, które przyczyniają się do pogorszenia pamięci, zmniejszenia koncentracji i zaburzenia procesu podejmowania decyzji oraz nauki. Chroniczny stres może prowadzić do depresji, zaburzeń lękowych, chorób serca, bezpłodności i osłabienia układu odpornościowego. Tego wszystkiego możesz uniknąć, jeśli nauczysz się skupiać na jednej rzeczy naraz.

Wskazówki

- Proś o pomoc. Często robimy wiele rzeczy jednocześnie, bo po prostu mamy za dużo obowiązków. Czy to w domu, czy w pracy, proś o wsparcie w wykonywaniu rutynowych zadań, za które niekoniecznie musisz odpowiadać tylko Ty.
- Wyznacz sobie od trzech do pięciu pór dnia, w czasie których *nie* będziesz łapać wielu srok za ogon. Może to być na przykład rano, kiedy przygotowujesz się do pracy, pora posiłku z rodziną albo przyjaciółmi, a także czynności takie jak ćwiczenia, zabawa z dziećmi, słuchanie koncertu, oglądanie sztuki bądź udział w spotkaniu. Dzięki bardziej świadomemu dostrzeganiu, kiedy stosujesz wielozadaniowość, możesz aktywnie jej zapobiegać.
- Wyłącz na komputerze powiadomienie o e-mailach, aby nie rozpraszać się z nadejściem każdej nowej wiadomości.
- Wyłącz telefon komórkowy podczas pracy nad projektem.
- Przede wszystkim skup się na tym, co robisz, albo na osobie, z którą w danej chwili przebywasz. Pamiętaj, jesteśmy istotami ludzkimi, nie robotami ludzkimi.

ZADANIE DO WYKONANIA



Oczernianie innych kobiet

Jedno z pytań, jakie słyszę podczas bodaj połowy wszystkich moich prezentacji, w istocie wcale nie jest pytaniem. Gdy ktoś mówi: „Co sądzisz o tym, że kobiety nie wspierają się nawzajem i zawsze starają się kopać dołki pod innymi kobietami?”, wiem, że tak naprawdę stanowi to wyraz sposobu postrzegania czasami trudnych relacji między kobietami w miejscu pracy. Moje osobiste doświadczenia są zupełnie inne. Owszem, niektóre kobiety bez wahania wbiłyby mi sztylet w plecy, ale równie wielu mężczyzn zrobiłoby to samo. Skłonność do intrygantstwa nie jest zależna od płci.

Moim zdaniem istnieje kilka powodów, dla których kobiety są uwrażliwione na znieczulicę innych kobiet, a nie dostrzegają jej u mężczyzn.

- Oczekujemy, że kobiety będą nas traktować lepiej niż mężczyźni, a jeśli tak się nie dzieje, dochodzi do „dysonansu poznawczego” albo rozczarowania rozdziwieniem między oczekiwaniami a rzeczywistością.
- Społecznie bardziej akceptowalne jest wytykanie słabostek kobietom aniżeli mężczyznom. Mężczyźni postępują tak wobec kobiet bez przerwy, więc te mniej rozgarnięte idą w ich ślady.
- Wśród kobiet panuje zacieklejsza rywalizacja o możliwości awansu, zważywszy na to, że są one bardziej ograniczone niż w przypadku mężczyzn. Z tego względu kobiety pnące się w górę mogą mylnie postrzegać inne kobiety jako prawdziwe zagrożenie.

Niezależnie od przesłanek, traktowanie kobiet z mniejszym szacunkiem niż mężczyzn albo powielanie mitu, że jesteśmy swoimi najgorszymi wrogami, jest ogromnym błędem. Nie tylko dlatego, że innych ludzi nie należy traktować lekceważąco, ale z tego względu, że jest to po prostu głupie. Co będzie, jeśli kobieta, która słyszała, jak obgadywałaś ją w damskiej toalecie, awansuje na szefową Twojego działu? Albo jeśli opuścisz firmę, by założyć własną, i będzie to ta sama kobieta, która decyduje o podpisywaniu kontraktów z podwykonawcami? Naprawdę sądzisz, że puści to w niepamięć?

Wskazówki

- Przestań oczerniać, zacznij doceniać. Poszukaj okazji do wyrabiania dobrej reputacji koleżankom z pracy. Komplementuj je publicznie. Jeśli okaże się to konieczne, krytykuj tylko konstruktywnie i na osobności.
- Rekomenduj kobiety do awansów albo prestiżowych zadań bez obaw, że zostaniesz oskarżona o to, iż robisz tak tylko dlatego, że masz do czynienia z kobietą. Tego rodzaju uwagi to wybiegi stosowane przez mężczyzn, które mają na celu tylko zniechęcenie Cię do takich działań!
- Jeśli w Twojej firmie nie ma sieci wzajemnego wsparcia dla kobiet, załóż ją. Więcej informacji o działaniu tego rodzaju grup znajdziesz w internecie pod hasłem „kobieca sieć w organizacji”.
- Nie angażuj się w babskie ploteczki o innych kobietach. Możesz po prostu odejść albo wykazać się większą odwagą i powiedzieć, że Twoim zdaniem wszystkie powinnyście wspierać, a nie obgadywać pozostałe kobiety w biurze.

ZADANIE DO WYKONANIA



Nadmierna wrażliwość

W filmie *Ich własna liga* jest taka scena, w której Jimmy Dugan (grany przez Toma Hanksa), trener kobiecej drużyny baseballowej Rockford Peaches („Brzoskwinki”), łąca jedną ze swoich zawodniczek (jeśli nie widziałś tego filmu, koniecznie to zrób, bo to, jak te kobiety nawzajem się wspierają, jest naprawdę inspirujące).

Jimmy Dugan: Evelyn, możesz pozwolić na słówko? Dla której drużyny grasz?

Evelyn Gardner: No... Jestem Brzoskwinką.

Jimmy Dugan: W takim razie czemu rzucasz z powrotem do bazy domowej, skoro prowadziliśmy o dwa punkty? Pozwoliłaś biegaczowi dotrzeć do drugiej bazy i przez ciebie straciliśmy prowadzenie. Zaczniij używać głowy. To jest taka narośl metr nad twoim tyłkiem!

[Evelyn zaczyna płakać].

Jimmy Dugan: Ty płaczesz? Ty płaczesz? TY PŁACZESZ! Żadnego płaczu! **BASEBALLIŚCI NIE PŁACZĄ!**

Płacz jest jednym z przejawów nadwrażliwości kobiet, a zarazem błędem, o którym napiszę w dalszej części książki. Przemilczenia, ciche dni i bierna agresja to kilka innych oznak przewrażliwienia kobiet. Jestem pewna, że nieraz widziałś, jak mężczyźni klócą się i skaczą sobie do oczu, a potem idą razem na piwo jak gdyby nigdy nic. Ponieważ z ich perspektywy rzeczywiście nie miało miejsca nic poza zwykłą, szczerą sprzeczką. Z kolei kobiety mają istic słoniową pamięć do uraz. Jedno małe potknięcie i nawet wieloletnie relacje obracają się w gruzy.

Jeśli należysz do tych nadwrażliwych, mam dla Ciebie tylko dwa słowa: *zmień to*. Płaczliwość jest jedną z cech, które najbardziej irytują mężczyzn w kobietach. Mężczyźni po prostu nie są uwarunkowani, by odbierać sprawy tak personalnie, jak czynią to kobiety. Dla nich praca to biznes, nie sprawa osobista. Jeśli kobiety chcą być postrzegane jako dostatecznie silne, by mogły grać w pierwszej lidze, to muszą się wyzbyc osobistego podejścia do sprawy — zwłaszcza jeśli chodzi o krytykę z zewnątrz.

Wskazówki

- Zakładaj, że ludzie mają najlepsze intencje, a nie najgorsze. Większość ludzi nie zaczyna dnia od knucia planów zranienia Twoich uczuć. Zdarza się. Zanim się obrazisz za jakąś uwagę albo postępowanie, które doprowadziło Cię do wrzenia, pomyśl o intencjach drugiej osoby. Owszem, bezmyślny komentarz rzucony w pośpiechu albo pod wpływem emocji chwili może Cię ubodźć, ale nie musisz pozwalać, by przerodził się w jątrzącą się ranę.
- Wygadaj się. Zamiast okazywać oburzenie, ubierz je w słowa i porozmawiaj z adwersarzem. Zwykle tego rodzaju rozmowa pozwala uwolnić choć część nagromadzonych wokół sprawy emocji.
- Jeśli ktoś Cię skrytykuje, oprzyj się pokusie przechodzenia do defensywy. Lepiej zadaj pytania, które pozwolą Ci zrozumieć krytykę, podziękuj rozmówcy za czas poświęcony na sformułowanie opinii i zastanów się, czy jest ona w pewnym stopniu słuszna, czy nie. Jeśli tak, podejmij jakieś działania. Jeśli nie — *zapomnij o niej*.

ZADANIE DO WYKONANIA



Ankietowanie przed podjęciem decyzji

Justyna zajmuje stanowisko głównego audytora, ma dyplom MBA i ponad pięć lat doświadczenia w pracy dla dużej firmy, którą tygodnik „Polityka” ostatnio umieścił na liście 500 największych przedsiębiorstw. Za swoją pracę Justyna zbiera najwyższe oceny. Kiedy pojawiła się możliwość awansu, jej nazwisko znalazło się na skróconej liście kandydatów. Jednak w oczach otoczenia Justyna była niezdolna lub niegotowa do wykonania jakiegokolwiek ruchu bez uprzedniego zasięgnięcia opinii wszystkich dookoła. W rezultacie nie była postrzegana jako osoba potrafiąca podejmować szybkie i zdecydowane działania. Awansowanie jej na stanowisko kierownicze nie wchodziło w rachubę. Innymi słowy, Justyna była jedną z tych kobiet, które muszą „przeprowadzić ankietę” przed podjęciem decyzji.

Branie pod uwagę opinii otoczenia przy podejmowaniu decyzji to dobra rzecz. Niezdolność do działania bez zasięgania opinii wszystkich dookoła i sprawdzenia, czy aprobują dany tok postępowania, dobra nie jest. To technika stosowana przez grzeczne dziewczynki w celu uniknięcia późniejszej konfrontacji. Jeśli na początku zyskają aprobatę, nikt nie będzie mógł później ich skrytykować. Musisz balansować pomiędzy wizerunkiem samotnego jeźdźca, decydującego bez oglądania się na innych, a opinią osoby niezdolnej do samodzielnych decyzji lub takiej, której brakuje pewności siebie niezbędnej do podejmowania działań bez wsparcia z zewnątrz. Najlepiej być samodzielną, ale zarazem brać pod uwagę alternatywne rozwiązania oferowane przez otoczenie.

