

BESTSELLER „NEW YORK TIMESA”, „WALL STREET JOURNAL” I „BUSINESSWEEK”

GRZECZNE DZIEWCZYNKI NIE AWANSUJĄ

BŁĘDY POPEŁNIANE
PRZEZ KOBIETY,
KTÓRE NIEŚWIADOMIE
NISZCZĄ WŁASNĄ
KARIERĘ

LOIS P. FRANKEL

WYDANIE ZMIENIONE I ZAKTUALIZOWANE

onepress

Tytuł oryginału: Nice Girls Don't Get the Corner Office: Unconscious Mistakes
Women Make that Sabotage their Careers, Revised 3rd Edition

Tłumaczenie: Katarzyna Rojek

ISBN: 978-83-289-3797-0

Copyright © 2026 by Lois P. Frankel, PhD

Balance is an imprint of Grand Central Publishing. The Balance name
and logo are registered trademarks of Hachette Book Group, Inc.

This edition published by arrangement with **Grand Central Publishing**,
an imprint of Hachette Book Group, Inc., New York, NY, USA.
All rights reserved.

Polish edition copyright © 2026 by Helion S.A.

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

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

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

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

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

onepress.pl/user/opinie/grzenz

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Helion S.A.

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 230 98 63

e-mail: onepress@onepress.pl

WWW: onepress.pl (księgarnia internetowa, katalog książek)

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)

Spis treści

Wstęp

7

ROZDZIAŁ I. DOBRY POCZĄTEK

ROZDZIAŁ 2. BŁĘDY OSOBY POCZĄTKUJĄCEJ

BŁĄD 1.	Zachowywanie się jak studentka	27
BŁĄD 2.	Nierealistyczne oczekiwania	31
BŁĄD 3.	Samotna walka	35
BŁĄD 4.	Negatywny monolog wewnętrzny	38
BŁĄD 5.	Udawanie, że rozumiesz (kiedy tak naprawdę nie rozumiesz)	40
BŁĄD 6.	Brak nastawienia na ciągłą naukę	42
BŁĄD 7.	Szczególny rodzaj obecności	45
BŁĄD 8.	Niestosowny strój	47
BŁĄD 9.	Rezygnacja z doprecyzowania oczekiwań	51
BŁĄD 10.	Brak równości jako założenie domyślne	54
BŁĄD 11.	Niedoceniać relacji	57
BŁĄD 12.	Spędzanie nadmiernych ilości czasu w mediach społecznościowych	60
BŁĄD 13.	Oczekiwanie bezustannej wyrozumiałości	63
BŁĄD 14.	Przynoszenie do pracy spraw domowych	66
BŁĄD 15.	Zakładanie, że brak wiadomości to dobra wiadomość	69
BŁĄD 16.	Lekceważenie osób starszych wiekiem lub stażem	73

ROZDZIAŁ 3. BABSKIE GADANIE

BŁĄD 17.	Używanie zbyt wielu słów	77
BŁĄD 18.	Przepraszanie	80
BŁĄD 19.	Prośenie o pozwolenie	82
BŁĄD 20.	Nadużywanie słów osłabiających	84
BŁĄD 21.	Czekanie na swoją kolej, aby zabrać głos	86
BŁĄD 22.	Uleganie dyskomfortowi wynikającemu z konfliktów	89
BŁĄD 23.	Nazbyt częste korzystanie z jednego stylu komunikacji	91
BŁĄD 24.	Uśmiechanie się, przechylanie głowy, dotykanie włosów	95

BŁĄD 25.	Jedzenie salami	97
BŁĄD 26.	Strach przed byciem natarczywą	101
BŁĄD 27.	Nadmierne lub niewystarczające „gazowanie”	105
BŁĄD 28.	Za szybkie tempo mówienia	108
BŁĄD 29.	Unikanie odpowiedzi na zadane pytanie	110

ROZDZIAŁ 4. ŚWIADOME ZARZĄDZANIE WŁASNĄ KARIERĄ ZAWODOWĄ

BŁĄD 30.	Nieuczestniczenie w grze	115
BŁĄD 31.	Zakładanie, że zostaniesz wzięta pod uwagę przy awansie	118
BŁĄD 32.	Niemówienie o własnych sukcesach	120
BŁĄD 33.	Odmawianie wykonywania prestiżowych zadań	124
BŁĄD 34.	Rezygnowanie z miejsca przy stole	126
BŁĄD 35.	Zakładanie, że zasady, granice i strategie są wszędzie takie same dla wszystkich	128
BŁĄD 36.	Czynienie cudów	133
BŁĄD 37.	Zaniechanie budowania marki osobistej	136
BŁĄD 38.	Unikanie polityki	140
BŁĄD 39.	Mylenie zarządzania relacjami z przełożonymi z lizusostwem	142
BŁĄD 40.	Strach przed lobbowaniem	145
BŁĄD 41.	Niedocenywanie wartości mentorów i orędowników	148
BŁĄD 42.	Dmuchanie na zimne	151
BŁĄD 43.	Syndrom oszusta	153
BŁĄD 44.	Uleganie dylematowi kosztów utopionych	156
BŁĄD 45.	Lekceważenie zasady wzajemności	159
BŁĄD 46.	Karmienie ludzi	162
BŁĄD 47.	Tronowanie	164
BŁĄD 48.	Quiet quitting	167

ROZDZIAŁ 5. PRACA ZDALNA, NIE NIEWIDZIALNA

BŁĄD 49.	Nieobecność = zapomnienie	173
BŁĄD 50.	Brak gotowości do stawiania przed kamerą	176
BŁĄD 51.	Niedocenywanie znaczenia fizycznej obecności w miejscu pracy	179
BŁĄD 52.	Nieradzenie sobie z nieoczekiwanymi zakłóceniami	181
BŁĄD 53.	Niewyznaczanie granic	184
BŁĄD 54.	Ignorowanie opinii innych osób	187

BŁĄD 55.	Nienadążanie za trendami w branży	189
BŁĄD 56.	Zaniedbywanie relacji	191
BŁĄD 57.	Zaniedbywanie <i>siebie</i>	193
BŁĄD 58.	Stosowanie podwójnych standardów	196

ROZDZIAŁ 6. WSZYSTKO DO NEGOCJACJI

BŁĄD 59.	Rezygnowanie z negocjacji	201
BŁĄD 60.	Nieprzygotowanie do negocjacji	204
BŁĄD 61.	Niedoceniać własnej wartości	207
BŁĄD 62.	Negocjowanie „po kobiecemu”	210
BŁĄD 63.	Ustalanie górnego pułapu zamiast dolnej granicy	214
BŁĄD 64.	Syndrom dogadzania wszystkim	216
BŁĄD 65.	Mglistość celów	218
BŁĄD 66.	Mylenie negocjacji handlowych z osobistymi	221
BŁĄD 67.	Dążenie do kompromisu	224

ROZDZIAŁ 7. STEREOTYPY, UPRZEDZENIA, MIKROAGRESJA

BŁĄD 68.	Uleganie gaslightingowi	231
BŁĄD 69.	Przyzwalanie na mansplaining	234
BŁĄD 70.	Przyzwalanie na <i>brophiation</i>	237
BŁĄD 71.	Tolerowanie praktyki <i>manterruption</i>	240
BŁĄD 72.	Tolerowanie nierównego traktowania	242
BŁĄD 73.	Milczenie wobec błędnych założeń	245
BŁĄD 74.	Oczekiwanie dostosowania się ze strony innych	248
BŁĄD 75.	Tolerowanie poważnych nieporozumień	251
BŁĄD 76.	Trzymanie się ze „swoimi”	254
BŁĄD 77.	Przełączanie się między kodami	256
BŁĄD 78.	Współudział w ageizmie	259

ROZDZIAŁ 8. PRZYWÓDZTWO JAKO SZTUKA KOBIECA

BŁĄD 79.	Niechęć do przewodzenia	265
BŁĄD 80.	Powielanie przestarzałych męskich modeli przywództwa	267
BŁĄD 81.	Niedoceniać wartości LQ oraz EQ	270
BŁĄD 82.	Mylenie przywództwa z zarządzaniem	274
BŁĄD 83.	Wykonywanie złonych zadań zamiast przewodzenia	278
BŁĄD 84.	Nadmierne „sondazowanie”	281

6 Spis treści

BŁĄD 85. Mylenie konsensusu z dogadzaniem innym	283
BŁĄD 86. Reaktywność zamiast proaktywności	285
BŁĄD 87. Unikanie ryzyka	287
BŁĄD 88. Lekceważenie charyzmy przywódczej	292
BŁĄD 89. Lekceważenie okazji do nieformalnego przywództwa	296
BŁĄD 90. Niezdecydowane przywództwo	298

ROZDZIAŁ 9. TROSKA O SIEBIE

BŁĄD 91. Uznawanie chaosu za normalny stan	303
BŁĄD 92. Bycie superkobietą	306
BŁĄD 93. Postrzeganie troski o siebie jako pobbłaszania sobie	309
BŁĄD 94. Uleganie poczuciu winy	311
BŁĄD 95. Odkładanie na później tego, co jest ważne już teraz	313
BŁĄD 96. Ignorowanie sygnałów płynących z ciała	316
BŁĄD 97. Przyzwalanie strachowi na dyktowanie wyborów	318
BŁĄD 98. Porównywanie się z innymi	322
BŁĄD 99. Bycie perfekcjonistką	324
BŁĄD 100. Bycie popychadłem	327

ROZDZIAŁ 10 (BONUSOWY). WYCHOWYWANIE PEWNEJ SIEBIE CÓRKI

Podziękowania	341
O autorce	343

PRACA ZDALNA, NIE NIEWIDZIALNA

Jak bardzo zmieniły się czasy! Gdy premierę miało pierwsze wydanie tej książki, niewielu ludzi pracowało zdalnie. W latach 2020 – 2023 pandemia COVID-19 wywróciła ten model do góry nogami. Choć liczby systematycznie spadają, to jednak nadal około 22% pracowników wykonuje swoje obowiązki z domu; znacznie większa grupa zaś, bo aż 53%, pracuje w tzw. trybie hybrydowym (częściowo w biurze, częściowo w domu).

