

IDŹ DO

PRZYKŁADOWY ROZDZIAŁ

SPIS TREŚCI

KATALOG KSIĄŻEK

KATALOG ONLINE

ZAMÓW DRUKOWANY KATALOG

TWÓJ KOSZYK

DODAJ DO KOSZYKA

CENNIK I INFORMACJE

ZAMÓW INFORMACJE
O NOWOŚCIACH

ZAMÓW CENNIK

CZYTELNIA

FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE

Grzeczne dziewczynki nie awansują.
Błędy popełniane przez kobiety, które
nieświadomie niszczą własną karierę.
Edycja kieszonkowa

Autor: Lois P. Frankel

Tłumaczenie: Paweł Dąbrowski

ISBN: 83-7361-970-4

Tytuł oryginału: [Nice Girls Dont Get The Corner Office](#)

Format: B6, stron: 200



Chcesz być szanowana w pracy?

Noś tę książkę zawsze przy sobie i korzystaj z niej

- Poznaj swoją osobowość
- Naucz się asertywności
- Bądź pewna siebie

Pracujesz bez chwili wytchnienia? Przed podjęciem każdej decyzji konsultujesz się ze współpracownikami, znajomymi i rodziną? Denerwuje Cię każda, nawet nieznacząca krytyka Twojej pracy? Perspektywa publicznego wystąpienia wzbudza w Tobie panikę? Takie zachowania są cechą charakterystyczną grzecznych dziewczynek, które niestety nie robią kariery. Jeśli rozpoznasz je i zmienisz lub wyeliminujesz, 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. Błędy popełniane przez kobiety, które nieświadomie niszczą własną karierę. Edycja kieszonkowa” przedstawia wyjątkowy zestaw cech i zachowań, których kobiety uczą się w dzieciństwie, a które później przeszkadzają im w osiągnięciu sukcesu zawodowego. W edycji kieszonkowej książki „Grzeczne dziewczynki nie awansują. 101 błędów popełnianych przez kobiety, które nieświadomie niszczą własną karierę” znajdziesz opis 70 najgorszych błędów, jakie możesz popełnić, a z których istnienia być może nawet nie zdajesz sobie sprawy, i dowiesz się, jak je wyeliminować. Poznasz bezcenne wskazówki, które będziesz mogła wykorzystać w życiu prywatnym i zawodowym.

- Zmiana sposobu zachowania
- Pokonywanie błędnych schematów myślowych
- Sztuka autoprezentacji
- Przełamanie lęku przed publicznymi wystąpieniami
- Umiejętność doboru odpowiedniego stroju
- Zachowywanie zimnej krwi w każdej sytuacji

Jeśli chcesz być szanowana w świecie korporacji, koniecznie przeczytaj tę książkę

Spis treści

O Autorce	7
Wstęp	9
1. Początki	15
Przypadek Heleny	17
W głębi serca wszystkie jesteście dziewczynkami	19
Jak poradzić sobie z obawami	20
Co powinna zrobić dziewczynka	21
Kolejne kroki	23
2. Jakim jesteś graczem	25
Błąd 1. Udawanie, że to nie jest gra	26
Błąd 2. Bezpieczny styl gry	28
Błąd 3. Ciężka praca	30
Błąd 4. Wykonywanie pracy za innych	32
Błąd 5. Praca bez przerwy	34
Błąd 6. Ciułanie firmowych grosików	36

