

Molly D. Sheppardová
Jane K. Stimmlerová
Peter Dean

Cesta do pánského klubu

**Osm způsobů,
jak uspět v kariéře
pro ženy**

Molly D. Sheppardová, Jane K. Stimmlerová, Peter Dean



Cesta do pánského klubu

Cesta do pánského klubu

Osm způsobů, jak uspět v kariéře
pro ženy

Molly D. Shepardová

a

Jane K. Stimmlerová

ve spolupráci s

Peterem J. Deanem

zastoupené Marcil-O'Farrell Literary

Cesta do pánského klubu

Osm způsobů jak uspět v kariéře pro ženy

Breaking Into the Boys' Club

Copyright © 2009, Molly D. Shepard, Jane K. Stimmler, Peter Dean

Český překlad originálu „Breaking into the Boys' Club: 8 Ways for Women to Get Ahead in Business“, vydaného v roce 2009 nakladatelstvím M. Evans & Company.

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této publikace nesmí být šířena bez výslovného souhlasu vydavatele.

CZECH language edition published by IMPOSSIBLE, S.R.O., Copyright © 2014 All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

Impossible, s.r.o.

Neslovická 353, Tetčice

knihy.impossible.cz

Překlad: David Jeřábek

Podle sazby Davida Hampela e-knihu vytvořil

[Milan Vilímek Jihlavský](#)

V knize použité názvy programových produktů, firem apod. mohou být ochrannými známkami nebo registrovanými ochrannými známkami příslušných vlastníků.

ISBN 978-80-87673-03-4 (tisková verze)

ISBN 978-80-87673-08-9 (formát EPUB)

ISBN 978-80-87673-09-6 (formát MOBI)

ISBN 978-80-87673-10-2 (formát PDF)

Obsah

Věnování	9
Poděkování	10

Úvod:

Co ženy brzdí?	11
O co tady jde?	15
Biologické rozdíly	17
Sladění stylů	22
Logika versus realita: Jak se ženy mohou dostat dál	23
Věděli jste to?	27

Pokračování:

Důvěrně pouze ženám	29
Alfa pes	29
Bylo nebylo...	31
Vnímání	33
Ztráta sebevědomí	34
Poučení, která z toho plynou	36
Důležitost sebeúcty	37
Moje rada	39

Kapitola 1

Předejte to správné sdělení:

Komunikujte jasně a své myšlenky

nechte zaznít 44

Proč je pro ženy komunikace „Hlava 22“ 46

Plánování pro porady 55

Odlišnosti ve stylech žen a mužů 59

Jak zlepšit svůj styl 64

Staňte se hlasem, jež bude víc slyšet 72

Ženy a konflikt 76

Kapitola 2

Spojte se:

Vytvořte si síť strategických kontaktů, které

posunou vaši kariéru kupředu 82

Důležitost strategického networkingu 84

Identifikujte své klíčové profesní kontakty 87

Identifikujte širší síť 92

Rozšiřte si síť 97

Jak networking funguje 99

Jak vytěžit ze své sítě 112

Jak na to, aby schůzky probíhaly hladce 113

Ženy a networking 118

Kapitola 3

Prodejte své silné stránky:

Odlište se propagací sebe sama 121

Jak o sobě nejlépe dát vědět 127

Kapitola 4

Naučte se pravidla a pusťte se do hry:

Navigujte politikou své firemní kultury 146

Šest tipů jak hrát chytře 170

Kapitola 5

Vytěžte co nejvíce ze svého mentora:

Maximalizujte vztahy s mentory 172

Jak najít toho správného mentora 174

Jak oslovit případného mentora 191

Nástrahy mentoringu 198

Kapitola 6

Zachovejte si rovnováhu:

Dostaňte pod kontrolu svou práci i svůj život 203

Kapitola 7

Prezentujte se výrazností a vystupováním:

**Ovlivňujte ostatní dokonalým vzezřením
a jednáním 231**

Ženy a vůdcovství 237

Zjistěte, jak vás vidí ostatní 245

Kapitola 8

Udržujte kariéru na správné cestě:

Stanovte si cíle a zvládejte úspěch 264

Dlouhodobé plánování 275

Kapitola 9

Speciálně pro ženy afrického původu:	
Zajištění rovných podmínek	304

Kapitola 10

Hledisko muže:

Muži musí být součástí řešení, ne problémem	327
--	------------

Kapitola 11

Budoucnost:

Třetí tvář vůdcovství	331
--	------------

Odlišné styly práce mužů a žen	332
---	------------

Použitá literatura	336
-------------------------------------	------------

Další literatura	337
-----------------------------------	------------

Věnování

Tato kniha je věnována sedmdesáti dvěma milionům pracujících žen ve Spojených státech, jež jsou oddány zaměstnání, pracují dlouhé hodiny, současně se věnují rodině, přátelům a řadě aktivit, vkládají úsilí do vlastního úspěchu i úspěchu firem, ve kterých pracují, a přitom se denně pokoušejí přispět ke změně.