Od dawna uważam, że dla kobiet praca z domu jest mieczem obosiecznym. Z jednej strony zdejmuje stres związany z długimi dojazdami do firmy i godzinami tam spędzonymi, z drugiej jednak generuje zupełnie inne problemy niż te, z którymi mierzą się mężczyźni. Oto niektóre z tych wyzwań:

- **Zwiększony zakres obowiązków domowych i związanych z opieką nad rodziną.** Kobiety, które mają dzieci lub opiekują się innymi członkami rodziny, mogą odczuwać większą presję, aby łączyć pracę zawodową z potrzebami swoich bliskich, co z kolei może obniżać ich produktywność, a nasilać przeżywany stres.
- **Presja bycia „zawsze dostępną”.** Kobiety często odczuwają większą presję, aby udowadniać swoją produktywność podczas pracy zdalnej. Prowadzi to do przepracowania i poczucia przymusu, aby „zawsze być na posterunku”. W efekcie kobiety, które pracują z domu, przeznaczają na obowiązki zawodowe więcej godzin niż mężczyźni — prawdopodobnie właśnie z powodu konieczności wypełniania zarówno obowiązków zawodowych, jak i domowych.

- **Mniejsza widoczność.** W kontekście pracy zdalnej widoczność kobiety dla przełożonych i kadry zarządzającej bywa ograniczona, co wpływa na jej możliwości awansu i rozwoju kariery. Jest to poważny problem, ponieważ kobiety wciąż są niedostatecznie reprezentowane na wyższych stanowiskach.
- **Mniej okazji do nieformalnego networkingu i mentoringu.** Te doświadczenia są kluczowe dla sukcesu zawodowego. Kobiety odczuwają konsekwencje deficytów w tych dziedzinach dotkliwiej niż mężczyźni, szczególnie w branżach, w których stanowią mniejszość.
- **Wzmacnianie uprzedzeń w zakresie płci.** Kobiety są postrzegane jako osoby, które sprawnie zonglują pracą i obowiązkami domowymi. Może to nieumyślnie wzmacniać stereotypy, zgodnie z którymi kobiety są głównymi opiekunkami, co z kolei może kształtować sposób, w jaki współpracownicy i przełożeni postrzegają ich zaangażowanie w pracę lub potencjał przywódczy.

Dla pełnej przejrzystości i uczciwości powiem, że ze wszystkich powyższych powodów, jak również wielu innych (które omówię w tym rozdziale), uważam, że praca zdalna jest błędem dla kobiet, które pragną długofalowej i satysfakcjonującej kariery zawodowej, bogatej w możliwości awansu. Aby określić własne stanowisko w tej kwestii, warto sprawdzić proporcje ryzyka do potencjalnych korzyści na podstawie analizy licznych czynników właściwych tylko Twojej sytuacji. Twoje osobiste wartości, cele zawodowe, sytuacja finansowa, styl pracy, stan zdrowia to tylko część z nich. Z myślą o kobietach, które podjęły decyzję o pracy zdalnej w pełnym wymiarze lub o pracy w trybie hybrydowym, zamieszczam poniżej konkretne wskazówki, jak uniknąć najczęstszych błędów w tym obszarze.

BŁĄD 49**Nieobecność = zapomnienie**

Gdy COVID-19 zamknął biura i inne miejsca pracy w różnych regionach na całym świecie, początkowo wszyscy odetchnęliśmy z ulgą. Mimo niepewności, co jeszcze się wydarzy, oraz intensywnego skupienia na kwestiach dosłownie życia i śmierci wielu z nas poczuło, że zrzuciło z siebie ciężar codziennej pracy. Sama po raz pierwszy od lat spędziłam w domu więcej niż dwa tygodnie z rzędu. Wszystkie moje wystąpienia zostały odwołane. Sesje coachingowe zawieszono na czas nieokreślony. Programy szkoleniowe zostały przełożone. Miałam wrażenie, że zaczęłam życie w alternatywnym wszechświecie. Jeśli jesteś podobna do mnie, być może też spędziłaś długie tygodnie we własnym domu — ubrana w dres, bez makijażu — czekając na znak, co powinnaś zrobić.

Kiedy zaczęły się pojawiać rozwiązania systemowe w dziedzinie powrotu do pracy stacjonarnej, my już po części dostosowaliśmy się do nowej normalności. W kontekście pracy zdalnej przy użyciu dostępnych technologii mogliśmy się ubierać tylko od pasa w górę, nosić kapcie przez cały dzień i hibernować do woli. Dla niektórych owa hibernacja była wytchnieniem od licznych i długich dojazdów, zgiełku biura czy ogromu spotkań twarzą w twarz, które zawsze trwały dłużej niż trzeba. Tak bardzo im to odpowiadało, że zachowywali się jak niedźwiedzie zimą. Gdy po zakończeniu lockdownów pojawiła się możliwość powrotu do biura, decydowali się zostać w swoich przytulnych gawrach — i pozostali w hibernacji odrobinę za długo, zważywszy na dobro swojej kariery zawodowej. Według mnie wszyscy sądziliśmy, że „nowa normalność” zostanie z nami na stałe i był to pewien szok, gdy rzeczywistość dała o sobie znać, a pracodawcy zaczęli oczekiwać powrotu do biur (przynajmniej na część dni w tygodniu).

Michelle, trzydziestoparoletnia prawniczka specjalizująca się w prawie pracy, świetnie radziła sobie w pracy zdalnej podczas pandemii. Bez dojazdów lepiej godziła obowiązki zawodowe z rodzinnymi, miała więcej czasu na treningi oraz oszczędzała na transporcie i biurowej garderobie. Gdy

jej firma ogłosiła powrót do biura, pracownicy otrzymali też możliwość pozostania przy pracy z domu i Michelle właśnie na nią się zdecydowała.

Początkowo owa decyzja zdawała się nie mieć wpływu na jej karierę. Michelle uczestniczyła w spotkaniach na Zoomie, realizowała cele związane z zakładanym rozwojem firmy oraz utrzymywała relacje z klientami i współpracownikami. Z czasem jednak zaczęły się pojawiać subtelne zmiany. Współpracownicy w biurze spontanicznie wychodzili na kawę, wymieniali się pomysłami na korytarzach, rozmawiali z przełożonymi i szefami, którzy również wrócili do biura. W miarę jak stawali się oni bardziej widoczni dla kierownictwa, Michelle zaczęła tracić owe nieformalne interakcje, które często napędzają rozwój kariery. Nowe projekty były swobodnie omawiane w biurze, a zanim zostały sformalizowane i przedstawione na wirtualnych spotkaniach, koledzy w biurze mieli już przewagę lub byli subtelnie faworyzowani jako naturalni kandydaci do tych ról. Z czasem Michelle zauważyła, że przydzielano jej coraz więcej rutynowych zadań, podczas gdy współpracownicy z biura stopniowo otrzymywali więcej możliwości pracy z bardziej prestiżowymi klientami.

Gdy nadszedł czas corocznej oceny pracowniczej, Michelle zauważyła, że jej wyniki zostały ocenione dobrze, ale przełożony zaznaczył, że brakuje jej „aktywnej obecności”, i zasugerował „większe zaangażowanie”. Te komentarze wynikały z jej nieobecności w biurze, mimo że pracowała równie ciężko z domu. Michelle traciła też kolejne szanse na awans oraz czuła, jak zwiększa się przepaść między nią a kolegami z biura. Ostatecznie uznała, że możliwość awansu nie jest dla niej tak ważna jak elastyczność, i zdecydowała się kontynuować pracę z domu — zrozumiała wybór, którego potencjalne konsekwencje były jej znane.

|| Świadomie rozważ czynniki ryzyka i potencjalne korzyści pracy z domu.

