

# KSIĄŻKI ONEPRESS

[kontakt](#) →

Lois P. Frankel

## GRZECZNE DZIEWCZYNKI NIE AWANSUJĄ

101 błędów popełnianych  
przez kobiety, które  
nieświadomie  
niszczą własną  
karierę



one POWER

Tytuł: Grzeczne dziewczynki nie awansują. 101 błędów popełnianych przez kobiety, które nieświadomie niszczą własną karierę

Autor: Lois P. Frankel

Tłumaczenie: Marta Kącka

ISBN: 83-7361-700-0

Tytuł oryginału: [Nice Girls Don't Get the Corner Office](#)

Liczba stron: 256

Chcesz być szanowana w pracy? Przeczytaj tę książkę. Przełam stereotypy

- Poznaj swoją osobowość
- Naucz się przemawiać i pokonaj nieśmiałość
- Kontroluj swoje zachowanie

Pracujesz bez chwili wytchnienia? Przed podjęciem każdej decyzji konsultujesz się ze współpracownikami, znajomymi i rodziną? Denerwuje Cię każda, nawet nieznająca krytyka Twojej pracy? W ten sposób nieświadomie budujesz swój wizerunek grzecznej dziewczynki – osoby, która będzie pomijana przy awansach, podwyżkach i ważnych dla firmy wydarzeniach. Dlaczego? Ponieważ grzeczne dziewczynki nie robią kariery. Jeśli rozpoznasz i zmienisz zachowania dobre dla dziewczynki, lecz nie dla kobiety, otworzą się przed Tobą drzwi do kariery, o jakiej nawet nie marzyłaś – a spoglądając w lustro, zobaczysz osobę dostatecznie silną i wykwalifikowaną, by dotrzeć na sam szczyt!

Książka „Grzeczne dziewczynki nie awansują. 101 błędów popełnianych przez kobiety, które nieświadomie niszczą własną karierę” przedstawia wyjątkowy zestaw 101 zachowań, których kobiety uczą się w dzieciństwie, a które później przeszkadzają im w osiągnięciu sukcesu zawodowego. Dzięki temu poradnikowi będziesz mogła wyeliminować błędy, z których istnienia może nawet nie zdajesz sobie sprawy. Znajdziesz tu bezcenne wskazówki, które będziesz mogła wykorzystać w życiu prywatnym i zawodowym.

- Zmiana sposobu bycia
- Błędy w zachowaniu
- Pokonywanie nieprawidłowych schematów myślowych
- Sztuka budowania własnego wizerunku
- Przełamanie lęku przed publicznymi wystąpieniami
- Umiejętność doboru odpowiedniego stroju

Każda kobieta zainteresowana zrobieniem kariery w świecie korporacji powinna przeczytać tę książkę.

[fragment](#) →

[spis treści](#) →

[kup książkę](#) →

# Spis treści

<b>O Autorce</b>	<b>9</b>
<b>Przedmowa</b>	<b>11</b>
<b>Wstęp</b>	<b>13</b>
<b>Rozdział 1. Początki</b>	<b>19</b>
<b>Rozdział 2. Jakim jesteś graczem</b>	<b>33</b>
1. Udawanie, że to nie jest gra .....	34
2. Granie bezpieczne i bez przekraczania granic .....	36
3. Ciężka praca .....	38
4. Wykonywanie pracy za innych .....	40
5. Praca bez przerwy .....	42
6. Naiwność .....	44
7. Ciułanie firmowych grosików .....	46
8. Wyczekiwanie, aż dostaniesz to, czego chcesz .....	48
9. Unikanie biurowej polityki .....	51
10. Bycie sumieniem .....	53
11. Chronienie głupków .....	56
12. Trzymanie języka za zębami .....	58
13. Nieumiejętność wykorzystania istniejących relacji .....	60
14. Niezrozumienie potrzeb .....	62
<b>Rozdział 3. Twoje zachowanie</b>	<b>65</b>
15. Ankietowanie przed podjęciem decyzji .....	66
16. Potrzeba bycia lubianą .....	68
17. Brak potrzeby bycia lubianą .....	70
18. Niezadawanie pytań z obawy przed śmiesznością .....	72
19. Naśladowanie mężczyzn .....	74
20. Mówienie całej prawdy i tylko prawdy (tak Ci dopomóż Bóg) .....	76
21. Ujawnianie zbyt wielu informacji osobistych .....	78
22. Nadmierna obawa, że kogoś obrazisz .....	80
23. Zaprzeczanie, że pieniądze są ważne .....	82
24. Flirtowanie .....	84
25. Uleganie tyranom .....	86

