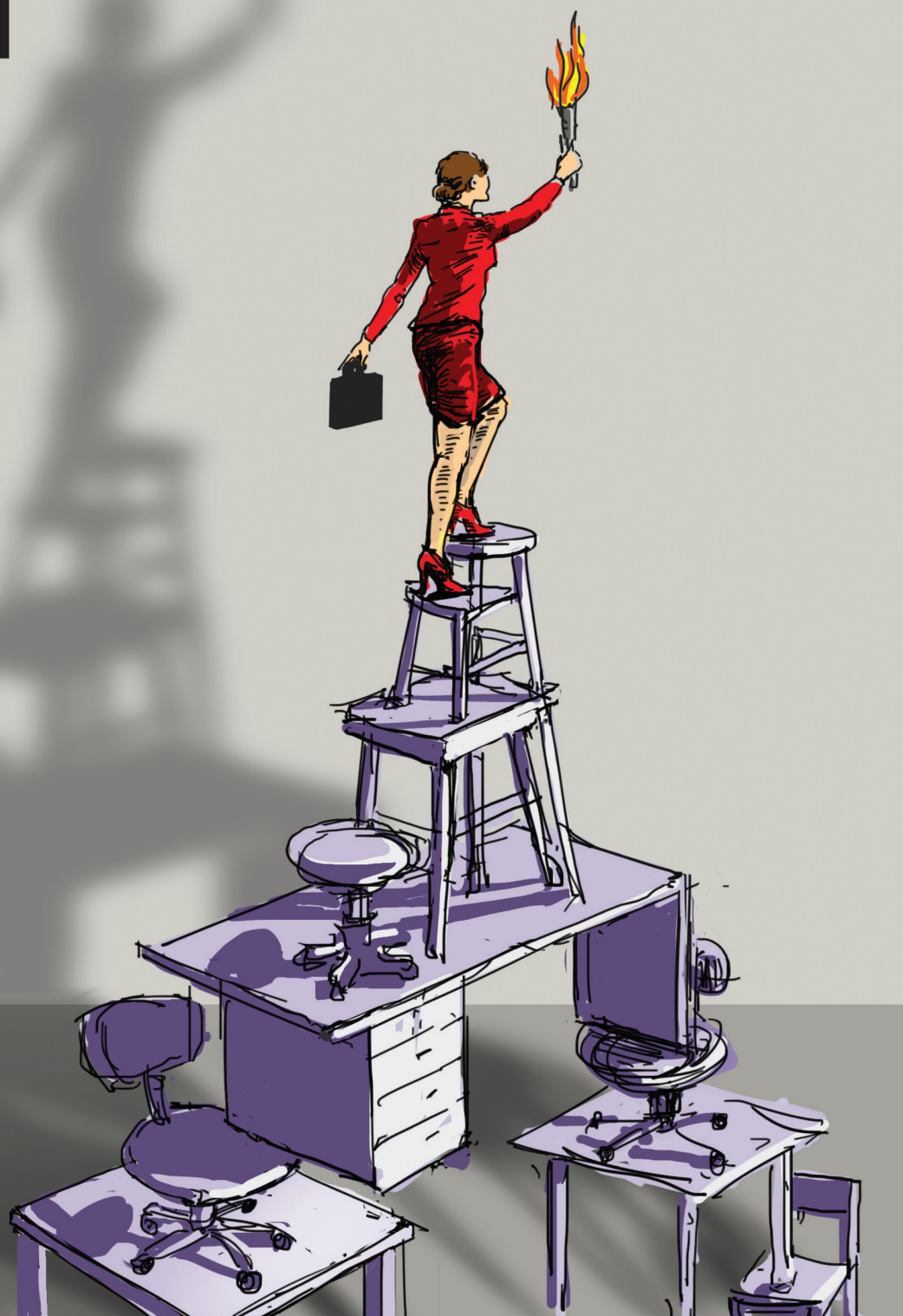


Ženy a leadership



Tento článek je založený na výpovědi deseti žen pracujících na vrcholových řídicích pozicích v Česku i na Slovensku ve veřejné správě (politika, kultura, třetí sektor) a v soukromém sektoru (bankovníctví, pojišťovnictví, automobilový průmysl apod.). Výpovědi žen (uvádíme v textu kurzivou) jsou součástí výzkumu, který je podpořen z dotačního schématu Evropské komise Progress.