Wskazówki

- Bierz na siebie większe ryzyko, działając bez uprzednich konsultacji z przełożonym. Zaczynij od drobnych, mało znaczących decyzji. Ryzykując, dobrze jest uwzględnić zarówno dane, jak i intuicję. Jeśli masz wszystkie potrzebne informacje i czujesz, że powinno się udać, to właściwie nie ma mowy o ryzyku. Z drugiej strony, jeśli masz mało danych i nie jesteś przekonana co do powodzenia przedsięwzięcia, to będzie to głupie ryzyko. Aby kusić los racjonalnie, powinnaś mieć trochę jednego i trochę drugiego (danych i dobrych przeczuc).
- Zastanów się, co masz do stracenia, działając w sposób niezależny. Postaraj się przyjrzeć wewnętrznemu mechanizmowi, który nakazuje ciągle szukać aprobaty. Kiedy poznasz, jak on działa, będziesz mogła zmienić zachowanie.
- Nie pozwól, by wahadło wychyliło się zbyt mocno w drugą stronę. W niektórych sytuacjach należy przeprowadzać szerokie konsultacje i zabiegać o aprobatę otoczenia. Jest tak zazwyczaj przy podejmowaniu bardzo ważnych decyzji, z którymi wiążą się znaczące koszty lub potencjalne straty.

ZADANIE DO WYKONANIA



Potrzeba bycia lubianą

„Nie mogę zaprzeczyć, że mnie lubicie! W tej chwili naprawdę mnie lubicie!” — ta żywiołowa reakcja Sally Field na wiadomość o zdobyciu Oscara dla najlepszej aktorki w roku 1984 za rolę w filmie *Miejsca w sercu* to najlepszy przykład, jak potrzeba bycia lubianą może utrudniać osiągnięcie sukcesu. Do tamtej chwili Sally Field zagrała w serialach *Gidget*, *The Flying Nun* i w kilku filmach, z których najlepiej znany jest *Mistrz kierownicy ucieka* z udziałem Burta Reynoldsa. Ten dzień okazał się punktem zwrotnym w jej karierze. Od tamtego momentu Sally Field zaczęła częściej przyjmować poważniejsze role, zajęła się reżyserią i produkcją filmów, a także zmieniła sposób komunikowania się z publicznością.

Bycie lubianym (niekiedy mówi się o „ilorazie sympatyczności”, w skrócie LQ, od ang. *likeability quotient*) to kluczowy czynnik, jeśli chcesz odnieść sukces. Ludzie awansują, są degradowani, znajdują pracę i ją tracą, ponieważ są lub nie są lubiani. W naszym biurze posługujemy się bardzo naukowym testem określającym, na ile kogoś da się lubić. Nazywamy go Testem Piwa. Gdy po raz pierwszy spotykamy się z jakimś klientem, zadajemy sobie pytanie: *czy jest to ktoś, z kim chciałabym pójść na piwo albo na kawę?* Jeśli odpowiedź brzmi: „Nie”, to już wiemy, że mamy twardy orzech do zgryzienia.

U niektórych grzecznych dziewczynek potrzeba bycia lubianą jest tak mocno zakorzeniona, że praktycznie nie są one w stanie zachowywać się w inny sposób. Paraliżuje je sama myśl o zawiedzeniu czyichś oczekiwań. Bardzo ważne jest, by dostrzegać różnicę pomiędzy byciem lubianą a byciem szanowaną. Jeśli zależy Ci jedynie na byciu lubianą, zapewne przegapisz okazję do zdobycia szacunku otoczenia. Potrzeba bycia lubianą uniemożliwia zmierzenie się z ryzykiem podejmowanym przez osoby darzone szacunkiem. I na odwrót, jeśli koncentrujesz się jedynie na byciu szanowaną i nie interesuje Cię, czy jesteś lubiana, utracisz poparcie ludzi, którzy mogą Ci być potrzebni. Paradoksalnie, największe sukcesy zawodowe odnoszą osoby lubiane i szanowane.

Carol Frohlinger, ekspertka w dziedzinie negocjacji dla kobiet, podczas pracy nad naszą książką *Grzeczne dziewczynki nie dostają tego, czego chcą* nauczyła mnie pewnego ważnego rozróżnienia. Otóż nie wszystkie relacje są sobie równe. Istnieją relacje przelotne — te z ludźmi, z którymi robimy interesy albo widzimy się raz w życiu, i istnieją relacje osobiste — te mają charakter trwały. Kobiety zwykle traktują obydwa rodzaje relacji tak samo, a ten brak rozróżnienia sprawia, że marnują czas i energię (że nie wspomnę o poczuciu wykorzystania).

Weźmy na przykład siedzącą obok Ciebie w samolocie osobę, która chce z Tobą pogadać. Jesteś po męczącym, wypełnionym spotkaniami tygodniu, marzysz więc tylko o tym, by w trakcie lotu odpocząć i posłuchać muzyki. Jeśli postąpisz jak grzeczna dziewczynka, porozmawiasz z tą osobą tylko dlatego, że ona tego chce. Tymczasem jako dojrzała kobieta powinnaś grzecznie powiedzieć, że miło Ci się rozmawiało, ale teraz chcesz założyć słuchawki i trochę się wyciszyć. To przelotna znajomość — najprawdopodobniej nigdy więcej się nie zobaczycie. Nie daję Ci to pozwolenia na bycie nietaktowną, ale nie musisz wkładać w taką relację tyle samo energii co w ważniejszy dla Ciebie związek. Tak naprawdę nie ma znaczenia, czy ta osoba Cię polubi, czy nie.

Jeśli w analogicznych okolicznościach będziesz siedzieć obok koleżanki, z którą pracowałaś przez cały tydzień, a koleżanka ta będzie chciała porozmawiać o pewnym problemie osobistym, jaki pojawił się w jej życiu w trakcie delegacji, staniesz przed trudniejszą decyzją. Nie jest to przelotna znajomość, lecz raczej relacja osobista — taka, która zapewne utrzyma się przez dłuższy czas. Nie chodzi nawet o to, by koleżanka Cię lubiła, ale o chęć utrzymania z nią korzystnych, zażyłych kontaktów.

W każdej z nas jest mała dziewczynka, która chce być lubiana — i nie ma w tym nic złego. Dopiero wtedy, gdy potrzeby małej dziewczynki stają się ważniejsze od potrzeb racjonalnej, dorosłej kobiety, zaczynają się kłopoty. Życzliwość jest niezbędnym składnikiem sukcesu i dla mężczyzn, i dla kobiet. Tylko sama w sobie po prostu nie wystarcza.

Wskazówki

- Przeczytaj książkę *Grzeczne dziewczynki nie dostają tego, czego chcą. 99 sposobów na zasłużony szacunek, wypracowany sukces i wymarzone życie* autorstwa niżej podpisanej oraz Carol Frohlinger. Połączyłyśmy siły z Carol, prawniczką z doświadczeniem w negocjacjach, i napisałyśmy tę książkę, aby pomóc czytelniczkom w wyznaczaniu granic i rozwijaniu umiejętności negocjowania tego, na czym im zależy — nie tylko w pracy, ale we wszystkich aspektach życia.
- Przeprowadź ze sobą rozmowę i postaraj się zneutralizować potrzebę bycia lubianą przez wszystkich i przez cały czas. Jej zaspokojenie nie jest możliwe. Nie myśl tak: *Ale ludzie nie będą mnie lubili, jeśli...*, tylko tak: *Ludzie mogą być na mnie źli, ale przynajmniej postąpię zgodnie ze swoimi zasadami*.
- Zastanów się, skąd bierze się ta nadmierna potrzeba bycia lubianą. Pytania takie jak: „Co takiego może się zdarzyć, jeśli będę sobą?” lub „Czy w dzieciństwie wpojono mi, że bycie lubianą jest ważne?” mogą pomóc w odkryciu celu, któremu służy potrzeba bycia lubianą. Jeśli znajdziesz odpowiedzi na te i podobne pytania, łatwiej pokonasz ten wewnętrzny przymus.
- Zrównoważ swoją skłonność do zaspokajania potrzeb innych ludzi i zajmij się własnymi potrzebami. Zanim zgodzisz się na coś, na co nie masz ochoty, zastanów się, jakie to będzie miało znaczenie, jeśli ta druga osoba trochę się zirytuje. Ludzie często złością się i denerwują, aby dostać od nas to, czego chcą. Nie daj się nabrać na takie sztuczki.
- Jeśli odmawianie sprawia Ci problem, zajrzyj do książki *Kobieta asertywna* Stanlee Phelps i Nancy Austin³.
- Naucz się odróżniać przelotne znajomości od trwałych relacji i odpowiednio je traktuj.

³ Rebis, Poznań 2002 — przyp. red.



Brak potrzeby bycia lubianą

Nie, oczy Cię nie mylą. W przypadku wielu kobiet ten błąd to odwrotność potrzeby bycia lubianą. W obawie przed lekceważeniem ze strony otoczenia niektóre kobiety przyjmują postawę zdającą się mówić: „Moim zadaniem nie jest zwycięstwo w konkursie popularności”. No cóż, jestem tutaj, by powiedzieć Ci, że owszem, to właśnie jest Twoim zadaniem. Przypomnij sobie, co przytrafiło się Hillary Clinton podczas jej kampanii prezydenckiej w 2008 roku. Wątpię, żeby straciła wtedy szanse na zwycięstwo dlatego, że Stany Zjednoczone nie były gotowe na kobietę prezydenta. Otóż sądzę, że jej „iloraz sympatyczności” (o którym pisałam przy okazji omawiania poprzedniego błędu) nie był tak wysoki jak LQ Baracka Obamy (o Billu Clintonie nie wspomnę). Pisząc te słowa, nie wiedziałam jeszcze, że Hillary będzie w 2016 roku ubiegać się o fotel prezydenta; zasugerowałabym jej bowiem, by popracowała nad swoim LQ.

Elżbieta Jabłońska, dyrektorka działu opieki społecznej w Centrum Medycznym Neurogem, jest kolejnym przykładem kobiety, która nie dbała o to, czy ludzie ją lubią, czy nie. Teraz pozwoliła mi opisać swoją historię jako przykład, w jaki sposób takie podejście może szkodzić w osiąganiu celów zawodowych.

Elżbieta ma złote serce. Naprawdę troszczy się o ludzi. Co więcej, jest błyskotliwa i świetna w swojej pracy. Problem polegał na tym, że ludzie nie mieli o tym pojęcia. Widzieli w niej perfekcjonistkę skupioną bardziej na realizacji zadań niż na potrzebach pracowników. Ona sama obawiała się, że jeśli ktokolwiek zobaczy, jak ciepła i wyrozumiała jest w rzeczywistości, będzie mógł ją wykorzystać. W efekcie Elżbieta posunęła się za daleko w przeciwnym kierunku. Jak wiele kobiet, musiała nauczyć się pokazywać bardziej ludzką, stereotypowo uznawaną za kobiecą stronę charakteru, równocześnie efektywnie wykorzystując „męskie” cechy swojego stylu zarządzania.

Wskazówki

- Przeczytaj książkę Russa C. Edelmana, Timothy'ego R. Hiltabiddle'a i Charlesa C. Manza *Syndrom miłego człowieka. Jak osiągnąć sukces, pozostając sobą*⁴. Nieuprzejmość nie zaprowadzi Cię tak daleko jak bycie miłym — jeśli tylko nie będziesz się zachowywać jak mała dziewczynka, czyli tak jak nauczono Cię w dzieciństwie.
- Przestań uważać, że poufałość rodzi pogardę. Dzięki umiejętności wyznaczania granic nigdy nie będziesz się musiała przejmować, że ktoś Cię wykorzysta.
- Codziennie poświęcaj trochę czasu na rozwijanie albo umacnianie relacji z otoczeniem. Kiedy potrzebujesz dobrej relacji, jest już za późno, by ją budować. Życzliwie słuchaj kogoś, kto chce się wygadać, dowiaduj się, co jest ważne dla Twoich kolegów albo klientów, i przestrzegaj nie tyle *złotej* reguły (traktuj innych tak, jak chcesz, by oni Ciebie traktowali), ile reguły *platynowej* — traktuj innych tak, jak *oni* chcą być traktowani.
- Weź sobie do serca motto sukcesu Mary Kay Ash: „Traktuj innych tak, jakby nosili tabliczkę z napisem »Spraw, bym poczuł się ważny«”.