26. Urządzanie biura jak salonu .....	88
27. Karmienie innych.....	90
28. Słaby uścisk dłoni .....	92
29. Brak zabezpieczenia finansowego.....	94
30. Pomaganie .....	96
<b>Rozdział 4. Twoje myśli</b>	<b>99</b>
31. Dokonywanie cudów .....	100
32. Przyjmowanie pełnej odpowiedzialności.....	102
33. Posłuszne wykonywanie poleceń .....	104
34. Postrzeganie mężczyzn u władzy jako figur ojca .....	106
35. Ograniczanie własnych możliwości.....	108
36. Ignorowanie zasady „coś za coś” .....	111
37. Opuszczanie zebrań .....	113
38. Przedkładanie pracy nad życie osobiste .....	114
39. Pozwalanie, by inni marnowali Twój czas .....	116
40. Przedwczesna rezygnacja z celów zawodowych.....	118
41. Ignorowanie znaczenia sieci relacji.....	120
42. Rezygnowanie z przywilejów .....	123
43. Wymyślanie negatywnych historii.....	125
44. Dążenie do doskonałości .....	127
<b>Rozdział 5. Budowanie własnej marki</b>	
<b>    i sztuka autoprezentacji</b>	<b>129</b>
45. Nieumiejętność zdefiniowania własnej marki .....	130
46. Pomniejszanie znaczenia swojej pracy lub pozycji.....	132
47. Używanie samego imienia lub przydomku .....	134
48. Czekanie, aż ktoś Cię zauważy .....	136
49. Odmowa przyjęcia prestiżowych zadań.....	138
50. Skromność.....	140
51. Pozostawianie we własnej strefie bezpieczeństwa.....	142
52. Oddawanie swoich pomysłów .....	144
53. Praca na typowo kobiecym stanowisku lub w typowo kobiecym dziale .....	146
54. Ignorowanie informacji zwrotnych.....	148
55. Bycie niewidoczną.....	150
<b>Rozdział 6. Jak brzmią Twoje słowa</b>	<b>153</b>
56. Formułowanie pytań zamiast stwierdzeń .....	154
57. Używanie rozbudowanych wstępów.....	156
58. Wyjaśnianie .....	158

59. Pytanie o pozwolenie .....	160
60. Przepraszenie .....	162
61. Używanie słów pomniejszających znaczenie osiągnięć .....	164
62. Używanie nieprecyzyjnych określeń.....	166
63. Nieudzielanie odpowiedzi na pytanie.....	168
64. Zbyt szybkie mówienie .....	170
65. Niestosowanie języka swojej branży .....	172
66. Używanie wypełniaczy .....	174
67. Stosowanie złagodzonego języka.....	176
68. Technika kanapki .....	178
69. Mówienie przyciszonym głosem.....	180
70. Mówienie głosem wyższym niż naturalny .....	182
71. Przeciąganie wiadomości zostawianych w poczcie głosowej.....	184
72. Brak pauzy przed udzieleniem odpowiedzi .....	186
<b>Rozdział 7. Twój wygląd</b>	<b>189</b>
73. Niestosowny uśmiech .....	190
74. Zajmowanie zbyt małej przestrzeni .....	192
75. Wykonywanie gestów niezgodnych z przekazywanym komunikatem .....	194
76. Nadmierne lub niedostateczne ożywienie .....	196
77. Przekrzywanie głowy.....	198
78. Nieodpowiedni makijaż .....	200
79. Nieodpowiednia fryzura .....	202
80. Nieodpowiedni ubiór .....	204
81. Siadanie na stopie .....	206
82. Publiczne dbanie o urodę.....	208
83. Trzymanie dłoni pod stołem w trakcie zebrań.....	210
84. Noszenie okularów na łańcuszku .....	212
85. Nadmiar dodatków .....	214
86. Brak kontaktu wzrokowego .....	216
<b>Rozdział 8. Twoje reakcje</b>	<b>219</b>
87. Internalizowanie otrzymanych komunikatów .....	220
88. Przekonanie, że inni wiedzą więcej niż Ty .....	222
89. Notowanie, parzenie kawy i robienie kopii.....	224
90. Tolerowanie niewłaściwego zachowania .....	226
91. Nadmierna cierpliwość.....	228
92. Przyjmowanie stanowisk bez perspektyw .....	230