Krise, skandály a nepokoje, kterými naše společnost prochází, naznačují, že mužský styl řízení začíná být po 40 tisících let sporný. Už čtyři desetiletí se tvrdí, že vrcholový management prochází feminizací. Výsledkem tohoto snažení je, že v České republice je podle společnosti Deloitte na vrcholových řídicích pozicích ve firmách Czech Top 100 pouze 6,7 % žen. Takovým tempem se genderové rovnosti v exekutivě dosáhne v roce 2097.

MĚLY BY ŽENY VŮBEC ZASTÁVAT VRCHOLOVÉ POZICE?

Přítomnost žen na vrcholových řídicích pozicích, ať už ve státním, nebo soukromém sektoru, zaručuje daným organizacím vyšší profit. To v konečném důsledku vede k úspěchu celé společnosti. Výzkum 215 firem z Fortune 500, který probíhal 19 let, zjistil, že 25 firem, které v tomto období neustále zaměstnávaly na vrcholových řídicích pozicích ženy, dosahovalo vyššího profitu, od 18 do 69 %, než firmy s průměrným počtem žen v exekutivě. Co tedy brání ženám, aby byly úspěšné v topmanagementu?

DISKRIMINACE ŽEN V EXEKUTIVĚ

Žena vs. žena

Největší a nejnejpříjemnější diskriminaci zažívají ženy od žen samotných.

Toto zjištění se může zdát jako překvapivé, protože od mužů se určitá forma diskriminace dá očekávat, ale od žen? Přesto je tomu tak. Ženy diskriminují nejčastěji verbálně, a to osočováním a napadáním.

Příklad diskriminace ženy ve státní vrcholové pozici při setkání s jinou ženou: „A ty jdi do kuchyně, co se pleteš mezi muže, tam jdi k hrncům, k dětem...“

Muži v akci

„Proč jste sem chodily? Můžete dělat uklízečku. Na to nemáte. Ženy mají menší mozky.“

(profesor na univerzitě)

Nejčastější diskriminaci zažívají ženy ze strany mužů, kteří k tomu používají různé formy jako sexuální obtěžování, verbální osočování a mobbing.

„Náměstek, který mě přijímal, řekl: „Ale my tu nepotřebujeme ambiciózní ženy a ani žádné ženy, které chtějí toto [dělat kariéru]. My tu potřebujeme mít šikovné muže, proto vás bereme. Bereme vás kvůli vašemu muži.“

Média

Další druh diskriminace, kterou ženy na vrcholových řídicích pozicích často zažívají, je diskriminace ze strany médií. Navíc, opět převládá názor, že nejnejpříjemnější a nejčastěji diskriminují ženy novinářky. Ty útočí na to, jak ženy

zvládají lídrovské pozice a výchovu i péči o děti. Novinářky také napadají a hodnotí to, jak jsou ženy oblečené, jak se chovají a vystupují ve společnosti.

„Novinářky jsou jedny z těch, které jsou největšími nositelkami takových stereotypů diskriminace žen. Protože, všimněte si, když dělají rozhovor s političkou nebo angažovanou ženou, nikdy se nezapomenou zeptat: „A jak harmonizujete život v rodině a vaši funkci?“ Žádnému chlapci nikdy takovou otázku nepoložily.“

ZAMĚSTNAVATELÉ A HR ODDĚLENÍ

Téma, které manažerky často při rozhovorech v anketě zmiňovaly, byla diskriminace ze strany firem. Hlavním prostředkem diskriminace bylo horší platové ohodnocení ve srovnání s muži. Ve státním sektoru činí tento rozdíl téměř 9 % a v soukromých firmách dosahuje až 20 %. To znamená, že pokud chtějí ženy vydělat tolik, co muži, musí za rok odpracovat o tři měsíce více.

