

IDŹ DO:

- ▶ Spis treści
- ▶ Przykładowy rozdział

KATALOG KSIĄŻEK:

- ▶ Katalog online
- ▶ Zamów drukowany katalog

CENNIK I INFORMACJE:

- ▶ Zamów informacje o nowościach
- ▶ Zamów cennik

CZYTELNIA:

- ▶ Fragmenty książek online

GRZECZNE DZIEWCZYNKI NIE AWANSUJĄ. 101 BŁĘDÓW POPEŁNIANYCH PRZEZ KOBIETY, KTÓRE NIEŚWIADOMIE NISZCZĄ WŁASNĄ KARIERĘ. WYDANIE II

Autor: Lois P. Frankel

Tłumaczenie: Marta Kącka

ISBN: 978-83-246-1864-4

Tytuł oryginału: Nice Girls Don't Get the Corner

Office: 101 Unconscious Mistakes Women Make

That Sabotage Their Careers

Format: A5, stron: 280



- Światowy przebój
- Hit na Amazon.com
- Totalny bestseller wydawnictwa Onepress

Dorośnij do własnej kariery!

- Koniec ze słodkimi uśmiechami, nieśmiałym przytakiwaniem, lęklwym wyrażaniem swojej opinii
- Stop dokarmianiu, zwierzaniu się, ankietowaniu innych przed podjęciem decyzji
- Precz z grzeczną, małą dziewczynką – miłą, bojaźliwą i ciągle w tym samym miejscu hierarchii zawodowej

Grzeczne dziewczynki zazwyczaj świetnie czują się na ciepłej, bezpiecznej posadce. Dobrze sprawdzają się na swoim stanowisku, są sumienne i poukładane, nie wadzą nikomu. (...)

Niegrzeczna dziewczynka za często mówi to, co myśli, i za bardzo pyskuje. Czasem obrywa za to po nosie, wplątuje się w konflikty albo dostaje wypowiedzenie.

Ale podnosi się i radzi sobie jeszcze lepiej niż poprzednio. Dostaje jeszcze lepsze stanowisko, jeszcze bardziej wymagające i odpowiedzialne. Czasem zakłada własną firmę. (...)

Może jest jej trudniej, ale częściej dostaje awans od życia.

Beata Rzepka, coach kariery

Drugie wydanie książki zawiera dodatkowy rozdział napisany przez polskie Czytelniczki!

Oby dzięki tej książce na wysokich piętrach firm było nie tylko bardziej profesjonalnie, ale także o wiele piękniej.

Janusz L. Wiśniewski

Do koszyka



Do przechowalni

Nowość

Promocja

Spis treści

| | |
|--|----|
| O autorce | 9 |
| Przedmowa | 11 |
| Wstęp | 13 |
| Rozdział 1. Początki | 19 |
| Rozdział 2. Jakim jesteś graczem | 33 |
| 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 |
| Rozdział 3. Twoje zachowanie | 65 |
| 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 |
| Rozdział 4. Twoje myśli | 99 |
| 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 zebrzań | 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 |
| Rozdział 5. Budowanie własnej marki | |
| i sztuka autoprezentacji | 129 |
| 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 |
| Rozdział 6. Jak brzmią Twoje słowa | 153 |
| 56. Formułowanie pytań zamiast stwierdzeń | 154 |
| 57. Używanie rozbudowanych wstępów | 156 |
| 58. Wyjaśnianie | 158 |

| | |
|---|------------|
| 59. Pytanie o pozwolenie | 160 |
| 60. Przepraszanie | 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 |
| Rozdział 7. Twój wygląd | 189 |
| 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 |
| Rozdział 8. Twoje reakcje | 219 |
| 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 siły | 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 |
| Dodatek A Plan rozwoju osobistego | 251 |
| Trening | 252 |
| Dodatek B Polska Grzeczna Dziewczynka | 255 |
| Błędy Matki Polki | 257 |
| Błędy i jak ich unikać | 260 |
| Za skromna, za miła, za grzeczna — błędy w wychowaniu | 263 |
| Refleksje nad kawą | 265 |
| Z miłości do bezpieczeństwa | 271 |
| Rozbić szklany sufit | 272 |

5

Budowanie własnej marki i sztuka autoprezentacji

Kiedy masz wymienić najbardziej znane marki, które z nich przychodzą Ci do głowy? Jeśli jesteś taka, jak większość ludzi, od razu przypomnisz sobie o Adidasie, Coca-Coli czy Xeroxie. Te marki są nie tylko powszechnie znane — ich nazwy stały się równoznaczne z samym produktem. Kiedy idziemy do restauracji i prosimy o colę możemy otrzymać napój wyprodukowany przez firmę Coca-Cola lub przez inną firmę. W punkcie powielania robimy kserokopie, niezależnie od tego jaka firma wyprodukowała urządzenie, z którego korzystamy. Kupując adidasy, nie zawsze wychodzimy ze sklepu z butami firmy Adidas. Marki zyskują dobrą reputację dzięki utrzymaniu stałej jakości i marketingowi. Jedno bez drugiego nie zapewnia ciągłej obecności na rynku i nie gwarantuje sukcesu.