⁴ Onepress, Gliwice 2010 — *przyp. red.*



Niezadawanie pytań z obawy przed śmiesznością

Ile razy musimy usłyszeć, że nie ma głupich pytań, abyśmy w końcu w to uwierzyły? Cały problem polega na tym, że dajemy wiarę staremu porzekadłu — *lepiej trzymać język za zębami i wyglądać na głupca, niż otworzyć usta i to potwierdzić*. No cóż, ja się z tym nie zgadzam. Kobiety milczą na tyle sposobów, że nie trzeba wyszukiwać jeszcze jednego. Zadawanie uzasadnionych pytań (w przeciwieństwie do wypowiadania stwierdzeń w formie pytań, czym zajmę się później), kiedy chcesz coś lepiej zrozumieć, nie jest oznaką ignorancji, a pewności siebie. Prawie trzy dekady pracy w korporacjach nauczyło mnie, że gdy czegoś nie rozumiem, inni najprawdopodobniej też tego nie pojmują.

Czasami grzeczne dziewczynki nie pytają, żeby nie marnować czasu grupy. Zadanie sobie prostego pytania: „Czy otrzymana odpowiedź przyda się tylko mnie?” powinno pomóc w podjęciu decyzji, czy należy zabrać głos. Jeśli odpowiedź jest twierdząca i wiesz, że będziesz miała okazję zadać pytanie po zakończeniu spotkania, wstrzymaj się do tego czasu. Jeśli odpowiedź jest negatywna lub gdy wiesz, że nie będziesz miała drugiej okazji, by je zadać (uczestnicy spotkania nigdy już nie zbiorą się w takim samym gronie lub prelegent nie będzie osiągalny), pytaj bez obaw. Pamiętaj jednak o potrzebach pozostałych uczestników spotkania. Jeśli zadałaś już kilka pytań i zauważyłaś, że inni zaczynają się niecierpliwić, lub gdy spotkanie zbliża się do końca, rozważ, czy uzyskanie odpowiedzi w danym momencie jest rzeczywiście konieczne.

Wskazówki

- Jeśli nie rozumiesz, pytaj. To dużo lepsze niż błędzenie po omacku.
- Obserwuj ludzi uczestniczących w spotkaniach, a zauważysz, kiedy czują się zagubieni lub nie rozumieją poruszanych kwestii. Wykorzystaj takie momenty, by pomóc grupie, mówiąc na przykład: „Widzę po minach, że nie wszystko jest jasne. Proszę, podaj kilka przykładów lub powtórz to innymi słowami”.
- Zaufaj instynktowi. Jeśli coś wydaje Ci się niejasne, zapewne takie właśnie jest.
- Posługuj się parafrazami do zdobycia informacji, na przykład: „O ile dobrze rozumiem, mamy sześć miesięcy na zakończenie pierwszej fazy projektu, trzy na zakończenie fazy drugiej i kolejne sześć na zakończenie trzeciej?”. Jeśli się mylisz, dowiesz się o tym; jeśli masz rację, uzyskasz potwierdzenie.
- Jeśli inni sprawiają, że czujesz się głupio, zadając pytania, możesz założyć, że to ich problem, nie Twój. Jeśli robią to ciągle, zapytaj wprost, dlaczego silą się na złośliwość, usłyszawszy pytanie.

ZADANIE DO WYKONANIA



Naśladowanie mężczyzn

W tym przypadku błąd polega na *naśladowaniu* męskiego zachowania. Wiele kobiet posiada cechy tradycyjnie przypisywane mężczyznom i ich zachowanie jest stosowne do charakteru. Te kobiety nikogo nie naśladowują, po prostu są sobą. W ich przypadku takie postępowanie może dać dobre wyniki, zwłaszcza jeśli jest autentyczne. Lecz jeśli nie należysz do tej grupy, nie próbuj się upodobnić. Nigdy nie uda Ci się odegrać roli mężczyzny równie dobrze jak roli mądrze postępującej kobiety. Mam nadzieję, że zdajesz już sobie sprawę, że ta książka oferuje pełen wachlarz strategii i technik przydatnych kobietom, nie podpowiada jednak sposobów naśladowania mężczyzn.

Naśladowanie mężczyzn w miejscu pracy z całą pewnością wpędzi Cię w kłopoty. Od mężczyzn oczekujemy, by zachowywali się w pewien określony sposób, i tego samego oczekujemy od kobiet. Kiedy tak się nie dzieje, odczuwamy swego rodzaju dysonans. Jeśli czyjeś zachowanie nie odpowiada naszym oczekiwaniom, tracimy zaufanie lub uważamy, że taka osoba nie wypełnia właściwie swojej roli. Zamiast narażać się na takie reakcje, musisz postępować w sposób odpowiadający oczekiwaniom, równocześnie poszerzając zakres akceptowanych zachowań.

Fakt, że różnisz się od mężczyzn, nie jest czymś, co trzeba zmieniać czy ukrywać. Otoczenie może nam dawać do zrozumienia, że nasze zachowanie jest w jakiś sposób niewłaściwe, ale to tylko kolejny wybieg, by pokazać nam nasze miejsce. Nie daj się na to nabrać. Kobiety wnoszą do miejsca pracy wyjątkowe umiejętności, szczególnie potrzebne w dzisiejszych czasach. Skłonność do współpracy zamiast rywalizacji, zdolność słuchania zamiast ciągłego mówienia i wykorzystywanie relacji zamiast mięśni to właśnie te zachowania, których uczyć mężczyzn. Cała sztuka polega na utrzymaniu równowagi. Zarówno kobiety, jak i mężczyźni mogą się zachowywać w sposób nadmiernie stereotypowy.

Nie wolno zapominać, że w poszczególnych firmach obowiązują różne normy zachowania. W jednej z firm, dla których pracowałam, obowiązywały sztywne zasady mówiące, że kobiety i mężczyźni muszą się zawsze zachowywać jak damy i dżentelmeni. Odkryłam to, gdy powiedziałam jednej z kobiet,

że jeśli chce być traktowana poważniej, musi mówić głośniej i w nieco bardziej asertywny sposób prezentować swoje pomysły. Odpowiedziała mi — a inne kobiety obecne na spotkaniu to potwierdziły — że prezes firmy nie lubi agresywnych kobiet i gdyby zmieniła swoje zachowanie, straciłaby pracę. Ta konkretna kobieta nie miała trudności z dostosowaniem się do oczekiwań, bo były one zgodne z jej charakterem.

Gdybyśmy w magiczny sposób przenieśli tę kobietę do innej firmy — powiedzmy takiej, w której *wszyscy* muszą być agresywni — jej zachowanie nie byłoby zgodne z oczekiwaniami i zapewne nie odniosłaby takiego sukcesu jak w tej chwili. Musiałaby zdecydować, czy chce rozszerzyć wachlarz swoich zachowań, czy woli poszukać firmy, której kultura lepiej odpowiada jej naturalnym skłonnościom i w której nie musiałaby się zmieniać. Jednak w większości firm wspomniane normy nie są tak sztywno ustalone i kobiety muszą znaleźć sposoby poszerzania zakresu akceptowanych zachowań bez narażania się na krytykę.

Wskazówki

- W dalszym ciągu zdobywaj wiedzę na temat własnego stylu, zastanów się, jakie działania przynoszą efekty, z czym masz trudności, w jaki sposób możesz wspomóc swoje naturalne silne punkty nowymi zachowaniami. Możesz w tym celu poprosić o informacje zwrotne lub nagrywać na wideo swoje wystąpienia podczas zebrań, prezentacji bądź warsztatów z zakresu rozwoju osobistego.
- Zmodyfikuj zasady w taki sposób, by odpowiadały Twoim potrzebom, a równocześnie spełniały oczekiwania otoczenia. Walenie w stół i mówienie donośnym głosem może się okazać nie do przyjęcia, ale naśladowanie zepsutej płyty (ciągle powtarzanie tego samego na różne sposoby) może pomóc w osiągnięciu celów.
- Pamiętaj, że w poszczególnych firmach panują różne oczekiwania dotyczące zachowania. Co sprawdza się w jednej, może być nieskuteczne w drugiej. Obserwuj, jakie normy kulturowe obowiązują w miejscu pracy, i odpowiednio modyfikuj swój styl. Jeśli nie możesz się zmusić do zmiany zachowania, tak by było ono akceptowane, poszukaj pracy w środowisku odpowiadającym Twojemu naturalnemu stylowi.

ZADANIE DO WYKONANIA



Granie faceta w męskim gronie

To pewna odmiana naśladowania mężczyzn. O tę postawę często pytają mnie kobiety, które pracują w dziedzinach zdominowanych przez mężczyzn, takich jak budownictwo, służby paramilitarne (w rodzaju straży pożarnej lub policji), a także niektóre gałęzie inżynierii. Problem nasila się, jeśli jesteś młodą kobietą pracującą ze starszymi od siebie mężczyznami, którzy próbują traktować Cię raczej jak córkę, nie jak współpracownika.

Często okazuje się, że taka kobieta jest jedyną na spotkaniu albo na imprezie. I nazbyt często zdarza się, że ten „rodzynek” próbuje wejść w skórę jednego z facetów — klnie jak szewc, śmieje się z rubasznych dowcipów (albo je opowiada) i przesiaduje z nimi do późna w barze. Na krótką metę pozwala to rozładować pewne napięcie związane z byciem jedyną kobietą na sali, ale nie jest to dobra strategia długoterminowa. Jak już wspomniałam przy omawianiu poprzedniego błędu, jeśli nie jesteś jedną z tych kobiet, które naprawdę przekonująco potrafią grać faceta, mężczyźni raczej nie będą mieli do Ciebie zaufania.

Czy to oznacza, że należy popadać w drugą skrajność i stać się *femme fatale* albo oczekującą pomocy damulką, która trzepocze rzęsami, by mężczyźni ją zaakceptowali? W żadnym razie! To także nie jest autentyczne. Prawdziwy sekret powodzenia w tego rodzaju sytuacjach polega na byciu sobą i akcentowaniu swojego profesjonalizmu, umiejętności oraz zdolności do traktowania mężczyzn z wdziękiem, pewnością siebie i szczyptą humoru.