„Když jsem se vrátila po devíti měsících z mateřské dovolené a chlapci šli kdysi na roční vojenskou službu... oni se vrátili po roce a já po devíti měsících. Mě posunuli o jednu třídu a ty kluky dali okamžitě o čtyři třídy nahoru! No a když jsem už dokázala, že umím [pracovat], tak jsem šla za mým šéfem a říkám mu: „Proč mám nižší plat, nižší třídu?“ A on odpověděl: „Neboť jsi žena.“

SKLENĚNÝ STROP

Mezi nepřímou diskriminací žen patří fenomén známý jako skleněný strop. Skleněný strop je neviditelná bariéra vytvořená muži, která ženám brání dosáhnout vrcholové řídicí pozice.

„V této instituci nebyla ani jedna generální ředitelka (důraz). A náměstkyně byly pouze dvě. A i když bylo ve firmě 50 mužů na pozicích vrcholových řídicích pracovníků a pouze dvě ženy na manažerských postech, tak to stejně problém byl!“

SKLENĚNÝ ÚTES

Mezi další formu nepřímé diskriminace patří skleněný útes. Jedná se o druhou fázi diskriminace, v níž sice žena překoná skleněný strop, ▶

► ale její vrcholová řídicí pozice je velmi riskantní. Zde často dojde k selhání manažerky, protože se organizace nachází v dlouhodobé krizi nebo je na pokraji krachu. Když dojde k selhání, je to právě žena, na kterou se snese vlna kritiky a která je neprávem obviňována za výsledek.

„Výsledky v minulém roce nebyly tak dobré, jako předtím... Myslím si, že si chtěli koupit mé jméno, aby přitáhli klientelu. Mysleli si, že když mi budou dávat velký plat, tak budu ticho.“ (vrcholová manažerka)

HLAVNÍ PŘÍČINY ZPŮSOBUJÍCÍ DISKRIMINACI ŽEN

■ Osobnost ženy

Mezi hlavní příčiny diskriminace žen na vrcholových pozicích patří žena sama. Hlavní příčinou je její nízké sebevědomí, které se pak promítá do nízkého zastoupení žen v manažerských funkcích, jakož i do výše nabízených platů. Jak ukazuje výzkum, během pracovního pohovoru si až 57 % mužů sjednává svůj plat, zatímco výši platu při pracovním pohovoru se odváží řešit pouze 7 % žen. Výsledkem toho pak je, že muž začíná svou novou práci s vyšším platem o 7,6 % oproti ženě na téže či srovnatelné pozici. Kromě toho si také větší část mužů pravidelně žádá o zvýšení platu, zatímco žena stále vyčkává s nadějí, že jí vyšší plat bude zaměstnavatelem nabídnut. Nízké sebevědomí žen způsobuje i to, že mnoho žen akceptuje i nízkou nabídku.

„Žena, i když je zkušená, i když je vzdělaná a mohla by obsadit vrcholovou pozici a jít i do politiky, stále si o sobě bude myslet, že to nestačí: „Já na to nemám.““

■ Komplex popelky

„Raději budu nešťastná v mercedesu než šťastná v autobuse.“ (výrok neznámé ženy)

Další příčinou, proč jsou ženy diskriminovány, je komplex popelky. Tímto chováním ženy vytvářejí dojem, že muž je ten, který by se měl o ně postarat. Tyto ženy tak vědomě přispívají k tomu, že společnost připisuje muži tradiční roli živitele a ochránce rodiny. To následně vytváří prostředí:

1. aby ambiciózním ženám nebylo dovoleno vstoupit do exekutivy, protože tyto posty jsou připraveny pro muže (skleněný strop),
2. aby ženám v exekutivě byly přiděleny riskantní úkoly, které muži odmítnou (skleněný útes) a
3. aby společnost vnímala ženy vůdkyně jako něco nevšedního.

