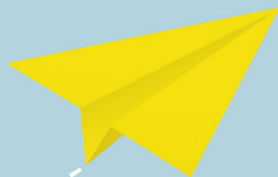


Książka
współautora
bestsellera
**ŻYJ DOBRZE,
NICZEGO
NIE ŻAŁUJ**



NIE PODCINAJ

SALLY HELGESEN

SOBIE

MARSHALL GOLDSMITH

SKRZYDEŁ

12 NAWYKÓW, KTÓRE STOJĄ KOBIECIOM NA DRODZE
DO AWANSU, PODWYŻKI LUB NOWEJ PRACY



NIE PODCINAJ

SALLY HELGESEN

SOBIE

MARSHALL GOLDSMITH

SKRZYDEŁ

PRZEKŁAD GRZEGORZ KOMERSKI

**12 NAWYKÓW, KTÓRE STOJĄ KOBIETOM NA DRODZE
DO AWANSU, PODWYŻKI LUB NOWEJ PRACY**

Spis treści

Część I

DLACZEGO TKWISZ W MIEJSCU?

Rozdział 1. Jak powstała ta książka	17
Rozdział 2. W jakim punkcie jesteś?	27
Rozdział 3. Dlaczego kobiety opierają się zmianom?	49

Część II

NAWYKI, KTÓRE NIE POZWALAJĄ KOBIECIOM REALIZOWAĆ CELÓW

Rozdział 4. Dwanaście nawyków	71
Rozdział 5. Nawyk 1. Opór przed przyznawaniem się do własnych osiągnięć	89
Rozdział 6. Nawyk 2. Oczekiwanie, że otoczenie spontanicznie zauważy i nagrodzi naszą pracę	104
Rozdział 7. Nawyk 3. Przeceniając wiedzę teoretyczną	117
Rozdział 8. Nawyk 4. Niezdolność korzystania z kontaktów	129
Rozdział 9. Nawyk 5. Zaniedbywanie potrzeby szybkiego nawiązywania sojuszy	141

Rozdział 10. Nawyk 6. Przedkładanie obecnej pracy nad rozwój kariery	154
Rozdział 11. Nawyk 7. Pułapka perfekcjonizmu	166
Rozdział 12. Nawyk 8. Chorobliwa potrzeba zadowalania	176
Rozdział 13. Nawyk 9. Minimalizacja	189
Rozdział 14. Nawyk 10. Zbyt wiele	202
Rozdział 15. Nawyk 11. Ruminacja	215
Rozdział 16. Nawyk 12. Rozprasające nastuchiwanie radaru	224

Część III

ZMIANA NA LEPSZE

Rozdział 17. Nie wszystko naraz	237
Rozdział 18. Nie działaj w pojedynkę	247
Rozdział 19. Koniec z ocenianiem	265
Rozdział 20. Nie zapominaj o korzeniach	281
Podziękowania	285

Rozdział 2

W jakim punkcie jesteś?

Jaką pozycję zajmujesz w pracy? W jakim punkcie kariery się znalazłaś? Czy czujesz się zadowolona i możesz swobodnie wykorzystywać pełnię umiejętności? Czy jesteś doceniana nie tylko za wkład w działanie na rzecz swojej instytucji, lecz także za tkwiący w tobie potencjał? I czy czujesz, że wysiłek pozwoli ci ostatecznie zaspokoić ambicję i odcisnąć na rzeczywistości takie piętno, jakie sobie wymarzyłaś?

W ostatecznym rozrachunku to wy same określicie, czym jest dla was sukces. Wy definiujecie, czym jest rozwój. Może dla części z was będzie to wyższe, bardziej lukratywne stanowisko. A może wyraźniej odczuwalne dowody uznania dotychczasowych osiągnięć lub przejście do działania na szerszym niż dotąd polu. Może chcecie zyskać większy wpływ na kierunek, jaki wasza instytucja wybierze w przyszłości? A może chciałobyście założyć nową firmę lub stworzyć nowy produkt? Może chcecie natchnąć radością kolegów lub klientów? A może płonie w was pragnienie wsparcia innych zmierzających tą drogą kobiet?