Bruce Heller, prezes Strategic Leadership Solutions w Encino w Kalifornii, uczy profesjonalistów, by myśleli o sobie jak o markach, które trzeba wypromować. „Na miejsce pracy — mówi Heller — musisz patrzeć jak na rynek, na którym to *Ty* jesteś produktem”. Budując własną markę, najpierw określasz, co odróżnia Cię od innych osób w miejscu pracy, a następnie promujesz te różnice jako markę.

Jedno z ulubionych powiedzonek Hellera — *co z oczu, to z głowy i z pracy* — jest szczególnie warte przypomnienia. W młodości często dowiadujemy

się, że mamy być widoczne, lecz siedzieć cicho. Przenosząc to w dorosłość, wykonujemy pracę cicho i skromnie. Nieraz słyszę, jak kobiety mówią, że nie dbają o uznanie, są szczęśliwe, że mogły dołożyć swoją cegiełkę. W efekcie jesteśmy pomijane przy awansach i projektach, na które zapracowałyśmy i które nam się należą. Wskazówki zawarte w tym rozdziale mają Ci pomóc określić własną markę, uznać jej wartość i stworzyć odpowiednią strategię marketingową.

Błąd 45.

Nieumiejętność zdefiniowania własnej marki

Nie tak dawno, gdy szukałam pracownika do zespołu szkoleniowego, przeprowadziłam rozmowę kwalifikacyjną z kobietą, która miała doktorat z rozwoju organizacji. Jej życiorys był imponujący. Wydawało się, że posiada wykształcenie i doświadczenie, jakiego szukałam, lecz nie byłam pewna, jaka jest jej specjalizacja. Ponieważ nasza firma jest znana z tego, że zatrudnia ekspertów z różnych dziedzin, którzy wykorzystują swoją wyjątkową wiedzę, aby pomóc klientom w rozwinięciu potrzebnych im umiejętności, zapytałam ją: „Z czego jest Pani najbardziej znana?”. Przez następne 35 minut opowiedziała o wszystkim, co do tej pory zrobiła, o swoich zainteresowaniach i o tym, w jaki sposób firma skorzystałaby, zatrudniając ją. Problem w tym, że nie odpowiedziała na zadane pytanie. Pomimo kolejnych 45 minut dociekania i zadawania pytań na kilka sposobów, nigdy nie dowiedziałam się, co wyróżniało ją spośród wszystkich innych psychologów zajmujących się tą tematyką.

Peter Montoya jest wydawcą magazynu „Personal Branding”. W pierwszym numerze pisma napisał: „Osobista marka to obietnica, na podstawie której kształtują się oczekiwania otoczenia. Dobrze zbudowana marka jasno komunikuje wartości, charakter i zdolności danej osoby”. Tego brakowało w mojej rozmowie z kobietą, która chciała zostać członkiem naszego zespołu trenerskiego — nie została wybrana, ponieważ w kontakcie ze mną nie potrafiła jasno zdefiniować swojej marki.

Wskazówki

- ◆ Sporządź listę trzech działań, które przynoszą Ci w pracy największą satysfakcję. Z reguły jesteśmy dobrzy w tym, co lubimy, więc jeśli skupisz się w pierwszej kolejności na tych punktach, łatwiej odnajdziesz właściwy kierunek. Możesz wypisać takie działania, jak *pomaganie innym, słuchanie, rozwiązywanie problemów, negocjowanie, pisanie raportów technicznych, zarządzanie projektami, zbieranie danych, identyfikowanie przeszkód, wdrażanie rozwiązań* i wiele innych.
- ◆ Następnie opisz te zachowania, pokazując, w jaki sposób wykorzystujesz je w pracy, na przykład: „Zdolność efektywnego słuchania pozwala mi gromadzić dane od osób niechętnie udzielających informacji. Dzięki umiejętności pisania raportów mogę przedstawić te dane w obiektywny sposób. Po zebraniu i przedstawieniu danych potrafię zidentyfikować i wdrożyć rozwiązania”. Przećwicz wypowiedzianie tych słów na głos, tak byś w odpowiednim momencie mogła je wyrecytować płynnie i bez wahania.
- ◆ Przeczytaj poradnik *Zbuduj własną markę* Eleri Sampson.
- ◆ Zastanów się, w jaki sposób te zachowania wyróżniają Cię z grupy. Przykładowo umiejętność gromadzenia i przedstawiania danych może być wyjątkowa w firmie znanej głównie z produkcji. Z kolei umiejętność budowania relacji może być unikatowa i cenna w organizacji, w której produktem jest kapitał intelektualny.



Błąd 46.

Pomniejszanie znaczenia swojej pracy lub pozycji

Nie pamiętam już, ile razy słyszałam, jak kobiety na pytanie: „Gdzie pracujesz?” odpowiadały w sposób pomniejszający własne znaczenie: „O, ja tylko *kieruję* kancelarią prawną”, „Jestem *tylko* asystentką”, „*Tak jakby* zarządzam grupą zajmującą się technologiami informatycznymi”. Podobne wypowiedzi nie zachęcają do bliższego zapoznania się z tak opisywanymi „markami”. Wyrażają natomiast zakłopotanie lub brak dumy z wykonywanej pracy. *Każda* praca w *każdej* firmie jest niezbędna do jej funkcjonowania. Być może nie jesteś prezesem IBM, ale nie zajmowałabyś swojego stanowiska, gdyby nie było ono potrzebne do prowadzenia działalności. Zdefiniowanie powodów, dla których jesteś potrzebna firmie, jest kluczowe dla właściwej prezentacji marki.