Błąd 7. Nieupominanie się o swoje.....	38
Błąd 8. Chronienie głupków	41
Błąd 9. Trzymanie języka za zębami	43
Błąd 10. Nieumiejętność wykorzystania istniejących relacji	45
3. Twoje zachowanie	47
Błąd 11. Niezadawanie pytań z obawy przed śmiesznością	48
Błąd 12. Naśladowanie mężczyzn	50
Błąd 13. Mówienie całej prawdy i tylko prawdy (tak Ci dopomóż Bóg)	53
Błąd 14. Ujawnianie zbyt wielu informacji osobistych	55
Błąd 15. Nadmierna obawa przed obrażeniem kogoś	57
Błąd 16. Zaprzeczanie, że pieniądze są ważne	60
Błąd 17. Flirtowanie	62
Błąd 18. Uleganie tyranom	65
Błąd 19. Urządzanie biura jak salonu	67
Błąd 20. Karmienie innych	69
Błąd 21. Słaby uścisk dłoni	71
Błąd 22. Brak zabezpieczenia finansowego	73
4. Twoje myśli	75
Błąd 23. Przyjmowanie pełnej odpowiedzialności	76
Błąd 24. Posłuszne wykonywanie poleceń	78
Błąd 25. Postrzeganie mężczyzn u władzy jako figur ojca	80
Błąd 26. Ignorowanie zasady „coś za coś”	82
Błąd 27. Opuszczanie zebrań	84
Błąd 28. Przedkładanie pracy nad życie osobiste	86
Błąd 29. Pozwalanie, by inni marnowali Twój czas	88
Błąd 30. Ignorowanie znaczenia sieci relacji	90
Błąd 31. Rezygnowanie z przywilejów	93
Błąd 32. Wymyślanie negatywnych historii	95
Błąd 33. Dążenie do doskonałości	97

5. Budowanie własnej marki i sztuka autoprezentacji 99

Błąd 34. Nieumiejętność zdefiniowania własnej marki.....	101
Błąd 35. Pomniejszanie znaczenia swojej pracy lub pozycji.....	103
Błąd 36. Używanie samego imienia lub przydomku.....	105
Błąd 37. Odmowa przyjęcia prestiżowych zadań	107
Błąd 38. Skromność	109
Błąd 39. Rezygnacja z dobrych pomysłów.....	111
Błąd 40. Praca na typowo kobiecym stanowisku lub w typowo kobiecym dziale	113

6. Jak brzmią Twoje słowa 115

Błąd 41. Formułowanie pytań zamiast stwierdzeń	116
Błąd 42. Używanie rozbudowanych wstępów	118
Błąd 43. Wyjaśnianie	120
Błąd 44. Pytanie o pozwolenie	122
Błąd 45. Używanie nieprecyzyjnych określeń	124
Błąd 46. Nieudzielanie odpowiedzi na pytanie	126
Błąd 47. Zbyt szybkie mówienie	129
Błąd 48. Nieużywanie branżowego języka.....	131
Błąd 49. Używanie wypełniaczy	133
Błąd 50. Technika kanapki	135
Błąd 51. Brak pauzy przed udzieleniem odpowiedzi.....	139

7. Twój wygląd 141

Błąd 52. Niestosowny uśmiech	142
Błąd 53. Wykonywanie gestów niezgodnych z przekazywanym komunikatem	144
Błąd 54. Nadmierne lub niedostateczne ożywienie	146
Błąd 55. Nieodpowiedni makijaż.....	148
Błąd 56. Nieodpowiednia fryzura.....	150
Błąd 57. Nieodpowiedni ubiór	153
Błąd 58. Publiczne dbanie o urodę.....	155

Błąd 59. Trzymanie dłoni pod stołem w trakcie zebrań	157
Błąd 60. Brak kontaktu wzrokowego.....	159
8. Twoje reakcje	161
Błąd 61. Przekonanie, że inni wiedzą więcej niż Ty	163
Błąd 62. Notowanie, parzenie kawy i robienie kopii.....	166
Błąd 63. Tolerowanie niewłaściwego zachowania.....	168
Błąd 64. Nadmierna cierpliwość.....	172
Błąd 65. Przyjmowanie stanowisk bez perspektyw	174
Błąd 66. Przyjmowanie roli kozła ofiarnego	176
Błąd 67. Zabieranie głosu na końcu	179
Błąd 68. Zgłaszanie skarg dotyczących dyskryminacji ze względu na płeć	181
Błąd 69. Tolerowanie molestowania seksualnego.....	184
Błąd 70. Płacz.....	186
A Plan rozwoju osobistego	189
Trening.....	191

2

Jakim jesteś graczem

Biznes *jest* grą. Wiele kobiet postrzega rozgrywki biznesowe jako działania nieprzyjemne i brudne, których należy za wszelką cenę unikać. Ale tak naprawdę kobiety są stworzone, by w niej wygrywać. Połowę czasu spędzam z mężczyznami, ucząc ich, by stali się bardziej podobni do kobiet. Oczywiście nie ujmuję tego w ten sposób, bo szybko straciłabym klientów. Zamiast tego mówię, jak ważne jest słuchanie, współpraca, motywowanie i dostrzeganie w pracownikach istot ludzkich. Są to zachowania, z którymi kobiety zazwyczaj nie mają trudności, ponieważ zostały ich nauczone i miały dużo czasu, aby zdobyć odpowiednią wprawę.