93. Przedkładanie potrzeb innych nad swoje .....	232
94. Zaprzeczanie własnej sile.....	234
95. Przyjmowanie roli kozła ofiarnego.....	237
96. Akceptowanie polityki faktów dokonanych .....	239
97. Akceptowanie problemów wynikających z cudzych błędów .....	241
98. Zabieranie głosu na końcu.....	243
99. Zgłaszanie skarg dotyczących dyskryminacji ze względu na płeć .....	244
100. Tolerowanie molestowania seksualnego.....	246
101. Płacz.....	248
<b>Dodatek A Plan rozwoju osobistego</b>	<b>251</b>
Trening .....	252

# 3

## ***Twoje zachowanie***

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

*Caby świat to scena,*

*A ludzie na nim to tylko aktorzy.*

*Każdy z nich wychodzi na scenę i znika,*

*A kiedy na niej jest, gra różne role<sup>1</sup>.*

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 oceniane w zależności od tego, czy rozumiemy niuanse profesjonalnego *zachowania*.

Ten rozdział skupia się na subtelnych, stereotypowych zachowaniach, które przyczyniają się do ogólnego wrażenia niższej niż faktycznie kompetencji kobiet. Jak już wspomniałam, jeśli popełniasz zaledwie jeden z opisanych tu 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.

---

<sup>1</sup> W przekładzie Stanisława Barańczaka — *przyp. red.*

## **Błąd 15.**

### **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.

Ja nazywam takie zachowanie ankietowaniem. Branie pod uwagę opinii otoczenia przy podejmowaniu decyzji to dobra rzecz. Niezdolność do działania bez zasięgnięcia opinii wszystkich dookoła i sprawdzenia, czy aprobują dany tok postępowania, dobra nie jest. To technika stosowana przez kobiety w celu uniknięcia późniejszej konfrontacji. Jeśli na początku zyskają aprobatę, nikt nie będzie mógł później ich skrytykować. Musisz balansować pomiędzy wizerunkiem samotnego jeźdźca, podejmującego niezależne decyzje bez oglądania się na innych, a opinią osoby niezdolnej do podejmowania samodzielnych decyzji lub takiej, której brakuje pewności siebie niezbędnej do podejmowania działań bez wsparcia z zewnątrz. Najlepiej, gdy podejmujesz działania niezależnie, lecz równocześnie bierzesz pod uwagę alternatywne rozwiązania oferowane przez otoczenie.

## Wskazówki

- ◆ Podejmuj większe ryzyko, działając bez uprzednich konsultacji z przełożonym. Zaczynij od drobnych, mało znaczących decyzji.
- ◆ Zastanów się, co masz do stracenia, działając w sposób niezależny. Postaraj się przyrzeć wewnętrzznemu 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.





## Błąd 16. 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*, *Latająca zakonnica* 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 to kluczowy czynnik, jeśli chcesz odnieść sukces. Ludzie awansują, są degradowani, znajdują pracę i ją tracą, ponieważ są lub nie są lubiani. 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.

U niektórych osób potrzeba bycia lubianym jest tak mocno zakorzeniona, że praktycznie nie są one w stanie zachowywać się w inny sposób. Bardzo ważne jest, by dostrzegać różnicę pomiędzy byciem lubianym a byciem szanowanym. 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.