Z tym wiąże się umiejętność przedstawienia, na czym polega Twoja praca, w sposób *zwięzły* i dla Ciebie najkorzystniejszy. Nie mówię, że masz *kłamać*, ale że powinnaś wyrazić dumę ze sposobu, w jaki pomagasz firmie realizować cele biznesowe. Jeśli w trakcie jazdy windą (w niskim budynku) nie potrafisz opowiedzieć, czym się zajmujesz, to nie udało Ci się jeszcze zdefiniować własnej marki.

Wskazówki

- ◆ Przećwicz swoją wypowiedź. Postaraj się, by była zwięzła, nie zawierała wyrażeń umniejszających Twoją pozycję i podkreślała mocne punkty. Oto przykłady:
 - „Zajmuję się koordynowaniem projektów w firmie architektonicznej. Moim zadaniem jest dbanie o sukces firmy poprzez zapewnienie terminowej realizacji wysokiej jakości usług”.
 - „Pracuję w firmie przewozowej i odpowiadam za prawidłowe oznaczenie paczek, które dzięki temu docierają do adresatów możliwie najszybciej”.
 - „Jako kierowniczką zespołu pięciu sprzedawców odpowiadam za motywowanie i szkolenie pracowników, tak by osiągnęli wyniki sprzedaży wyższe od planowanych”.
 - „W obecnej chwili szukam pracy, w której mogłabym wykorzystać swoje ponaddziesięcioletnie doświadczenie w pisaniu instrukcji technicznych zapewniających bezpieczne i efektywne wykorzystanie urządzeń laboratoryjnych”.
- ◆ Spróbuj sformułować wypowiedź przedstawiającą Twoje osiągnięcia, używając modelu *problem – działanie – rezultat*, na przykład: „Identyfikuję problemy związane z wydajnością systemów i zalecam działania naprawcze, których wynikiem jest redukcja kosztów firmy”.



Błąd 47.

Używanie samego imienia lub przydomku

Czy słyszałaś ostatnio, aby mężczyznę na wysokim stanowisku lub posiadającego władzę nazwano zdrobniale? *Lesiu Balcerowicz, Janek Kulczyk, Tomus Lś*? Nie sądzę. Zdrobnienia odbierają znaczenie. Wszystkie przydomki i zdrobnienia są używane jako czułe określenia dzieci. W przypadku dorosłych cel jest ten sam — lecz większość mężczyzn przestaje używać zdrobnień, kiedy stają się nastolatkami. Jolanta Kwaśniewska może mówić do prezydenta *Olek*, ale jego doradcom podobne zachowanie nie uszłoby na sucho.

Ze zdumieniem obserwuję, jak kobiety przedstawiają się pełnym imieniem, a już po chwili rozmówca zwraca się do nich zdrobniale. Jedna z moich klientek o imieniu Barbara powiedziała mi, że już w chwilę po tym, jak się przedstawi, zamienia się w *Basię*. „Nie słyszałam nigdy, aby Edward zamieniał się w Edzia” — narzekała.

Podobnie, kiedy słyszę, gdy kobieta podaje przez telefon jedynie imię lub nagrywa na automatyczną sekretarkę informację: „Tu Ewa. Zostaw wiadomość po sygnale...”, zastanawiam się, dlaczego pominęła nazwisko. To częste zjawisko wśród personelu administracyjnego — zupełnie niepotrzebnie. Rzadko kiedy usłyszysz w słuchawce mężczyznę przedstawiającego się samym imieniem. To mała, lecz znacząca różnica. Używanie samego imienia sprowadza Cię, raz jeszcze, do statusu dziecka. Zapytaj dziecko, jak się nazywa, a najczęściej poda tylko imię. Połączenie imienia i nazwiska przenosi Cię w dorosłość.

Wskazówki

- ◆ Nawet jeśli całe życie byłaś *Kasią*, *Danusią*, *Gosią* czy *Elą*, od dziś zacznij się przedstawiać pełnym imieniem. Z czasem otoczenie odbierze Twój sygnał. Zmień wizytówkę, tabliczkę na drzwiach czy nadruk papieru firmowego, tak by wszędzie można było przeczytać *Katarzyna*, *Danuta*, *Małgorzata* czy *Elżbieta*. Jeśli zrezygnujesz z używania zdrobnień w relacjach zawodowych, będziesz miała dużo większą szansę, że otoczenie potraktuje Cię poważnie.
- ◆ Zawsze używaj pełnego imienia i nazwiska — nagrywając wiadomość w poczcie głosowej, rejestrując konto e-mailowe, przedstawiając się i odbierając telefon.
- ◆ Jeśli rozmówca zdrabnia Twoje imię, popraw go, powtarzając pełne brzmienie imienia.