Jeśli zdecydujesz, że praca zdalna i rezygnacja z przychodzenia do biura najlepiej odpowiada Twojemu stylowi życia, nie będę Ci mówić, że jest to zły wybór. Ważne jednak pozostaje, byś miała świadomość, że ta decyzja może wyraźnie zmienić trajektorię Twojej kariery zawodowej. Upewnij się więc, że podejmujesz *świadomą* decyzję.

WSKAZÓWKI

1. **Zarządzaj swoją obecnością.** Niezależnie od tego, czy pracujesz z domu na cały etat, czy w systemie hybrydowym, upewnij się, że masz wystarczająco dużo bezpośredniego kontaktu z przełożonymi, podwładnymi i współpracownikami. Spotkania na Zoomie mają swoje ograniczenia, jeśli chodzi o budowanie silnych relacji zawodowych. Jeśli jesteś introwertyczką i lubisz spędzać czas sama, pamiętaj, że udziałem Twoich ekstrawertycznych współpracowników są osobiste interakcje, które pomagają osiągać cele zawodowe wykraczające poza obecną pozycję. Ze swojej strony radziłabym Ci pojawiać się w biurze przynajmniej dwa razy w tygodniu, jeżeli pozwala na to odległość. Jeśli zaś nie jest to możliwe, planuj regularne rozmowy na Zoomie, nie tylko w postaci obowiązkowych spotkań zawodowych: wirtualne śniadanie w gronie zespołu, lampka wina po pracy czy wspólny lunch pozwolą Ci pozostać widoczną dla współpracowników.
2. **Włączaj kamerę i mikrofon podczas spotkań.** Jeśli ludzie Cię nie widzą i nie słyszą, to tak naprawdę jesteś nieobecna. Tak, wiem: to oznacza konieczność zrzucenia szlafroka i uczesania włosów. Potraktuj to jako cenę za możliwość zachowania pracy, którą naprawdę lubisz, a może nawet za docenienie Twojego wkładu w funkcjonowanie firmy.
3. **Komunikuj się często i jasno.** Utrzymuj regularny kontakt pisemny poprzez dostarczanie najświeższych informacji oraz przekazywanie pytań czy sugestii. Możesz harować w domu, ale jeśli nie dajesz nikomu znaku życia, to ani się obejrzysz, a zostaniesz zastąpiona przez robota lub sztuczną inteligencję.

BŁĄD 50

Brak gotowości do stawania przed kamerą

To przydarzyło mi się całkiem niedawno. Ostatnią rzeczą, jaką robię przed zakończeniem dnia pracy, jest sprawdzenie, co mam zapisane w kalendarzu na następny dzień. Kiedy pewnego razu zobaczyłam, że nie mam żadnych spotkań — ani na Zoomie, ani żadnych innych — następnego ranka zrezygnowałam z makijażu i zostałam w bluzie, którą miałam na sobie podczas porannego spaceru z psem. Na szczęście siedziałam przy biurku i zauważyłam e-mail z informacją, że klientka dołączyła do spotkania... i dopiero wtedy przypomniałam sobie o wcześniej umówionej rozmowie. Jakoś nie trafiła do mojego kalendarza. Ale wstyd! Natychmiast się zalogowałam, gorąco przeprosiłam i powiedziałam, że wyłączę kamerę, bo nie jestem gotowa do wystąpienia przed nią. Ponieważ wyłączyłam swoją kamerę, ona zrobiła to samo. Choć wykazała się wyrozumiałością, wybiło mnie to z rytmu. Po pierwsze, aby podjąć rozmowę, musiałam przestawić się mentalnie z tego, czym się zajmowałam (akurat pracowałam nad tą książką!). Po drugie, nie widziałam rozmówczyni, a więc nie mogłam obserwować jej reakcji na moje słowa. Znalazłam się przez to w niekorzystnej sytuacji, ponieważ bardzo polegałam na odczytywaniu mowy ciała, a nie tylko na słuchaniu tego, co ktoś mówi.

W tym względzie mężczyźni są prawdziwymi szczęściarzami. Owszem, większość goli się codziennie rano, ale rytuały upiększające to domena niemal wyłącznie kobiet. Pamiętasz czasy, kiedy *codziennie* wstawiałaś, robiłaś makijaż, układałaś włosy i ubierałaś się cała (nie tylko górną połowę), aby pójść do biura albo spotkać się z klientami? Jeśli jesteś podobna do mnie, to wskutek pandemii zapewne się rozleniwiłaś w tej kwestii. W konsekwencji, kiedy pojawiają się nieplanowane spotkania, wyłączasz kamerę, bo nie chcesz, aby ktokolwiek widział, jak wyglądasz. Zazwyczaj mam kontrolę nad tym, z kim spotykam się w ciągu dnia. Mój kalendarz z rzadka dopuszcza nieplanowane spotkania na Zoomie, więc przygotowuję się do kamery tylko w dni, kiedy mam umówione rozmowy. Kobiety, które pracują w zespole, mogą nie mieć takiego luksusu, dlatego warto się uczciwie zastanowić, czy przypadkiem nie nastąpiło rozprężenie w kwestii dbania o wygląd.

W tym miejscu spodziewam się sprzeciwu wobec powyższej rady. Jestem pewna, że część osób oskarży mnie o utrwalanie stereotypów kobiecej urody. Faktem jest, że zarówno mężczyźni, jak i kobiety są oceniani po wyglądzie. Tyle że mężczyznom po prostu łatwiej jest wyglądać świetnie przy znacznie mniejszym wysiłku. Wystarczy, że ogolą się i uczeszą, wrzucą na siebie wyprasowane chinosy oraz markowe polo — i są gotowi! Gdybyż tylko nam było tak łatwo! *Jeżeli nadal jednak uważasz, że Twój wygląd nie wpływa na rozwój Twojej kariery, nie stosuj się do mojej rady.* Nie chcę nikogo urazić. Zarazem proszę wszystkie osoby, które czytają te słowa, aby pamiętały, co powiedziałam wcześniej, mianowicie: ponad 50% wiarygodności człowieka wynika z tego, jak wygląda.

Jesteśmy aktorami na korporacyjnej scenie. Znajomość swojej roli, umiejętne jej odgrywanie i odpowiedni wygląd — to wszystko elementy sztuki zwanej pracą zawodową.

WSKAZÓWKI

1. **Zadbaj o uczesanie.** Uczesz włosy i rozważ prostą fryzurę, taką jak kucyk lub niski kok, która będzie wyglądać profesjonalnie i schludnie na ekranie. Jeśli się malujesz, to lekki makijaż pomoże Ci wyglądać świeżo. Nawet odrobina korektora, tuszu do rzęs czy błyszczyku do ust może stworzyć naturalny, ale zadbany wygląd.
2. **Postaw na klasykę.** O ile nie uwielbiasz eksperymentować z modą, zakładaj bluzki w jednolitych, neutralnych lub stonowanych kolorach — przed kamerą wyglądają lepiej niż wzorzyste lub jaskrawe ubrania, które mogą rozpraszać uwagę. Podobnie odpowiednio dobrane marynarka bądź żakiet mogą podbić Twój wygląd bez konieczności całkowitej metamorfozy.
3. **Zadbaj o oświetlenie.** W przypadku większości spotkań zupełnie wystarczy światło naturalne. Jeśli Twoje miejsce pracy nie ma odpowiedniego oświetlenia, zainwestuj w niedrogą lampę typu *ring light*, dzięki której Twoja twarz będzie wyraźna i dobrze oświetlona.
4. **Skorzystaj z funkcji „Popraw mój wygląd” w aplikacji Zoom.** Jest to zadziwiająco prosty i skuteczny sposób na poprawę prezencji przed kamerą.

- 5. Rozważ użycie wirtualnego lub rozmytego tła.** Większość z nas nie ma w domu wnętrza jak z czasopism o designie — w każdym razie na pewno nie mam ich ja. „Gotowość do wystąpienia przed kamerą” obejmuje również zadbanie o proste i schludne tło. Wybierz więc wirtualne tło, które pasuje do Twojego stylu i osobowości, stwórz własne z logo firmy lub po prostu użyj funkcji rozmycia.

BŁĄD 51**Niedocenianie znaczenia fizycznej obecności w miejscu pracy**

Jeżeli cały Twój zespół pracuje zdalnie, to w porządku. Jeśli zaś tylko Ty pracujesz zdalnie, a większość Twoich współpracowników jest w biurze, to zupełnie inna sytuacja, która może okazać się docelowo problematyczna. Brak Twojej fizycznej obecności w biurze nie tylko negatywnie wpływa na Twoje szanse na awans, ale także ogranicza Twoje możliwości udziału w potencjalnie rozwijających Cię projektach, zdobywania doświadczenia w miejscu pracy i budowania wzajemnie korzystnych relacji. To oczywiste, że osoby codziennie widywane przez decydentów mają z tego tytułu pewną przewagę i czerpią z tego faktu wymierne korzyści. Jeśli zaś jesteś jedną z dziesiątek tysięcy osób, które wyprowadziły się z miasta, gdzie znajduje się siedziba firmy, odległość fizyczna stanowi wyzwanie. Zarazem z pewnością była to niepowtarzalna okazja, aby stworzyć sobie wymarzony styl życia w wybranym miejscu.