Wskazówki

- Pozwól chłopcom być chłopcami — do pewnej granicy. Z jakichś niewytłumaczalnych dla mnie powodów, jeśli zebrać kilku facetów w jednym miejscu, zaczynają się zachowywać jak żacy w akademiku. Nie czuj się zobligowana do wychowywania ich, ale też nie bądź skłonna do tolerowania nadużyć. Jeśli facet siarczyście klnie, a potem zerka na Ciebie kątem oka i przeprasza, obróć to w żart, mówiąc coś w rodzaju: „Nic nie szkodzi, już to kiedyś słyszałam”. Z drugiej strony, jeśli znajdziesz fekalia w swoim kasku (co naprawdę przydarzyło się pewnej kobiecie pracującej w rafinerii), to powinnaś zasygnalizować współpracownikom, że tym razem ujdzie im to na sucho, ale co za dużo, to niezdrowo i następnym razem podejmiesz wszelkie działania, by to ukrócić.
- Nie traktuj współpracowników jak braci, ojca, dziadka albo męża. Kobiety często przypisują kolegom cechy charakterystyczne dla mężczyzn z najbliższego grona. Normy obcowania z bliskimi są na ogół zupełnie inne niż te, których powinno się przestrzegać w kontaktach z pracownikami. Przyjmij, że jesteś na równi z kolegami, niezależnie od ich wieku albo statusu. Dzięki temu w razie ewentualnego konfliktu znajdziesz się w lepszej pozycji.
- Bądź na luzie. Powinnaś wykazać się poczuciem humoru związanym z byciem jedyną kobietą w grupie. Przygotuj sobie kilka ciętych ripost, po które będziesz mogła sięgnąć w sprzyjającej sytuacji. Jeśli ktoś będzie dowcipkował na temat tego, że jesteś jedyną kobietą w zespole, odpowiedz coś w rodzaju: „Jeśli uważasz, że to trudne, to spróbuj pochodzić w szpilkach!”.
- Wzbudź szacunek swoim profesjonalizmem. Nieustannie udowadniaj swoje doświadczenie i umiejętności. Jeśli będziesz tak postępować, kwestia płci z czasem zejdzie na drugi plan. Z talentami się nie dyskutuje.

ZADANIE DO WYKONANIA



Mówienie całej prawdy i tylko prawdy (tak Ci dopomóż Bóg)

Dlaczego kobiety, w dużo większym stopniu niż mężczyźni, odczuwają potrzebę mówienia prawdy na swój temat, nawet gdy jest ona niechlubna lub szkodliwa dla nich samych? Przeprowadzono kiedyś badania, w których poproszono kobiety i mężczyzn o opisanie samych siebie. Mężczyźni, niezależnie od wyglądu, opisywali siebie rzeczowo, używając pozytywnych (lub przynajmniej neutralnych) określeń. „Mam metr osiemdziesiąt wzrostu, ważę dziewięćdziesiąt kilo i noszę wąsy” — powiedział pewien korpulentny, starzejący się mężczyzna. Akurat. A ja jestem Julia Roberts. Kobiety częściej opisywały siebie, używając pejoratywnych określeń: „Mam siwiejące włosy, mogłabym zrzucić parę kilo, w sumie nie wyglądam najgorzej...”.

Ta sama sytuacja powtarza się, gdy kobieta jest proszona o omówienie projektu, w którym nie wszystko poszło zgodnie z planem. Taka kobieta będzie się obwiniać i wynajdywać wszystkie rzeczy, które mogła zrobić inaczej. Co robią mężczyźni? Pozostają obiektywni i nie dostrzegają winy po swojej stronie. Kiedyś pewien mężczyzna, któremu zarzucono stworzenie błędnej metodologii, odpowiedział: „Problem nie leżał w metodologii, lecz w tym, że metodologia nie odzwierciedlała rzeczywistych możliwości procesu”. A *kto* stworzył metodologię?

Anne Mulcahy, była prezes i dyrektor generalny firmy Xerox, przekonała się w niemiły sposób, że mówienie prawdy wprost może wpędzić w kłopoty. Podczas konferencji inwestorów na początku swojej kadencji powiedziała całemu światu, że utrzymanie obecnego modelu biznesowego jest niemożliwe. Następnego dnia akcje Xerox straciły 26% swojej wartości. Mulcahy początkowo myślała, że skoro zyski firmy spadały i nikt nie robił z tego tajemnicy, wniosek o niewłaściwym modelu biznesowym nasuwał się sam. Po latach jednak stwierdziła: „Powinnam była powiedzieć, że firma widzi

konieczność wprowadzenia zmian w modelu biznesowym”. Mulcahy w dalszym ciągu uważa, że ludzie powinni wyrażać się w sposób bezpośredni, lecz doradza przy tym, by „nie mówili nic, co mogłoby zostać niejednoznacznie zinterpretowane”.

Wydaje się, że Anne Mulcahy nadal nie posiadała sztuki pozytywnego „odkręcania” sytuacji. Mówienie prawdy nie wymaga stawiania siebie w niekorzystnym świetle. Wymaga szczerego, obiektywnego opisu faktów bez obwiniania się czy samobiczowania.

Wskazówki

- Słuchaj uważnie pytań; odpowiadaj wprost i obiektywnie. Pytanie: „Dlaczego projekt nie został skończony na czas?” nie oznacza, że zadająca je osoba oczekuje samoobwiniania. Najprawdopodobniej istnieją wystarczające powody, dla których projekt nie został skończony na czas, i to *one* powinny się znaleźć w odpowiedzi. Właściwa i szczerza odpowiedź brzmiałaby: „Istnieją dwa podstawowe powody. Po pierwsze, nie mieliśmy dość pracowników, by wykonać pracę w tak nierealistycznym terminie, a po drugie, informacje potrzebne do uzupełnienia danych zostały nam udostępnione dopiero dwa dni przed terminem”.
- Nawet jeśli faktycznie ponosisz odpowiedzialność za błąd, nie pogarszaj sytuacji, rozwodząc się nad tym. Unikaj potwierdzania i wyjaśniania, a cokolwiek zrobisz, nie pozwól sobie wpaść w złe samopoczucie z tego powodu. Wszyscy popełniamy błędy. Zastąp przepraszające, wyjaśniające i obrotne odpowiedzi bardziej neutralnymi. Przeciwicz mówienie frazy: „Rozumiem, co do mnie mówisz, i będę o tym pamiętać na przyszłość”. W ten sposób ani nie przyznajesz racji, ani nie wyrażasz sprzeciwu — po prostu potwierdzasz, że zrozumiałaś.
- Do każdej negatywnej informacji dołącz pozytywną. Na tym polega „pozytywne odkręcanie”.

ZADANIE DO WYKONANIA



Zmień to:

- „Muszę przyznać, że mogłam dołożyć więcej starań, by nie przekroczyć budżetu”.
- „Żałuję, że przed podjęciem ostatecznej decyzji w kwestii kandydata nie zebrałam więcej informacji”.
- „Nie sądzę, żebym była właściwą osobą na to stanowisko — nie mam wszystkich kwalifikacji podanych w opisie”.

Na to:

- „Choć nie udało nam się zmieścić w budżecie, ukończyliśmy projekt przed terminem”.
- „Choć pracownik nie sprawdził się na tym stanowisku, przynajmniej dowiedzieliśmy się, czego naprawdę chcemy”.
- „To prawda, że nie mam *wszystkich* wymienionych kwalifikacji, lecz moje doświadczenie praktyczne sprawia, że jestem odpowiednią kandydatką”.

Ujawnianie zbyt wielu informacji osobistych

Przez dekadę, jaka upłynęła od czasu ukazania się pierwszego wydania tej książki, znaczenie tego błędu urosło do niespotykanych rozmiarów. Wtedy nie było jeszcze serwisów takich jak Twitter, Facebook, Myspace, LinkedIn i wielu innych, oferujących możliwość nawiązywania kontaktów i dzielenia się informacjami. Obecnie ludzie publikują w internecie każdy swój ruch i najintymniejsze przemyślenia. Biorąc pod uwagę otwartość kobiet, nie powinno więc być zaskoczeniem, że według badań przeprowadzonych przez znaną agencję Nielsen:

- kobiety z o 8 procent *większym* niż przeciętny dorosły prawdopodobieństwem zakładają blogi i aktualizują je; u mężczyzn szansa na to jest o 9 procent *mniejsza* od średniej,
- kobiety z o 6 procent *większym* prawdopodobieństwem utworzyły przynajmniej jeden profil w serwisie społecznościowym; u mężczyzn szansa na to jest o 7 procent *mniejsza* od średniej,
- łącznie 86% kobiet korzysta z internetu do kontaktowania się z przyjaciółmi i rodziną; tylko 54% mężczyzn posługuje się nim w tym samym celu.

Co to dla Ciebie oznacza? Otóż oznacza to, że z większym prawdopodobieństwem niż kolega z sąsiedniego biurka będziesz nazbyt wylewnie opowiadać o sobie w internecie! Nikt poza Twoim partnerem, dzieckiem i ewentualnie Twoją matką nie musi naprawdę wiedzieć, gdzie się w danej chwili znajdujesz. Nie muszę dostawać e-maili z Twoimi opiniami na temat nadchodzących wyborów, małżeństw jednopłciowych, wojen, pokoju czy czegokolwiek innego. Jeśli będę potrzebowała zasięgnąć Twojej rady, zapytam o nią. Na litość, dlaczego miałybyś sama dawać własnemu (obecnemu albo przyszłemu) pracodawcy przesłanki do oceniania Cię?

I mam tu na myśli tylko formę elektroniczną. A co z rozmowami twarzą w twarz? Tym spostrzeżeniem podzieliła się ze mną pewna kobieta zajmująca kierownicze stanowisko, która zauważyła, że kobiety pracujące w jej dziale o wiele częściej niż mężczyźni opowiadały o swoich skomplikowanych sytuacjach

osobistych, co mogło później zostać użyte przeciwko nim. Posłużyła się przykładem jednej z pracownic, która opuściła się w pracy. W trakcie spotkania sama na sam podwładna załapała się łzami i opowiedziała długą, zawiłą historię o tym, że jej matka umiera, jej siostra nie chce przyjąć na siebie żadnej odpowiedzialności, ciężar podejmowania decyzji spadł na nią, jej mąż stracił pracę...

Istotne? Tak, lecz pracownica powiedziała przełożonej zdecydowanie za dużo. Szeftowa odniosła wrażenie, że kobieta nie daje sobie rady ze stresem. Kiedy pojawił się projekt, z którym wiązało się dużo stresu, nie chciała ryzykować powierzenia go tej pracownicy. Dzielenie się osobistymi informacjami nie jest samo w sobie błędem — dzielenie się *zbyt dużą* liczbą informacji może się srodze zemścić.

Wskazówki

- Dobrze się zastanów, którymi informacjami na swój temat możesz się podzielić, jak to zrobić oraz gdzie i komu chcesz je udostępnić. Pamiętaj, że informacja raz puszczona w eter pozostaje w nim na zawsze.
- W przypadku informacji osobistych, im mniej ludzie wiedzą, tym lepiej. Tutaj milczenie się opłaca.
- Jeśli zajmujesz kierownicze stanowisko, zachowaj jeszcze większą ostrożność. W takim przypadku zalecam, by kierować się zasadą: *bądź najlepszym przyjacielem dla podwładnych, ale ani przez chwilę nie myśl, że oni są Twoimi najlepszymi przyjaciółmi*. Twoimi kolegami, tymi, którym ewentualnie możesz zaufać, są inni menedżerowie oraz osoby zajmujące stanowiska na Twoim szczeblu.
- Niezależnie od tego, czy zajmujesz stanowisko kierownicze, czy nie, nie ukrywaj wszystkich informacji na swój temat. Spotkałam kobiety, które tak postępowały, co przyniosło skutki odwrotne do zamierzonych. Zachowując się w ten sposób, wyjdiesz na osobę skrytą i nieszczerą. Podzielenie się odpowiednią liczbą informacji osobistych pozwoli otoczeniu dostrzec Twoją „ludzką” stronę, a co za tym idzie — zbudować relacje.
- Kiedy sytuacja osobista ma wpływ na jakość wykonywanej przez Ciebie pracy, bądź szczerą, lecz zwięzłą. Wystarczy, gdy powiesz: „Przechodzę w tej chwili ciężki okres, ale moja praca jest dla mnie ważna. Postaram się zwracać większą uwagę na szczegóły”.

