Spolufinancováno Evropskou unií

pod maskou leadershipu



Buď sama sebou. Ale ne moc.

VÝBĚR A ZPRACOVÁNÍ
Martin Walter
hlavní analytik projektu Pod maskou leadershipu

Od lidí ve vedení se čeká, že budou autentičtí. Ženy ve vedení ale zjišťují, že jejich autenticita má své meze. Když jsou rozhodné, působí tvrdě, když staví na spolupráci, nepůsobí dost lídrovsky. Z pěti zahraničních odborných textů jsme vybrali, co tohle napětí dělá s jejich motivací a se vztahy mezi ženami ve firmách.

> *„Jako žena, která viděla mnoho firem zevnitř, dobře vím, jak moc management oceňuje hodnoty spojené s výkonem a tlakem. Tedy ty, které jsou tradičně ‚mužské'. Kvality, které ženy přinášejí, jsou stále příliš často vnímány jako slabost, ne jako přínos. Je potřeba nový pohled. Těm, kdo vedou, chceme ukázat, že existují i jiné cesty,"* **říká Alžběta Polzová, vedoucí projektu Pod maskou leadershipu.**

Tento příspěvek se věnuje jednomu z více aspektů, které jsou součástí širšího tématu rozmanitosti stylů vedení organizací, na který se zaměřuje projekt Pod maskou leadershipu. Co je autentickým stylem leadershipu? Jakým dilematům ženy čelí? O těchto tématech byla napsána především v zahraničí řada odborných článků a studií, jejichž myšlenky zde přibližujeme.

01

Dvojí past

Autentické vedení bývá popisováno jako styl, v němž lídr či lídryně jedná v souladu se svými hodnotami a „pravým já", rozvíjí sebeuvědomění, rozhoduje se podle vlastních morálních zásad, zpracovává informace vyváženě a jedná otevřeně ve vztazích s ostatními. Tento přístup bývá spojován s důvěrou v lídra či lídryni, s vyšší spokojeností zaměstnanců, angažovaností, výkonem a pozitivním pracovním klimatem.

Podle autorek Hopkins a O'Neil [1] je autentický leadership zvlášť náročný pro ženy, protože fungují v prostředí, kde je vedení stále často spojováno s mužskými vlastnostmi, jako rozhodnost, soutěživost, samostatnost a průbojnost. Organizace nebývají genderově neutrální. Jejich normy, struktury a systémy odměn historicky častěji zvýhodňují individuální výkon a styl práce spojovaný s mužskou kariérní zkušeností. Vztahové a kolaborativní přístupy bývají méně oceňované.

Ženy často čelí situaci popisované jako dvojná vazba (double bind), kdy jsou na ně současně kladeny vzájemně se popírající nároky. Pokud se v manažerské roli chovají asertivně a ambiciózně, mohou být vnímány jako příliš tvrdé a „neženské". Pokud jsou zaměřené na vztahy, pečující a spolupracující, mohou být hodnoceny jako nedostatečně lídrovské. To jim brání jednat spontánně a zároveň být považovány za legitimní lídryně. Autentický leadership je třeba předefinovat tak, aby zohledňoval genderové aspekty a mohl být skutečně inkluzivní a dosažitelný pro ženy i muže.

> **Pokud se v manažerské roli chovají asertivně a ambiciózně, mohou být vnímány jako příliš tvrdé a „neženské“. Pokud jsou zaměřené na vztahy, pečující a spolupracující, mohou být hodnoceny jako nedostatečně lídrovské.**

Také podle Toegel a Barsoux [2] se od žen očekává, že budou rozhodné, soutěživé a sebejisté, tedy že naplní tradiční představu o lídrovi. Současně se od nich očekává, že budou vstřícné, pečující a nesobecké, jak velí genderové stereotypy. Ženy jsou v „genderové pasti“ a žádný z obou tradičně očekávaných stylů jim sám o sobě nezaručuje uznání. Když projeví přílišnou asertivitu, mohou být označeny za agresivní či „panovačné“. Když zdůrazní spolupráci a péči, mohou být považovány za málo průbojné. Tlak na ženy ve vedoucích pozicích nemá původ jen v jejich okolí. Ženy mohou stereotypy přijmout za své a chovat se podle nich.

Podle autorů nejde o to, aby ženy předstíraly „mužský“ styl, ale aby se naučily pružně reagovat na situaci a různé skupiny lidí, aniž by ztratily vlastní hodnoty. Zároveň vybízejí ženy, aby zpochybňovaly vlastní omezující předpoklady, nebály se žádat o příležitosti, budovaly vlivné vztahy a přijaly, že prosazovat legitimní zájmy není nutně sobecké. Odpovědnost za změnu neleží pouze na ženách. Muži i organizace by měli aktivně rozpoznávat stereotypy a hodnotit stejné jednání podle stejných měřítek bez ohledu na pohlaví. Hlubší řešení vyžaduje jak změnu předsudků, tak i měřítek, podle nichž se leadership posuzuje.