■ Korporátní transvestité a la mužské ženy

Další příčinou diskriminace žen jsou ženy, které ve snaze zalíbit se kolegům a získat si jejich přízeň, kopírují některé mužské rysy chování a používají mužský jazyk. Domnívají se, že se tak rychleji dostanou na vrcholové pozice. Korporátní transvestité nejenže závidí ženám na vrcholových pozicích, ale navíc i těm, které se tam chtějí dostat, znepríjemňují každou snahu.

„Mužské ženy se chovají jako muži. To je to nejhorší, protože chtějí vejít do toho světa a být úspěšné. A to je to nejhorší, co se může stát, když žena zapomene, že je žena.“

■ Včelí královna

Včelí královny jsou ženy, které překonaly první fázi diskriminace a dostaly se na vrcholové řídicí pozice. Tyto ženy však cítí ohrožení od žen, které se chtějí také dostat do exekutivy. V roli vůdkyně tak nejsou ochotny pomáhat dalším ženám a nadále aktivně vytvářejí skleněný strop pro potenciální manažerky. V tomto chování nacházejí jak zadostiučinění z urputné cesty, kterou musely překonat, tak satisfakci z dosažené pozice.

„Včelí královny jsou ženy, které probily skleněný strop nebo prošly tou, jak se říká, firewall a staly se včelími královnami. To znamená, že říkají: „Já nebudu pomáhat žádné jiné ženě, protože já jsem se protlačila sama a ať se ty ostatní probíjí také.“ Jsou samy a čerpají tu satisfakci, že jsou obklopeny mačovskou společností a nepracují na tom, aby se zapojily do nějaké pomoci dalším ženám.“

ODMÍTÁNÍ DISKRIMINACE

Odmítání je přirozený obranný mechanismus, který dává ženám čas k tomu, aby se přizpůsobily stresu ve vypjaté situaci. Koncept odmítání v kombinaci s povahovým rysem žen, jako je přeměna každé překážky a problému na výzvu, může vést

k tomu, že ve snaze ochránit vlastní osobu, účastnice nebyly schopny a ochotny připustit to, že by jim někdo mohl nabídnout riskantní pozice či projekty. Tento jev přispívá ke skleněnému útesu, protože muži tak mohou prezentovat a nabízet riskantní pozice ženám jako jedinečné výzvy. To je v souladu s přesvědčením a povahovým rysem žen, že překážky a problémy jsou vlastně výzvy a nabídnuté pozice ochotně přijímají.

NASTAVENÍ SPOLEČNOSTI A TRADICE

Předsudky lidí, zvyky a společenské stereotypy významně přispívají k tomu, že se ženy do vrcholových řídicích pozic nedostávají. Vnímání a nastavení lidí, že líder je výlučně mužská pozice a role nevhodná pro ženu nebo matku, se vyskytuje napříč celým spektrem naší společnosti, od nejbližších rodinných příslušníků, přátel, širší komunity až po předsudky ze strany zaměstnavatelů.

„Nikdy nebude stejný počet žen a mužů na těchto řídicích pozicích právě proto (důraz), že muž, když se narodí, chce být prezidentem a žena, když se narodí, řekneme jí, jak se má starat o domácnost.“

MUŽSKÝ KLUB

„S tím partnerem se v hospodě opili a se mnou, bohužel, ne.“

(vrcholová manažerka)

Dynamika ve skupině a upřednostňování znamená situaci, v níž si muži mezi sebou vytvářejí tzv. „mužský klub“. Tato dynamika diskriminuje ženy na základě toho, že nepatří do klubu. Na vrcholové pozice se tak dostávají výhradně muži, kteří jsou členy klubu. Vyvolení muži si při různých mužských aktivitách rozdělí atraktivní a málo riskantní pozice. Pokud vyvolení odmítnou nějaké pozice, protože se jim zdají riskantní nebo málo atraktivní, muži z klubu je následně nabídnou ženám.