Błąd 48.

Czekanie, aż ktoś Cię zauważy

Podczas ostatniej redukcji zatrudnienia Justyna desperacko chciała pozostać na swoim lub na innym stanowisku. Wiedziała, że za zamkniętymi drzwiami zapadały decyzje o tym, kto miał zostać, a kto musiał odejść. Podczas gdy Justyna czekała nerwowo na wyrok, zasugerowałam, że nie ma nic do stracenia i powinna pójść do szefa oraz do działu HR i przedstawić argumenty przemawiające za pozostawieniem jej w firmie. Spojrzała na mnie, jak gdybym zaproponowała, by nago przebiegła przez gabinety kierownictwa wyższego szczebla. Nie tylko nie potrafiła znaleźć argumentów, które mogłyby w jakikolwiek wpłynąć na zmianę sytuacji, ale co więcej, nie była w stanie sobie wyobrazić, że mogłaby pójść do szefa i je zaprezentować.

Redukcje zatrudnienia i tendencja do wprowadzania płaskiej struktury organizacyjnej wymuszają określone zachowania — trzeba zostać zauważonym w pozytywny sposób, *zanim* zaczną się zwolnienia. Stawką jest zachowanie pracy w sytuacji, gdy zapadają kluczowe decyzje. Może się okazać, że wystarczy przekonać decydentów, by dostrzegli Twoje unikatowe umiejętności i uznali je za cenne w nowo tworzonej organizacji.

W przypadku firm o płaskiej strukturze organizacyjnej niedostatek okazji do awansu sprawia, że zadania i projekty, dzięki którym możesz stać się bardziej widoczna lub zdobyć specjalistyczne umiejętności, są tym bardziej cenne. Takie zadania dostają do wykonania osoby, które subtelnie (a czasami niezbyt subtelnie) zwracają uwagę na to, że są w stanie to zrobić. Musisz znać swoją markę i sprzedać ją, gdy nadarzy się okazja. Kobiety, szczególnie te, które nie osiągają dobrych rezultatów w „sprzedawaniu” własnej marki, są często pomijane — nie z powodu braku umiejętności, lecz na skutek błędnego przekonania, że ich osiągnięcia zostaną w końcu zauważone.

Wskazówki

- ◆ Jeśli firma przygotowuje się do nowego zadania, a Ty chciałabyś je wykonać, *poproś*, by rozważono Twoją kandydaturę.
- ◆ Jeśli jesteś gotowa do zrobienia kolejnego kroku w karierze, *mów o tym na głos*. Niech otoczenie dowie się, że masz ochotę na kolejna wyzwania. Im więcej ludzi będzie o tym wiedziało, tym większa jest szansa, że gdy pojawią się nowe możliwości, usłyszysz o nich.
- ◆ *Bezustannie* w subtelny sposób prezentuj swoje osiągnięcia. Możesz przygotować tygodniowy lub dwutygodniowy wykaz osiągnięć — Twoich lub Twojego działu. Drugim sposobem może być przedstawienie sukcesów w formie „najlepszych praktyk”. Przykładowo na zebraniu pracowników możesz opowiedzieć, jak rozwiązałaś określony problem lub pokonałaś przeszkodę, która groziła niedotrzymaniem terminu.
- ◆ Opracuj strategię marketingową. Wyobraź sobie swoją przyszłość i *zapisz poszczególne kroki*, jakie podejmiesz, aby tak właśnie wyglądała.
- ◆ Poświęć czas na naukę, poznawanie opinii otoczenia na swój temat, spotkania z trenerem lub robienie rzeczy innych niż te, w których już jesteś dobra. Te cztery działania pomogą Ci przygotować się na nieoczekiwane wyzwania i możliwości.



Błąd 49.

Odmowa przyjęcia prestiżowych zadań

Dyrektor operacyjny małego oddziału firmy, której główna siedziba mieściła się w Warszawie, została poproszona o wejście w skład komitetu wykonawczego firmy. Od dawna narzekała, że nie doceniano jej osiągnięć, dzięki którym deficytowa placówka zaczęła przynosić zyski. Prośba o wejście w skład komitetu była wyraźnym sygnałem, że doceniono jej zasługi oraz dostrzeżono wkład, jaki wnosi w działalność firmy. A co ona zrobiła? Odrzuciła propozycję, ponieważ w przeszłości uczestniczyła w kilku posiedzeniach komitetu i uznała je za „wielką stratę czasu”. Pierwsze słowa, jakie ode mnie usłyszała, brzmiały: „Przestań być dziewczynką!”. Nie mogłam się opanować. Nie zastanawiając się nad szerszym obrazem sytuacji, postąpiła w sposób zgodny z wartościami wpojonymi jej w dzieciństwie — nie chcąc marnować czasu i pieniędzy firmy, wybrała ciężką pracę.

Możliwość zaprezentowania umiejętności przy pracy nad prestiżowym projektem nie ogranicza się jedynie do okazji tak podniosłych, jak wejście w skład komitetu wykonawczego firmy. Moderowanie ważnego spotkania, poprowadzenie bardzo ważnej prezentacji dla klienta lub przygotowanie prezentacji dla wyższego kierownictwa — wszystko to są przykłady zadań zapewniających dużą widoczność i nie możesz sobie pozwolić na ich odrzucenie.