02

Žena, nebo lídryně?

Karelaia a Guillén [3] empiricky zkoumaly vnitřní konflikt, který ženy ve vedení zažívají mezi svou rolí lídryně a svou identitou ženy. Zapojily 722 lídryň z různých zemí a odvětví. Studie zkoumala, čím je tento rozpor způsoben a jaké má dopady na psychiku žen a motivaci vést. Podle autorek vede tento konflikt k poklesu přirozené motivace vést. Vnímaný rozpor mezi rolí ženy a lídryně snižuje motivaci, chuť a vnitřní uspokojení z vedení lidí. Vede i k vyššímu stresu a nižší celkové životní spokojenosti. Konflikt zároveň paradoxně zvyšuje normativní motivaci. Ženy setrvávají ve vedení spíše z pocitu odpovědnosti, povinnosti a odhodlání dokázat, že to zvládnou (jako vzor pro ostatní), než z čistého potěšení z práce.

Konflikt identit výrazně narůstá v silně maskulinních prostředích, kde je málo žen v managementu. V takovém prostředí je role manažera silněji ztotožňována s muži a ženy se cítí být více vnímány jako „cizorodý“ prvek. Více odpra-

covaných let ve vedoucích pozicích konflikt identit naopak snižuje. Zkušenější manažerky si postupně budují větší jistotu a daří se jim obě role lépe integrovat.

> **Ženy setrvávají ve vedení spíše z pocitu odpovědnosti, povinnosti a odhodlání dokázat, že to zvládnou, než z čistého potěšení z práce.**

Způsob, jakým žena vnímá svou ženskou skupinovou identitu a jak vnímá její hodnocení okolím, hraje zásadní zprostředkující roli. Pozitivní vztah k vlastní ženské identitě (vysoká osobní hodnota přisuzovaná ženství) funguje jako ochranný štít, který zmírňuje negativní dopad konfliktu na životní spokojenost. Bariéry pro postup žen neleží pouze v explicitních překážkách, ale v psychologické zátěži spojené s nesouladem identit, kterou vytváří maskulinní nastavení firem. Zvýšení počtu žen ve vedení (kritická masa) pomáhá tento konflikt odbourávat nejen systémově, ale i psychologicky pro nastupující generaci lídryň. Rozvojové programy pro ženy by se měly zaměřovat na integraci identity lídryně s jejich ženskou identitou namísto tlaku na napodobování tradičně mužských vzorců chování.

03

Včelí královny

Syndrom včelí královny (Queen Bee Syndrome) označuje chování žen na vedoucích pozicích, které v silně maskulinním prostředí udržují status quo. Přehledová stať Derks et al. [4] uvádí, že úspěšné manažerky, u nichž se tento syndrom projevuje, se prezentují podle převládajících maskulinních norem a zdůrazňují vlastnosti jako tvrdost, soutěživost a zaměření na kariéru. Drží si odstup od ostatních žen v juniorních pozicích, zdůrazňují svou odlišnost a odmítají připustit existenci genderové diskriminace ve své organizaci. Zastávají striktně meritokratický narativ („kdo chce, ten to dokáže“) a staví se proti programům na podporu rovnosti či kvótám pro ženy.

Podle autorek této publikace k tomuto chování dochází v prostředí, kde je vedení spojováno s muži. Ženy v managementu zažívají neustálý tlak, a aby si zajistily individuální úspěch a uznání od mužských kolegů, snaží se dokázat, že nepatří k podceňované skupině. Takový odstup od vlastní skupiny se projevuje i u jiných znevýhodněných menšin, které se snaží individuálně uspět v dominantní kultuře. Ženy, které při své cestě na vrchol musely obětovat osobní život a čelit diskriminaci, tak často zastávají postoj, že si i nastupující manažerky musí projít stejnými úskalími a že „nic nedostanou zadarmo“.

> **Vinit a označovat manažerky za „včelí královny“ odvádí pozornost od skutečného problému, tedy organizační kultury, která je k tomuto chování tlačí.**

Podle autorského kolektivu syndrom včelí královny není příčinou genderové nerovnosti ani vrozenou „ženskou vlastností“, ale přímým důsledkem a reakcí na maskulinní prostředí. Autorky zastávají názor, že vinit a označovat manažerky za „včelí královny“ odvádí pozornost od skutečného problému, tedy organizační kultury, která je k tomuto chování tlačí. Cestou řešení by měla být ne náprava jednotlivkyň, ale změna prostředí, snížení míry stereotypů a vytvoření férových pravidel.