„Ženy se ani nedozvědí, že je taková pozice volná, protože si muži mezi sebou rozdělí ty pozice na golfu nebo v tzv. mužských klubech. Takže pokud se taková pozice uvolní, hned se obsadí, aniž by se ženy vůbec dozvěděly, že mají možnost takovou pozici obsadit.“

IMPOSTOR SYNDROM

Pojem impostor syndrom vyjadřuje situaci, v níž ženy na vrcholových pozicích nedokážou připsat svůj úspěch vlastnímu přičinění. Vůdkyně tak připisují „vydřené“ úspěchy rodině, nadpozemským silám, štěstí či okolí. Impostor syndrom je častým jevem hlavně u žen, které pracují v odvětvích, kde dominují muži. Právě nedostatek žen v jejich pracovním prostředí v nich vyvolává pocit ojedinelosti. Ten se následně projevuje i ve vnímání zaslouženého úspěchu jako něčeho neobvyklého, ba přímo podezřelého.

„Za úspěch vděčím vytvořeným podmínkám v rodině, ale někdy je to i šťastná náhoda, a jak se to říká: „Šance patří připraveným.““

JAK PŘEDEJÍT DISKRIMINACI ŽEN V EXEKUTIVĚ

■ Změna myšlení společnosti

„My nejsme exoti, my jsme normální lidé.“ (účastnice výzkumu)

Pozice ženy ve společnosti dávno změnila a z „pouze“ matky, která byla doma a starala se o rodinu a domácnost, se stala „superžena“, která k těmto aktivitám musela přidat i pracovní povinnosti. Vnímání této skutečnosti naše společnost nebere v úvahu. Jak uvádějí manažerky ve výzkumu, naše společnost se musí změnit v myšlenkách. To však potřebuje čas a především tvrdou práci.

■ Výchova a vzdělávání

Aby mohla nastat změna ve společnosti, musí nejprve nastat změna ve školství. Navíc je zapotřebí práce nejen s mladší generací, ale i se starší. Práce s talentovanými dětmi, budování důležitých hodnot a věnování se ženám a matkám, které následně vychovávají dívky a chlapce, byly zmíněny jako možnosti, jak dostat více žen do vrcholového managementu. „Musíme začít s výchovou dívek na základních školách... prostě snažit se nějakým způsobem nastavovat ten manažerský přístup a mluvit tím k dívkám, že i ony mohou být manažerkami a vůdkyněmi stejně jako ti kluci, i když budou matkami a budou mít tu svou roli, kterou musí splnit.“

■ Stát a vrcholová politika

První signály, aby se dostávalo na vrcholové řídicí pozice více žen,

by měly přijít z vrcholové politiky. Změna rétoriky vlády, úprava zákonů a nová rodinná politika jsou základní věci, které by pomohly ženám získávat pozice v exekutivě. Navíc mnoho výzkumů, aktivity nevládních organizací a změna nastavení médií vůči ženám, byly zmíněny jako další alternativy, které by stát mohl aplikovat při odbourávání společenských předsudků.

„Pokud se nebudou dávat tyto signály, že i do takových významných pozic patří ženy, ať to jmenuje vláda, nebo parlament, nebo prezident, tak velmi těžko změníte názor té společnosti, že na tyto pozice jsou dobré i ženy a že to nejsou výlučně mužské pozice.“

■ Kvóty, nebo nekvóty?