Poděkování

Autoři by rádi poděkovali těm mnoha ženám i mužům, jejichž příběhy a zkušenosti jsou obsaženy v této knize, a kteří usilují o to, aby se práce stala místem větší rovnováhy a nestrannosti.

Rovněž děkujeme těm skvělým ženám a mužům, kteří se zúčastnili programů rozvoje vůdcovských schopností The Leader's Edge/Leaders By Design ve snaze vzájemně spolupracovat a nalézt čerstvá řešení. Díky nim bude svět naší práce lepším místem.

A jako vždy poděkování rodině a přátelům za pomoc, podporu a rady, které nám umožnily pokračovat.

Úvod:

Co ženy brzdí?

V posledních několika letech dosáhla řada žen vedoucích pozic a prolomila bariéry ve světě byznysu. Několik pozornost přitahujících žen se nově objevilo na pozicích CEO a COO společností z žebříčku Fortune 500 a ženy na poli byznysu dosáhly i další pokroky. Tyto úspěchy by mohly vést k přesvědčení, že ženy zažívají výrazný posun. Když jsme v roce 2005 poprvé psali tuto knihu, doufali jsme, že tomu tak bude. Přestože se jedná o úspěchy významné, na samém vrcholu je stále palčivý nedostatek žen. Rychlost, se kterou přicházejí změny, je bolestně pomalá, a počet těchto žen roste velmi pomalu či vůbec. Ačkoliv rekordní množství žen studuje bakalářské i magisterské obory a ženy tvoří zhruba polovinu pracovních sil, nejsme ani zdaleka rovni mužům. Kniha s názvem *Lean In* Sheryl Sandbergové, COO ve společnosti Facebook, vynesla toto téma znovu do popředí. Okolo 50 % pozic ve „středním managementu“ v 500 nejvýznamnějších společnostech v USA zastávají ženy. Podle výzkumu provedeného catalyst.org má však pouze 4,2 % z těchto společností ženu ve svém čele. Zastoupení žen na pozicích ve správních radách je menší než 17 % a na výkonných pozicích je žen pouhých 14,3 %. A ještě horší je skutečnost, že příjem žen je pouze 77 centů na každý dolar, který vydělá muž.

Proč je tedy zastoupení žen na významných, dobře placených pozicích stále tak nízké?

Navzdory řadě talentovaných a vzdělaných žen, které se mezi zaměstnanci nachází, jsme přesvědčeni, že nedostatek skutečného kariérního postupu lze přičíst přetrvávajícím, zakořeněným firemním kulturám, kterým dominují muži, a překážkám, jež tyto kultury pro ženy představují. V průzkumu, který v roce 2013 provedl Wall Street Journal, 40 % pracujících žen uvádí, že se setkaly se sexuální diskriminací. Tento výsledek se výrazně neliší od průzkumu z roku 1997! Mnoho žen shledává pracovní prostředí, ve kterém se nacházejí, nechutným a zdánlivě neřešitelným. Než aby se snažily přizpůsobit se situacím, které vnímají jako nepřívětivé a nepružné, se rozhodnou korporátní svět raději opustit.

Změna je často obtížná, frustrující a nepříjemná. Přesto jsme přesvědčeni, že ženy musí, aby mohly zanechat výraznou stopu, opustit pohodlí a učinit zásadní změny ve způsobech práce a možná i způsobech, kterými řídí domácnost. S tím, jak stále více žen získává autoritu a moc, a stále více firem si uvědomuje výhody toho, že si udržuje talentovou základnu špičkových žen, je nezbytné, aby tato kulturní slepá ulička prošla změnou. Tváří budoucnosti jsou diverzifikované pracovní síly. Z praktického i ekonomického hlediska se budou muset společnosti, které chtějí být konkurenceschopné, změnit, protože polovina talentových zdrojů jsou ženy a demografie trhu je stále různorodější.

Ženy budou muset upřímně pohlédnout samy na sebe a kultury firem, kde pracují, rozhodnout, jak nejlépe uspět tam, kde jsou, a pozměnit svůj přístup. Věříme, že toho mohou dosáhnout a zároveň si zachovat své individuální styly a identitu. Ženy tím, že zjistí, jaké překážky je odstavují na druhou kolej, a účinně se s nimi vypořádají, nebudou nuceny spokojit se s kariérami, jež je nenaplnují, či opouštět zaměstnání s pocitem frustrace. Namísto toho budou moci zůstat ve hře, změnit pravidla a nakonec zvítězit.