Rzecz w tym, że każda definicja sukcesu zawsze będzie subiektywna, indywidualna. Trzeba jednak pamiętać, że jeden

z najpoważniejszych hamulców rozwoju również jest czynnikiem osobistym i indywidualnym. Jest nim ślepotą na zachowania i nawyki, przez które tkwicie w miejscu.

Jak zauważyliśmy w poprzednim rozdziale, w przeszłości dokładnie te same zachowania mogły wam skutecznie pomagać, przez co odczuwacie pokusę, by kurczowo się ich trzymać. Jednak w miarę jak pniecie się wyżej i bierzecie na barki coraz więcej obowiązków i odpowiedzialności, wszystko, co mogło pozwolić wam osiągnąć obecną pozycję – bez względu na to, jaka ona jest – może zacząć działać przeciwko wam. Identyczny mechanizm dotyczy mężczyzn i kobiet, lecz z naszego doświadczenia wynika, że zachowania, które utrudniają karierę kobietom, są najczęściej różne od tych, które przeszkadzają w rozwoju mężczyznom.

Fakt, że skupiamy się na zachowaniach, nie oznacza, że za cokolwiek winimy kobiety, które nie rozwijają się tak szybko, jak by sobie życzyły, ani że lekceważymy wpływ, jaki na utknięcie w miejscu mają czynniki zewnętrzne. Nieprzeniknione sieci towarzyskich powiązań, seksistowski szefowie, mężczyźni z gruntu niezdolni do wysłuchania kobiecej opinii lub tacy, którzy na spotkaniach prezentują pomysły koleżanek jako własne, ścieżki kariery skonstruowane, jakby ludzie żyli w oderwaniu od swoich rodzin, kryteria oceny pracownika opracowane tak, by subtelnie faworyzować mężczyzn, nieświadomione uprzedzenia wpływające na politykę kadrową i awanse: wszystkie te przeszkody są prawdziwe i niestety wciąż odgrywają pewną rolę w hamowaniu rozwoju kobiet.

Mimo że w ciągu ostatnich trzydziestu lat kobiety poczyniły niesłychanie szybki i znaczący postęp w niemal każdym sektorze, stworzone z myślą o mężczyznach środowiska pracy i oczekiwania nadal stanowią powód frustracji wielu z nich, niemogących realizować własnych ambicji i talentów. Dlatego

powtórzmy: nie staramy się zaprzeczać istnieniu ani lukrować żadnych realnych przeszkód. Jednakże w tej konkretnej książce nie chcemy się koncentrować na zewnętrznych barierach i sposobach ich przełamania. Naszym celem jest wsparcie czytelniczek pragnących rozpoznać w sobie te rodzaje zachowań, które nie pozwalają im osiągnąć samodzielnie zdefiniowanego sukcesu.

Zauważmy, że zmiana własnych nawyków leży w mocy każdego z nas, podczas gdy na siły zewnętrzne w rodzaju nieuświadomianych uprzedzeń wpływu mieć nie możemy. Jeżeli menedżer, któremu podlega wasz bezpośredni przełożony, potrafi swobodnie rozmawiać jedynie z kilkoma facetami, z którymi regularnie grywa w golfa, wszelkie próby zmiany tego stanu rzeczy zaowocują co najwyżej frustracją. Jeżeli wasza firma stosuje kryteria oceny pracowników, które w subtelny sposób faworyzują mężczyzn, możecie zwrócić na to uwagę i wypracować z działem HR alternatywne rozwiązania, lecz naprawdę trudno będzie przekonać kierownictwo do natychmiastowego porzucenia dotychczasowych standardów.

Natomiast pozbycie się negatywnie wpływającego nawyku, sposobu zachowania lub podejścia do pewnych sytuacji, jakie wypracowałyście u siebie w trakcie dotychczasowej kariery zawodowej, całkowicie leży w granicach waszych możliwości, a co więcej – zajęcie się tym problemem może wydatnie zwiększyć szanse na odniesienie kolejnych sukcesów. W najgorszym wypadku za cenę odrobiny wysiłku powinnyście odczuć poprawę samopoczucia w obecnym środowisku pracy, a także będziecie lepiej przygotowane do osiągania swoich dalszych celów w przyszłości.