Obszary, w których kobiety często nie radzą sobie tak dobrze, jak mężczyźni, są związane z rozpoznawaniem niewidocznych granic i rozumieniem niepisanych reguł. Wykorzystanie wskazówek zawartych w tym rozdziale sprawia kobietom najwięcej trudności. Wiele sugestii stoi w ostrej sprzeczności z wszystkim, czego nauczyłyśmy się dorastając. Oprzyj się pokusie, by pominąć trudniejsze fragmenty. Jeśli nie bierzesz udziału w grze, nie możesz wygrać.

Błąd 1.

Udawanie, że to nie jest gra

Miejsce pracy jest polem gry. Obowiązują w niej zasady, są wytyczone granice, są zwycięzcy i przegrani. Kobiety są skłonne traktować pracę trochę jak swego rodzaju wydarzenie (takie jak piknik, koncert czy zbiórka pieniędzy), w trakcie którego wszyscy się spotykają, żeby sobie grzecznie pograć. Dążąc do sytuacji, w których wszyscy wygrywają, nieświadomie tworzymy sytuacje, w których niektórzy wygrywają, a inni przegrywają — i to *my* jesteśmy przegranymi.

Barbara przez wiele lat pracowała w banku jako dyrektor ds. marketingu. Osiągnęła taki punkt w karierze, w którym proponowano jej wysokie stanowiska w wielu firmach. Wybrała ofertę firmy z branży chemicznej, w której objęła stanowisko wiceprezesa. Kiedy skierowano ją do mnie na szkolenie, nie wiedziała, dlaczego tak słabo sobie radzi. Wszystko, co sprawdzało się, gdy pracowała w banku, okazało się bezużyteczne. Jej uprzejmy, nieagresywny sposób zarządzania i kontaktowania się z otoczeniem był teraz traktowany jako oznaka słabości i braku zdecydowania. Nie rozumiejąc, że to nowa gra, Barbara grała według starych zasad — i po raz pierwszy w karierze stanęła w obliczu porażki.

Biznes to gra, a jej reguły są płynne, zmieniają się w zależności od firmy, a nawet w zależności od działu. Co sprawdza się w przypadku jednego szefa, może okazać się nieprzydatne w kontaktach z innym. Aby zwyciężyć w rozgrywkach biznesowych, nie możesz stracić piłki z oczu.

Wskazówki

- ◆ Naucz się grać w szachy — szachy pomagają rozwijać umiejętność strategicznego myślenia.
- ◆ Sporządź listę zasad obowiązujących w miejscu pracy. Pamiętaj, że są to zazwyczaj niepisane oczekiwania dotyczące tego, jak powinni się zachowywać najlepsi pracownicy. Być może nie uda Ci się od razu przygotować pełnej listy i będziesz musiała przyrzeć się relacjom między pracownikami, notatkom służbowym i zebraniom pod innym kątem niż do tej pory. Oto przykładowe zasady panujące w miejscu pracy: *Nie wyrażaj zdania innego niż szef, Każdy wypracowuje przynajmniej dziesięć nadgodzin, Bycie uprzejmym jest ważniejsze niż udowodnienie swojej racji.* Sporządzając listę, spróbuj porównać swoje zachowanie z oczekiwaniami.
- ◆ Przeczytaj książkę *Biznes to sport kontaktowy* Toma Richardsona i Augusta Vidaurredy. Zrozumiesz, że sportem i pracą rządzą te same zasady.
- ◆ Znajdź sobie mentora — kogoś, kto odnosi sukcesy w rozgrywkach zawodowych i z kim możesz otwarcie porozmawiać na temat reguł panujących w firmie.
- ◆ Jeśli nie uprawiasz żadnej dyscypliny sportowej — zacznij. Nieważne, czy będzie to tenis, siatkówka czy golf. Uprawianie sportu pomaga zrozumieć język współzawodnictwa.

Błąd 2.