V knize *Jak proniknout do pánského klubu* jsme určili klíčové oblasti, jež se podle našeho výzkumu a zkušeností ukazují pro ženy jako nejproblematictější. Patří k nim účinná *komunikace* a řešení konfliktů, budování vztahů v rámci *sítě kontaktů*, *propagace* svých úspěchů, *politický důvtip*, vytěžení maxima z *mentoringu a patronátu*, zachování rovnováhy ve vašem životě a prezentace sebe sama *výrazností a vystupováním*. Ženy jsou si v mnoha případech vědomi, že by v těchto oblastech měly něco podniknout, ale prostě to neudělají, a to i přesto, že vidí, jak jejich kolegyně z řad mužů tyto techniky využívají ke svému prospěchu. Namísto toho si ženy stěžují na svou situaci a přemítají o nespravedlnostech, jež zakusily.

Každou z těchto problémových oblastí se dopodrobna zabýváme a poskytujeme vhled a informace týkající se běžných chyb, jichž se ženy dopouštějí, a nástroje, jejichž pomocí vyhodnotíte své silné i slabé stránky. V každé kategorii předkládáme *konkrétní, proveditelná nápravná opatření*, jež vám pomohou zlepšit své dovednosti a stát se ve kariéře efektivnější, přičemž součástí je i diskuze na téma rovnováhy mezi prací a volným časem. Jestliže poté, co tato opatření vyzkoušíte v praxi, zjistíte, že jste nepokročily vpřed nebo jste se svou prací nespokojené, naše kniha vám dává nástroje k tomu, abyste svou kariéru udržely na té správné cestě tím, že vám pomůže porozumět, kde se nacházíte, definovat věci, které nefungují, a stanovit kroky, jež můžete podniknout směrem k tomu, abyste byli spokojenější a úspěšnější.

Zní vám následující příběh povědomě?

Dan i Judy chodili do kvalitní, liberální umělecké školy na Severovýchodě, prospívali na jedna mínus a po absolvování právnické fakulty Newyorské univerzity každý dostali místo v právním

oddělení špičkové pojišťovny. Po letech je Dan senior viceprezidentem a zástupcem hlavního právníka, zatímco Judy je asistentkou právního oddělení několik úrovní pod ním, zaklíněná na pozici, která nikam dál nevede. Proč to Dan dotáhl vysoko, a Judy se nepodařilo ve světě korporátní Ameriky uspět? Je on tím chytřejším? Lepším pracovníkem? Nemusí to tak nezbytně být.

První den, kdy Dan nastoupil do nové firmy, ho uvítali jeho kolegové. Pár „chlapů“ z oddělení, včetně jeho šéfa, ho vzalo na oběd, a tam ho zasvětili do věcí okolo lidí, politiky společnosti a softbalového týmu. Okamžitě se stal součástí neformálních schůzek při obědě i po práci a pracovních jednání. Představili ho řadě vysoce postavených lidí a cítil okamžitého ducha spopolitosti se svým týmem. Poznal ty správné lidi, byl oblíbený, své úspěchy prezentoval, kdykoliv to bylo možné a pravidelně ho povyšovali.

Judy šla během prvního týdne na oběd se dvěma ženami z oddělení a dozvěděla se, jak jejich šéf dal ty nejlepší úkoly jednomu z mužů. Kladly jí na srdce, aby zůstávala v práci přesčas, nebo by mohli vzniknout pochybnosti o její loajalitě. Nakonec byla přesvědčená, že aby se dostala dál, musí se neustále snažit něco dokázat ostatním. Chodila do práce brzo ráno, dělala do večera, pracovala skvěle a vytvořila si pověst odbornice na svou oblast práva. Poté, co jí při několika povýšeních přeskočili, však pochopila, že se ve svém oddělení asi nikam dál nedostane.

Dan měl velikou výhodu. Stal se okamžitě součástí firemní kultury a byl zasvěcen do pravidel, politiky a vztahů. Judy se od prvního dne snažila zapadnout a zjistit, co se od ní očekává, a přitom všem tvrdě dřela dlouho do večera. Nikdy se však necítila, že je „jednou z nich“.

Všichni jsme slyšeli, jak si ženy stěžují, že je, stejně jako se to stalo Judy, přeskočili při povyšování, a to navzdory tomu, že se snažily, seč mohly. Ženy jsou při integraci do převážně muž-

ské firemní kultury často znevýhodněny, což je brzdit a má za následek silný pocit frustrace. Problém prosadit se v kultuře, ve které dominují muži, se ve skutečnosti stal takovou překážkou, že ženy odcházejí z výkonných pozic ve společnostech z žebříčku Fortune 500 *dvakrát* rychleji než muži.

O co tady jde?

Pro ženy je dost obtížné, aby je někdo bral vážně a povýšil je do výkonných pozic. Proč by tedy profesionálka, jež dlouho a tvrdě dřela, aby se dostala na místo zaručující šestimístný plat, svého úspěchu dobrovolně vzdala? Abychom na tuto a další otázky našli odpovědi, rozhodli jsme se, že uděláme hloubkové rozhovory s více než stovkou žen z vedoucích pozic z celé země, jež učinily přesně tohle.