Potraktujcie więc lekturę naszej książki jako sposób na oczyszczenie drogi z przeszkód, które same na niej wzniosłyście i które uniemożliwiają wam osiągnięcie jeszcze większych

sukcesów oraz czerpanie zadowolenia z pracy. Naszym zamiarem jest udzielenie wam wsparcia w dokonaniu największej pozytywnej zmiany, jakiej tylko zapragniecie, w odniesieniu do swojej indywidualnej drogi życiowej.

DEFINICJA SUKCESU

Zanim zaczniemy, musimy sprecyzować, co takiego mamy właściwie na myśli, kiedy mówimy o sukcesie. Jest to bardzo istotne, ponieważ z tym słowem zetkniecie się w dalszych rozdziałach niezwykle często. Z naszego doświadczenia wynika, że większość kobiet definiuje sukces nieco inaczej niż mężczyźni. Oznacza to również, że kobiety rozumieją sukces odmiennie, niż zakładają struktury instytucji, tradycyjnie dostosowane do innego (zazwyczaj męskiego) podejścia. Kobiety za główne wyznaczniki powodzenia uznają nie tylko pieniądze i stanowiska, lecz także kładą silny nacisk na jakość środowiska pracy i wpływ, jaki mają na działanie instytucji. Radość czerpana z przebywania wśród kolegów i klientów, posiadanie pewnego stopnia kontroli nad własnym czasem i przekonanie, że wkładany w pracę wysiłek pozytywnie wpływa na świat, stanowią kluczowe czynniki motywujące wiele kobiet, które osiągnęły życiowy sukces.

Nie chcemy w ten sposób dać do zrozumienia, że kobietom nie zależy na zajmowaniu coraz wyższych stanowisk i czysto finansowej stronie wynagrodzenia. Przeciwnie. Kobieta przekonana, że zarabia zbyt mało bądź że jej pozycja w firmie nie odzwierciedla rzeczywistego wkładu pracy, nie będzie z takiej firmy zadowolona. A to ze stuprocentową pewnością wpłynie na poziom jej zaangażowania i sposób, w jaki myśli o sukcesie. Koniec końców pieniądze i stanowiska wciąż są marchewkami,

za pomocą których instytucje nagradzają pracowników i wyrażają uznanie dla ich wartości. A znakomita większość z nas wychodzi codziennie do pracy, ponieważ potrzebuje pieniędzy bądź chce mieć ich więcej niż obecnie.

Jednym z powodów problemów niektórych instytucji z utrzymaniem w swoich szeregach bardziej ambitnych kobiet jest ich działanie na podstawie założenia, że wysoka pensja i świetne stanowisko wystarczą do zmotywowania pracowników, nawet jeżeli jakość ich codziennego doświadczenia w środowisku pracy pozostanie na niezmiennie niskim poziomie. Założenie takie, szczególnie w odniesieniu do kobiet, jest bardzo często błędne. Dane wskazują, że kobiety z większym prawdopodobieństwem porzucą firmę, która oferuje wprawdzie wysokie zarobki i stanowiska, ale nie zapewnia odpowiedniej jakości życia. O takich firmach kobiety mówią często, że „nie warto w nich pracować”.

Pamiętajmy, że nie są to uogólnienia wzięte z sufitu. Swoje wnioski opieramy nie tylko na gromadzonym przez dziesiątki lat doświadczeniu, ale także na twardych liczbach.

Odwołajmy się do przykładu. Sally z koleżanką Julie Johnson przeprowadziły we współpracy z firmą Harris Interactive badanie podobieństw i różnic w męskim i żeńskim podejściu do zadowolenia z pracy. Wyniki opublikowane zostały w książce *The Female Vision: Women's Real Power at Work* (Kobieca wizja. Prawdziwa siła kobiet w pracy). Sondaż, w którym wzięło udział 818 mężczyzn i kobiet piastujących kierownicze stanowiska w firmach zatrudniających powyżej pięćdziesięciu pracowników, wykazał wiele podobieństw między kobietami a mężczyznami. Menedżerowie obu płci przyznawali, że ważnym źródłem satysfakcji zawodowej jest dla nich skuteczne kierowanie zespołem, osiąganie wyników przekraczających oczekiwania, a także płynące z góry, stosowne do wkładu ich pracy uznanie.