Bezpieczny styl gry

Jako zapalona, lecz przeciętna tenisistka z reguły posyłałam piłkę prosto na środek kortu z obawy, że mogłaby upaść za linią i straciłabym punkt. Grając bezpiecznie, sztucznie zawężyłam pole gry. Po jakimś czasie uświadomiłam sobie, że grając w ten sposób, nigdy nie wygram. Aby mieć nadzieję na zwycięstwo, musiałam się nauczyć odbijać piłkę tak, by spadała blisko linii, lecz nadal w granicach kortu. Zaczęłam więc wykraczać poza strefę bezpieczeństwa i przekonałam się, że udawało mi się częściej wygrywać.

Miałam okazję posłużyć się tym przykładem w pracy z klientką, która niedawno awansowała na stanowisko kierownicze i w opinii przełożonych nie była dostatecznie aktywna. „Jak to możliwe, że otoczenie postrzega mnie jako niedostatecznie aktywną? — zastawiała się. — Przecież robię wszystko, co do mnie należy, nie czekając na polecenia”. Robienie tego, co należy do obowiązków, nie jest przejawem aktywności. To jedynie wypełnianie obowiązków. Zwierzchnicy mojej klientki oczekiwali, że na nowym stanowisku wykaże się większą odpowiedzialnością i umiejętnością podejmowania samodzielnych decyzji.

Zapytałam ją, czy gra w tenisa. Na szczęście okazało się, że tak. Już po chwili wiedziała, w czym tkwi problem. Zauważyła, że do tej pory nie wykorzystywała całej dostępnej powierzchni kortu. Zakładając z góry, które decyzje zyskają aprobatę przełożonych, a które nie, zawężyła pole gry. Zamiast zaryzykować wybitie piłki na aut, podejmowała jedynie takie działania, które nie groziły przekroczeniem granic.

Z tym samym zjawiskiem stykamy się w miejscu pracy przez cały czas. Nawet jeśli kobieta zdaje sobie sprawę, że miejsce pracy to pole gry, ma skłonność grać bezpiecznie, a nie sprytnie.

Skrupulatnie przestrzega wszystkich zasad i oczekuje, że inni będą postępować tak samo. Jeśli regulamin mówi, że coś jest zabronione, nie robi tego. Jeśli jakieś działania mogłyby kogoś urazić, rezygnuje z nich. Oczywiście nie należy postępować w sposób nieetyczny, ale miejsce pracy to pole gry, a Ty chcesz ją wygrać. Aby tak się stało, musisz wykorzystać całe dostępne pole.

W tym przypadku klientka posłuchała rady i poprosiła przełożoną o pomoc w określeniu zakresu uprawnień, co ułatwiłoby jej podejmowanie ryzyka. Kilka tygodni później miałam okazję rozmawiać z jej przełożoną na inny temat i przy okazji dowiedziałam się, że moja była klientka wykazywała więcej inicjatywy i spełniała oczekiwania.

Wskazówki

- ◆ Graj, nie przekraczając granic, lecz zbliżając się do nich.
- ◆ Wypisz zasady, które interpretujesz zbyt wąsko i których zawsze przestrzegasz. Czy inni ludzie je naginają? Jeśli tak, co się z nimi dzieje? Jeśli nie, podejmij ryzyko i rozszerz granice, stosując szeroką, a nie wąską interpretację zasad.
- ◆ Jeśli nie jesteś pewna, czy to, co planujesz zrobić, jest *fair*, zrób to i tak. Jeśli nie jesteś pewna, czy jest to *etyczne*, zapytaj.
- ◆ Jeśli zostaniesz wezwana na dywanik, nie bierz tego do siebie — i w żadnym wypadku nie wracaj do bezpiecznych metod gry. Potraktuj to jak okazję, by dowiedzieć się, gdzie wytyczono granice i jak możesz się do nich zbliżyć.
- ◆ Przeczytaj *Sztukę wojny pracującej kobiety* Chu Chin-Ning i *Sztukę wojny w biznesie* Donalda G. Krause. Dzięki tym książkom docenisz rolę podstępny i sprytu.

Błąd 3.