Dozvěděli jsme se od nich, že důvodem číslo jedna jejich odchodu byla ***firemní kultura, která byla překážkou jejich postupu.***

Mnoho z nich cítilo, že jejich názory nemají žádnou váhu, a nejvyšší vedení jim nenaslouchalo. Viceprezidentka pro výzkum v jedné nadnárodní pojišťovně nám řekla: „*Potřebuji cítit, že se angažuji a jsem spojena se svou prací i organizací – mít pocit, že nějak přispívám. Tenhle pocit se nedostavil...*“

Vynechávali je z důležitých jednání, neformálních sítí a informačních kanálů, což omezovalo jejich schopnost dělat svou práci. Jedna finanční poradkyně se nám svěřila: „*Měla jsem hodnotné dovednosti, kterých nikdo nevyužíval. Když jsem vyslovila zájem o jiný projekt nebo se chtěla stát členem pracovní skupiny, odmítli mě.*“

Podle vlastního vyjádření se tyto ženy na svých pozicích cítily „nevyužité“ a potřebovali motivaci prostřednictvím náročnějších pracovních úkolů. Vysoce postavená manažerka z velké čtyřky auditorských společností uvedla: *„V práci jsem nepocítovala, že by na mě byly kladeny nároky. Představa náročnosti té firmy byla, že mě strkali sem a tam po oddělení a dávali mi víc práce namísto toho, aby mi svěřili nové a zajímavé úkoly.“*

Další si dělaly starosti s tím, že firma neodrážela jejich etiku a hodnoty. Viceprezidentka pro lidské zdroje v mediální společnosti měla tento pocit: *„Mé hodnoty nebyly v souladu s hodnotami nejvyššího vedení. S tím, co jsem věděla, jsem se již nemohla podívat svým spolupracovníkům do očí a reprezentovat společnost jako spravedlivou a poskytující rovné příležitosti.“*

Neviděly světlo na konci tunelu, neboť neměly pocit, že mají jasný kariérní plán poskytující příležitost získat zkušenosti v různých oblastech. Marketingová ředitelka velké společnosti se spotřebním zbožím to komentovala takto: *„Frustrovalo mě, že neexistovala žádná kariérní dráha. Přestože jsem na nejvyšší úrovni, stále ji potřebuji – musím vědět, že mám kam jít.“*

Zpovídané ženy navíc vyjádřily silnou potřebu vyváženějšího života s pružnou pracovní dobou. Provozní viceprezidentka v organizaci poskytující stravovací služby si stěžovala: *„Můj nadřízený necítil potřebu umožnit mi, abych pracovala z domova. Byla jsem ochotná přistoupit na nižší plat, na cokoliv, jen abych mohla pokračovat v zaměstnání a zároveň trávit víc času se svým dítětem. Jakoukoliv flexibilitu v mém pracovním rozvrhu odmítl.“*

I pokud některé organizace možnost klouzavé pracovní doby nabízely, ženy jich využívaly pouze zdráhavě, neboť se obávaly, že budou vnímány jako nedostatečně oddané svým pozicím. Ředitelka pro zvláštní projekty ve zdravotnictví poznamenala: *„Zdá se, že rodinné potřeby nestojí v žebříčku mužů tak vysoko, jako je tomu u žen. Vysoce postavené ženy, jež se na kariéru*

soustředí stejně, jako muži, se musí vyrovnat s dodatečným tlakem svých rodin a dalších vztahů.“

Tyto příběhy zas a znovu ukázaly obrázek žen bojujících proti firemním kulturám, jež jim podle všeho kladly překážky, které se s postupem času staly natolik frustrující, že tyto ženy ze svých společností odešly jinam. Devadesát procent z nich přešlo k jiné firmě nebo začalo podnikat ve snaze o vlídnější kulturu. Jedna z žen se v průzkumu vyjádřila takto: „*Potíže související s dosažením rovnováhy mezi prací a soukromým životem dávají vzniknout otázce, zda mi práce dává dost na to, aby to ospravedlnilo konflikt, který cítím.*“ Ženy, které jsme vyzpovídali, na to odpověděly rezolutním „ne“.

Biologické rozdíly

Biologické rozdíly jsou klíčem k pochopení trvalého napětí mezi muži a ženami na pracovišti.

Jak uvádí Louann Brizendineová ve své knize z roku 2006 s názvem ***The Female Brain***, muži a ženy kvůli odlišné mozkové citlivosti rozdílně vidí, slyší, intuitivně chápou, poznávají a cítí:

„*Například v mozkových centrech pro jazyk a sluch mají ženy o 11 procent neuronů více než muži. Hlavní centrum formování emocí a paměti – hippocampus – je rovněž větší v ženském mozku, stejně tak i mozkové okruhy pro jazyk a pozorování emocí druhých. To znamená, že ženy jsou v průměru lepší ve vyjadřování emocí a zapamatování si podrobností emočních událostí (tj. verbální hbitost, naslouchání, aby se dozvěděly více informací o situaci, empatie umožňující jim pochopit, jak se lidé cítí, starost o druhé, respekt vůči ostatním). Naopak muži mají dva a půlkrát větší tu část mozku, kte-*

rá je zasvěcena sexuální touze i větší mozková centra agrese a akce... Tyto základní strukturální odchylky mohou vysvětlovat rozdíly ve vnímání...Muži mají také větší procesory v jádru nejprimitivnější oblasti mozku, která registruje strach a vyvolává agresi...Proto někteří muži dokáží přejít z ničeho do pěstního souboje během pár vteřin, zatímco mnoho žen se snaží konflikt rozptýlit.“