Jednak badanie pokazało także, że mężczyźni częściej przykładają większą wagę do zdobywania prestiżowych stanowisk i zarabiania dużych pieniędzy, podczas gdy kobiety wyżej cenią jakość doświadczenia w środowisku pracy. Znakomite pieniądze i najważniejsze funkcje w firmie przynoszą kobietom równie wiele zadowolenia, co ich kolegom *tylko wtedy, gdy towarzyszy im radość z wykonywania obowiązków*. Naturalnie nie każdy dzień musi być superprzyjemny. Powinno natomiast być w danej pracy takich dni tyle, by warto było w niej pozostać.

Wyniki sondażu sugerują, że stanowiska i pensje są dla mężczyzn nie tylko ważniejsze, lecz także stanowią kryteria, za pomocą których oceniają oni siebie i innych. Sally i Marshall znają liczne przypadki odnoszących sukcesy mężczyzn, którzy z powodu porównywania się z innymi poświęcali zbyt mało wysiłku w podtrzymanie kluczowych relacji międzyludzkich, takich jak więzi rodzinne, przyjaźnie czy uczestnictwo w życiu wspólnoty, a przecież już wielokrotnie dowiedziono, że tego rodzaju kontakty stanowią istotny składnik poczucia szczęścia i całościowego zadowolenia z życia.

Przeprowadzone przez Sally i Julie badanie wykazało również, że mężczyźni wyżej niż kobiety cenią zwyciężanie, które jest dla nich ważnym źródłem satysfakcji i kluczowym wyznacznikiem sukcesu. Odpytywani mężczyźni czerpali radość z pokonywania konkurencji, osiągnięcia lepszych niż rywale wyników i wykazywali skłonność do przypisywania swoim osiągnięciom wartości liczbowej. Kobiety przeciwnie, nie czerpały równie wiele zadowolenia z rywalizacji i „nabijania punktów”, za to często usilnie starały się przedstawić własne zwycięstwa jako skutek zbiorowego wysiłku grupy. Mężczyźni częściej przyznawali, że „grają, aby wygrać”, natomiast kobiety zwykle wybierały odpowiedź: „Biorę część cudzych obowiązków na siebie, byle tylko projekt zakończył się sukcesem”.

Wyniki omawianego sondażu zgodne są z wnioskami, jakie Marshall wyciągnął z kilkudziesięciu lat pracy z liderami. Dziennikarz prowadzący z nim wywiad dla „Harvard Business Review” zapytał: „Co stanowi najpoważniejsze wyzwanie dla większości liderów, z którymi ma pan do czynienia?”. Odpowiedź brzmiała: „Zbyt częste zwycięstwa!”. Jak zauważa Alan Mulally, jeden z osobistych bohaterów Marshalla: „Wielkim, ambitnym indywidualistom zależy wyłącznie na nich samych. Wielcy przywódcy dbają o wszystkich”.

Zmiana nastawienia z „ambitnego indywidualisty” na „wielkiego przywódcę” może stanowić szczególne wyzwanie dla ceniących rywalizację mężczyzn, ponieważ oni nie zawsze rozumieją, że zadaniem lidera jest uczynienie zwycięzców ze wszystkich członków grupy. Kobiety podobną transformację zazwyczaj przechodzą łatwiej. Mimo że wiele kobiet, z którymi pracowali Marshall i Sally, również ceni sobie zwyciężanie, są one zainteresowane nie tyle osobistymi sukcesami, ile doprowadzeniem do zwycięstwa całej instytucji lub całego zespołu. Jednak tego typu podejście miewa również ciemną stronę, zwłaszcza jeżeli prowadzi kobiety do zaniedbania własnej kariery na rzecz udzielania wsparcia innym. Instynktowna skłonność do poświęceń stanowi fundament wielu zachowań, które hamują życiowy i zawodowy rozwój kobiet.

