

W_{omen}

職場學

女性辦公室生存術



IT'S NOT A GLASS CEILING, IT'S A STICKY FLOOR



阻礙妳的不是玻璃天花板，而是該死的黏腳地板！

本書將告訴身為職場女性的妳，甩開黏腳的前途阻礙
進而成功打造黃金人生，書寫向上發達的晉升方程式

作者 瑞貝卡·森寶 Rebecca Shambaugh

譯者 羅敏菁



寫在前面

女性已經努力這麼
久了，但這樣就夠
了嗎？

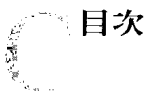


It's Not a Glass Ceiling. It's a Sticky Floor



Education *Your Learning Partner*

美商麥格羅·希爾國際出版公司台灣分公司



目次

寫在前面	女性已經努力這麼久了，但這樣就夠了嗎？	5
第 1 章	認識自己、做妳自己	17
第 2 章	採取行動認識自己、做自己！	29
第 3 章	在工作與生活間達到平衡	61
第 4 章	欣然接受「夠好了」	87
第 5 章	休息一下，停下來想下一步	105
第 6 章	建立自己的智囊團	129
第 7 章	投資妳的政治悟性	161
第 8 章	讓別人注意聽妳講話	189
第 9 章	今天的企業以合作和協調來運作	217
第 10 章	時間到了	233
附 錄	了解自己和妳的黏腳地板	241



這十年應該是女性領導者的紀元，請看這些統計資料：《財星》雜誌票選前500大經理人，三分之一以上是女性！取得多重碩士學位者，二分之一以上是女性！被投票選出來的女性人數前所未有，而出來投票選美國總統者，女性比男性多九百萬！如果再加上80%以上的購買行為是由女性決定的事實，女性的確掌握相當大的權力！

雖然如此，女性卻站不上頂端成為領導者，請再看看以下的統計數字：《財星》雜誌票選的前500大CEO，只有14.5%是女性！這些女性CEO的總收入還不及總CEO收入的6%，女性CEO獲得董事席位的比例也小於七分之一，而美國以外的女性高階領導者也好不到那裡去。妳可能會想女性改變商場環境造就這麼多的進步，她們應該獲得更多的執行者席次才對呀！

對於這停滯的現象，從前的人認為這是職場天花板阻礙女性晉升高級主管的結果。也就是說，其他人，通常是男性，基於刻板印象、排外的「老男孩」社交網、以及機關或文化偏愛使用男性的成見，阻礙女性成為高階領導者。雖然對某些組織而言這是事實，但是女性同胞是不是做了什麼事情，或者少做什麼事情，而升等無望，也是需要重視的課題；我將這些自打嘴巴或自我設限的行為稱為「黏腳的地板」(sticky floors)。女性有些特別的態度、行為或特質阻礙她們去做原本可以做得到的事情，更有甚者，形成某種印象，讓別人視女性為「沒有執行能力的傢伙」。

數十年來的研究仍持續支持職場天花板理論，不過我不同意現在的商場或社會還存有文化阻礙。在我過去二十年培育女性領導者所碰到的女性或組織單位中，我常常看到女性自我的退縮多於社會的阻力，而她們往往不自覺這是自我造成的；當我看到一位有執行才華的女性陷於中階主管職位不得晉升時，我看到是黏腳的地板而不是那遙不可及的天花板。

偉大領導的商業案例 ——女性領導者的適時機會

Catalyst是一個獨立的研究機構，其研究353家《財星》500大企業時發現，由女性領導的企業所帶給股東的權益較由男性主導的公司高出35%。這說明更多變化，多樣的領導眼光、特質及思考模式真的能帶動由下而上的績效表現。倡導廣納包容及多樣化雖不能說絕對正確，但至少是聰明的事；國內外最積極也最專業的企業察覺到集合各式各樣領導人才於一堂時，最能達到消費者的需求，不僅使公司獲得市場認同，也讓公司在全球化的競爭中保持領先機會。

一個又一個的統計數據告訴我們愈來愈多的女性被指示進行策略規劃、策略決定及領導統御，然而這些女性在哪裡？似乎這些足以對公司產生決定性影響的女性都還被壓在下面無法出頭，或只能聽命於上級指揮。