Většina žen vnímá povinné kvóty spíše negativně a pouze jedna účastnice se explicitně vyjádřila, že kvóty by ženám pomohly. Pro mnohé ženy se kvóty spojují s koncepty jako znehodnocení postavení ženy, pozitivní diskriminace, prostor na korupci a způsob, jak ženě ublížit. Ženy se shodly, že kvóty by měly být zavedeny hlavně ve státní správě a vrcholové politice.

„Pro mě kvóty, jako taková socialistická myšlenka, nejsou velmi přitažlivé. Sama bych nechtěla být kvótní ženou, protože v konečném důsledku jsou kvóty diskriminující ve své podstatě.“

■ Pozitivní vzory

Vyzvedávání úspěšných žen v exekutivě je jedním z nejjednodušších způsobů, jak motivovat další ženy k tomu, aby se pro vrcholovou manažerskou kariéru rozhodly. Tyto vůdkyně vystupují v televizi, píší se o nich články, přednášejí, věnují se charitě a podobně. Čím více se bude o těchto ženách a jejich práci mluvit, tím spíše společnost pochopí, že žena v exekutivě není ani rarita, ani šťastná náhoda. „Má vysokou cenu makat a být vzorem. Nedá se lidem říci, že vy musíte pracovat a já jdu o čtvrté domů, bylo mi ctí.“

METODY NA ORGANIZAČNÍ ÚROVNI

Motivovat ženy, aby měly chuť získávat manažerské schopnosti a znalosti, je neefektivnější na organizační úrovni. V rámci interven-

cí by zaměstnavatelé mohli vytvořit flexibilnější podmínky pro ženy s dětmi, zaměřit se na přípravu žen na manažerské pozice nebo zavést do pracovního prostředí mentoring. Zaměstnavatelé by v rámci těchto intervencí měli pochopit, že žena matka je obrovským přínosem pro firmu i společnost.

„Když vidím, že v té ženě je potenciál, snažím se ji povzbuzovat, aby na sobě dělala, aby šla. Tím, že ty ženy mají mentora, tak, když přijdu s návrhem, že chci do této ředitelské pozice ženu, je to většinou akceptováno. Mají už přirozenou autoritu vytvořenou tou svou prací. Čili snažím se ty ženy dostat více do povědomí.“

ZÁVĚREM

Přestože se ženy na vrcholových řídicích pozicích ocitají častěji než kdykoliv předtím, jejich výskyt v topmanagementu je stále vzácný. Navíc, pokud se tam i ocitnou, častokrát musí čelit dalším překážkám a výzvám. Otázka je, proč je tomu tak, když je přínos vrcholových manažerek pro firmu i společnost evidentní? ■

Literatura:

- Adler, R. D. Women in the executive suite correlate to high profits.
- Doyle-Morris, S. (2009). Beyond the boys' club. Wit and Wisdom Press. UK.
- Jalalzai, F. & Krook, M. L. (2010). Beyond Hillary and Benazir: Women's political leadership worldwide. International Political Science Review, 31, 1, 5–21.
- Harazimová, P. (2013). Rozdíly mezi mužem a ženou v jejich vedení a řízení lidí.
- Rosin, H. (2013). The end of men and the rise of women. Penguin Books. London.
- Ulčín, P. (2014). Ryba smrdí od hlavy: Jak firma přišla o milion. Moderní řízení, 10, 32–34.
- Ulčín, P. (2015). Úspěšná žena na manažerské pozici? Zapomeňte! Moderní řízení, 10, 34–36.
- Wrigley, B. J. (2002). Glass ceiling? What glass ceiling? A qualitative study of how women view the glass ceiling in public relations and communications. Journals of public relations research, 14, 1, 27–55.

„Většina žen vnímá povinné kvóty spíše negativně. Mnohé z nich kvóty spojují s koncepty jako znehodnocení postavení ženy, pozitivní diskriminace, prostor na korupci a způsob, jak ženě ublížit. Kvóty by měly být zavedeny ve státní správě a vrcholové politice.“