## Wskazówki

- ◆ Przeprowadź z sobą rozmowę i postaraj się zneutralizować potrzebę bycia lubianą przez wszystkich i przez cały czas. Jej zaspokojenie nie jest możliwe.
- ◆ 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.
- ◆ Jeśli odmawianie sprawia Ci problem, zajrzyj do książki *Kobieta asertywna* Stanlee Phelps i Nancy Austin.
- ◆ Ludzie często złoścą się i denerwują, aby dostać od nas to, czego chcą. Nie daj się nabrać na takie sztuczki.



## **Błąd 17.**

### **Brak potrzeby bycia lubianą**

Nie, oczy Cię nie mylą. W przypadku wielu kobiet ten błąd to odwrotność potrzeby bycia lubianą. Obawiając się, by otoczenie nie traktowało ich lekceważąco, 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. Elżbieta Jabłońska, dyrektorka działu opieki społecznej w Centrum Medycznym Neurogem, nie wierzyła, gdy jej o tym powiedziałam. Teraz pozwoliła mi opisać jej historię jako przykład, w jaki sposób takie podejście może szkodzić w osiągnięciu 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

- ◆ Przestań uważać, że poufałość rodzi pogardę. Nie dzieje się tak, o ile sama na to nie pozwolisz.
- ◆ Słuchaj, co ludzie mają do powiedzenia. Każdy lubi mieć słuchacza.
- ◆ Przeczytaj książkę *Inteligencja emocjonalna w praktyce* Daniela Golemana. Choć jego pierwsza książka *Inteligencja emocjonalna* zawiera ogólniejsze omówienie pozamerytorycznych czynników potrzebnych do osiągnięcia sukcesu, proponowana przeze mnie pozycja ma szersze zastosowanie w miejscu pracy. Goleman w jasny sposób opisuje umiejętności niezbędne do odniesienia sukcesu, tłumaczy, dlaczego są one tak ważne i w jaki sposób można je rozwijać.
- ◆ Inwestuj w budowanie relacji z otoczeniem. Kiedy potrzebujesz dobrej relacji, jest już za późno, by ją budować.



## **Błąd 18.**

### **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 rozumieją.

Czasami kobiety 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 zadałeś 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 instyktowi. Jeśli coś wydaje Ci się niejasne, zapewne jest niejasne.
- ◆ 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.



## Błąd 19.

### 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. 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 dokładnie te zachowania, których uczę mężczyzn. Cała sztuka polega na zachowaniu 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, nagrywać na wideo swoje wystąpienia podczas zebrań, prezentacji lub 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 (ciągłe powtarzanie tego samego na różne sposoby) może pomóc w osiągnięciu celów.
- ◆ Pamiętaj, że w poszczególnych firmach panują różne oczekiwania odnośnie 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.



## **Błąd 20.**

### **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 siebie samych. Mężczyźni, niezależnie od wyglądu, opisywali siebie rzeczowo, używając pozytywnych (lub przynajmniej neutralnych) określeń. „Mam metr osiemdziesiąt wzrostu, ważę 90 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, 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 jednoznacznie 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 i odpowiadaj wprost i obiektywnie. Pytanie: „Dlaczego projekt nie został skończony na czas?” nie oznacza, że zadająca je osoba oczekuje samoobwiniania. Najprawdopodobniej istnieją wystarczające powody, dlaczego 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 przeproszające, wyjaśniające i obronne odpowiedzi bardziej neutralnymi. Przeciwcz 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 rozumiałaś.
- ◆ Do każdej negatywnej informacji dołącz pozytywną. Na tym polega „pozytywne odkręcanie”.

### 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 posiadam 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 posiadam *wszystkich* wymienionych kwalifikacji, lecz moje doświadczenie praktyczne sprawia, że jestem odpowiednią kandydatką”.