Jest to jeszcze jedna kwestia, która wymaga wiążącej decyzji — a może wcale nie trzeba tu namysłu? Nie chcesz niczego zmieniać, żyjesz wymarzonym życiem tam, gdzie jesteś, natomiast awans i nagrody mogą poczekać. Jeżeli tak jest, to świetnie! Możesz pominąć ten rozdział i przejść do innego zagadnienia, które Cię interesuje. Jeśli zaś zmagasz się z tym, jak przywrócić swoją karierę zawodową na właściwe tory, zachowując jednocześnie elastyczność pracy zdalnej lub hybrydowej, pozwól, że przekażę Ci kilka wskazówek, jak zwiększyć swoją widoczność w miejscu pracy.

WSKAZÓWKI

- 1. Przychodź do biura tak często, jak możesz.** Jeżeli mieszkasz daleko od miejsc, gdzie pracują przełożony czy współpracownicy, połącz wizytę z ważnym spotkaniem bądź wydarzeniem, takim jak sesja planowania strategicznego. W zależności od ustaleń koszty Twoich podróży mogą być pokrywane przez pracodawcę lub nie. Sugeruję, aby robić coś takiego przynajmniej raz na kwartał (nawet jeśli część kosztów musisz pokryć z własnej kieszeni). Jeśli zaś

mieszkaś bliżej, umawiaj się regularnie na wizyty w biurze co dwa tygodnie lub raz w miesiącu. W obu przypadkach inwestycja zwróci się na dłuższą metę.

2. **Rozważ przejście na system hybrydowy.** Wiem, że ta sugestia spotka się z oporem ze strony osób, które wygodnie się zadomowiły w pracy zdalnej. Jeśli jednak awanse, premie czy inne dodatkowe korzyści są dla Ciebie ważne, a właśnie ich Ci brakuje — dokonaj zmiany. Dla większości osób korzyści przeważają nad niedogodnościami.
3. **Zapraszaj współpracowników do swojego domu na spotkania związane z pracą lub nieformalne pogawędki.** Zdaję sobie sprawę, że nie każdy dom nadaje się do tego rodzaju spotkań, ale jeśli Twój tak, to otwórz go dla współpracowników. W ten sposób dasz im możliwość ujrzenia miejsca, w którym pracujesz, gdy nie ma Cię w biurze, sama zaś staniesz się w ich oczach osobą w większym stopniu trójwymiarową (dosłownie i w przenośni).
4. **Uczestnicz w uroczystościach firmowych.** Niezależnie od tego, czy to pożegnanie odchodzącego na emeryturę kolegi, czy opłatek firmowy, postaraj się być. Tego typu wydarzenia dają Ci możliwość interakcji ze współpracownikami w sposób, który po prostu nie jest możliwy przez Zoom czy Teams.

BŁĄD 52

Nieradzenie sobie z nieoczekiwanymi zakłóceniami

Czy widziałaś kiedyś zapis wideo (który stał się później wiralem) wywiadu na żywo, którego udzielił BBC profesor Robert Kelly? Jeśli nie, warto odszukać ten film w internecie. W trakcie tamtej rozmowy do pokoju profesora wparowuje jego czteroletnia córka, co go rozproszyło. Kilka sekund później, gdy próbował ją odsunąć, wjeżdża do pomieszczenia dziecko w chodniku. Poirytowany profesor przeprosza za zakłócenia. W końcu jego żona wchodzi do pokoju i wyprowadza z niego dzieci. Sytuacja naprawdę przeżabawna — kto by wtedy pomyślał, że kilka lat później tego rodzaju scenariusze przestaną nas zaskakiwać!

O tym zagadnieniu piszę obecnie zupełnie inaczej niż 20 lat temu. Wtedy zdecydowanie zachęcałam kobiety, aby nie dopuszczały żadnych przerw podczas pracy z domu. Uważałam to za nieprofesjonalne, a ponieważ przyczyną zakłóceń były zwykle dzieci, podkreślało to dominację macierzyństwa nad karierą zawodową. Mówiłam swojemu zespołowi, że nawet szczekanie psów w tle jest niedopuszczalne! Pandemia wszystko zmieniła. (A może po prostu z wiekiem złagodniałam?).

Pracodawcy, klienci i kontrahenci są teraz bardziej tolerancyjni wobec tego typu zakłóceń niż jeszcze dziesięć lat temu. Od kotów spacerujących po klawiaturze po płacz dzieci — przerwy były normą podczas pandemicznej izolacji. Pandemia jednak się skończyła, a praca z domu jest często wyborem, a nie koniecznością. Nie ma już takiej pobłażliwości dla częstych rozpraszaczy podczas spotkań wirtualnych. Wahadło wraca w stronę wymogu posiadania osobistej przestrzeni do wykonywania obowiązków zawodowych, umożliwiającej pracownikowi koncentrację na zadaniach, za które mu się płaci.

Niedawno brałam udział w spotkaniu w biurze klienta. Uczestniczyło w nim bodaj osiem osób: pięć było obecnych fizycznie, a trzy dołączyły zdalnie. Omawialiśmy propozycję programu rozwoju przywództwa dla kobiet. Wśród uczestników zdalnych byli jedna kobieta i jeden mężczyzna.

Mężczyzna siedział w zamkniętym pomieszczeniu, które wyglądało na domowe biuro, kobieta zaś siedziała przy czymś, co przypominało stół w jadalni. W pewnym momencie kobieta wyciszyła mikrofon i wtedy wszyscy zobaczyliśmy, jak próbuje uspokoić płaczące dziecko, które do niej podeszło. Kilka sekund później pojawiło się drugie, starsze, wyraźnie czymś zirytowane, prawdopodobnie zachowaniem młodszego rodzeństwa. Wtedy kobieta wyłączyła na kilka minut także kamerę. Potem wrócił obraz, ale mikrofon pozostał wyciszony do końca spotkania.

Czy widzisz wyraźnie tę sytuację? Podzielony ekran w nowoczesnej sali konferencyjnej. Po jednej stronie mężczyzna — spokojny, wyraźnie skupiony na temacie i aktywnie uczestniczący w dyskusji. Po drugiej stronie kobieta — wygląda tak, jakby potrzebowała porządnie się wyspać, niezdolna do pełnego uczestnictwa z powodu osobistych rozpraszaczy, w tle biurko zavalone dokumentami i papierami. Gdy przyjdzie czas na decyzje o podwyżkach, awansach i rozwojowych zadaniach, kto Twoim zdaniem zostanie wzięty pod uwagę? Tak, jest to kolejna sytuacja, w której proszę, byś nie strzelała do posłańca, jeśli nie podoba Ci się wiadomość. Rozumiem, że kobiety zonglują większą liczbą obowiązków niż mężczyźni, ale nie mogę zagwarantować, że Twój *przełożony* myśli tak samo.

WSKAZÓWKI

- 1. Zaplanuj spotkania biznesowe bez zakłóceń.** Dzieci wymagają uwagi i tak ma być. To nie zwierzęta domowe, które można zamknąć w innym pokoju i zapomnieć o nich na pewien czas. Jeżeli wiesz, że masz w kalendarzu ważne spotkanie, zapewnij opiekę swoim dzieciom. Poproś zaufaną osobę lub członka rodziny, by przyszli i zajęli się maluchami. Jeśli Cię na to stać, możesz zatrudnić kogoś na kilka godzin dziennie do pilnowania dzieci (w domu lub poza nim), abyś mogła skupić się na pracy. Planuj spotkania na godziny, kiedy wiesz, że dzieci będą w szkole — przy czym dzieci nie stanowią jedyne źródła rozproszenia. Sama unikam też umawiania spotkań, kiedy ogrodnik ma kosić trawnik, kiedy spodziewam się kuriera albo kiedy mają do domu przyjść fachowcy, aby coś naprawić.

2. Powieś na drzwiach wejściowych kartkę „NIE PRZESZKADZAĆ”.

Mąż kobiety, która opiekuje się naszymi zwierzętami, pracuje z domu. Ona świetnie radzi sobie z trzymaniem psów z dala od jego biura, ale gdy tylko rozlega się dzwonek do drzwi, zaczyna się kakofonia szczekania. Jej rozwiązanie? Kartka na drzwiach wejściowych informująca gości, aby nie dzwonili ani nie pukali, tylko wysłali jej SMS z informacją, że przyjechali. Niezależnie od tego, kto i po co przychodzi do Twoich drzwi — jeśli nie chcesz, by Ci przeszkodził, powiedz mu to jasno.