ZADANIE DO WYKONANIA



Nadmierna obawa, że kogoś obrazisz

Zaobserwowałam pewne interesujące zjawisko — kiedy mężczyzna jest kontrowersyjny lub przedstawia odmienny punkt widzenia, ani mężczyźni, ani kobiety nie reagują, jakby byli obrażeni. Mogą być zli lub urażeni, lecz taki mężczyzna rzadko kiedy zostaje oskarżony o niewłaściwe zachowanie. Ponieważ kobiety częściej spotykają się z oporem przybierającym formę opinii, że posuwają się za daleko, mają skłonność do przyznawania racji (nawet wtedy, gdy tak naprawdę się nie zgadzają) i nieporuszania trudnych tematów.

To jeszcze jedna sztuczka stosowana przeciwko nam — a my bezwiednie dajemy się na to nabrać. Jeśli ktoś obraża się po usłyszeniu uzasadnionego pytania czy komentarza, ukryty komunikat jest taki, że zachowałeś się nieodpowiednio lub zrobiłaś coś niewłaściwego. W rezultacie rozmówca wie, że jesteś skłonna się wycofać. Jeśli będziesz wycofywać się dostatecznie często, osoby z otoczenia nauczą się udawać obrażenie w ramach postawy obronnej. Prawdziwy paragraf 22.

Karol Marks użył terminu *mistyfikacja* na określenie procesu, w którym posiadający władzę i bogactwa zaprzeczali, jakoby istniał problem klasowy, a następnie zaprzeczali, że zaprzeczali. A oto jak to wygląda w praktyce:

Pracownica: Minęły dwa lata, odkąd dostałam podwyżkę, i chciałabym przedstawić argumenty przemawiające za tym, abym otrzymała kolejną.

Kierownik Działu HR: Czy pani mnie oskarża o zaniedbywanie jej potrzeb?

Pracownica: Nie, o nic nie oskarżam. Chciałabym jedynie porozmawiać o podwyżce.

Kierownik Działu HR: No cóż, ewidentnie uważa pani, że coś jest nie w porządku.

Pracownica: Rzeczywiście, uważam, że brak podwyżki przez dwa lata nie jest w porządku, ale nie obwiniam pani.

Kierownik Działu HR: W firmie działa system, który gwarantuje sprawiedliwe traktowanie wszystkich pracowników.

Pracownica: Ale skoro nie dostałam podwyżki, ten system nie działa. Nie wydaje mi się, by widziała to pani z tej perspektywy.

Kierownik Działu HR: A więc teraz twierdzi pani, że nie widzę problemu.

Widzisz, na czym to polega? To pokrętna i okrężna metoda, która nigdy nie prowadzi do ostatecznego rozwiązania problemu. Z obawy, by kogoś nie obrazić, kobiety wycofują się lub w ogóle nie próbują poruszać delikatnych tematów.

Wskazówki

- Przygotowując się do trudnych rozmów, skorzystaj ze schematu podanego pod omówieniem błędu 91.
- Gdy przedstawiasz kontrowersyjny lub odmienny pogląd, użyj techniki kontrastowania, zestawiając ze sobą to, co chcesz, i to, czego nie chcesz osiągnąć: „Nie chcę, by to wyglądało, jak gdybym was nie wysłuchała, bo tak nie było. Chciałabym jednak przedstawić odmienne spojrzenie na sytuację”.
- Upředź rozmówcę, że masz zamiar poruszyć trudny temat, zaczynając wypowiedź od słów: „Nieco trudno mi o tym mówić, ale chciałabym przedstawić moje spojrzenie na sytuację”. Po takim wstępie większość rozmówców wykaże większą cierpliwość.
- Jeśli wiesz, że Twoje słowa nie były obraźliwe, a rozmówca w dalszym ciągu jest obrażony, nie ulegaj. Zamiast tego odpowiedz, potwierdzając, że wiesz, co on lub ona czuje („Widzę, że to cię uraziło”), i zacznij słuchać. Unikaj skłonności do wycofywania się i negowania swoich prawdziwych odczuć.

ZADANIE DO WYKONANIA



Zaprzeczanie, że pieniądze są ważne

Znam wszystkie statystyki dotyczące różnic płacowych pomiędzy płciami. Ty zapewne też je znasz. Nie chciałabym pomniejszać znaczenia tych czynników — takie są fakty i są one istotne. Ale o ile nie jesteś aktywistką walczącą o równe wynagrodzenia, nie masz kontroli nad tymi czynnikami. Pozostaje zadać sobie pytanie: „Co zamierzasz zrobić z tym fantem?”.

Rok po ukazaniu się książki *Grzeczne dziewczynki nie awansują* wyszła druga pozycja z tej serii, zatytułowana *Grzeczne dziewczynki się nie bogacą*. W książce tej przedstawiłam wiele błędów, które są związane z zarabianiem pieniędzy, popełnianych przez kobiety ze względu na ich specyficzne nastawienie do kwestii finansowych. Rozmawiałam z kobietami i pytałam, co stoi im na przeszkodzie w bogaceniu się. Niemal wszystkie odpowiedziały, że nie mają potrzeby być *bogate*, wystarczy, że będą *niezależne*. Jak pragnę zdrowia! Byłam już w życiu niezależna i byłam bogata, i wierz mi, wolę być bogata — i Ty także powinnaś. Zamożność możesz traktować następująco: *mieć tyle pieniędzy, by żyć tak, jak chcesz, nie zamartwiając się forszą*.

Pieniądze to władza, a kobiety często niewłaściwie interpretują władzę i jej unikają. Zapytaj kobietę, czy ma władzę, a poda pięć powodów, dla których tak nie jest. To przekłada się na poczucie zakłopotania, gdy w grę wchodzi pieniądze, i myślenie, że tak naprawdę zasługuje ona na mniej, niż faktycznie jest warta. Może być jeszcze gorzej — kobieta nie myśli w ogóle o pieniądzach, byle tylko miała na zapłacenie rachunków.

Faktem jest, że dostajesz to, na czym się koncentrujesz. Jeśli nie zarabiasz odpowiednio dużo lub nie dostajesz należnych podwyżek — czas skupić się na pieniądzach. Nie będzie to oznaczało, że mniej się przykładasz do pracy, tylko że równie mocno leży Ci na sercu dobro Twoje i Twojej rodziny.

Wskazówki

- Jeśli uważasz, że za mało Ci płacą, dowiedz się, jak przedstawiają się widełki płacowe w Twojej branży. Możesz w tym celu skorzystać z internetu, zasięgnąć informacji w organizacjach branżowych lub zapytać dobrych znajomych, jak to wygląda w ich pracy (nie pytaj, ile zarabiają). Ponieważ wysokość wynagrodzenia zależy od miejsca pracy i branży, nie mogę podać strony internetowej zawierającej wszystkie informacje, ale wpisując w wyszukiwarce „badania płac”, powinnaś znaleźć potrzebne dane.
- Jeśli okaże się, że faktycznie za mało zarabiasz, posłuż się logicznym wywodem popartym faktami i przedstaw, dlaczego powinnaś dostać podwyżkę. Zawrzyj w nim przykłady tego, jak przyczyniasz się do pomnażania zysków firmy, oszczędności albo poprawiania jej efektywności. Jeśli to tylko możliwe, podpieraj się twardymi danymi. Na przykład: „Od czasu, gdy przejęłam to stanowisko, zwiększyliśmy sprzedaż o 23%, a liczba skarg ze strony klientów spadła o 39%”. Poproś przyjaciela, by pomógł Ci ćwiczyć wypowiedź.
- Zaprenumeruj (i czytaj) magazyn poświęcony pieniądзом i problemom związanym z karierą, na przykład „Forbes”, „BusinessWeek” czy „Puls Biznesu”.
- Przewycięź przekonanie, że rozmowy o pieniądzach są przyziemne czy niestosowne.

ZADANIE DO WYKONANIA



Flirtowanie

Ile tysięcy kobiet poznało najważniejszego mężczyznę swojego życia w pracy, następnie zakochało się i wyszło za mąż? Dzieje się tak cały czas i nie jest to znowu takie złe, ale kryje w sobie pewne niebezpieczeństwo. Pomyślcie o Monice Lewinsky. Albo o Pauli Broadwell (autorce biografii byłego dyrektora CIA, Davida Petraeusa, który wdał się z nią w pozamałżeński romans, co stało się przyczyną jego odsunięcia ze stanowiska i potężnego skandalu). Dziennikarce, która zapytała mnie, czy atrakcyjna kobieta powinna wykorzystywać swoją urodę do zdobycia wymarzonego stanowiska, odparłam: „Za seks można wiele kupić, ale na dłuższą metę to nie działa”. Jest bardzo prawdopodobne, że obróci się to przeciwko Tobie.

Kiedyś pracowałam z kobietą, którą wszyscy podejrzewali o romans z szefem działu. Nigdy nie udało się ustalić, czy było tak istotnie, ale nie to jest ważne. Jej zachowanie w stosunku do szefa nasunęło innym podejrzenia, że mieli ze sobą romans — a to, w co ludzie wierzą, jest równie ważne jak fakty. Kobieta ściągnęła na siebie podejrzenia, śmiejąc się za głośno z kiepskich żartów szefa, oferując, że załatwi dla niego różne sprawy, biorąc jego stronę na zebraniach nawet wtedy, gdy wszyscy mieli inne zdanie, i przynajmniej raz w tygodniu zapraszając go na lunch (podczas gdy prawie wszyscy — zarówno kobiety, jak i mężczyźni — pracowali w czasie przerwy na lunch).

Można spytać, cóż takiego złego jest w odrobinie nieszkodliwego flirtu? Przecież wiemy, że ludzie często znajdują parterów w pracy. Problem polega na tym, że to flirtująca kobieta — a nie mężczyzna — staje się zazwyczaj obiektem biurowych żartów i częściej ponosi konsekwencje. We wspomnianym przykładzie otoczenie nie dzieliło się z rzekomą kochanką szefa ploteczkami (które są ważnym źródłem informacji) i ograniczało z nią kontakty z obawy, że ta powtórzy wszystko kochankowi. Współpracownicy mieli do niej mniejsze zaufanie, co negatywnie wpływało na efektywność jej działań.

Inna kobieta dowiedziała się, że według osób z jej otoczenia za dużo flirtowała. Ta informacja wprawiła ją w osłupienie, ponieważ nie miała pojęcia, jakie było jej źródło. Jakiś czas później miałam okazję zobaczyć, jak jadła

lunch z szefem, i od razu zrozumiałam. Podczas gdy jej szef z werwą o czymś opowiadał, ona uśmiechała się i słuchała, lekko przechylając głowę. Otoczenie mogło to z łatwością zinterpretować jako flirt. Prawdziwe wyjaśnienie kryło się w sytuacji rodzinnej kobiety, która pochodziła z tradycyjnej, patriarchalnej rodziny, w której nauczyła się ustępować mężczyznom. Okazywała im szacunek zarówno w trakcie spotkań sam na sam, jak i podczas zebrania poprzez ukrywanie własnej inteligencji.