04

...a včelí dělnice

Tzv. syndrom včelí dělnice (Worker Bee Syndrome) popisují Baykal a Surucu [5]. Napětí mezi ženami v organizacích není jednostranné, ale představuje obousměrný proces. Na základě hloubkových rozhovorů s profesionálkami z různých odvětví popsaly několik poznatků. Ženy, s nimiž autorky mluvily, často otevřeně i podvědomě preferovaly práci pod mužským manažerem. Muži jsou vnímáni jako „přímější, uvolněnější a respektující“, zatímco u šéfových podřízené spíš očekávají komplikace. Podřízené ženy od ženské šéfky podvědomě očekávají více péče, empatie a porozumění, a pokud se šéfová chová „standardně manažersky“, podřízené ji vnímají jako příliš tvrdou.

Tam, kde maskulinní firemní kultura tlačí manažerky k tvrdému vystupování, reagují na maskulinní styl lídryně podřízené odporem, pasivní rezistencí, skrytou kritikou či nedůvěrou. To následně manažerky utvrzuje v tom, že s podřízenými ženami je těžká spolupráce, a celý cyklus se uzavírá.

Cestou k nápravě by mělo být přestat chápat napětí jako „ženskou rivalitu“. Popsané konflikty nelze redukovat na osobní animozity mezi ženami. Jde o systémový produkt maskulinní kultury, která vytváří pocit nedostatku příležitostí a vzájemného ohrožení. Studie doporučuje rozšiřovat kariérní příležitosti podřízených žen, oslabovat mužsky dominované prostředí, odbourávat vzájemné předsudky a společnými setkáními a mentoringem posilovat důvěru. Jako systémová opatření navrhuje vytvářet systémy řízení výkonu a sankční mechanismy, které předcházejí mobbingu.

> **Popsané konflikty nelze redukovat na osobní animozity mezi ženami. Jde o systémový produkt maskulinní kultury.**

„Autenticita stylu vedení a související dilemata z praxe jsou jen jedním z aspektů širšího tématu rozmanitosti stylů vedení, kterému se věnuje náš projekt,“ **uvádí Martin Walter z týmu Pod maskou leadershipu, který pro projekt mapoval zdroje.** *„Existuje více studií věnovaných nastavení převažujícího modelu řízení a s ním spojených stereotypů. Nebo tomu, zda cestou ke změně má být ‚oprava‘ těch, kdo do systému vstupuje, nebo spíše oprava systému samotného,“* **dodává.**

Těmto poznatkům bychom se chtěli věnovat v dalších článcích.



O AUTOROVI

Martin Walter

Martin Walter je hlavní analytik projektu Pod maskou leadershipu a partner Innovation Footprint. Má za sebou více než 25 let zkušeností z managementu a public affairs. Věnuje se firemním strategiím pro udržitelné podnikání, měření dopadů a projektům se sociálním přesahem. V projektu vede rešerše a analýzu dat a stojí za Mapou problému, která popisuje slepá místa vedení ve firmách.

Zdroje

1. Hopkins, M. M., O’Neil, D. A. (2015). Authentic leadership: application to women leaders. *Frontiers in Psychology*, 6, 959. doi.org/10.3389/fpsyg.2015.00959 ↗
2. Toegel, G., Barsoux, J.-L. (2012). Women Leaders: The Gender Trap. *The European Business Review*. europeanbusinessreview.com/women-leaders-the-gender-trap ↗
3. Karelaia, N., Guillén, L. (2011). Identity Challenges of Women Leaders. *ESMT Working Paper*. papers.ssrn.com/abstract_id=1975771 ↗
4. Derks, B., Van Laar, C., Ellemers, N. (2016). The queen bee phenomenon: Why women leaders distance themselves from junior women. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 456–469. doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.12.007 ↗
5. Baykal, E., Surucu, S. (2025). A battle in the hive against the Queen Bee: reaction of female subordinates’ unconcious mind. *Frontiers in Sociology*, 10. doi.org/10.3389/fsoc.2025.1554275 ↗

O projektu

Projekt Pod maskou leadershipu (reg. č. CZ.03.03.01/00/23_057/0007295) je spolufinancován Evropskou unií z Operačního programu Zaměstnanost plus. Realizuje ho O čem se nemluví, z. ú., ve spolupráci s Innovation Footprint. Bližší informace na podmaskouleadershipu.cz.

Víc o projektu a další texty z kurátorského výběru najdete na

podmaskouleadershipu.cz