3. Zorganizuj sobie przestrzeń wyłącznie do pracy. Nie musi być duża, ale musi być prywatna i wyglądać profesjonalnie. Nie nadaje się więc do tego stół w kuchni czy jadalni; garderoba w sypialni też nie. Pewna kobieta zapytała kiedyś, czy mogłaby przeprowadzić ze mną wywiad na Zoomie do swojego podcastu. Gdy nadszedł czas spotkania, okazało się, że moja rozmówczyni siedzi w ciasnej garderobie pełnej ubrań! Szczerze mówiąc, było mi wstyd, że ten wywiad trafił do internetu, a jej powinno być jeszcze bardziej. Jeśli nie masz innego wyjścia, postaw składany stolik w rogu sypialni lub innego pokoju z drzwiami, które możesz zamknąć, i z niego uczynić swoje „biuro”. Jeśli nie mieszkasz sama, to na czas pracy powieś na tych drzwiach kartkę: „GENIUSZ PRZY PRACY. NIE PRZESZKADZAĆ!”.

BŁĄD 53**Niewyznaczanie granic**

Moja przyjaciółka powiedziała mi niedawno: „Osoby, które lubią dawać, muszą stawiać granice, bo osoby, które lubią brać, zdają się ich nie mieć”. Nigdy wcześniej nie słyszałam podobnego stwierdzenia, ale całkowicie się z nim zgadzam. Możliwość pracy z domu przyniosła kobietom tyle samo wyzwań, ile potencjalnych korzyści. Celowo używam słowa „potencjalnych”, ponieważ stają się one korzyściami tylko wtedy, kiedy świadomie się po nie sięgnie. Tymczasem zbyt wiele kobiet jest bardziej obciążonych wyzwaniami niż korzyściami. Zestawmy je ze sobą.

<i>Korzyści</i>	<i>Wyzwania</i>
Brak dojazdów do pracy	Zatarte granice między domem a pracą
Oszczędności na ubraniach, posiłkach itp.	Więcej „niewidzialnej pracy” (obowiązków domowe)
Więcej czasu z rodziną i przyjaciółmi	Mniejsza widoczność przy awansach i innych przywilejach
Elastyczność w planowaniu czasu	Izolacja od współpracowników
Większa wydajność dzięki mniejszej liczbie spotkań	Ograniczenia technologiczne i przestrzenne
Mniejsza ekspozycja na uprzedzenia i plotki	Mniej ruchu fizycznego
Większe szanse na bycie wysłuchaną na spotkaniach	Zjawisko pracy 24/7
	Uprzedzenia wobec osób pracujących z domu

Nie sądzę, bym musiała podawać tutaj jakiegokolwiek przykłady. Prawdopodobnie albo sama to przeżyłaś, albo widziałaś, jak inne kobiety tego doświadczają. Możliwość pracy z domu nie zmieniła proporcji podziału obowiązków między kobietami a ich mężami czy partnerami. W okresie pierwszego lockdownu związanego z COVID-19, który rozpoczął się w marcu 2020 r., zarówno mężczyźni, jak i kobiety wzięli na siebie więcej

obowiązków domowych, ale to kobiety nadal dźwigały nieproporcjonalnie duży ciężar. W miarę trwania pandemii (już we wrześniu 2020 r.) ilość pracy wykonywanej przez kobiety w domu zaczęła rosnąć, a tej wykonywanej przez mężczyzn — maleć. Częściowo wynikało to z faktu, że COVID-19 dotknął więcej miejsc pracy kobiet niż mężczyzn, przez co kobiety pozostawały w domu jeszcze długo po tym, jak mężczyźni zaczęli wracać do biur.

W grę wchodzi tu jeszcze jeden czynnik. Nie dysponuję danymi, które by to potwierdzały, ale żywię przecucie, że mam rację. Otóż kobiety dźwigają nieproporcjonalnie duży ciężar obowiązków domowych, szczególnie w rodzinach z dziećmi, dlatego chętniej niż mężczyźni decydowały się na pracę z domu, gdy miały taki wybór. Widziały, że praca zdalna łagodzi część stresu związanego z dojazdami do biura. Mężczyźni natomiast woleli wrócić do pracy, ponieważ — świadomie lub nie — wiedzieli, że pozostawanie w domu negatywnie wpłynie na ich kariery. Wobec wyboru między pozostawaniem w domu, pracą na pełen etat i wykonywaniem większej liczby obowiązków domowych szybko uznali powrót do biura za bardziej atrakcyjną opcję.

▮ To proste: jeśli zamierzasz pracować z domu, postaw wyraźne granice.

Chodzi o granice dla męża lub partnera, dzieci, rodziny, przyjaciół i współpracowników. Wśród poniższych wskazówek znajdziesz parę pomysłów.

WSKAZÓWKI

- 1. Jasno określ obowiązki obu stron.** Jest to kolejna odsłona zasady wzajemności. Kiedy zmieniają się warunki pracy, trzeba porozmawiać o zmianie w podziale obowiązków domowych. Jeżeli Ty pracujesz z domu, a mąż czy partner jeździ do biura, to może się pojawić automatyczne założenie, że w takiej sytuacji jesteś bardziej dostępna, by zająć się takimi sprawami jak wpuszczenie ekipy remontowej, kontakt z ogrodnikiem czy osobą sprząającą, zakupy spożywcze, odwiezienie samochodu do serwisu itd. Dlatego tak ważne jest, abyś jasno określiła, co możesz i chcesz robić, a czego oczekujesz od drugiej strony. To, że jesteś w domu, nie oznacza, że możesz zająć się wszystkim. Ty też pracujesz!

2. **Określ swoje godziny pracy.** Przypomnę Ci prawo Parkinsona: „Praca rozciąga się tak, aby wypełnić cały czas dostępny na jej wykonanie”. Jeśli obecnie wstajesz o 6:00, aby sprawdzić e-maile, a o 19:00 nadal siedzisz przy biurku, to Twój dzień pracy trwa trzynaście godzin. Owszem, mogłaś w międzyczasie wyskoczyć na zakupy albo nastawić pranie, ale w sumie prawdopodobnie pracujesz dłużej niż kiedyś w biurze. Tam ludzie wpadali pogawędzić, czasem jadłaś dłuższy lunch, a inne typowe obowiązki biurowe dawały Ci krótkie przerwy od pracy. Wypracuj więc w domu rutynę, która uwzględni zarówno Twoje potrzeby, jak i oczekiwania pracodawcy. Jeśli osoby w biurze pracują od 8:30 do 17:00, to powinny to być również Twoje godziny pracy. Gdy decydujesz się wykorzystać czas, który normalnie byłby przerwą na lunch, aby wykonać jakiś obowiązek domowy — proszę bardzo. Niemniej tak jak w biurze trzymaj się ustalonych godzin pracy (chyba że jakieś nadzwyczajne okoliczności wymagają innego, wyjątkowego podejścia).
3. **Ustal granice za pomocą technologii.** Ogranicz powiadomienia służbowe wyłącznie do godzin pracy. Rozważ włączenie trybu „Nie przeszkadzać” w tych momentach dnia pracy, kiedy potrzebujesz szczególnego skupienia, lub korzystaj z różnych aplikacji i przeglądarek do celów zawodowych i prywatnych, aby zachowywać wyraźny podział między tymi dziedzinami swojego życia. Jeśli to konieczne i możliwe, miej dwa telefony — jeden do użytku zawodowego, a drugi do celów prywatnych. Poinformuj bliskie Ci osoby, że w godzinach pracy nie sprawdzasz prywatnego telefonu, i poproś, żeby do Ciebie w tym czasie nie dzwoniły ani nie pisały. Opracuj plan kontaktu z Tobą w nagłych wypadkach (np.: przez pocztę e-mail, telefon stacjonarny, wizytę sąsiada). To samo zrób z telefonem służbowym.
4. **Wypracuj rytuał na koniec dnia.** Stwórz rytuał, który będzie wyraźnie sygnalizował koniec Twojego dnia pracy — może to być np.: wyłączenie komputera, zamknięcie drzwi do miejsca, gdzie pracujesz, bądź krótki spacer. Niedawno pracowałam z pewną menedżerką, której zaproponowałam ustawienie alarmu na 16:45 i powtarzanie mantry „Na dziś wystarczy” za każdym razem, gdy ten się włączy. To pomaga mentalnie przejść z trybu zawodowego w tryb prywatny.

BŁĄD 54**Ignorowanie opinii innych osób**

Pandemia jest już dawno za nami, ale pracodawcy wciąż zastanawiają się, jak podchodzić do pracowników, którzy chcą kontynuować pracę zdalną, do tych, którzy preferują model hybrydowy, oraz do tych, którzy pragną wrócić do biura na cały etat. Sytuacja każdego człowieka jest inna, więc i potrzeby są różne. Nawet osoby w podobnych okolicznościach (np. mające małe dzieci w domu) nie są zgodne co do tego, czy lepiej wrócić do biura, gdzie można pracować bez rozpraszania się przez osiem godzin, czy pozostać w domu, gdzie można mieć bardziej elastyczny grafik. Jest jednak jedna rzecz, co do której wielu ludzi się zgadza — szczególnie ci bez dzieci i innych obowiązków rodzinnych, którzy wrócili do biura — a mianowicie niedogodności wynikające z pracy zdalnej kolegów.