## **Błąd 21.**

### **Ujawnianie zbyt wielu informacji osobistych**

Ten błąd to właściwie przedłużenie poprzedniego błędu, czyli przesady w mówieniu prawdy. 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 sam na sam podwładna zalała 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. Szefowa 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 (i z kim).
- ◆ Jeśli zajmujesz kierownicze stanowisko, zachowaj jeszcze większą ostrożność. W takim przypadku zalecam, by kierować się zasadą: *bądź najlepszym przyjacielem dla podwładnych i ani przez chwilę nie myśl, że oni są Twoimi najlepszymi przyjaciółmi.*
- ◆ 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 od zamierzonych. Zachowując się w ten sposób, wyjdiesz na osobę skrytą i nieszczerą. Podzielenie się odpowiednią liczbą informacji osobistych pozwoli otoczeniu dostrzec Twoją „ludzka” 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”.



## **Błąd 22.**

### **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 źli 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 *mystyfikacja* dla określenia 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 oskarżasz mnie, że zaniedbuję Twoje potrzeby?
- PRACOWNICA:                   Nie, o nic nie oskarżam. Chciałabym jedynie porozmawiać o podwyżce.
- KIEROWNIK DZIAŁU HR: No cóż, ewidentnie uważasz, 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 Pani twierdzi, 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 68.
- ◆ Gdy przedstawiasz kontrowersyjny lub odmienny pogląd, użyj techniki kontrastowania, zestawiając z 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”.
- ◆ Uprzedź 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 negocjowania swoich prawdziwych odczuć.



## **Błąd 23.**

### **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?”

Pieniądze to władza, a kobiety często niewłaściwie interpretują władzę i jej unikają. Zapytaj kobietę, czy posiada 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.

Często, gdy słyszymy o niewyobrażalnych zarobkach czy ekstrawaganckich zakupach, zadajemy sobie z przyjaciółką w żartach pytanie: „Co robimy nie tak?”. Ponieważ obie wybrałyśmy dziedziny związane z pomaganiem ludziom (ona jest psychoterapeutką), wiemy, że w naszym życiu zawodowym skupiłyśmy się na innych rzeczach niż pieniądze. I chociaż jestem zadowolona, że pomagam innym, nie oznacza to, że nie powinnam zarabiać na życie.

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 się kształtują widełki płacowe 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. Poproś przyjaciela, by pomógł Ci przećwiczyć wypowiedź.
- ◆ Zaprenumeruj (i czytaj) magazyn poświęcony pieniądзом i problemom związanym z karierą, na przykład „Businessman Magazine”, „BusinessWeek” czy „Puls Biznesu”.
- ◆ Przewycięź przekonanie, że rozmowy o pieniądzach są przyziemne czy niestosowne.





## Błąd 24. 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 Mary Cunningham (skandal w Bendix Corporation z Williamem Agee i Mary Cunningham w rolach głównych<sup>2</sup>). Warto tu przytoczyć nagłówek z „Seattle Times” z 27 września 1998 roku — SEKS W BIURZE PRAWIE NIGDY NIE POZBAWIA PRACY DYREKTORÓW GENERALNYCH. A co się dzieje, jeśli nie jesteś dyrektorem?

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 z 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 lancz (podczas gdy prawie wszyscy — zarówno kobiety, jak i mężczyźni — pracowali w czasie przerwy na lancz).

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.

---

<sup>2</sup> William Agee, dyrektor generalny Bendix Corporation, nawiązał romans z asystentką Mary Cunningham. W ciągu 15 miesięcy awansował ją na stanowisko wiceprezesa, czym wywołał oburzenie pozostałych pracowników firmy i skandal w kręgach biznesu. W wyniku skandalu Mary Cunningham odeszła z pracy. Konsekwencje skandalu były bardzo poważne — po paśmie spektakularnych porażek Bendix Corporation upadła — *przyp. tłum.*

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 lancz 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 zebrań, poprzez ukrywanie własnej inteligencji.

## Wskazówki

- ◆ Nie flirtuj jawnie ze współpracownikami. W miejscu pracy nie ma miejsca na znaczące spojrzenia, szeptki i śmianie się z głupich żartów.
- ◆ Jeśli *spotykasz się* lub utrzymujesz intymne stosunki ze współpracownikiem, zachowaj dyskrecję. 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.