Tyto rozdíly v mozkové struktuře například vysvětlují, proč muži často mají agresivnější styl řízení, zatímco ženy se rozhodují s větším rozmyslem. Mozkové rozdíly vedou k opačným stylům práce a občas matoucím interakcím během spolupráce těchto dvou pohlaví.

Bohužel se zdá, že pracovní systémy „služebního postupu“ navržené a řízené muži samy sebe chrání a jsou velmi odolné vůči změnám. A tyto systémy jsou navíc cizí ženám, jež nechápou jejich pravidla či se s nimi neslučují. Ženy namísto toho přinášejí odlišné dovednosti reprezentující odlišné způsoby řízení. Kořenem těchto rozdílů je prostá odlišnost v myšlení a chování.

Ženy mají například širší náhled na většinu otázek. Lze je nazvat **síťové myšlení** a obsahuje:

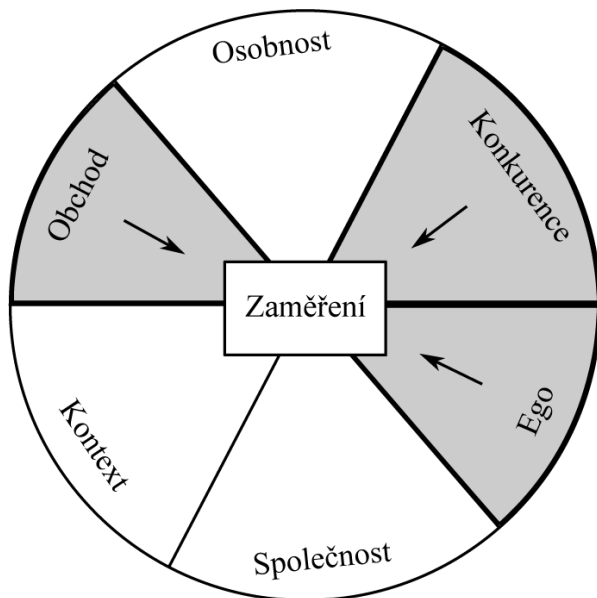
- Získání co možná největšího množství informací.
- Zvážení více proměnných a hledisek zúčastněných.
- Uvážení většího počtu z dostupných možností a výstupů.
- Přezkoumání více úhlů pohledu.
- Opakované vybavování si těchto úhlů pohledu za účelem získání lepšího porozumění.
- Zmapování více cest odrážejících další kroky následující po rozhodnutí.

- Toleranci dvojnáčnosti v konverzaci.

Muži přemýšlejí soustředěnějším způsobem a pozornost zaměřují na jednu věc, zatímco vše ostatní vytěsňují. Ženy se dokáží soustředit a dále absorbovat širší kontext ve svém okolí s použitím obou mozkových hemisfér. Během konverzace ženy praktikují „mentální multitasking“ zatímco muži se zacílí na dané téma.

Konverzace – muži

Muži se při konverzaci soustředí na své obchodní zájmy, potřebu promítnout svá ega a základní motivaci soutěžit. Koncentrují se výhradně na vyřešení problému či dokončení projektu a nepřemýšlejí v širším kontextu.



Konverzace – ženy

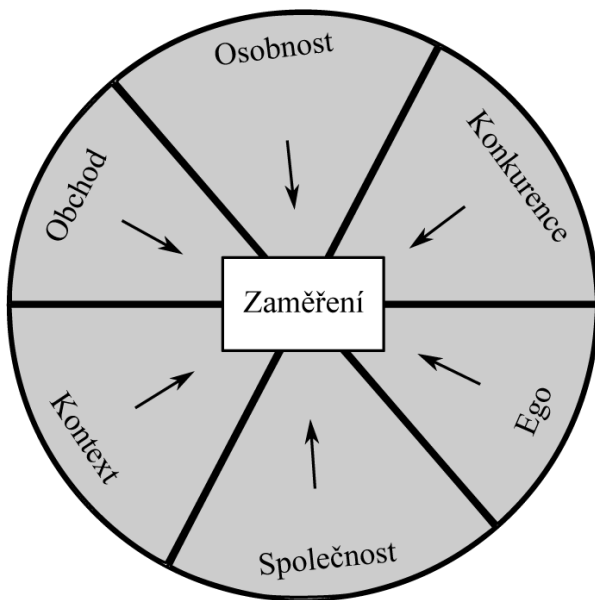
Ženy se na druhou stranu dovedou pozorně soustředit na to, co se říká, a současně být naladěny na mnoho dalších věcí. Například během konverzace jsou schopny přemýšlet o dané pracovní záležitosti a přitom hodnotit ostatní jako konkurenty či je vnímat v sociálním rámci. Ženy rovněž uvádějí, že mohou být ponořeny do hovoru o práci a přerušeny telefonem, otázkou či krizí nevidí jako problém. Umí se ihned vrátit ke svému projektu bez toho, aby jim cokoliv uniklo.