„Po prostu uważam to za niesprawiedliwe, że skoro przychodzę do biura dzień w dzień, to prosi się mnie o nadrabianie zaległości za matki, które zostają w domu z dziećmi — powiedziała mi jedna kobieta, kiedy zapytałam o wyzwania związane z hybrydowym trybem pracy. — Kiedy pojawiają się pilne sprawy, trafiają do tego, kogo akurat szef ma pod ręką”. Inna kobieta wyraziła frustrację z powodu opóźnień w realizacji projektów, ponieważ musi czekać na informacje od kogoś, kto pracuje w trybie elastycznym.

Mężczyźni również mają zdecydowane opinie na temat kobiet pracujących z domu, podczas gdy oni codziennie przychodzą do biura. Wielu z nich ma pretensje, że koleżanki pracujące zdalnie mają rzekomo lżejsze obowiązki, choć badania pokazują, że kobiety te mierzą się ze specyficznymi wyzwaniami wynikłymi z ich trybu pracy. Podobnie niektórzy mężczyźni mogą błędnie postrzegać kobiety pracujące z domu jako mniej poważnie traktujące swoją karierę lub mniej ambitne, szczególnie gdy ograniczona jest ich widoczność i rzadsze są okazje do bezpośrednich interakcji z nimi.

Ostatecznie nie jest istotne, czy tego typu wrażenia, frustracje, skargi są stuprocentowo zasadne. Liczy się to, że jeśli postanowiłaś pracować inaczej niż część Twoich współpracowników, to Twoim obowiązkiem jest zarządzanie tą narracją. To nie inni mają się do Ciebie dostosowywać.

WSKAZÓWKI

1. **Świadomie zajmij się poczuciem sprawiedliwości.** Nie pozwól, by urazy się nawarstwiały — mierz się z nimi na bieżąco. Poproś o zarezerwowanie kilku minut w planie spotkania, aby porozmawiać o tym, jak inni mogą się czuć w związku z Twoją fizyczną nieobecnością w biurze. Zapewnij, że pragniesz być w stu procentach częścią zespołu i nie utrudniać nikomu pracy. Zapytaj, co możesz zrobić, by to ułatwić. Zarazem przy okazji powiedz innym, co oni mogą zrobić, aby wielkość Twojej puli obowiązków była sprawiedliwa.
2. **Uzgodnij oczekiwania co do obciążenia pracą.** Zgłaszaj się do zadań, które można wykonać zdalnie i które jednocześnie przyczyniają się do realizacji celów zespołu. Oferuj swoją pomoc przy konkretnych zadaniach, które odciążą pracowników w biurze. Aktywnie uczestnicz w spotkaniach, szczególnie w wideokonferencjach, aby podkreślać swoją obecność.
3. **Korzystaj z narzędzi takich jak Slack czy poczta elektroniczna, aby pozostawać w kontakcie ze współpracownikami i szybko reagować w godzinach pracy.**
4. **Wspieraj współpracę.** Stwarzaj okazje do interakcji, proponując wspólne projekty lub regularne spotkania z myślą o budowaniu poczucia koleżeństwa z osobami, które pracują stacjonarnie. Zadbaj o to, by w ramach wspólnych działań widać było Twój wkład. Okazuj zrozumienie dla wyzwań, z jakimi mierzą się Twoi współpracownicy w biurze.

BŁĄD 55

Nienadążanie za trendami w branży

Jedną z rzeczy, których mi brakowało po odejściu z korporacji i założeniu własnej firmy, był łatwy dostęp do informacji o tym, co dzieje się w mojej branży. Oczywiście mogłam śledzić to wszystko sama, ale było znacznie łatwiej, kiedy przełożony przekazywał briefy, współpracownicy udostępniali artykuły czy proponowano mi udział w warsztatach istotnych dla mojego rozwoju zawodowego — i oczywiście wszystko na koszt firmy. W czasie pandemii ludzie nie tylko zaczęli pracować z domu, ale też wielu z nich przeprowadziło się do innych miast, do innych stanów. Jedną z konsekwencji było to, że potracili kontakty z kolegami i organizacjami branżowymi, które wcześniej dostarczały im informacji o trendach w branży bądź zwyczajnego wsparcia.

Kellogg School of Management na Northwestern University opublikowała wyniki badań przeprowadzonych przez Hyejin Youn i Franka van der Woudena z Uniwersytetu Hongkońskiego. Przeanalizowali oni blisko 17 mln publikacji naukowych z ostatnich 40 lat i odkryli, że *badacze, którzy współpracują lokalnie, mają znacznie większe szanse na zdobycie nowej wiedzy od członków swojego zespołu niż ci, którzy współpracują na odległość*. „Kiedy mamy kontakt osobisty, uczymy się od siebie nawzajem więcej, niż nam się wydaje — twierdzi Youn. — Szczególnie jeśli jesteśmy na początku kariery. Szkoda przegapić wtedy okazje do wspólnego uczenia się, które docelowo mogłyby przynieść korzyści naszej karierze”.

Jeśli wrócisz do hierarchicznego modelu rozwoju kariery z początku rozdziału 4., zauważysz, że trzy kluczowe elementy budowania fundamentu udanej kariery to:

- zdobycie podstawowych umiejętności i wykształcenia, jak również uczestnictwo w szkoleniach, które pozwolą Ci być konkurencyjną na rynku pracy;
- poznanie zasad, granic i strategii niezbędnych do osiągnięcia sukcesu;
- budowanie silnych 360-stopniowych relacji, które będą Ci służyć przez całą karierę.

Wszystkie trzy powyższe czynniki zdają się komplikować, kiedy pracujesz zdalnie. Oznacza to, że rośnie Twoja odpowiedzialność w zakresie aktywnego dbania o to, byś nie przegapiła tych formacyjnych etapów swojej kariery zawodowej.

WSKAZÓWKI

1. Dołącz do organizacji branżowych i aktywnie w nich działaj.

Ograniczenia czasowe i szeroka sieć kontaktów zawodowych w miejscu pracy mogły sprawić, że zewnętrzny networking wydawał Ci się zbędny, kiedy pracowałaś w biurze. W takim przypadku przegapiłaś okazję do uczenia się od innych specjalistów w swojej dziedzinie i do budowania relacji, które mogłyby okazać się przydatne później w przypadku zmiany pracy. Jeśli pracujesz zdalnie, jeszcze ważniejsze jest, byś znalazła grupy — zarówno kobiece, jak i mieszane — które wesprą Cię w rozwoju zawodowym. Stosowne organizacje funkcjonują na łonie dosłownie każdej branży, jaką tylko możesz sobie wyobrazić.

2. Uczestnicz w webinarach.

Przed pandemią COVID-19 przeprowadzałam tylko jeden webinar, i to z grupą z innego kontynentu. Od czasu pandemii 90% moich warsztatów i wykładów odbywa się na Zoomie i innych platformach do kontaktów zdalnych. Pomyśl o obszarze, w którym chciałabyś podnieść swoje kompetencje, i znajdź webinar, który go dotyczy.

3. Organizuj wirtualne spotkania edukacyjne.

Zaproś eksperta ze swojej branży, aby Tobie i Twoim współpracownikom opowiedział online o najnowszych trendach czy zmianach, o których warto wiedzieć.

4. Uczestnicz w stacjonarnych programach rozwoju zawodowego.

Większość dużych firm oferuje szeroki zestaw szkoleń, które przygotowują uczestników zarówno do obecnej pracy, jak i do przyszłych stanowisk. Udział w nich stanowi dobrą okazję, aby pojawić się w biurze i wzmocnić istniejące relacje. Jeśli Twoja firma oferuje zwrot kosztów za szkolenia zewnętrzne, co roku wybierz jedno, w którym chciałabyś wziąć udział, i przygotuj uzasadnienie biznesowe, dla którego firmie opłaca się wysłać Cię na nie.

BŁĄD 56**Zaniedbywanie relacji**

Niedawno zapytałam koleżankę, czy potrafi wskazać jeden z mniej oczywistych minusów pracy zdalnej. Bez większego wahania odpowiedziała: „Ciepłe relacje. Nawet jeśli ludzie uczestniczą w każdym zaplanowanym spotkaniu online, to nie jest to samo co siedzenie obok, obserwowanie ich, interpretowanie ich mowy ciała oraz możliwość zapytania, co u nich słychać i co jest dla nich ważne”. Innymi słowy: nie chodzi tylko o budowanie relacji — równie istotne jest ich podtrzymywanie. Niezależnie od tego, czy jesteś jedną z niewielu osób pracujących z domu, czy większość Twoich współpracowników również pracuje zdalnie, świadome pielęgnowanie relacji zawodowych jest po prostu konieczne. Nawet solidne, silne więzi wymagają troski i uwagi.

Przypomnienie: kiedy potrzebujesz danej relacji, jest już za późno, aby ją budować.