Wskazówki

- Nie flirtuj jawnie ze współpracownikami. W miejscu pracy nie ma miejsca na znaczące spojrzenia, szepty i śmianie się z głupich żartów.
- Jeśli *spotykasz się* lub utrzymujesz intymne stosunki ze współpracownikiem, rób to po pracy. Oddziel życie prywatne od zawodowego.
- Nie bądź tak naiwna, by sądzić, że takie sprawy uda Ci się długo utrzymać w tajemnicy. Nie ma nic złego w spotykaniu się z kolegą z pracy — tylko od razu postaw sprawę jasno i nie ukrywaj tego.
- Jeśli zwiążesz się z szefem (lub z podwładnym — gdy Ty sama jesteś szefem), igrasz z ogniem. Poważnie rozważ osobiste i zawodowe ryzyko i w razie potrzeby nie wahaj się zasięgnąć rady kogoś spoza firmy.

ZADANIE DO WYKONANIA



Uleganie tyranom

Nieczęsto spotykam tyranów. Większość pracowników korporacji potrafi wyrażać się w sposób taktowny i dyplomatyczny, starając się rozwiązywać problemy, a nie stwarzać nowe. Zdarzają się jednak wyjątki i jeden z nich miał miejsce w trakcie niedawnego spotkania z pewnym wiceprezesem, który był bardzo zły, ponieważ omyłkowo dostał podwójny rachunek za wykonanie pewnej usługi. Żadna z klasycznych technik rozładowywania trudnych sytuacji nie zadziałała. Słuchałam, parafrazowałam, odzwierciedlałam jego uczucia... i nic to nie dawało. W końcu powiedziałam: „Nie jestem przyzwyczajona do osobistych ataków”. Trzecia osoba obecna na spotkaniu próbowała interweniować, mówiąc: „Zdaje mi się, że przybierasz postawę obronną, Lois” — na co spokojnie odpowiedziałam: „Kiedy ktoś mnie atakuje, przybieram postawę obronną”. Po spotkaniu osoba, która interweniowała, powiedziała, że mogłam tę sprawę załatwić inaczej. Odpowiedziałam: „Ten facet był tyranem i chciałam, by wiedział, że nie dam się zastraszyć”.

Kiedy jesteśmy tyranizowani, reagujemy na jeden z dwóch sposobów: kontratakujemy lub ulegamy. Żadna z tych reakcji nie zmienia dynamiki sytuacji. Jeśli dasz drugiej stronie do zrozumienia, co czujesz, masz większą szansę, że uda Ci się wyeliminować obraźliwe zachowanie — nie uda się to nigdy, gdy ulegniesz. Nawet jeśli tyran nie zmieni podejścia, dałaś mu do zrozumienia, że nie będziesz tego tolerować, i w ten sposób zachowałaś szacunek do samej siebie. A tak przy okazji, po mojej wypowiedzi dynamika spotkania uległa zmianie i ostatecznie udało nam się wypracować rozwiązanie odpowiadające potrzebom wspomnianego wiceprezesa.

Wskazówki

- Używaj technik, o których wspomniałam (słuchanie, parafrazowanie, odzwierciedlanie uczuć), do rozbrajania tyra. Często odnoszą one pożądany skutek.
- Kiedy ktoś próbuje Cię zastraszyć, nie kładź uszu po sobie i nie próbuj przeczekać. Zastraszanie to taktyka stosowana przez osoby, które w ten sposób chcą postawić na swoim. Zastanów się, co czujesz w takiej sytuacji, i wyraż to, mówiąc o swoich uczuciach. Zamiast mówić: „Nie słuchasz mnie”, powiedz: „Czuję się ignorowana”. Takie sformułowanie jest mniej oskarżające i nikt nie może zaprzeczać Twoim odczuciom.
- Pokieruj rozmową tak, by skupić się na szukaniu rozwiązań. W tym celu potwierdź, że usłyszałaś, co druga strona miała do powiedzenia, i zapytaj rozmówcę, co w tej sytuacji proponuje („Rozumiem, że jest pani zirytowana faktem, że towar nie został jeszcze wysłany. Porozmawiajmy, w jaki sposób możemy go dostarczyć możliwie najszybciej”).
- Unikaj przeproszania. Jeśli przeprosiny się należą, zawsze będzie na nie czas później. Przeproszanie tyra jedynie dolewa oliwy do ognia i utwierdza go w przekonaniu, że jesteś ofiarą.

ZADANIE DO WYKONANIA



Urządzanie biura jak salonu

Biuro jest często przedłużeniem domu. W wielu przypadkach kobiety spędzają w nim więcej czasu niż we własnym pokoju. Pomimo to biuro powinno przypominać salonu. Kobiety w większym stopniu niż mężczyźni lubią zajmować się wystrojem i często chcą stworzyć przyjazne, wygodne otoczenie nie tylko dla siebie, ale i dla gości.

Widziałam biura, w których kobiety zamieniły górne oświetlenie na lampy stojące (by stworzyć luźniejszą atmosferę) i wypełniły przestrzeń wielkimi kanapami, poduszkami oraz pamiątkami osobistymi. W zależności od komunikatu, jaki chcesz przekazać, może to działać na Twoją korzyść lub niekorzyść. Większości kobiet nie polecam takiego wystroju. Jest on stosowny jedynie w przypadku osób zajmujących się udzielaniem porad.

Skrajnym przeciwieństwem jest przykład Krystyny, lekarki ze szpitala miejskiego, która na ścianach biura nie miała kompletnie *nic*. W trakcie naszego pierwszego spotkania uderzyła mnie niezwykła surowość i chłód jej miejsca pracy. Po pewnym czasie, kiedy uzyskałam opinie na temat Krystyny od jej pracowników, zrozumiałam, że było to odbiciem jej wnętrza. Doradziłam jej, by uczyniła biuro bardziej przyjaznym, przynosząc zdjęcia rodziny i obrazki lub figurki, które ożywiłyby miejsce pracy.

W dalszej części książki przeczytasz o budowaniu osobistej marki. Twoje biuro stanowi jeden z elementów tej marki. Potraktuj je jako narzędzie marketingowe. Zastanów się, jak inni mogliby opisać Twoje miejsce pracy. Czy powiedzieliby, że jest zabałaganione? Ascetyczne? Ciepłe? Niewykluczone, że cokolwiek powiedzieliby o Twoim biurze, to samo mówią o Tobie. Oczywiście, możesz urządzić biuro tak, by było odzwierciedleniem Ciebie samej i tego, co jest dla Ciebie ważne. Ale jeśli z zawodu nie jesteś dekoratorką wnętrz, działaj rozważnie. Wykorzystaj dostępną przestrzeń do pokazania swoich umiejętności organizatorskich, dobrego smaku i profesjonalizmu.

Wskazówki

- Wystrój biura powinien być dostosowany do rodzaju firmy, w jakiej pracujesz. Jeśli w firmie panuje konserwatywna kultura, wybierz gustowne i stonowane meble oraz kolory. Jeśli pracujesz w bardziej kreatywnej branży, możesz sobie pozwolić na większą swobodę.
- Pamiętaj, że biuro lub miejsce pracy świadczy o Tobie, i zwróć uwagę na jego wystrój. W większości przypadków nie masz wpływu na wybór mebli, lecz dobór pozostałych akcesoriów należy do Ciebie. Wybierz takie, które odzwierciedlają Twój charakter, nie podkreślając nadmiernie faktu, że jesteś kobietą.
- Jeśli masz skłonność do minimalizmu, przynieś do pracy przynajmniej zdjęcie rodziny i postaw je w widocznym miejscu. Dzięki temu inni ludzie dostrzegą w Tobie osobę, a same zdjęcia będą dobrym pretekstem do nawiązania rozmowy. Znałam kiedyś niezamężną kobietę, która postawiła na biurku zdjęcie swojego psa.
- Przyjrzyj się wystrojowi biura. Co byś zmieniła, gdyby miał Cię odwiedzić w pracy ktoś szczególnie? Dlaczego? Jakimi przymiotnikami opisałabyś biuro, gdybyś nie wiedziała, kto w nim pracuje? Czy chciałabyś, aby tymi przymiotnikami opisano Ciebie?
- Pilnuj, by w twoim miejscu pracy panował porządek. W ten sposób sprawisz wrażenie osoby zorganizowanej i panującej nad wszystkim.

ZADANIE DO WYKONANIA



Karmienie innych

Na biurku nie ma miejsca na ciasteczka domowej roboty, cukierki, galaretki czy jakiegokolwiek inne jedzenie. Hillary Rodham Clinton została ostro skrytykowana za stwierdzenie, że nie zamierza zostać w domu i piec ciasteczek (padło ono w trakcie kampanii prezydenckiej jej męża), ale w jej słowach było dużo racji. Osobom, które karmią innych, nie przypisujemy znaczenia czy władzy. Może się to wydawać małą, nic nieznaczącą kwestią, lecz faktem jest, że rzadko widzimy jedzenie na biurkach mężczyzn. Na tej samej zasadzie mężczyźni nie przynoszą do pracy resztek wczorajszej kolacji, żeby podzielić się nimi z kolegami.

Karmienie jest *stereotypowo* postrzegane jako domena kobiet. Co więcej, jedzenie na biurku stanowi często zaproszenie do zatrzymania się na chwilę i nawiązania rozmowy (nie można po prostu zjeść i „uciec”). Połączenie obu tych aspektów — karmienia i zachęcania do rozmowy — podkreśla cechy uważane powszechnie za kobiece, często w przypadku kobiet, które nie potrzebują aż tak ich eksponować!

Istnieją oczywiście wyjątki od reguły. Lisa Dewey, była kierownik ds. szkoleń i rozwoju w Universal Entertainment, powiedziała mi, że często zaleca swoim pracownikom (szczególnie mężczyznom), którzy są postrzegani przez otoczenie jako trochę *zbyt* szorstcy, dominujący lub wręcz irytujący, by na biurku postawili naczynie z cukierkami. Powód nasuwa się sam — Lisa chce, by w ten sposób „dodali ciepła” swojemu wizerunkowi i zrównoważyli bardziej agresywne zachowania. W tym kontekście jedzenie jest swego rodzaju przeciwwagą dla innych cech osobowości, która mogłaby nie być postrzegana jako życzliwa.

Lisa też trzyma na biurku ogromny słój ze słodyczami — częściowo dlatego, że *sama* chciałaby je zjeść (choć patrząc na jej figurę, nigdy byście jej nie podejrzewali o takie pragnienia), a częściowo dlatego, że pełniąc swoją funkcję, często przyjmuje w biurze ludzi, którzy chcą omówić osobiste i poufne sprawy. Słodycze mają ułatwić im kontakt i sprawić, by poczuli się swobodniej. To kolejne strategiczne zastosowanie jedzenia.

Jeśli nie chcesz być postrzegana w sposób stereotypowy, dobrze się zastanów, zanim postawisz na biurku jedzenie albo zaczniesz w inny sposób „dokarmiać” współpracowników. Jest to szczególnie ważne, jeśli popełniasz wiele innych błędów opisanych w tej książce. Sam fakt karmienia nie jest zabójczy dla wizerunku — lecz w połączeniu z innymi błędami przyczynia się do zmniejszenia wiarygodności.