黏腳的地板像什麼？

就像其他努力讀書的女學生一樣，我一直認為孜孜不倦、專心唸書就會得到好分數或他人的肯定；進入職場後我也採取同一套策略，超時工作、盡忠職守，並永不喊累。然而我終於了解這種幫妳得到全班第一名的努力方式卻不一定可以送妳到近在咫尺的CEO辦公室，那些從我幼稚園就學會的事，竟然就是黏住我的腳，讓我動彈不得的絆腳石。

女性朋友常認為成功就是在有限的預算內於期限前交差，但這卻是錯誤的生涯策略。在今日的工作職場，每個人都期望達到他們的目標，想要出頭就要突破「工蜂」角色，進入領導地位！

當我與那些與晉升CEO機會擦身而過的女性討論後發現，問題往往出在自己身上，就像前面所舉的例子一樣，不過這對女性來說卻是個不錯的消息，因為我們無法挑戰一般社會的觀感或文化禁忌，但卻可以從錯誤中改變並造就自己。黏腳的地板這問題畢竟比天花板好解決，因為妳可以自己把腳抽離黏腳的地板，或在被黏到前小心閃過，然後一步一步地爬到妳想要的階級。請了解男生女生都有類似的黏腳的地板問題，不過我的公司已歸納找出一些不自覺的，卻阻礙聰明女性發揮潛能的行為、思考模式及錯誤假設。

在多年人力資源的工作之後，我離開公司自己成立了森寶

領導訓練公司，這是一個對全球「財星500大」企業客戶提供領導統御及組織發展的私人顧問公司，並特別成立一個服務女性的部門，名為「女性領導與學習」(Women in Leadership and Learning)，簡稱WILL，專門協助研究全球女性領導者及高階執行者並協助其發展。

什麼是黏腳的地板？

過去十年，透過WILL我已幫助許多有領導潛力的女性成為組織內的高階領導者，而大部分的工作是在協助這些女性體認並強調可以凝聚力量的信念、假設及自我克服的行為。這不是說女性朋友老愛自我設限或沒才華，事實完全相反。不過要晉升到具有影響力、可被賦與責任、具有能見度和決策權力時，我們必需以更寬廣、更多角度地看待事情，並且了解過去讓我們獲得現在職位的原因不見得是取得未來成功的最好程式；而當我們還無法體會所做的事對我們有何種衝擊時，或者我們還不知道應該用哪些正確的技術或技巧去解決某種特定障礙時，就陷在黏腳的地板裡無法自拔，而這會限制我們的能力，阻礙我們達成目標。我將這些黏腳的地板分門別類，並在以下的章節逐一說明，這些章節不僅可以幫妳探討每一個狀況，也可以提供已被證實有效的技術、策略及技巧，以防止妳陷入或協助妳全身而退。這些章節包括：



- 在工作及生活中取得平衡
- 抱持「夠好了」的標準
- 停下來想想下一步
- 建立自己的智囊團
- 投資職場政治智慧
- 讓別人注意聽妳講話
- 爭取妳想要的

每個人在工作生涯中都會碰到一個或數個黏腳的地板，使我們身陷其中而動彈不得；而在企業界待太久的確也讓我製造了另一個黏腳的地板。我想自行創業，又沒準備好也沒自信，拖到最後我不得不問自己不是此時更待何時？我們常常想現在不是過得很好很穩定嗎？有必要換工作嗎？但任何時間點都可能因為穩定而懶得變動，與其不動，不如現在就決定離開吧！於是我做了一個風險分析：我知道我銀行還有充分的存款，我也有足夠的客戶可以支持我開創事業，風險不高嘛！現在唯一該做的就是深呼吸一口氣，提起勇氣大刺刺地走出辦公室大門，你猜結果如何？我做到了！

我們是如何深陷其中的？

女性朋友不會一夜之間就發現並相信這些限制性行為的，

她們會容忍自己花數年甚至數十年的時間去慢慢進化與改善。

有些女性被教導、自我催眠，不去渴望超越安適區（comfort zone）；其他女性則自以為她們已經非常努力才獲得現在的工作，若不改變生活型態或犧牲生活是無法得到高階管理職的；另外有些女性則是以為位在高層的女性一定很不快樂，或很疲憊地必須放棄原來屬於她們的東西……種種不同的看法阻礙女性往高處爬，然而在大部分的案例中，這些高層女性實際上是甘願而滿足的。有些女性覺得在男性主導的工作圈裡沒有被肯定價值或被接受，其實是她們沒向這些女性同儕尋求支持；更有些女性則是不相信在健康的工作與生活平衡中還可以得到好位階。