Relacje kształtują się nie tylko podczas spotkań, ale także pomiędzy nimi. Luźna rozmowa w drodze na parking, pogawędka w drzwiach o tym, jak spędziłaś weekend, współczujące poklepanie po ramieniu, gdy ktoś ma gorszy dzień — to właśnie takie zachowania wzmacniają i podtrzymują relacje. Jeśli nie ma Cię w biurze (z wyboru czy z konieczności) i w związku z tym nie możesz tego robić, musisz znaleźć na to inne sposoby. Poniżej znajdziesz kilka wskazówek, które pomogą Ci pielęgnować Twoją sieć relacji.

WSKAZÓWKI

1. **Inicjuj wirtualne formy aktywności.** Zapraszaj ludzi na wirtualne śniadania, lunchy lub drinka po pracy.
2. **Komunikuj się często.** Planuj regularne rozmowy z przełożonym i ze współpracownikami, korzystając z różnych kanałów komunikacji — od Zooma, przez e-maile po tradycyjne rozmowy telefoniczne. Nie ograniczaj się do tematów służbowych i pytaj też każdą z osób o sprawy prywatne.
3. **Odzywaj się w ważnych dniach.** Aby o tym pamiętać, zapisuj w kalendarzu takie wydarzenia jak urodziny, rocznice, a nawet planowane zabiegi medyczne. To kolejny sposób, by pokazać ludziom, że zależy Ci na nich i na Waszej relacji.
4. **Podsuwaj ciekawe artykuły.** Jest to kolejna rzecz, którą robię regularnie. Jeśli przeczytam coś, co może kogoś zainteresować, wysyłam mu to elektronicznie. W przypadku książki, która mogłaby się komuś spodobać, podaję tytuł i wyjaśniam, dlaczego uważam, że warto ją przeczytać. To nic nie kosztuje, a przynosi długofalowe korzyści.
5. **Wykorzystuj media społecznościowe, aby wiedzieć, co jest ważne dla innych osób.** Choć nie podoba mi się, ile media społecznościowe zabierają mi czasu, który mogłabym poświęcić na rzeczy naprawdę dla mnie istotne, to jednak wiem, że jest to swego rodzaju zło konieczne. Skąd inaczej dowiem się, że ktoś dostał awans? Pojechał na wakacje na Tahiti? Właśnie został dziadkiem? Sama nie publikuję zbyt wiele poza treściami związanymi z kobietami w miejscu pracy, ale śledzę, co publikują inni, aby móc o tym porozmawiać przy okazji spotkania — albo nawet wcześniej, pisząc do nich i wspominając, że widziałam dany post.
6. **Okazuj uznanie.** Pracowałam kiedyś z menedżerem, który miał karteczki samoprzylepne z wydrukowanym na nich napisem „Słyszałem o tobie coś dobrego”. Pisał na nich krótkie podziękowania za czyjś wysiłek i przyklejał do monitora. Ludzie to uwielbiali. Jeśli pracujesz zdalnie, nadal możesz okazywać uznanie i wyrażać wdzięczność krótkimi e-mailami lub SMS-ami. Pamiętaj tylko, aby odnosić się do konkretnych działań danej osoby. Warto wzmacniać w ten sposób pożądane zachowania!

BŁĄD 57

Zaniedbywanie siebie

W pandemii COVID-19 wiele osób narzekało na przyrost masy ciała. Tamten czas wywrócił do góry nogami codzienne rutyny wszystkich ludzi, a dla wielu szczególnie trudne stało się pielęgnowanie nawyków związanych z dbaniem o siebie, regularnymi treningami i zdrowiem psychicznym. Gdy siłownie i salony kosmetyczne zostały zamknięte, a stres osiągnął rekordowo wysokie poziomy, wiele osób zaczęło przykładać mniejszą wagę do swojego wyglądu i dobrostanu. Dla pracujących z domu priorytetem stał się komfort. Bez codziennych dojazdów do pracy, służbowego stroju czy konieczności spotykania się z innymi twarzą w twarz ludzie zaczęli wybierać wygodniejsze ubrania i prostsze rytuały. Ta zmiana dała pewną wolność od sztywnych standardów urody, ale przyniosła też nowe wyzwania związane z motywacją, zdrowiem i troską o siebie.

Co ciekawe, w przypadku części osób praca zdalna przyniosła efekty zupełnie odwrotne i pchnęła do ukształtowania nowego, zrównoważonego podejścia do dobrego samopoczucia. Ludzie ci zyskali bowiem możliwość włączenia do swojego życia częstszych treningów, zdrowszych nawyków żywieniowych czy bardziej swobodnego stylu bycia, który nie był możliwy w tradycyjnym środowisku biurowym. Niektóre wyniki z pandemii zmiany pozostały z nami i ewoluowały: ludzie znajdują sposoby na wygodne włączanie zdrowszych nawyków do swojego stylu życia, definiując troskę o siebie na własnych zasadach. Choć pojęcie „odpuszczenia sobie” może brzmieć negatywnie, to jednak w rzeczywistości może odzwierciedlać ewoluujące podejście do pielęgnacji, urody i wellnessu — takie, które stawia zdrowie i komfort na pierwszym miejscu, kiedy ludzie odkrywają, co działa dla nich najlepiej w dłuższej perspektywie. I to z pewnością jest korzyść dla kobiet.

Nie chcę powiedzieć niczego, co podważyłoby tę nową ceną perspektywę dla kobiet. Bóg jeden wie, ile razy oskarżano mnie o utrwalanie stereotypu kobiecej urody! (Jak mówię tym krytykom i mówię teraz Tobie — ja nie *tworzę* reguł, tylko je *opisuję*. Co z nimi zrobisz, zależy wyłącznie od Ciebie). Wszyscy musimy wyglądać i wypowiadać się odpowiednio,

jeśli chcemy być traktowani poważnie w sferze zawodowej. Przy czym „odpowiedni wygląd” to nie zadbane wygląd i strój dostosowany do kultury korporacyjnej, ale także mentalna i emocjonalna gotowość do wykonywania obowiązków zawodowych.

Jeszcze przed pandemią kobiety były oceniane pod względem wyglądu znacznie surowiej niż mężczyźni. W szczytowym okresie mojej kariery coachingowej przynajmniej raz w miesiącu dzwonił do mnie jakiś menedżer z prośbą o pomoc kobiecie w kwestii ubioru lub fryzury. Czy chodziło o kobietę, która nosi swetry bardziej odpowiednie do sobotniej pracy w ogrodzie, czy o fryzurę, która była niekoniecznie dobrze ułożona — nawet ludzie, którzy nic nie mówią, zauważają, jak wyglądasz, i na tej podstawie wyrabiają sobie o Tobie zdanie. Czy te oczekiwania zelały w ostatnich latach? Myślę, że tak. Nie daj się jednak uśpić fałszywemu poczuciu bezpieczeństwa. Jak sugerowałam wcześniej, przyjrzyj się osobom w Twojej organizacji, które zdają się znajdować na szybkiej ścieżce awansu. Jak wyglądają? Choć od każdej reguły istnieją wyjątki, to jednak warto rozważyć, jak możesz je naśladować, jeśli chcesz być traktowana poważnie.

WSKAZÓWKI

- 1. Oceniaj swój wygląd.** Zanim zaczniesz dzień pracy — niezależnie od tego, czy pracujesz w domu, czy w biurze — stań przed lustrem i odpowiedz uczciwie: co widzisz? Czy tak wyglądałaś, zanim rozpoczęłaś pracę zdalną? Jeśli nie, co się zmieniło? Jeżeli zachodzi taka potrzeba, odśwież swoją garderobę, idź do fryzjera, zrób manicure, zacznij nakładać delikatny makijaż. To wcale nie znaczy, że ulegasz patriarchalnym standardom — po prostu zamierzasz odgrywać w pełni swoją rolę na korporacyjnej scenie.
- 2. Unikaj zbyt rozciągliwych ubrań.** Prawie nie chcę tego mówić, bo brzmi to trochę dziwnie. Zarazem to była jedna z najlepszych rad, jakie dostałam, kiedy odeszłam z korporacji, aby założyć własną firmę: nigdy tuż po wstaniu rano nie zakładaj dresu, spodni z gumką w pasie ani luźnych bluzek. Zbyt łatwo wtedy przytyć kilka kilogramów, nawet tego nie zauważając. Sama nadal stosuję się do tej rady. Pod koniec dnia dres może być moim „mundurkiem”, ale w ciągu dnia — nic rozciągliwego!

3. **Dbaj o ruch.** Nie chcę nazywać tego ćwiczeniami, bo kto ma na nie ochotę? Chodzi o to, by skupić się na swoim fizycznym samopoczuciu, robiąc to, co sprawia Twojemu ciału przyjemność i co będziesz w stanie kontynuować. Może to być długi poranny spacer z psem, przejażdżka rowerowa po pracy, pilates albo bieganie w przerwie obiadowej, jeśli właśnie to Twoja bajka. Nie jest ważne, co to będzie — ważne, aby to *robić*.
4. **Dbaj także o zdrowie psychiczne.** Praca z domu przez dłuższy czas bywa izolująca. Osoby, które czerpią energię z kontaktów z innymi, mogą nawet popaść w depresję. Zastanów się, co odświeża Twojego ducha, i pilnuj, by angażować się w te formy aktywności, które wspierają Twoje zdrowie psychiczne. Jeśli zauważysz u siebie objawy depresji — takie jak utrata zainteresowania rzeczami, które normalnie sprawiają przyjemność, przyrost lub spadek wagi, letarg, lęk czy unikanie ludzi, z którymi zwykle lubisz przebywać — poszukaj profesjonalnej pomocy. Nieleczona zbyt długo depresja może zacząć żyć własnym życiem.