Jak wkrótce się przekonacie, aby maksymalnie wykorzystać nadarzające się w życiu sposobności i w pełni rozwinąć własne kompetencje, wcale nie trzeba stać się człowiekiem mniej życzliwym i otwartym na innych. Należy raczej dokonywać wyborów świadomych i nakierowanych na obrany cel, jednocześnie uważając, by nie popaść w nawyki, przez które często tkwimy w miejscu.

DLACZEGO TKWIMY W MIEJSCU?

Skąd właściwie wiemy, że utknęliśmy w miejscu i nie posuwamy się naprzód?

Objawy są bardzo zróżnicowane, lecz wszystkie pozostają ze sobą w ścisłym związku.

- Poczucie, że coś uniemożliwia nam wykonanie kolejnego kroku naprzód bądź nie pozwala wieść takiego życia, jakiego pragniemy.
- Poczucie niemożności przełamania zewnętrznych ograniczeń, które sprzysięgły się przeciwko nam.
- Poczucie, że nasza praca nie jest zauważana ani należycie doceniana.
- Poczucie, że otaczający nas ludzie nie mają pojęcia, co jesteśmy w stanie osiągnąć.

Kiedy tkwimy w miejscu, łatwo jest ten stan uznać za wynik niezależnych od nas okoliczności bądź skutek działania osób, które mają nad nami władzę albo innego rodzaju przewagę. W takim wniosku rzeczywiście może kryć się ziarno prawdy. Warto jednak rozważyć, czy nie trzymamy się w miejscu sami, a jeśli tak, to co jest tego powodem. Ostatecznie nasze reakcje na świat kształtują okoliczności, w jakich żyjemy. A nasze zachowania wpływają na sposób, w jaki podchodzą do nas inni ludzie. Właśnie dlatego tak ważna jest umiejętność rozpoznania owych typów zachowań.

Przeanalizujemy przedstawione przykłady.

ROZWÓJ OSOBISTY

WYŁĄCZ AUTOPILOTA, ROZPOZNAJ HAMUJĄCE ROZWÓJ NAWYKI I NAUCZ SIĘ SKUTECZNIE OSIĄGAĆ WŁASNE CELE

Obawiasz się przedstawiać publicznie swoje pomysły? Niechętnie mówisz o własnych osiągnięciach? Masz kłopot z uzyskaniem wsparcia od przełożonych i zdobyciem uznania współpracowników?

Jeśli na którekolwiek z powyższych pytań odpowiedziałas twierdząco, ta książka pomoże ci wrócić na właściwy tor. Jest motywująca i pełna praktycznych rad. Przedstawia dwanaście powszechnych nawyków, które utrudniają kobietom osiągnięcie sukcesu, i prezentuje skuteczne sposoby ich zwalczania. A przy okazji wskaże drogę, która pozwoli ci zyskać większy wpływ na rzeczywistość i rozwinąć własną karierę.

PORADNIK DLA NOWEGO POKOLENIA LIDEREK I WSZYSTKICH LUDZI, KTÓRZY ŻYCZĄ IM SUKCESÓW

Dmuchać sobie w skrzydła zamiast czekać, aż ktoś zrobi to za nas. Podmuchać własny ma największą moc. To moje wnioski po wielu latach wspierania i szkolenia innych, a także pracy nad sobą. My sami możemy sobie dać najwięcej, ale możemy też najwięcej sobie odebrać. Wiem też, że wiele zachowań i myśli jest wynikiem nawyków. Błędem byłoby nie skorzystać z wiedzy pozwalającej wybudować i utrwalić nawyki, które będą nam służyć. Takie, dzięki którym realizacja naszych marzeń okaże się łatwiejsza. Dlatego warto sięgnąć po tę książkę.

– Olga Kozierowska, twórczyni Sukcesu Pisanego Szminka,
prezeska Fundacji WłączeniPlus

Książka dostępna także jako e-book.
mtbiznes.pl

Patroni:



wysokieobcasy.pl

ISBN 978-83-8231-357-4



9 788382 313574

MT24002

Cena 59,90 zł