上述所有情形都可以歸結到二個要點：錯誤的假設及資訊的不足。在你閱讀本書的時候，我將幫你好好地審視這些假設性議題，並提供充分的資訊！花點小時間投資「妳」自己，藉此機會探究深層的自己，看看哪一點阻礙妳發揮所長，搞不好那就是妳坐鎮CEO辦公室的長處哦！妳可能會和我一樣發現，妳之前的假設其實是錯誤的想像，如果妳不跨出安適區，並挑戰老舊且自我設限的想法或行為，妳自己就是最大的絆腳石，一定要明白，妳絕對比自己所想像地更能控制妳的命運！



女性要怎麼做才能甩開黏腳的地板而前途無量？

是的，我充分了解女性在文化及社會壓迫中，在職場階梯上被迫更努力工作才能獲得公平對待，但這些女性的優點是有更豐富的經驗、更深入的知識，還有解決問題、訂定策略、激發群眾同理心的強項，前提是女性朋友能善用這些特點而不認為這是障礙。

如前所述，我們要由內往外看，擺脫黏腳的地板的技巧在於先認清妳已陷入其中，而本書能協助妳的就是寫出個配方來減少問題，並採取行動。這本書會從各個面向檢視女性的自我拖累行為，而有許多例子告訴我們，憤發前進的動力來自於自知自省。

厲害的領導者——不論男性或女性，都能誠實地評估自己的優劣勢，他們深知自己的價值並設定目標以支撐他們的價值；他們利用這個知識建立生涯抉擇並發展他們的領導風格、強化優點、抵銷劣勢；對他們而言，誠實面對自己對成功和獲得成就是很重要的。這本書將描述我對領導統御的研究以及曾面對過的一些大挑戰，現在回想起來當時似乎是個障礙，後來卻變成我的生涯高峰，它們是我學習、成長及自負成敗和喜樂的機會。我並不完美也不會更完美，但一路走來，我學到黏腳的地板是我的絆腳石，而有時是可以克服它的。這本書會教妳如何自我評估、分辨目標，進而以妳自己的強項及價值去調整

目標。

不要讓自我懷疑侵占妳最優秀的部分，妳有優點！放縱一下讓自己沉溺在正面思考中！現在的女性通常擁有業界最需要的領導特質，例如：相互合作型的領導風格、創意性高、直覺敏銳、可協調不同意見的整合能力，並會注重彼此的人際關係。這些機會或挑戰，對我們多數女性來說可以從自身改變做起——去看、去相信、去表現我們天生擁有的領導天分，就是現在，世界已經準備好要來接受我們了。

無論妳有多優秀，一些關鍵性的缺點會損害妳邁向執行領導職之路，所以妳必須從各方面來認識自己。

在妳的生涯規劃上，與其他事情相同，妳是有選擇權的，我很高興妳選擇讀這本書，並讓這本書幫助妳認清妳的存在，去發現跨出安逸區的勇氣，去學習執行計畫中缺少的那種重要技巧。

隨著職場愈來愈多的變化，從美國到全球都充斥著技術革新及多樣化，再加上嬰兒潮世代的退休高鋒，領導勢必出現真空，而女性在此時此刻正好可以填補這空缺，並提供全球顧客新需求的人力來源，妳要問自己的是：我如何成為得到這空前機會的女性之一？



爲何選這本書？

我希望讀完這本書後妳會知道如何肯定自己、挖掘自己的才能，知道如何分辨哪些可以支持妳努力向上的事情，並且知道如何為自己造成的成敗負責。

所以讀下去吧，接著找出妳要的領導地位並努力追求；要十分清楚妳要的是什麼，並且知道要如何投資自己以達到此目標。

千萬記住，一旦女性擺脫黏腳的地板，也就無所謂的天花板可以阻撓妳，天空可以無限寬廣！