BŁĄD 58

Stosowanie podwójnych standardów

W tym tygodniu zadzwonił do mnie klient z pytaniem, co powinien zrobić z pracowniczką, która jego zdaniem wykorzystuje pracę zdalną jako pretekst do prowadzenia własnego biznesu. Owa kobieta — dajmy jej na imię Elizabeth — jest menedżerką projektów w średniej wielkości firmie. Od początku pandemii pracuje w pełni zdalnie i musi uczestniczyć w spotkaniach wirtualnych tylko parę razy w tygodniu. Większość jej obowiązków polega na sprawdzaniu e-maili, uaktualnianiu harmonogramów projektów i pilnowaniu terminów, czyli zadaniach, które wystarczy wykonać do końca dnia. Przełożony Elizabeth powiedział mi, że chociaż wywiązuje się ona ze swoich obowiązków, to jednak zdarzają się momenty w ciągu dnia, gdy potrzebuje jej do specjalnego projektu lub zastępstwa za kogoś innego, a ona nie odpowiada na jego SMS-y i e-maile w wyznaczonym czasie.

Jeśli otrzymujesz wynagrodzenie za pełny dzień pracy,
przepracuj pełny dzień.

Inna pracowniczka wspomnianej firmy, koleżanka Elizabeth również sfrustrowana brakiem reakcji z jej strony, dowiedziała się i przekazała szefowi, że koleżanka założyła na boku małą firmę fotograficzną. Elastyczność pracy zdalnej pozwoliła jej przyjmować więcej sesji zdjęciowych zaplanowanych na popołudnia w dni robocze, kiedy teoretycznie „jest w pracy” dla swojego głównego pracodawcy. Choć trzyma laptop w pobliżu i odpowiada na e-maile czy SMS-y między ujęciami, to jednak zdarzają się momenty, kiedy dodatkowe zajęcie uniemożliwia jej adekwatne reagowanie na potrzeby przełożonych i współpracowników. Elizabeth postrzega taką strategię jako efektywne wykorzystanie swojego czasu, ale etycznie jest to szara strefa. Formalnie rzecz biorąc, główny pracodawca płaci jej za czas, który ona w takich sytuacjach jednak poświęca na dodatkową działalność.

Ze swojej strony zaleciłam przełożonemu, aby przeprowadził szczerą rozmowę twarzą w twarz z Elizabeth na temat zaistniałej sytuacji. Pracowniczka mogła nie zdawać sobie sprawy, że zaciera granice w sposób, który z jej perspektywy pozwala godzić różne priorytety, lecz nie uwzględnia potrzeby wyznaczania granic, elastyczności i przejrzystości w pracy zdalnej. Poza tym to niesprawiedliwe, że jej współpracownicy muszą nadrobić zaległości, gdy ona jest niedostępna. Elizabeth otrzymuje wynagrodzenie za pełny dzień pracy, a samo wykonywanie podstawowych obowiązków tak naprawdę nie wyczerpuje tego zobowiązania. Niedostępność w godzinach pracy z powodu innych priorytetów jest nie do przyjęcia i szef musi to jasno zakomunikować. Żonglowanie wieloma przedsięwzięciami jest możliwe przy starannym planowaniu i uczciwej komunikacji, ale zaniedbania w tym obszarze mogą ostatecznie naruszać zaufanie i szkodzić produktywności u głównego pracodawcy — dokładnie tak, jak to się stało w przypadku Elizabeth.

WSKAZÓWKI

- 1. Negocjuj rywalizujące ze sobą priorytety.** Niezależnie od tego, czy chodzi o założenie własnej firmy, powrót na studia, czy pomoc członkom rodziny, którzy potrzebują Twojego wsparcia stale w ciągu dnia, porozmawiaj z przełożonym o swojej sytuacji i wynegocjuj elastyczny grafik. Jeśli zbudowałaś dobrą reputację i szef Ci ufa, prawdopodobnie zgodzi się na większą elastyczność w zakresie godzin spędzanych przez Ciebie przy biurku. Pamiętaj jednak, że w niektórych zawodach — szczególnie tam, gdzie różne rzeczy wpadają w ostatniej chwili i wymagają Twojej obecności — może się to okazać niewykonalne.
- 2. Unikaj wielozadaniowości.** Zamiast próbować łączyć obowiązki domowe z zawodowymi, zostaw te pierwsze na przerwy w pracy lub na czas po jej zakończeniu. Pamiętaj, że wielozadaniowość może obniżać jakość pracy i bywa dla Ciebie wyczerpująca. Z kolei pełne skupienie na zadaniach zawodowych w godzinach pracy przekłada się na większą produktywność i zostawia czas na sprawy osobiste później.

- 3. Zaplanuj zmianę kariery.** Jeśli obecna praca po prostu Cię nie cieszy, być może warto znaleźć zajęcie, które będzie Ci przynosiło większą satysfakcję. Czasem oznacza to założenie własnej firmy, czasem znalezienie innego pracodawcy. Niezależnie od przyczyn jesteś to winna i sobie, i swojemu pracodawcy — aby znaleźć taką ścieżkę kariery, na której w pełni wykorzystasz swoje zainteresowania i umiejętności. Nie wiesz, jakie one są? Sięgnij po książkę *Rób to, do czego jesteś stworzony* autorstwa Paula D. Tiegera, Barbary Barron i Kelly Tieger.

PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —

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

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

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

GRUPA
Helion 

PRZESTAŃ BYĆ GRZECZNA. ZACZNIJ AWANSOWAĆ!

Książki o rozwoju zawodowym kobiet od lat należą do najchętniej czytanych w segmencie literatury biznesowej — i nic nie wskazuje, by ten trend miał wyhamować. Przeciwnie, w dobie ruchów takich jak #MeToo, rosnącej świadomości mikroagresji i jednoczesnego demontażu programów DEI w korporacjach temat kobiet w miejscu pracy nabiera nowej, pilnej aktualności. *Grzeczne dziewczynki nie awansują* dr Lois P. Frankel to klasyk gatunku, który od 2004 roku pomógł milionom kobiet na całym świecie rozpoznać zachowania sabotujące ich kariery. Trzecie, gruntownie zaktualizowane wydanie odpowiada na wyzwania współczesności — pracy zdalnej, hybrydowej, sztucznej inteligencji i nowej fali backlashu wobec równouprawnienia.

Frankel identyfikuje 100 konkretnych błędów, które kobiety popełniają nieświadomie — od nadmiernego przeproszania, przez unikanie negocjacji we własnej sprawie, po wykonywanie zadań zamiast przewodzenia. Każdy opis błędu opatrzony jest praktycznymi wskazówkami coachingowymi, które pozwalają natychmiast wprowadzić zmianę. Autorka omawia między innymi specyfikę pracy zdalnej i hybrydowej, a także kwestie radzenia sobie z takimi zjawiskami jak mansplaining, bropropriation i gaslighting, negocjowania „po kobiecemu” i budowania marki osobistej. Nie pomija też problemu ageizmu, przetłaczania kodów kulturowych i syndromu oszusta. Całość uzupełnia rozdział o wychowywaniu pewnych siebie córek — bo zmiana zaczyna się wcześniej, niż myślimy.

- Jak rozpoznać i wyeliminować wyniesione z dzieciństwa zachowania, które blokują karierę
- Negocjacje we własnej sprawie — dlaczego kobiety przegrywają i jak to zmienić
- Praca zdalna i hybrydowa: jak pozostać widoczną i nie wypaść z gry o awans
- Mikroagresja, mansplaining, bropropriation i gaslighting — jak reagować skutecznie
- Budowanie marki osobistej i świadome zarządzanie karierą na każdym jej etapie
- Feminizacja przywództwa jako przewaga, nie słabość
- Troska o siebie jako strategia zawodowa, nie pobłażanie sobie

Dr Lois P. Frankel — psycholożka, coach i mówczyni międzynarodowa, prezeska Corporate Coaching International. Od ponad 30 lat wspiera kobiety w rozwoju kariery, współpracując z takimi firmami jak Microsoft, Goldman Sachs, McKinsey, Procter & Gamble czy Walt Disney. Autorka bestsellerów z list „New York Timesa”, „Wall Street Journal” i „BusinessWeek”. Gościła między innymi w programach *Today* i *20/20*.

onepress



Księgarnia internetowa:
onepress.pl



HELION S.A.
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
onepress@onepress.pl

ebook dostępny na:

ebookpoint

ISBN 978-83-289-3797-0



książkiklasybusiness

Cena: 59,90 zł