Ciężka praca

Często można się spotkać ze stwierdzeniem, że kobiety muszą pracować dwa razy ciężiej, aby uznano, że są w połowie tak dobre, jak mężczyźni. W rezultacie kobiety są jak małe mrówki — pracują, pracują, pracują. Narzekają, że pracują więcej niż inni, i dalej pracują! Przekonanie, że to dzięki ciężkiej pracy kariera posuwa się do przodu, to mit. W rzeczywistości nikogo nigdy nie awansowano jedynie z powodu ciężkiej pracy.

Każdy ma do wykonania określone zadania. Nie oznacza to jednak, że powinnaś się skupić wyłącznie na ciężkiej pracy. Kiedyś klientka skarżyła mi się na kolegów z pracy, którzy w sezonie rozgrywek piłkarskich każdego dnia poświęcali pierwsze pół godziny pracy na omawianie z szefem przebiegu meczu z poprzedniego dnia. „Co za strata czasu. Ja ciężko pracuję, a oni rozmawiają o piłce nożnej!” — lamentowała. Jeszcze bardziej przeszkadzał jej fakt, że ci sami koledzy otrzymywali do wykonania najlepsze zadania. Podczas gdy kobiety postrzegają zajmowanie się w godzinach pracy czymś innym niż powierzonymi im zadaniami jako marnowanie pieniędzy firmy, mężczyźni wiedzą, że rozmawiając o meczach czy o postępach w grze w tenisa, budują relacje, które później zaprocentują.

Powtórzmy: ludzie nie są zatrudniani i nie awansują tylko dlatego, że ciężko pracują. Dzieje się tak, ponieważ osoba podejmująca decyzję zna *charakter* kandydata i ma pewność, że nie tylko poradzi on sobie z powierzonym zadaniem, lecz również że wykona je w sposób, który przyczyni się do budowania relacji w zespole. I w tym kryje się jeden z najpilniej strzeżonych sekretów biznesu.

Wskazówki

- ◆ Nie broń się kurczowo przed marnowaniem czasu. Jeśli każdego dnia nie poświęcasz 5% czasu na budowanie relacji, popełniasz błąd.
- ◆ Określ godziny pracy i trzymaj się ich. Pamiętaj o prawie Parkinsona — *praca rozrasta się, aby wypełnić czas przeznaczony na jej wykonanie*. Nie oznacza to, że nigdy nie będziesz musiała zostać w pracy po godzinach, jednak jeśli zawsze wychodzisz z biura ostatnia, coś tu nie gra.
- ◆ Na początku każdego dnia określ, co chcesz osiągnąć. Unikniesz zajmowania się wszystkim, co w ciągu dnia wyląduje na Twoim biurku, jeśli celowo zaplanujesz, że zrobisz to później.

Błąd 4.

Wykonywanie pracy za innych

Kiedy Harry Truman mówił: „The buck stops here”¹, z całą pewnością myślał o kobiecie. Nasza skłonność do przyjmowania na siebie odpowiedzialności nie tylko za własną pracę, ale dodatkowo za pracę innych, to kolejne szkodliwe przyzwyczajenie. Tak, jesteś odpowiedzialna za dostarczenie pracodawcy wysokiej jakości produktu lub usługi, lecz ta odpowiedzialność nie spoczywa *wyłącznie* na Tobie. Kobiety mają brzydki nawyk stwierdzania: „No cóż, jeśli ja tego nie zrobię, nikt inny tego nie zrobi”. Takie podejście gwarantuje jedynie, że właśnie Ty będziesz musiała to zrobić — i to przez długi czas.

Istnieje jeszcze jeden problem związany z przyjmowaniem na siebie zbyt dużej odpowiedzialności. Podczas gdy kobiety wykonują przyziemną pracę, mężczyźni budują kariery. I doskonale wiedzą, co robią. Otrzymują awanse i nagrody za wykonaną pracę, niekoniecznie za wykonanie pracy. Miałam szefa, który powiedział mi kiedyś, że na świecie są dwa rodzaje ludzi: karierowicze i pracusie. Pracusie są zajęci bezustanną pracą, karierowicze poświęcają czas na rozwój kariery. Tak naprawdę, aby osiągnąć sukces, trzeba mieć w sobie coś z obu.

¹ Ten napis widniał na tabliczce, która stała na biurku Trumana. Chciał w ten sposób powiedzieć, że tylko on ponosi odpowiedzialność za swoje decyzje, nikt inny.

