Věčný boj o uznání

Manažerky a podnikatelky se musí ve světě mužů zas a znovu obhajovat. Mají přitom lepší komunikační schopnosti, intuici a jsou otevřenější.

TEXT: ADAM HEJDUK
FOTO: ARCHIV P. JOUKLA

Z pochybňování a nikdy nekončící obhajování se před svými kolegy i světem venku. To je denní chleba vrcholových manažerek a podnikatelek. Výzvy, kterým čelí, ale i přednosti zvýhodňující je oproti jejich mužským protějškům popisuje Petr Joukl, byznys kouč manažerů a majitelů firem ze společnosti Business Touch.

S jakými problémy za vámi nejčastěji přicházejí manažerky na vysokých postech nebo podnikatelky?
Rozdělil bych to na dvě základní manažerská témata, která vycházejí obě z podobné potřeby změny a ujištění, že ji zvládnou. Prvním tématem je nespokojenost se současným stavem – něco nefunguje. Může jít o opakující se konflikty v týmu, problémy s komunikací nebo nedostatečný výkon. Druhé téma souvisí s plánovaným zásadním krokem, výzvou. Třeba převzetí jiné firmy, nutnost integrace rozdílných organizačních kultur, významné rozšíření týmu a podobně. To jsou situace, kdy je vítán průvodce, parťák, se kterým lze sdílet tíhu rozhodování, otázky volby postupu i pochybnosti. Majitelky firem nebo manažerky, se kterými se jako byznys kouč setkávám, mají většinou jasno v tom, kam chtějí svou firmu vést, a cítí silnou odpovědnost za výsledek. Uvědomují si ale, že jsou na to samy, a vnímají očekávání svého okolí, zejména těch, kteří jsou na jejich rozhodnutí závislí. Hledají to, co samy poskytují svým podřízeným – pochopení a podporu.

Čemu musí ženy čelit při práci na vysokých pozicích?
Už desítky let se vedou diskuse o rozdílném přístupu žen a mužů k managementu, probíhají výzkumy a existují studie, které mapují úspěšnost firem v závislosti na tom, zda jsou v nejvyšším vedení muži nebo ženy. Výsledky však nejsou jednoznačné. Prostě záleží na kontextu, na situaci. V praxi hrají významnou roli naše ustálené představy o „slabším pohlaví". Tvrdý, až necitlivý styl řízení projde spíše muži a neúspěchy v podnikání bývají ženám méně tolerovány. Ženy-manažerky to ovšem vnímají a



Petr Joukl je byznys kouč manažerů a majitelů firem. Jako profesionální manažer působil v minulosti například v České spořitelně nebo skupině Wüstenrot. Momentálně už více než deset let působí jako **kouč a konzultant**, převážně ve společnosti Business Touch.

Business Touch je konzultační a rozvojová firma, která spolupracuje s managementem firem a jejich marketingovým, HR a obchodním oddělením.

někdy čelí projevům nedůvěry a zlehčování. Ve skutečnosti jsou však na ně kladeny stejné nároky jako na muže a čelí stejnému tlaku na výkon. To znamená, že řeší stejné otázky, když dělají klíčová rozhodnutí, která mají zásadní dopad. A ještě dokážou při jejich prosazování diplomaticky zvládnout mužskou ješitnost svých kolegů a podřízených.

Musí ještě i v dnešní době ženy na těchto pozicích o uznání bojovat?
Bohužel ano. Stále platí, že jsou na ně kladeny vyšší požadavky z hlediska způsobu dosahování cílů. Že budou lepší než jejich mužští kolegové. Často jsou opakovaně nuceny svou pozici obhajovat. Potkávám ženy, které jsou ve svém byznysu úspěšné – viděno zvnějšku. To, s čím vnitřně zápasí, je často nedostatečná pozitivní zpětná vazba a pochopení. Projevuje se to ztrátou energie, tolik potřebné pro každodenní rozhodování, a může to skončit vyhořením. Pro každého z nás je důležité uznání a potřebujeme je zejména od těch, kterým nejvíc důvěřujeme, od svých blízkých. Ale okolí často vnímá naši hodnotu především podle svých očekávání a představ. Nepřipouští si, že nelze být na jedné straně tvrdou manažerkou, která jde důsledně za splněním podnikatelských cílů, empatickým leaderem, dokonalou matkou a citlivou partnerkou.

Co ženám radíte v případě, že se nějak snaží vybalancovat svůj profesní a rodinný život?
Konflikt rolí, tedy různých protikladných očekávání okolí, hrozí u žen i mužů. V obou případech jde o to obstát ve všech rolích co nejlépe. Stále je třeba hledat vyváženost, soulad. Právě ženy mají z mé zkušenosti rozvinutý smysl pro harmonii a dokážou úspěšně střídat své pracovní i osobní role. Vnímají širší kontext a citlivě zachytávají první signály nespokojenosti, nedůvěry nebo pocitů křivdy ve svých pracovních týmech i v rodině. Proto často rozpoznají nebezpečí nesouladu už v zárodku a dokážou zasáhnout, přizpůsobit se dříve, než dojde k otevřeným konfliktům. Honba za dokonalostí však může být slepou cestou. Je důležité vymanit se z kruhu snahy naplnit představy těch druhých za všech okolností. Naopak pomáhá zapojit je při volbě priorit a sdílet odpovědnost za vztah. Ten je přece základem dlouhodobého úspěchu v byznysu i v osobním životě.

Jaké schopnosti jsou pro ženy výhodou při vedení?
Ženy bývají zdatné v manažerské komunikaci, neváhají a dokážou sdělovat přímo a zároveň ohleduplně i nepříjemné skutečnosti. Určitě více využívají intuice, a to jim umožňuje být rychlejší při výběru řešení. Všímám si u nich větší otevřenosti. Nebrání jim zažitá představa, že „silní nepotřebují rady". Stejně jako nemají problém přijmout návrhy svých podřízených a necítí se tím ohroženy, nemají problém si říct o pomoc, konzultaci zkušenému kolegovi nebo právě využít služby kouče, průvodce. Ženy nevnímají svůj úspěch jako vítězství v soutěži, umějí se o ně podělit, přiznat podíl druhým. Proto se také častěji dokážou obklopit schopnými lidmi. Konečně samy se při jejich výběru spíše zaměřují výhradně na znalosti a dovednosti, nikoli na pohlaví.