Prostá biologie podporuje pohled, že mozek žen při zpracování informací vyvíjí větší aktivitu. Odlišnosti v jejich mozkové struktuře ženám umožňují shromažďovat, integrovat a syntetizovat různorodější informace, zatímco muži využívají proces užšího zaměření a rozčlenění.

Podle autorů Karen Kahn Wilsonové a Stevena Saleeho odlišují následující biologické aspekty většinu žen od většiny mužů:

1. Velký počet propojení mezi verbálními a emocionálními centry, jež se v mozku žen nachází, jim umožňuje přístup k pocitům vlastním i těch druhých.
2. V celém ženském mozku je umístěno mnoho citových receptorů, které ženám umožňují naladit se na citlivé mimoslovní nuance.
3. Velké množství chemikálie zvané oxytocin propůjčuje ženám schopnost navázat pozitivní spojení s ostatními.
4. Tlustý svazek nervů s názvem *corpus callosum*, propojující levou a pravou část mozku, ženám dává možnost provádět více úkonů najednou.

5. Odlišujícím faktorem žen je přední kůra mozková, díky níž jsou schopny asimilovat objemná data a přeměnit je v informace.
6. Estrogeny dávají ženám schopnost empatie.
7. Relativně malá amygdala způsobuje, že ženy ve stresových situacích spíše přemýšlejí, namísto toho, aby konaly.
8. Ve srovnání s muži mají ženy velký hippocampus, díky kterému si pamatují podrobnosti.



Sladění stylů

Mnoho žen si ve studiích, které jsme v posledních letech provedli, stěžovalo na „pánský klub“, a často oprávněně. Stížnosti však ženy na další úroveň neposunou – uspět mohou jediné tehdy, pokud svým situacím porozumí a budou je řešit, a to aktivním přístupem. Přestože lze doufat ve změnu kultury k lepšímu, prozatím bude moudřejší pochopit lidi a politiky, jež na vašem pracovišti vládnou.

- Jaké vlastnosti se cení?
- Kdo rozhoduje?
- Jakých dovedností je k postupu potřeba?
- Koho je třeba znát?
- Kdo může mít vliv na vaši kariéru?
- Jak nejučinněji dosáhnout toho, co chcete?
- Jaká nevyslovená pravidla a skryté překážky brání ženám v postupu?

Naše kniha vám pomůže analyzovat vaši kulturu a zjistit, ještě než to vzdáte, kam patříte. Naslouchá vedení vašim myšlenkám? Jste ve spojení s těmi správnými lidmi? Přístupujete k úkolům tak, abyste měli co největší šanci uspět? Ucházíte se dobrovolně o účast na nových projektech a iniciativách? Vidí vás ostatní pozitivně? Hledáte nové příležitosti něco se naučit a zdokonalit se? Využíváte co nejlépe výhod svých biologických silných stránek?

Pouze poté, kdy porozumíte svému prostředí a samy sobě, a pečlivě vyhodnotíte své dovednosti i silné a slabé stránky, můžete začít překonávat firemní překážky a stát se úspěšnějšími. Pro kariérní postup musíte mít dostatek důvtipu na to, abyste zacílili energii tam, kde se to počítá.

Žena, která cítí, stejně jako Judy v předchozím příběhu, že aby prokázala svou platnost, musí se zavřít v kanceláři, nevystupovat z řady a sepisovat skvělé reporty, se dopouští chyby, pokud chce stoupat po žebříčku výš.

Namísto toho by měla, stejně jako Dan, věnovat čas rozvoji klíčových vztahů, navázání důležitých kontaktů a pochopení firemní kultury a politiky. Jak nám řekla vysoce postavená pracovnice marketingu: *„Korporátní Amerika funguje jako skvělé tréninkové hřiště pro některé dovednosti, ale úspěch na vysoké úrovni je založen spíše než kvalitě a množství vaší práce na politických a dalších faktorech. S tím se prostě počítá.“*

Logika versus realita: Jak se ženy mohou dostat dál

Co vás skutečně posune kupředu? Připravte se poupravit si svou realitu – možná to nebude to, co si myslíte, nebo co vás učili:

Logika vám velí...

- Tvrdě dřít, trávit v práci spoustu času.
- Vždy plnit projekty v termínu a nepřekračovat rozpočet.
- Mít nejlepší vztahy s lidmi, se kterými pracujete.

- Být ve své oblasti považována za odbornici.
- Brát si co nejméně volna.
- Účastnit se tolika seminářům, co to jen jde.
- Dělat nad rámec popisu práce.