Wskazówki

- ◆ Przystań zgłaszać się na ochotnika do mało prestiżowych i mało znaczących zadań. Jeśli to konieczne, usiądź na ręce, ale jej nie podnoś.
- ◆ Reaguj, gdy ktoś chce przerzucić na Ciebie dodatkowe obowiązki. Przecwicz odpowiedź: „Wiesz, bardzo chciałabym Ci pomóc, ale jestem po prostu zavalona robotą”. Nie mów nic więcej. Nie przepraszaaj. Oprzyj się pokusie rozwiązywania problemów za kogoś. To *jego* problem, nie Twój.
- ◆ Jeśli zajmujesz stanowisko kierownicze lub nadzorcze, nie pozwalaj podwładnym przekazywać zadań do góry. Taka sytuacja ma miejsce najczęściej wtedy, gdy podwładni twierdzą, że nie potrafią wykonać zadania lub nie mają czasu. Unikaj brania tych zadań na siebie, bo tak będzie szybciej. Zamiast tego zasugeruj, by dana osoba zwróciła się o pomoc do kolegi, lub, jeśli masz czas, skorzystaj z okazji i naucz ją, jak powinna wykonać zadanie.
- ◆ Rozmawiaj z sobą, aby pokonać poczucie winy, jakie cię dręczy, gdy odmawiasz. Powiedz sobie: „Nie muszę się czuć winna dlatego, że dbam o zaspokajanie swoich potrzeb”.

Błąd 5.

Praca bez przerwy

Porzekadło: *jeśli chcesz, by coś zostało zrobione, daj to kobiecie* jest z całą pewnością prawdziwe. Kobiety będą pracować *non stop*, byle jak najszybciej oddać projekt. Praca bez chwili wytchnienia jest nie tylko szkodliwa dla zdrowia, lecz również ma niekorzystny wpływ na osiągnięte wyniki.

Pracując bez przerwy, sprawiasz wrażenie osoby podenerwowanej lub nieudolnej. Szef jednej z firm powiedział mi, że czuł się nieswojo w kontaktach z podległą mu wiceprezes, ponieważ zawsze wyglądała na przepracowaną i zabieganą (określenie rzadko używane w stosunku do mężczyzn). Praca w czasie przerwy obiadowej lub bez wytchnienia nie pomaga w karierze. Jeśli będziesz sprawiała wrażenie osoby wiecznie zawalonej robotą po uszy, może się okazać, że szczególnie interesujące projekty i zadania, dające możliwość wykazania się, przejdą Ci koło nosa.

Wskazówki

- ◆ Wyrób w sobie nawyk wstawania od biurka i robienia krótkiej przerwy przynajmniej co 90 minut.
- ◆ Dołóż starań, aby w ciągu tygodnia przynajmniej raz wyskoczyć na lancz z przyjaciółmi.
- ◆ Każdego dnia zrób sobie kilka przerw i wykorzystaj je, by zajrzeć do kolegów i koleżanek i nawiązać luźną rozmowę. Jeśli ktoś zajrzy do biura, przerwij pracę i zaproś gościa do środka.
- ◆ Nastaw alarm w komputerze, aby przypominał o przerwie (a kiedy alarm się włączy, zrób sobie przerwę).
- ◆ Wykorzystaj przerwę obiadową dla własnych celów. Załatw swoje sprawy, tak byś mogła po pracy szybciej dotrzeć do domu, lub po prostu pójść na spacer i przewietrz się przed powrotem do pracy.
- ◆ Jeśli w tej chwili myślisz sobie: „Nie mam na to wszystko czasu”, to z całą pewnością za dużo pracujesz.
- ◆ Przeczytaj książkę *Efektywne zarządzanie czasem* Patricka Forsytha. Na pewno któraś z zaproponowanych tam technik pozwoli Ci oszczędzić sporo czasu.

Błąd 6.

Ciułanie firmowych grosików

Kobiety przyzwyczajone są do konieczności rozliczania się z firmowych pieniędzy. Wydaje się, że nawet te, które nie mają najmniejszych trudności z wydawaniem na siebie *własnych* pieniędzy, wpadają w pułapkę ciułania firmowych grosików. Godzą się na niewygody lub odmawiają sobie najmniejszych drobniaków z obawy przed wydaniem na uzasadnione cele kilku dodatkowych złotych z kasy firmy. Dla niektórych kobiet poczynione oszczędności są powodem do dumy — podczas gdy w większości przypadków zaoszczędzone kwoty to zaledwie końcówki w skali całej organizacji.