Zdaję sobie sprawę, że wszyscy mamy mało czasu, że zebrania potrafią ciągnąć się całą wieczność i że przygotowywanie prezentacji dla klientów wiąże się z ogromem pracy i pewną dozą ryzyka. No to co? Wykorzystaj te okazje, by zwrócić uwagę na swoje wyjątkowe umiejętności i buduj relacje z innymi osobami, które są postrzegane jako wpływowe. Pamiętaj, 90% sukcesu jest wynikiem samej obecności!

Wskazówki

- ◆ Jeśli zostaniesz zaproszona do uczestnictwa w jakimś gronie, przyjmij zaproszenie. Jeśli nie masz czasu, znajdź go. To inwestycja w przyszłość.
- ◆ Kiedy otrzymujesz propozycję pracy na stanowisku lub przy zadaniu, które jest dla Ciebie nowością, *zgódź się*. Skoro inni są dostatecznie przekonani, że sobie poradzisz, *Ty też powinnaś* nabrać takiego przekonania.
- ◆ Proś o przydzielenie potencjalnie ryzykownych, lecz ważnych projektów. Kto nie ryzykuje, ten nie wygrywa.
- ◆ Zgłoś się na ochotnika do przygotowania prezentacji dla kierownictwa wyższego szczebla. Korzyści zazwyczaj są większe niż ryzyko, a nie można nabrać wprawy nie próbując. Kontakt z wyższym kierownictwem jest kluczowy, jeśli chcesz zostać zauważona.
- ◆ Pamiętaj, że w miejscu pracy członkowie wyższego kierownictwa są Twoimi klientami. Dlatego musisz uczestniczyć w zdarzeniach, które pozwolą Ci identyfikować i zaspokajać ich potrzeby.



Błąd 50.

Skromność

Zarówno chłopcy, jak i dziewczynki są w dzieciństwie uczeni skromności — ale kobiety biorą sobie tę lekcję zdecydowanie zbyt mocno do serca. Jeśli bowiem przeniosłaś górę, pokonałaś barierę dźwięku czy dokonałaś cudu, nie jest to ani czas, ani miejsce na skromność. Kiedy otoczenie nie dostrzega Twoich znaczących osiągnięć, musisz je podkreślić. Sprawianie wrażenia, jakby wszystko przyszło Ci łatwo i bez wysiłku — kiedy w rzeczywistości wymagało nadludzkiej pracy — nie jest najlepszą strategią marketingową.

Ewelina to doskonały przykład przesadnie skromnej osoby. Jako dyrektor działu rozwoju umiejętności menedżerskich odpowiadała wraz z zespołem za przeprowadzanie ocen pracy kierownictwa, opracowanie indywidualnych programów rozwoju dla każdego członka wyższego kierownictwa i prowadzenie szkoleń. Kiedy jej firma połączyła się z inną, zakres obowiązków Eweliny niemalże się podwoił, jednak liczebność zespołu pozostała bez zmian. Pomimo to, dzięki kreatywnym sposobom działania, udało jej się wraz z zespołem zrealizować wszystkie powierzone zadania.

W trakcie dorocznej oceny szef Eweliny pochwalił ją za wykonanie dodatkowej pracy i wręczył hojną premię. Zadowolona, że doceniono jej dobrą pracę, odpowiedziała: „To nie było nic takiego”. Poszła na spotkanie z zamiarem poproszenia o przydzielenie dodatkowych pracowników, ale gdy szef ją pochwalił i dał premię, zupełnie zbiło ją to z tropu i nie potrafiła wykorzystać jego uznania dla własnych celów. Z powodu własnej skromności musiała opracować nową strategię zabiegania o przyjęcie do jej działu nowych pracowników, bo przecież sama przyznała, że wykonanie zadania to nie było „nic takiego”.

Wskazówki

- ◆ Całkowicie, zupełnie i nieodwołalnie usuń ze swojego słownika zwrot: „O, to nic takiego”.
- ◆ Kiedy przekazujesz informacje na temat swoich osiągnięć, nadaj im należne znaczenie. Ewelina powinna była powiedzieć coś takiego: „Wszyscy członkowie zespołu musieli pracować do późna i przychodzić do biura w weekendy, ale jestem dumna z wykonanej przez nas pracy i cieszy mnie, że Pan ją docenia”.
- ◆ Kiedy ktoś Cię chwali, spójrz mu w oczy i odpowiedz z uśmiechem: „Dziękuję”. Unikaj minimalizowania wysiłku, który legł u podstaw sukcesu.
- ◆ Przekazuj przełożonemu listy wyrażające uznanie dla Twojej pracy.
- ◆ Trzymaj nagrody i dyplomy w widocznym miejscu.
- ◆ Załóż teczkę z napisem: „Tak trzymać”, do której będziesz wkładać dowody uznania — listy z podziękowaniami, wyjątkowo dobre oceny pracownika itp. Przeglądaj je w chwilach, gdy zaczynasz w sobie wątpić.