Avšak realita je...

- Pracovat chytře a ukázat se těm, co mají vliv.
- Propagovat své úspěchy.
- Vytvořit si vnitřní i vnější síť kontaktů.
- Účinně sdělovat své myšlenky a strategicky přemýšlet.
- Vytvořit si výrazný styl a vystupování.
- Nalézt mentora či mentory vynikajících kvalit.
- Zvýšit si profil ve své komunitě.

Pokud budete dělat to, co vám „*velí logika*“, pravděpodobně se z vás stane vysoce uznávaná pracovnice a manažerka. Jedná se o pozitivní vlastnosti pro kohokoliv a můžete očekávat pravidelné zvýšení platu a chválu za odvedenou práci. Nebudete-li však věnovat pozornost nové „*realitě*“, nedostanou vás do pořadí na ty nejvyšší pozice ve firmě. Pokud trávíte v zaměstnání dlouhé hodiny a v tom, co děláte, jste skvělá, *avšak ti správní lidé o vás či vaší práci nevědí*, pak přesto zjistíte, že před vámi stojí překážky.

Vezměte si jako příklad talentovanou ženu jménem Kristen, která si uvědomila, že musí učinit změny vedoucí k přeměrování své kariéry. Zastávala vysokou pozici v personálu nadnárodní společnosti se spotřebním zbožím, byla však odhodlána dostat se na vyšší úroveň. Bylo jí jasné, že chce-li se posunout dál, musí doskočit až na liniiovou pozici, kde se přijímají důležitá rozhodnutí. Aby tohoto cíle dosáhla, předsevzala si provést několik nezbytných změn svého stylu.

Jelikož nestrávila čas budováním vztahů s lidmi ve svém okolí, neměla skutečnou podpůrnou síť. Viděla, že její styl práce je izolovaný, a že se stále snaží kolegům dokázat, jak je chytrá. Přiznala se, že svému zevnějšku nevěnovala příliš pozornosti, a aby svých cílů dosáhla, musí zlepšit svůj image a vypadat jako manažerka.

Kristen se pustila do výrazných změn. Začala si plánovat obědy s kolegy a budovat pevnou síť kontaktů. Protože přišla na to, že ostatní si jí již vysoce cení a nepotřebuje nic dokazovat, vytvořila si uvolněnější pracovní styl. Lidé, kteří se jí do té doby vyhýbali, se v její přítomnosti brzy cítili příjemně. Také začala chodit do posilovny, investovala do stylisty, který ji radil s nákladem oblečení, a začala vypadat profesionálněji i se lépe cítit.

Ukázalo se, že své sebehodnocení zacílila správně a její motivace a odhodlání se jí vyplatily. Zanedlouho poté se Kirsten doslechla od jednoho ze svých dobrých kontaktů ve firmě o volném liniiovém místě. Zažádala si o něj, poprosila kolegu, aby za ní loboval, a splnila si svůj cíl tím, že se stala liniiovou manažerkou. Postupem času se propracovala do úzkého kruhu těch, kteří měli ve firmě rozhodující slovo a vliv, a nakonec postoupila až na pozici senior viceprezidentky.

Co se změnilo? Kristen prokázala ochotu otevřeně a upřímně se na sebe podívat a *změnit zvyky, jež jí byly na překážku*. Změny jako to, že lépe poznala své kolegy, ubrala na svém temperamentu během jednání, zlepšila svůj vzhled a vyvinula úsilí,

aby se na vyšší pozici dostala, vedly k tomu, že se zkvalitnily její vztahy, začali ji přijímat mezi sebe, vydobyla si respekt a nakonec získala i místo! A nemusela se kvůli tomu vzdát své identity, ani, chraň Bůh, chovat se jako muž. Když teď byla v pozici síly, došlo jí, že postupem času může zavést kulturní změny k lepšímu tím, že se stane mentorkou ženám na cestě vzhůru.

V zásadě se jedná o hru čísel. S tím, jak více vzdělaných a vyškolených žen, jež se přibližují vedoucím pozicím, překonává překážky na cestě do manažerských kanceláří, dostane se jim i příležitosti změnit věci k lepšímu, namísto toho, aby své pozice s pocitem frustrace opouštěly. Při jednáních vedení to již nebude jen hlas jedné osamocené ženy mezi patnácti muži. Více žen bude mít šanci přispět svou odborností a svými názory i styly řízení.

V některých odvětvích, například ve zdravotnictví a v sektoru finančních služeb, kde na příležitost čeká více kvalifikovaných žen než třeba ve výrobním průmyslu, k tomu dojde dříve. Věříme však, že s nárůstem počtu žen ve vysokých vedoucích funkcích začne stále více firem uznávat talent, který na pracoviště přinášejí, a korporátní krajina se těmto změnám rychleji přizpůsobí. Doufáme, že informace a rady obsažené v této knize vám pomohou dosáhnout vašich cílů a přinesou změny k lepšímu pro všechny ženy.