Przypomniałam sobie o tym szaleństwie, kiedy kobieta zajmująca wysokie stanowisko kierownicze opowiedziała mi, jak pewnego razu samolot, którym leciała z Los Angeles, wylądował z dużym opóźnieniem. Początkowo planowała dojechać do rodzinnego miasta pociągiem, gdzie miał czekać na nią mąż, lecz z powodu spóźnienia samolotu nie dotarła na stację na czas. Zastanawiała się, jak możliwie najoszczędniej dotrzeć do domu — przez chwilę nawet chciała zadzwonić do męża, żeby odebrał ją z lotniska o drugiej w nocy, byle tylko zaoszczędzić na taksówce. To *gruby* błąd! Mężczyzna nie wahałaby się zadzwonić po samochód z wypożyczalni lub wezwać taksówkę o tej godzinie, niezależnie od związanych z tym wydatków.

Zajmując się ciułaniem grosików, trwonisz czas i energię na drobniaki bez znaczenia. Dodatkowo takim zachowaniem zwiększasz prawdopodobieństwo, że będziesz postrzegana przez innych jako osoba nieprzygotowana do gry o wielkie stawki. Co więcej, postępując w ten sposób, nie dbasz o jeden z najcenniejszych nabytków firmy — *siebie samą*.

Wskazówki

- ◆ Zastanawiając się nad jakimś wydatkiem, postaraj się dostrzec szerszą perspektywę i pomyśl, jakie będzie on miał znaczenie w ogólnym rozrachunku.
- ◆ Jeśli masz budżet — wykorzystaj go. Niewiele firm zauważa, a co dopiero nagradza oszczędnych pracowników. Rozważ korzyści, jakie mogą przynieść drobne kwoty wydane na rzecz pracowników. Okazjonalny lancz czy kwiaty wysłane pracownikowi leżącemu w szpitalu nie rozsadzają budżetu, a przyniosą wymierne korzyści w postaci zwiększonej lojalności i identyfikacji z firmą.
- ◆ O ile nie otrzymasz wyraźnego polecenia, nigdy nie pytaj o pozwolenie na wydawanie pieniędzy. Zamiast tego oczekuj, że jeśli zaistnieje jakiś problem, zostaniesz o nim poinformowana. A jeśli problem się pojawi, nie przepraszaaj. Potwierdź, że zrozumiałaś informację, i poproś o wyjaśnienie kwestii uprawnień związanych z wydawaniem pieniędzy.
- ◆ Kiedy w głowie usłyszysz głos mówiący: „Nie jestem pewna, czy powinnam wydać te pieniądze”, odpowiedz sobie pytaniem: „Jakie trzeba będzie ponieść koszty (uwzględniając czas, zasoby lub pieniądze), jeśli ich nie wydam?”

Błąd 7.

Nieupominanie się o swoje

Często słyszę, jak kobiety wyrażają rozczarowanie tym, że ich potrzeby nie są zaspokajane bez upominania się. Nie rozumiem takiego podejścia. Czy nie zdają sobie sprawy, że ten, kto się najgłośniej upomina, dostaje najwięcej? Z drugiej strony, jeśli należysz do osób, którym nigdy nie jest dość niezależnie od tego, ile dostaną — szybko przekonasz się, że otoczenie sprzeciwi się takim bezustannym żądaniom.

Problem widać najlepiej, kiedy kobiety zbierają się w końcu na odwagę i proszą o podwyżkę. Często daje im się do zrozumienia, że robią coś niewłaściwego lub że nie mają prawa prosić o coś, co im się słusznie należy. Po wielu latach pracy w dziale HR wiem, że mężczyźni troszczą się o własne potrzeby, a równocześnie często pomniejszają zasługi i wartość kobiet. Przeciętna kobieta zarabia o 30% mniej niż mężczyzna na takim samym stanowisku. Różnice te są do pewnego stopnia spowodowane panującą dyskryminacją, lecz w jakiejś części wynikają także z faktu, że pomijane grupy rzadziej *upominają się* o swoje.