Wskazówki

- O ile nie jest to świadomie przyjęta strategia, unikaj karmienia kogokolwiek w miejscu pracy.
- Jeśli nie chcesz marnować pożywienia, zabierz dania pozostałe po weekendowej imprezie do przytułku dla bezdomnych, a nie do biura.
- Nie zgłaszaj się na ochotnika do organizowania firmowej imprezy składkowej. O wiele lepiej wykazać się w innych dziedzinach.

ZADANIE DO WYKONANIA



Minimalizowanie znaczenia inteligencji emocjonalnej

Iloraz inteligencji (czyli IQ), z którym się rodzimy, nie ulega większym zmianom w trakcie całego naszego życia. I jak pokazują nowe badania, nie jest nawet najważniejszym czynnikiem sukcesu. Jak już wspomniałam wcześniej, iloraz inteligencji emocjonalnej, zwany w skrócie EQ, odgrywa znacznie większą rolę w tym, co uda Ci się osiągnąć w różnych dziedzinach. Na przykład nagrodzony Noblem psycholog Daniel Kahneman doszedł do wniosku, że ludzie wolą robić interesy z kimś lubianym i zaufanym niż z kimś, kogo nie lubią, *nawet jeśli lubiana osoba oferuje im produkt niższej jakości albo usługę po wyższej cenie*. Badania efektywności rekrutacji przeprowadzone przez firmę L'Oréal wykazały, że sprzedawcy, którzy zostali zatrudnieni z uwagi na swoją inteligencję emocjonalną, zarabiali rocznie o 90 tysięcy dolarów więcej niż ci, których zatrudniano tradycyjnymi metodami.

Dawniej nazywaliśmy te cechy „umiejętnościami miękkimi” — być może przez to, że kobiety przejawiały je w większym stopniu niż mężczyźni. Często ganię moich klientów, mężczyzn, którzy lekceważąco używają tego określenia w odniesieniu do wspólnie wykonywanej pracy: „Jeśli są takie miękkie, to czemu stanowią dla ciebie taki twardy orzech do zgryzienia?”. Dobra wiadomość dla kobiet jest taka, że istotnie jesteśmy od mężczyzn lepsze w czterech (z pięciu) przejawach inteligencji emocjonalnej: samoświadomości, samoregulacji, empatii i kompetencjach społecznych. (Mężczyźni dorównują kobietom w piątej dziedzinie, motywacji). Ale pomimo że posiadamy te niezwykle ważne umiejętności, często ich nie cenimy ani świadomie nie wykorzystujemy do własnych potrzeb. Najwyraźniej wolimy pracować ciężiej i dłużej — a żadne z tych podejść nie gwarantuje sukcesu przy braku wysokiego EQ.

Wcześniej wspomniałam o badaniach, które pokazują, że większa liczba kobiet na stanowiskach kierowniczych jest dodatnio skorelowana z większymi zyskami przedsiębiorstwa. Jak myślisz, dlaczego tak się dzieje? Robin Cohen i Linda Kornfeld, współpracujący z firmą prawniczą Dickstein Shapiro, twierdzą, że dzieje się tak, ponieważ kobiety w większym stopniu od mężczyzn przejawiają następujące zachowania:

- pracują nad nawiązywaniem kontaktów w celu stworzenia więzi,
- skupiają się na budowaniu zespołu i wspólnej pracy na rzecz osiągnięcia jakiegoś celu, a nie na indywidualnym sukcesie,
- rozwijają i motywują innych poprzez pochwały,
- rozważają różne podejścia biznesowe i przed podjęciem ostatecznych decyzji biorą w rachubę cudze pomysły.

Krótko mówiąc, posługiwanie się inteligencją emocjonalną nie tylko pomaga w rozwijaniu kariery, ale też przynosi wymierne korzyści firmie.

Wskazówki

- Przeczytaj książkę *Inteligencja emocjonalna 2.0* Tralisa Bradberry'ego i Jean Greaves⁵. Umożliwia ona oszacowanie swojego EQ i zawiera wskazówki dotyczące rozwijania inteligencji emocjonalnej oraz skutecznego posługiwania się nią.
- Ujmij w słowa emocje, które często się pojawiają, ale rzadko kiedy znajdują swój wyraz na spotkaniach. Na przykład gdy atmosfera staje się wyjątkowo gęsta, powiedz coś w rodzaju: „Nie da się ukryć, że wszyscy mamy bardzo emocjonalne podejście do tego zagadnienia. A może zrobimy sobie chwilę przerwy i potem wrócimy do stołu, by podjąć dalszą dyskusję?”. Dzięki takiemu postępowaniu będziesz traktowana jako ktoś, kto potrafi „czytać” emocje na sali — takie osoby są niezwykle cenne w każdej grupie.

⁵ Sensus, Gliwice 2011 — *przyp. red.*

- Zaczynaj spotkania od niezobowiązującej rozmowy, w której wyrazisz zainteresowanie sprawami drugiej osoby. Choć większość ludzi chętnie skorzysta z okazji do powiedzenia czegoś o sobie albo o sprawach dla nich ważnych, to jednak nie wszyscy — a w takim przypadku lepiej w miarę szybko przejść do bieżących kwestii zawodowych.
- Na spotkaniach integracyjnych korzystaj z EQ, aby przedstawiać sobie ludzi o wspólnych zainteresowaniach albo doświadczeniu. Inni docenią Twoje starania na rzecz tego, by czuli się w grupie swobodniej i byli mile widziani.
- Nie wahaj się podpytać o czyjś niewypowiedziany nastrój. Jeśli kolega z pracy wydaje się trochę markotny, zagajenie w rodzaju: „Wszystko w porządku? Wydajesz się dziś trochę nieswój” będzie dla niego sygnałem, że jesteś człowiekiem, nie robotem. Nawet jeśli nie będzie chciał się uzewnętrznzić, to nie szkodzi; Twoje zainteresowanie problemem nie zostanie zapomniane.

ZADANIE DO WYKONANIA



Bycie wycieraczką

Artysta Pablo Picasso rzekł kiedyś: „Są tylko dwa rodzaje kobiet: boginie i wycieraczki”. A ponieważ czytasz tę książkę, coś mi mówi, że raczej nie postrzegasz siebie jako bogini — jeszcze. Na czym polegają różnice? Popatrzmy.

Wycieraczki	Boginie
Robią wszystko, o co się je poprosi.	Inni robią to, o co one proszą.
Przyzwalają na przemoc psychiczną i fizyczną.	Eliminują ze swojego otoczenia osoby próbujące je wykorzystywać.
Wierzą, że ciąży na nich odpowiedzialność za troszczenie się o innych.	Wierzą, że każdy powinien być odpowiedzialny za troszczenie się o siebie.
Otacza je brak szacunku.	Otacza je kult.
Nigdy nie proszą o nic dla siebie.	Czują, że należy im się to, czego chcą.
Nie potrafią odmawiać.	Nie przyjmują odmowy jako odpowiedzi.
Pozwalają innym się deptać.	Zrywają kontakty z ludźmi, którzy próbują je deptać.

Wolisz być gołębiem czy pomnikiem? Dzięki byciu wycieraczką możesz mieć poczucie wyższości w stylu Matki Teresy, ale jedynie na krótką metę — w dłuższej perspektywie ta postawa nie zaprowadzi Cię tam, gdzie chcesz.

Wskazówki

- Ucz się zarządzać oczekiwaniami poprzez jasne wyrażanie tego, co chcesz zrobić, a czego robić nie zamierzasz. Nawet bez mówienia „nie” możesz pokazać innym granice, do jakich jesteś w stanie się nagiąć. Na przykład jeśli zostaniesz poproszona o przygotowanie raportu w niewykonalnym terminie, możesz powiedzieć: „Z przyjemnością przygotuję ten raport. Tylko biorąc pod uwagę czas realizacji, nie będzie on zbyt szczegółowy, jeśli więc oczekujesz czegoś lepszego, to proponuję przedłużenie terminu o dwa dni”.
- Wierz swojej intuicji. Jeśli czujesz się wyzyskiwana, to zapewne właśnie tak jest. W takich przypadkach poinformuj drugą osobę o swoich uczuciach i o tym, co chciałabyś zmienić. Choć nie sposób zapanować nad postępowaniem innych, z niezdrowych układów możesz się po prostu wycofać.
- Nie czekaj, aż będzie Ci dane — poproś o to. Bardzo często kobiety oczekują od innych, że będą czytali w ich myślach, a potem są zawiedzione, że ludzie nie wykazują wybitnych umiejętności w tej dziedzinie. Jeśli nie poprosisz, na ogół nie dostaniesz.

ZADANIE DO WYKONANIA



Słaby uścisk dłoni

Ten błąd popełniają przedstawiciele obu płci, ale to kobiety częściej mają trudności z właściwym podaniem ręki przy powitaniu. Z obawy, że wydamy się zbyt „męskie”, posuwamy się za daleko w odwrotnym kierunku. Uściśnięcie dłoni nowo spotkanej osoby to pierwsza okazja, by wyrzucić na niej pożądane wrażenie. Ten gest mówi coś o Tobie, zanim jeszcze otworzysz usta. Oczywiście nie powinnaś miażdżyć dłoni rozmówcy, lecz uściskiem dłoni powinnaś dawać do zrozumienia, że *należy Cię traktować poważnie*. Jeden pewny uścisk, krótkie powitanie („Bardzo mi miło, że w końcu się spotkaliśmy”) i kontakt wzrokowy powinny załatwić sprawę.

Wskazówki

- Przecwicz podawanie dłoni koleżankom i kolegom. Zapytaj ich, czy Twój uścisk dłoni jest za słaby, czy może zbyt mocny. Możesz wypracować odmienne sposoby podawania dłoni kobietom i mężczyznom. Ćwicz do momentu, gdy zarówno kobiety, jak i mężczyźni potwierdzą, że uścisk dłoni przekazuje pożądany komunikat.
- Oto wskazówka, jaką jeden z moich kolegów otrzymał od ojca — podawaj rękę w taki sposób, by kciuki złączonych dłoni się zazębiły (spróbuj, a zobaczysz, jak to działa). Nie zatrzymuj się po zetknięciu samych palców. A przy okazji — ilu ojców nauczyło swoje córki podawać dłoni?
- Jeśli spotykasz kogoś po raz pierwszy i ta osoba nie podaje Ci ręki, podaj swoją. To oznaka pewności siebie.

- W pewnych sytuacjach może Ci zależeć na stworzeniu atmosfery szczerości lub ciepła. Może tak być w przypadku pierwszego spotkania z osobą, z którą przez dłuższy czas kontaktowałaś się telefonicznie. W tym celu rozluźnij lekko uścisk i na chwilę przykryj lewą dłonią prawą dłoń rozmówcy. Przecwicz ten rodzaj uścisku, aż uznasz go za naturalny.
- Często spotykam się z pytaniem, czy objęcie współpracownika na powitanie jest właściwe. Na to pytanie nie ma jednoznacznej odpowiedzi. Ja zawsze radzę, by nie obejmować drugiej osoby, o ile ona sama tego nie zrobi. W grę wchodzi tu nie tylko kwestia naruszenia przestrzeni osobistej rozmówcy — takie zachowanie łagodzi powitanie.