Błąd 51.

Pozostawanie we własnej strefie bezpieczeństwa

Zapytałam pewnego mężczyznę, dlaczego ubiegał się o stanowisko, skoro wiedział, że nie miał wymaganych kwalifikacji. Jego odpowiedź była prosta: „Jestem bystry. Nauczę się”. Kobiety tkwią na stanowiskach z obawy, że inaczej stracą grunt pod nogami. Jeśli kobieta nie ma stuprocentowej pewności, że spełnia wszystkie kryteria, nawet nie pomyśli o ubieganiu się o stanowisko. Mężczyźni w większym stopniu niż kobiety są gotowi podejmować nowe wyzwania — takie, z którymi do tej pory się nie zetknęli, lecz dzięki którym mogą się sprawdzić i udowodnić swoją kompetencję.

Na dzisiejszym rynku pracy patrzymy na osoby pozostające na jakimś stanowisku zbyt długo w ten sam sposób, w jaki traktowaliśmy kiedyś osoby nagminnie zmieniające miejsca pracy — jak gdyby było z nimi coś nie tak. Gdy pozostajemy zbyt długo na zajmowanym stanowisku, otoczenie może odnieść wrażenie, że pławimy się w samozadowoleniu lub że nie pozostajemy na bieżąco z osiągnięciami technicznymi w naszej dziedzinie. Niektóre kobiety nawet odmawiają przyjęcia zadań, do których zostały wybrane, ponieważ nie czują się dostatecznie wykwalifikowane. *Dotyczy błąd.* Nie ma lepszego sposobu, by wykreślono Cię z listy osób chętnie korzystających z możliwości rozwoju, niż odmowa przyjęcia propozycji — a nie ma większego wyzwania niż dobra okazja.

Jak na ironię, nawet osoby zamknięte w swojej strefie bezpieczeństwa nie uważają, że taki model zachowania jest atrakcyjny. Większość ludzi uważa, że to właśnie jednostki pełne entuzjazmu, podejmujące ryzyko i gotowe na wszystko mają charyzmę i są godne naśladowania.

Wskazówki

- ◆ O ile obowiązki związane z danym stanowiskiem nie ulegną znacznej zmianie, co 3 – 5 lat szukaj nowego zajęcia.
- ◆ Nie pozwól, by lęk przed porażką powstrzymał Cię przed ubieganiem się o pracę, którą mogłabyś wykonywać po krótkim przeszkoleniu.
- ◆ Na bieżąco śledź rozwój swojej branży — zapisz się na odpowiedni kurs, czytaj książki. Jeśli ostatnio niczego nowego się nie nauczyłaś, nie rozwijasz się.
- ◆ Zgłaszaj się na ochotnika do wykonania zadań, które poszerzą zakres twoich umiejętności lub pozwolą Ci zdobyć nową wiedzę, zwiększającą Twoją atrakcyjność na rynku pracy. Jeśli jesteś gotowa do podjęcia skalkulowanego ryzyka związanego z ewentualną porażką, poznawanie specyfiki pracy już po objęciu stanowiska nie jest oznaką egoizmu.
- ◆ Zaczynj szukać kolejnej pracy w dniu objęcia nowego stanowiska. Być może nie wykonasz żadnego ruchu przez kilka kolejnych lat, lecz pozostaniesz otwarta na ewentualne możliwości.



Błąd 52.

Oddawanie swoich pomysłów

Tę historię wszyscy znamy aż za dobrze. Kobieta ma pomysł. Dzieli się nim z otoczeniem. Pomysł zostaje zignorowany. Mężczyzna przedstawia ten sam pomysł. Dostaje awans. Kto jest winny? Kobieta. Pozwoliła sobie ukraść pomysł, zamiast zwrócić uwagę na jego autorstwo. Dlaczego? Po pierwsze, nie jest pewna siebie, a po drugie, nie chce wyjść na osobę samolubną, agresywnie broniącą swojego terytorium, konfrontacyjną i niepotrafiącą grać zespołowo. Za każdym razem, gdy oddajesz pomysł, oddajesz część szacunku dla siebie samej. Rób to dostatecznie często, a Twoja pewność siebie błyskawicznie się skurczy.

Nie przyjmuj błędnego założenia, że Twoje pomysły są pomijane, ponieważ jesteś kobietą. Brałam udział w zebraniach, na których propozycje kobiet zostały zignorowane z najprostszych przyczyn: bo kobiety nie mówiły dość głośno i nikt ich nie usłyszał, bo wyszeptały pomysł na ucho koledze siedzącemu obok, który zgłosił go jako swój, bo wybrały niewłaściwą chwilę na jego przedstawienie. Wszystkie te błędy można w miarę łatwo i dyskretnie wyeliminować.

Ważne jest nie tylko to, by nie oddawać własnych pomysłów, lecz również — by umiejętnie je sprzedąć. Twoje pomysły mają wartość na rynku, jakim jest miejsce pracy. Za każdym razem, gdy Twoja sugestia zostaje przyjęta, dokonałaś udanej sprzedaży. Jeśli uda Ci się zrealizować dostatecznie dużo takich sprzedaży, zbierzesz dużo niewidzialnych żetonów, które będziesz mogła wymienić na przysługi, wymarzone projekty lub dodatkowe przywileje.