## **Błąd 25.**

### **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 w 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, dałeś mu do zrozumienia, że nie będziesz tego tolerować, i w ten sposób zachowałeś szacunek do siebie samej. A tak przy okazji, po mojej wypowiedzi dynamika spotkania uległa zmianie i ostatecznie udało nam się wypracować rozwiązanie odpowiadające jego potrzebom.

## Wskazówki

- ◆ Używaj technik, o których wspomniałam (słuchanie, parafrazowanie, odzwierciedlanie uczuć), do rozbijania tyрана. Często odnoszą one pożądany skutek.
- ◆ Kiedy ktoś próbuje Cię zastraszyć, nie kładź uszu po sobie i nie próbuj przeczekać. Zastraszanie to taktyka stosowana przez niektóre 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 przeproszenia. Jeśli przeprosiny się należą, zawsze będzie na nie czas później. Przeproszenie tyрана jedynie dolewa oliwy do ognia i upewnia go w przekonaniu, że jesteś ofiarą.



## Błąd 26.

### 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 nie powinno przypominać salonu. Kobiety w większym stopniu niż mężczyźni lubią zajmować się wystrojem i często chcą stworzyć przyjazne, wygodne otoczenie nie tylko dla siebie, lecz również dla gości.

Widziałam biura, w których kobiety zamieniły górne oświetlenie na lampy stojące (tworząc luźniejszą atmosferę) i wypełniły przestrzeń wielkimi kanapami, poduszkami i 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.

Oczywiście, możesz urządzić biuro tak, by było odzwierciedleniem Ciebie samej i tego, co jest dla Ciebie ważne. Ale o ile z zawodu nie jesteś dekoratorką wnętrz, to się nie opłaca. Podkreślając swoją kobiecość, pomniejszasz wiarygodność.

## Wskazówki

- ◆ Wystrój biura powinien być dostosowany do rodzaju firmy, w jakiej pracujesz. Jeśli w firmie panuje konserwatywna kultura, wybierz gustowne i stonowane meble i 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 zdjęcia 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 szczególny? 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 stworzysz wrażenie osoby zorganizowanej i panującej nad wszystkim.



## Błąd 27. 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, 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.

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 stereotypowo kobiece cechy.

Istnieją oczywiście wyjątki od reguły. Lisa Dewey, 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.

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.

Jeśli nie chcesz być postrzegana w sposób stereotypowy, dobrze się zastanów, zanim postawisz na biurku jedzenie. 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.





## **Błąd 28.**

### **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 wyrzeć na niej pożądane wrażenie. Ten gest mówi coś o Tobie, zanim jeszcze otworzysz usta. Oczywiście nie powinnaś miazdżyć 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

- ◆ Przećwicz 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 dłoń?
- ◆ 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 kontaktowałeś się telefonicznie. W tym celu rozluźnij lekko uścisk i na chwilę przykryj lewą dłonią prawą dłoń rozmówcy. Przećwicz 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.



## Błąd 29.

### 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, zaniedbanie 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 z zakresu finansów, 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 rozumie, 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 niskopłatne 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.

## Wskazówki

- ♦ Znajdź dobrego doradcę finansowego i z jego pomocą stwórz solidny plan finansowy.
- ♦ Jeśli jeszcze nie masz, załóż rachunek oszczędnościowy. Nie ma znaczenia, czy na początek wpłacisz 50 czy 500 zł, po prostu go załóż. Następnie wyrób w sobie nawyk wpłacania co tydzień lub dwa takiej kwoty, jaką tylko możesz.
- ♦ 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.
- ♦ Zostań uczestniczką renomowanego funduszu inwestycyjnego. Wykupuj tyle jednostek, ile możesz, zwłaszcza gdy przekroczyłaś 40 lat.



## Błąd 30. 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 poproszone 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 pomiędzy *pomaganiem* a *zezwoeniem 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.