ZADANIE DO WYKONANIA



Brak zabezpieczenia finansowego

Virginia Woolf napisała, że każda kobieta musi mieć własny pokój. Inne kobiety twierdzą, że posiadanie własnego konta w banku jest jeszcze cenniejsze. Nieważne, czy jesteś zależna od męża, partnera, czy pracodawcy — zależność finansowa zawsze przekłada się na utratę władzy oraz możliwości dokonywania wyborów zawodowych. Nieposiadanie własnych pieniędzy, zaniechanie swoich spraw finansowych lub nieadekwatne zabezpieczenie przyszłości finansowej równają się utracie wolności.

Lecz dlaczego takie postępowanie to błąd mający potencjalnie szkodliwy wpływ na rozwój kariery? Ponieważ jeśli nie posiadasz zabezpieczenia finansowego, zostaniesz zmuszona do podejmowania decyzji niekorzystnych dla rozwoju własnej kariery. Kobiety częściej pozostają na stanowiskach bez przyszłości i muszą pracować nawet po osiągnięciu zwyczajowego wieku emerytalnego, ponieważ ich sytuacja finansowa nie pozwala na odejście z pracy. Kobiety rzadziej podejmują trudne, lecz konieczne decyzje, obawiając się destabilizacji i utraty pracy. Co więcej, kobiety w mniejszym stopniu rozumieją finansowe implikacje wiążące się z decyzjami biznesowymi. Dzieje się tak, ponieważ nie zwracają dostatecznej uwagi na prywatne finanse — obszar, w którym *powinny* zdobywać wiedzę, aby następnie wykorzystać ją w pracy.

Kobiety są również często zmuszone do powrotu do pracy bez odpowiedniego przygotowania umożliwiającego odniesienie sukcesu, ponieważ były zależne finansowo od osoby, która przestała je wspierać. W pełni rozumiem, że prowadząc dom, kobiety zdobywają wiele umiejętności przydatnych w pracy, lecz spróbujcie to powiedzieć pracodawcom. W efekcie kobiety późno rozpoczynające pracę zawodową są w gorszej sytuacji i obejmują słabo opłacane i mało prestiżowe stanowiska.

Przykładem takiej kobiety jest Elżbieta. Całe życie pracowała ciężko dla jednego pracodawcy. Samotnie wychowywała dziecko i choć była właścicielką domu i udało jej się nieco zaoszczędzić, w wieku 62 lat nadal nie zgromadziła dość środków, by móc przejść na emeryturę. Kiedy jej firmę sprzedano, stare kierownictwo, które ją znało i szanowało, otrzymało hojne odprawy i odeszło z pracy. Ponieważ Elżbieta nie była dość wysoko w hierarchii firmy, nie otrzymała nic.

Elżbieta szybko zauważyła, że od osób o jej uposażeniu nowi właściciele oczekiwali innych umiejętności niż te, które doskonaliła przez całe życie. Nie chodziło o to, że mogli zatrudnić kogoś młodszego za mniejsze pieniądze — w grę wchodziła raczej kwestia zatrudnienia osoby, która bardziej odpowiadałaby ich oczekiwaniom. W swoim wieku i przy swojej pensji Elżbieta nie miała wyboru. Była zmuszona pozostać w firmie, w której już nie darzono jej szacunkiem, i wykonywać prace poniżej swoich kwalifikacji. Wszystko dlatego, że nie zaplanowała odpowiednio własnej przyszłości finansowej. Moja zaprzyjaźniona specjalistka od finansów osobistych i współautorka, Liz Weston, mawia, że trzeba mieć tyle, by forsa zarabiała na siebie sama — i nie myśleć o kwestiach finansowych.

Wskazówki

- Przeczytaj książkę Rabbiego Daniela Lapina *Bogać się! Dziesięć przykazań zarabiania pieniędzy*⁶. Zawiera ona dziesięć fundamentalnych „przykazań” odnoszących się do biznesu i pieniędzy, które dziś stały się aktualne jak nigdy dotąd.
- Wyznacz sobie cel finansowy. Każda kobieta, jaką znam, ma w głowie konkretną liczbę, którą chce zobaczyć po wejściu na wagę. Wymyśl taką liczbę, po osiągnięciu której na koncie będziesz wiedziała, że jesteś bogata.
- Znajdź dobrego doradcę finansowego i z jego pomocą stwórz solidny plan finansowy.
- Jeśli jeszcze nie masz, załóż indywidualne konto emerytalne lub innego rodzaju plan zabezpieczający na przyszłość i wpłacaj na nie dopuszczalną rocznie kwotę. Jeśli przekroczyłaś już czterdziestkę, zaplanuj budżet tak, by móc oszczędzać jeszcze więcej. Nie ma znaczenia, czy na początek wpłacisz 50, czy 500 zł, po prostu załóż konto. Miejmy nadzieję, że dożyjesz szczęśliwej starości, a wtedy lepiej, by była to starość dostatnia, a nie uboga.
- Jeśli idziesz do sklepu po drobiazgi, zapłać banknotem dwudziestozłotowym, a otrzymaną resztę włóż w domu do słoika. Kiedy słoik się wypełni, wpłać wszystko na rachunek oszczędnościowy.

⁶ Onepress, Gliwice 2012 — *przyp. red.*



Pomaganie

Karolina jest nową kierowniczką. Szczyci się tym, że nigdy nie prosi podwładnych o zrobienie czegoś, czego sama by nie zrobiła. W trakcie niedawnego zlecenia wykonywanego poza siedzibą firmy jej zespół pracował w małych grupach i Karolina kursowała tam i z powrotem, oferując pomoc. Jedna grupa poprosiła ją, by przyniosła im kawę. Myśląc, że to nic takiego, spełniła prośbę. Następnie poprosili ją, by zrobiła im kserokopie, i również spełniła ich prośbę. Na końcu poprosili ją o przyniesienie pisaków.

Na pierwszy rzut oka nie widać w tym nic złego, lecz jeśli przyjrzymy się bliżej, zrozumiemy, dlaczego niektórzy członkowie zespołu Karoliny często nie dotrzymywali terminów i ignorowali jej prośby o udzielenie informacji. Przez ciągłą gotowość do pomocy Karolina stała się w ich oczach pomagierem. Podczas gdy ona przynosiła kawę, pisaki i robiła kopie, kilku mężczyzn z jej zespołu zapewniało grupie potrzebne przywództwo.

Na początku lat 80. ubiegłego wieku przeprowadzono na grupie 135 kobiet badanie, którego celem było między innymi określenie, w jaki sposób kobiety zdobywają wiedzę. Wiele kobiet odpowiedziało, że pomaganie innym — poprzez słuchanie lub uczenie — dawało im lepszy wgląd we własne wnętrze i większą pewność siebie. Dlaczego? Ponieważ już we wczesnym dzieciństwie zostały nauczone, że inni wiedzą więcej od nich, tak więc wiedzę i pewność siebie trzeba zdobywać z *zewnątrz*. Pomaganie innym to jeden ze sposobów, w jaki kobiety zyskują zewnętrzne potwierdzenie własnej wartości. Z pewnością tłumaczy to, dlaczego tak wiele kobiet pracuje jako pielęgniarki czy nauczycielki.

Choć jestem zwolenniczką filozofii służebnego przywództwa Roberta Greenleafa, uważam, że wiele kobiet posuwa się zdecydowanie za daleko i w momencie, gdy dostają awans na stanowisko kierownicze lub są proszone o nadzorowanie projektu, napotykać takie same problemy jak Karolina. Nie są zdolne do przemiany z szeregowego pracownika w lidera. Jeśli jesteś zajęta wykonywaniem drobnych czynności, nie masz czasu, by zapewnić zespołowi wizję, wsparcie, pomoc techniczną i nadzór, których oczekuje się od przywódcy.

Wskazówki

- Rozróżniaj *pomaganie* od *zezwolenia na wykorzystywanie*. Jeśli naprawdę pomagasz, zapewniasz zasoby i wsparcie potrzebne, by inni mogli sprawnie i skutecznie wykonać powierzone im zadanie. Jeśli pracujesz ciężiej niż reszta zespołu — jesteś wykorzystywana.
- Zamiast oferować, że wykonasz za drugą osobę jej pracę, zaproponuj, że nauczysz ją, jak wykonać powierzone zadanie. Nawet jeśli w danym momencie zajmie to więcej czasu, opłaci się w dłuższej perspektywie.
- Zapytaj siebie, czy pomagasz, gdyż sądzisz, że będziesz za to lubiana, czy dlatego, że rzeczywiście chcesz pomóc.

ZADANIE DO WYKONANIA



PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ HELION



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW
w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA WYDAWNICZA

 **Helion SA**



GRZECZNE DZIEWCZYNKI NIE AWANSUJĄ

WYDANIE III

Pracujesz ciężiej i więcej niż koledzy. Jesteś rzetelną, odpowiedzialną pracownicą. Jeśli trzeba, chętnie wykonujesz dodatkową pracę po godzinach. Masz świetne wykształcenie, jesteś fachowcem i wciąż się dokształcasz. Nie szczędzisz czasu ani wysiłku, aby perfekcyjnie wykonać wszystkie swoje zadania, nawet jeśli są trudne czy mało interesujące. Chętnie służysz pomocą. Jesteś doskonale zorganizowana i masz wizję, jak powinna rozwijać się firma, w której pracujesz. A jednak awans dostał Twój kolega, choć wiesz, że miał dużo mniejsze kompetencje.

Brzmi znajomo? Większość kobiet z własnej woli wciela się w rolę grzecznych dziewczynek. Jednak spełniając wszystkie oczekiwania otoczenia, rzadko dochodzi się do szczytów kariery. Sprawdź, czy i Ty popełniasz któryś ze 133 błędów grzecznych dziewczynek, i zmień to już teraz! Dzięki tej książce dowiesz się, jak wyeliminować szkodliwe zachowania, i wyrobisz nowe nawyki, które pomogą Ci osiągnąć prawdziwy i zasłużony sukces.

Dowiedz się, jak działają grzeczne dziewczynki i czemu nie warto powielać schematu ich zachowania, jak zwalczyć 133 typowe błędy grzecznej dziewczynki i jak już teraz zaplanować swoją ścieżkę rozwoju osobistego i treningu biznesowego.

Dr Lois P. Frankel jest uznaną ekspertką w dziedzinie wzmacniania zawodowej pozycji kobiet. W swoich książkach i wykładach odkrywa sekrety pracy w wielkich korporacjach i wskazuje praktyczne rozwiązania pomocne w budowaniu swojej pozycji i pokonywaniu kolejnych szczebli kariery. Jest członkinią American Psychological Association, National Speakers Association oraz Society for Human Resources Management.

Przestań być dziewczynką! Odważ się być kobietą!

książki **klasybusiness**

Nr katalogowy: **47471**



Księgarnia internetowa:
<http://onepress.pl>



Zamówienia telefoniczne:
0 801 339900



0 601 339900

onepress

Sprawdź najnowsze promocje:
• <http://onepress.pl/promocje>
Książki najchętniej czytane:
• <http://onepress.pl/bestsellery>
Zamów informacje o nowościach:
• <http://onepress.pl/nawosci>

Helion SA
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
e-mail: onepress@onepress.pl
<http://onepress.pl>

Cena 39,90 zł

ISBN 978-83-283-2471-8



9 788328 324718