Wskazówki

- ◆ Wyrób w sobie nawyk, by za każdym razem, gdy przedstawisz pomysł, zadać pytanie, na przykład: „Moim zdaniem powinniśmy uszeregować rozwiązania według ważności i wybrać dwa najistotniejsze do natychmiastowego wdrożenia. Czy ktoś uważa, że nie możemy od razu przystąpić do pracy?”. W ten sposób zwiększysz prawdopodobieństwo, że propozycja zostanie poddana pod dyskusję, i zyskasz pewność, że zostałaś wysłuchana.
- ◆ Kiedy ktoś zgłasza taką samą propozycję, jaką Ty wcześniej przedstawiłaś (choć w nieco innej formie), zwróć na to uwagę, mówiąc: „Wygląda na to, że opierasz się na mojej początkowej sugestii, więc byłabym za”.
- ◆ Mów głośno, tak by wszyscy Cię słyszeli.
- ◆ Zamiast szukać potwierdzenia dla swojego pomysłu, szepcząc go na ucho osobie siedzącej obok, zaryzykuj i przedstaw go publicznie.
- ◆ Kiedy tylko jest to możliwe lub właściwe, przedstawiaj pomysły w formie pisemnej. Nadaje im to pewną wiarygodność, której nie posiadają słowa, i przypomina, kto był ich autorką. Słowo pisane jest nadal jedną z najistotniejszych form komunikacji i niektórzy ludzie reagują przychylniej, kiedy mogą „zobaczyć”, co masz do powiedzenia.



Błąd 53.

Praca na typowo kobiecym stanowisku lub w typowo kobiecym dziale

Przez ponad 20 lat obserwowałam, jak kobiety zajmujące stereotypowo kobiece stanowiska — asystentki, sekretarki, urzędniczki — co weekend jeździły na uczelnie i zdobywały dyplomy w nadziei, że uda im się wspiąć na wyższy szczebel drabiny korporacyjnej. Widziałam również kobiety z dyplomem wyższej uczelni podejmujące pracę na typowo kobiecych stanowiskach w nadziei, że zostaną dostrzeżone i otrzymają awans. Niestety, w obu tych grupach nie widziałam zbyt wielu kobiet, którym się udało. Spędzanie czasu w „kobięcym getcie” sprawia, że łatwiej możesz zostać uznana za niegodną wyższego stanowiska. Czy według mnie jest to w porządku? Oczywiście nie.

Rozejrzyj się po swojej firmie. Czy są w niej takie działy? Do tej kategorii często zalicza się działy personalne i HR. Fakt, że wśród pielęgniarek i nauczycielek w szkołach podstawowych przeważają kobiety, spowodował, że płace w tych obszarach są niższe niż wartość wykonywanej pracy.

Czy znajdujesz się w takiej sytuacji? Jeśli tak, nie będziesz miała takiego samego statusu, co osoby pracujące w działach, w których obie płcie są reprezentowane w równych proporcjach. Dobrym przykładem jest tu sektor bankowy. Kiedy kasjerami byli głównie mężczyźni, z tym stanowiskiem łączył się pewien prestiż. W miarę jak coraz więcej kobiet zajmowało to stanowisko, płace zmalały, a stanowisko kasjera utraciło dawny blask. Zbyt długie pozostawanie w takiej roli lub w takim dziale ograniczy Twoją atrakcyjność na rynku pracy.

Wskazówki

- ◆ Staraj się o przydział zadań w działach, w których pracuje porównywalna liczba kobiet i mężczyzn.
- ◆ Gdy zostaniesz poproszona o objęcie typowo kobiecego stanowiska, zastanów się, czy korzyści długofalowe są większe od krótkofalowych.
- ◆ Nigdy nie oferuj się, że zrobisz kserokopie lub zaparzysz kawę na zebraniu. Jeśli zostaniesz o to poproszona, zaproponuj, by zastosować zasadę rotacji lub by kierować się długością stażu (zobacz również błąd 89).
- ◆ Jeśli wyjście poza stereotypową rolę wymaga dodatkowego szkolenia lub wiedzy, *zdobądź ją*. To opłacalna inwestycja w przyszłość.
- ◆ Jeśli zdobyłaś kwalifikacje potrzebne do wyjścia poza stereotypową rolę, lecz mimo to nic się nie zmienia, zastanów się, czy nie zostałeś „zaszufladkowana” i czy nie czas poszukać pracy w innej firmie.



Błąd 54.

Ignorowanie informacji zwrotnych

O każdym z nas krążą ploteczki. To wszystkie informacje na nasz temat, jakie inni ludzie wymieniają między sobą za naszymi plecami. Musisz wiedzieć, co sądzi o Tobie otoczenie, aby skutecznie kształtować swój wizerunek. Zbyt często ludzie bagatelizują znaczenie informacji zwrotnych (żywiąc nadzieję, że wszystko zostanie zapomniane) lub kwitują je uwagą: „To tylko opinia jednej osoby”. To, jak nas postrzegają, staje się rzeczywistością. Ludzie nie znają Twoich intencji, widzą, jak się zachowujesz. Możesz wyjaśnić lub usprawiedliwić swoje postępowanie, ale to nie rozwiązuje problemu polegającego na tym, że Twoja marka nie spełnia oczekiwań klientów. Prędzej czy później ludzie przestaną ją kupować. Naszym klientom powtarzamy: „Kiedy trzy osoby mówią, że jesteś pijana — połóż się”.