Zadzwoiła do mnie kiedyś klientka, mówiąc, że nie dostała premii, którą otrzymali wszyscy pracownicy przeniesieni do nowo utworzonego działu. Zapytałam ją, jakie według niej były powody tego stanu rzeczy. Jak to często dzieje się w przypadku osób stykających się z sytuacją, której nie rozumieją, moja klientka wymyśliła sobie, że na pewno jest to efekt braku szacunku i traktowania jej, jakby była niewidzialna. Gryzło ją to tak bardzo, że nie mogła spać po nocach. Było oczywiste, że musi coś z tym zrobić, lecz ona sama wahała się, czy powinna wprowadzać zamieszanie.

Po długiej dyskusji ustaliliśmy, co powinna powiedzieć kierownikowi działu HR, aby uzyskać informacje na temat brakującej premii. Ona sama *chciała* zwrócić się do niego z pytaniem, czy premia faktycznie jej się należy. Typowo dziewczęce zachowanie — nigdy nie zakładać, że coś, co nam obiecano, faktycznie nam się należy! Podpowiedziałam jej, by nie pytała, lecz z góry założyła, że premia jej się należy, i dowiedziała się, dlaczego jej nie otrzymała. Ostatecznie weszła do gabinetu kierownika i powiedziała: „W dalszym ciągu nie otrzymałam premii związanej z przeniesieniem i chciałabym się dowiedzieć, kiedy mogę się spodziewać przelewu”.

I oto okazało się, że cała sprawa nie miała nic wspólnego z brakiem szacunku czy płcią. Najzwyczajniej w świecie zaszła pomyłka. W przypadku mojej klientki, jako jedynej z wszystkich osób, które dostały przeniesienie, zbliżał się termin dorocznej oceny pracownika i podwyżki. Dlatego kierownik działu HR zdecydował się poczekać z premią i załatwić całą papierkową robotę za jednym razem. Kiedy termin oceny pracownika przesunięto z powodu wdrożenia nowego projektu, zapomniał o należnej premii. Gdyby moja klientka nie zareagowała, w dalszym ciągu rozmyślałaby nad tą sprawą i nie mogłaby spać z powodu rzekomego afrontu.

Nauka wyniesiona z tej sytuacji jest dwojaka. Po pierwsze, zamiast wymyślać negatywne historie, sprawdź fakty. Po drugie, nie czekaj, aż dostaniesz to, co się słusznie należy — upomnij się o to.

Wskazówki

- ◆ Przygotuj sobie wcześniej, co zamierzasz powiedzieć. Pomyśl o tym, czego chcesz i z jakich powodów. Prosząc, bądź bezpośrednia, rzeczowa i dołącz do każdej prośby dwa lub trzy powody, dla których powinna ona zostać spełniona. Posłuż się modelem podanym we wskazówkach do błędu 50.
- ◆ Rozważ zalety posługiwania się w negocjacjach strategią faktów dokonanych. Przedstawiaj prośby w formie stwierdzeń. Zamiast mówić: „Chciałabym prosić o zwiększenie przyszłorocznego budżetu na cele szkoleniowe o dodatkowe 10 000 zł”, powiedz: „Zwiększyłam budżet na cele szkoleniowe o 10 000 zł. Taki wzrost jest uzasadniony zatrudnieniem dodatkowych pracowników i wprowadzeniem nowych technologii”.
- ◆ Weź udział w szkoleniu z zakresu umiejętności negocjacyjnych lub przeczytaj książkę *Skuteczne negocjacje* autorstwa Tima Hindle’a i Roberta Hellera. Jest ona przeznaczona nie tylko dla menedżerów i zawiera dużo cennych wskazówek ułatwiających efektywne prowadzenie negocjacji.
- ◆ Oddziel bycie lubianą od dostawania tego, na co zasługujesz — te dwie rzeczy wzajemnie się wykluczają.
- ◆ Rozważnie wybierz moment, w którym wyłuszczysz prośbę. Upominanie się o podwyżkę niedługo po zwolnieniach grupowych to niezbyt dobry pomysł. Tak samo jak prośba o przeniesienie do innego działu w samym środku ważnego projektu — będzie wyglądało tak, jakbyś unikała pracy. Pamiętaj, wycucie odpowiedniego momentu jest najważniejsze.