Wskazówki

- ◆ Poproś, by dział HR przeprowadził ocenę Twojej osoby wśród współpracowników, i zapoznaj się z wynikami. Zobaczysz siebie oczami innych i będziesz mogła skupić się na obszarach, które w dalszym ciągu wymagają pracy.
- ◆ Ułatw swojemu szefowi przekazywanie informacji zwrotnych, regularnie o nie prosząc.
- ◆ Kiedy otrzymujesz informacje zwrotne, nie przybieraj postawy obronnej i zapytaj: „Czy mogłabyś mi powiedzieć nieco więcej na temat tego, kiedy i w jaki sposób to robię?”. Unikaj udzielania wyjaśnień dotyczących tego, jak i po co to robisz.
- ◆ Kiedy otrzymane informacje nie są przyjemne, spokojnie je przemyśl. Jeśli potrzebujesz wyjaśnienia, zwróć się do tej samej osoby i poproś o nie bez emocji.
- ◆ Większość ludzi niechętnie udziela informacji zwrotnych, więc gdy je otrzymasz, potraktuj to jak dar.
- ◆ Jeśli prosisz o informacje zwrotne, tym samym sugerujesz, że masz zamiar do czegoś je wykorzystać. Daj otoczeniu znać, co robisz, by zmienić swoje postępowanie w obszarach, które tego wymagają.



Błąd 55.

Bycie niewidoczną

Z pewną młodą kobietą skontaktował się kolega, który poinformował ją, że znalazła się wśród najlepszych studentek V roku. W trakcie rozmowy wspomniał, że być może poproszą ją o wygłoszenie mowy na zakończenie studiów, na co ta odpowiedziała: „Mam nadzieję, że nie”. Choć czuła dumę z wyróżnienia, jak wiele innych kobiet chciała pozostać niewidoczna. Tak samo zachowują się kobiety w miejscu pracy. Kiedy potrzebna jest osoba do przygotowania prezentacji dla kierownictwa wyższego szczebla, kobiety dużo rzadziej zgłaszają się na ochotnika, a kiedy zostaną wybrane bez zgłaszania się, często przekazują to zadanie jednemu z kolegów.

Prowadzę program rozwijający zdolności przywódcze (dla mężczyzn i kobiet), w trakcie którego uczestnicy pochodzący z tej samej firmy pracują w małych grupach nad rozwiązaniem autentycznego problemu stojącego przed ich organizacją. Ich zadaniem jest wypracowanie rozwiązania, które będzie obejmowało identyfikację problemu, jego przyczyny, propozycje wyeliminowania go oraz prezentację przeznaczoną dla kierownictwa wyższego szczebla. W ostatnim dniu programu wyższe kierownictwo firmy zostaje zaproszone do wysłuchania prezentacji i wypowiada się na temat proponowanych rozwiązań. Wielokrotnie efekt przerósł najśmielsze oczekiwania, a proponowane działania zostały włączone do planu biznesowego firmy.

Jak to zwykle w takich przypadkach bywa, kobiety wykonujące to zadanie pracują jak pszczoły robotnice. Dbają, by mężczyźni byli skoncentrowani, przygotowują materiały i slajdy, upewniają się, że opinie wszystkich osób zostały wysłuchane i wzięte pod uwagę. Natomiast kiedy przychodzi do wyboru osoby, która ma poprowadzić prezentację, sprawy wyglądają zupełnie inaczej. Od prawie 20 lat obserwuję grupy wykonujące to ćwiczenie i nie mogę sobie przypomnieć ani jednego przypadku, gdy to kobieta podjęła się prezentacji. Zwykle natomiast proponowały, by to zadanie przypadło w udziale najbardziej „wygadanemu” mężczyźnie w zespole.

Kobiety są dostatecznie niewidoczne bez podejmowania dodatkowych kroków, które sprawią, że na pewno nie zostaną zauważone. Sytuacje podobne do opisanej powyżej to idealne okazje do zaprezentowania swojej marki. Nie odstępuj ich konkurentom — nawet jeśli jest to przyjazna konkurencja.

Wskazówki

- ◆ Zgłoś się na ochotnika do prowadzenia regularnych zebrań działu.
- ◆ Zgłoś propozycję przygotowania prezentacji na spotkanie stowarzyszenia zawodowego Twojej branży.
- ◆ Pisz artykuły do lokalnej gazety, pism branżowych lub biuletynu firmowego.
- ◆ Kiedy potrzebni są ochotnicy do kontaktów z wyższym kierownictwem, wykorzystaj okazję.
- ◆ Upewnij się, że w trakcie zebrań nie jesteś niewidoczna. Publiczna prezentacja pomysłów to świetny sposób na pokazanie swojej marki.