Věděli jste to?

Ženy dominují spotřebitelským tržím.

Ženy nakupují či ovlivňují nákup 85 % veškerého spotřebního zboží, například bytového zařízení, aut a elektroniky. Provádějí více než 80 % rozhodnutí o všem, co se týká zdravotní péče, a nakupují 93 % všech potravin a volně prodejných léků. Přesto pouze dvacet jedna společností, neboli 4,2 %, z žebříčku Fortune 500, z těch, které mnohé z tohoto zboží produkují a vyrábějí, mají na pozici CEO ženu, a pouze 16,6 % míst v jejich správních radách je obsazeno ženami.

Ženy představují 46,9 % pracovních sil.

Zastoupení žen v amerických pracovních silách se za posledních dvacet let nijak dramaticky nezměnilo, avšak jejich počet na manažerských pozicích se vyhoupl zhruba z jedné třetiny na přibližně 51 %. Pouze 14 % je ale ve společnostech z Fortune 500 na výkonných pozicích, což je o 9 % více než před deseti lety. Jenom 6,7 % žen je ve skupině s nejvyššími příjmy a v průměru vydělávají pouze 77 % toho, co muži.

Odhaduje se, že 7,8 milionu firem vlastní ženy.

To představuje nárůst z 6,4 milionu před téměř dvaceti lety, a počet firem se sto a více zaměstnanci, jejichž majitelkami jsou ženy, vzrostl skoro dvakrát rychleji než u všech ostatních spo-

lečností. Ženám však patří méně než zhruba 5 % z investičního kapitálu v hodnotě třiceti miliard dolarů.

Globálně ženy zastávají méně než čtvrtinu vysokých firemních pozic.

Podíl společností, v jejichž vysokém vedení se nenacházejí žádné ženy, činí 34 %. V čele žebříčku zemí s počtem žen v managementu je Rusko se 46 % následované Botswanou (39 %) a Thajskem (39 %). Nejméně žen na manažerských postech: Indie, Německo a Japonsko (14 %, 13 % a 5 % v tomto pořadí). Průměrný počet žen ve správních radách v celé Evropě je pouze 12,8 %. Norsko a nedávno i Španělsko si uvědomily nutnost změny a požadují, aby firmy obsazovaly 40 % míst ve správních radách ženami.

*Tíživá otázka, kterou tato kniha zkoumá, tedy zní –
proč do pánského klubu nepronikne více žen?*

Pokračování: Důvěrně pouze ženám

Molly D. Shepardová

Alfa pes

Každé ráno, když s manželem venčíme psy, často se bavíme o tom, jak se jejich chování podobá dynamice, s níž se denně v korporátním životě setkáváme. Náš šestiletý maltézák pobíhá sem a tam, dokud nezjistí, že jeho sestra, které jsou dva roky, našla své oblíbené místo pro svou nejdůležitější potřebu. V tu chvíli se k tomu jejímu kousku půdy rozběhne a její pach překryje svým, čímž jej prohlásí za své a demonstruje tak chování dominantního samce.

Stejně jako během interakce našich psů přistupují i ve firmním životě ženy často ke své práci s rozmyslem a pečlivostí, jen aby mohli muži její výsledek instinktivně znehodnotit tím, že si jej přivlastní, ignorují ho nebo prostě zničí. Není to vždy pravda, ale vsadím se, že každá z nás to nejménou zažila. Je to součástí hry, kterou hrajeme, a čím lépe porozumíme pravidlům a tomu, jak s muži rovnocenně pracovat, tím lépe budeme vyba-vené k překonávání nedůstojného přehlížení a k využití nástrojů, jimiž svou práci zviditelníme a zajistíme jí ocenění a uznání.

Zas a znovu slýchám od žen, jak jejich nápady při jednáních vycházejí naprázdno, zatímco muž může přesně to samé zopakovat o chvíli později a sklídí za to chválu. Mně se totéž stalo před pár lety během schůze, kterou jsem vedla. Poté, co jsme problém prodiskutovali, navrhla jsem řešení, jež všichni sice vzali na vědomí, nicméně jej nepřijali. Deset minut na to jeden z mužů přišel s tím samým řešením, za což sklídl potlesk.

Byla jsem jako opářená. Mně, která jsem jednání předsedala v záviděníhodné pozici síly, ukradli nápad. Kromě ještě jedné ženy, která se schůze zúčastnila, a jež na mě tázavě pozvedla obočí, si toho nikdo ani nevšimnul. Tomu pánovi jsem poděkovala, že můj návrh znovu dostal na pořad jednání, a bez přílišné agresivity jsem si jej vzala zpět. Při zpětném pohledu chápu, jak obezřetně musí žena v takové situaci postupovat. Co se mě týče, všechny ženy musí opatrně našlapovat v úzkém pruhu vhodné reakce bez toho, aby zněly příliš ukňourané či jízlivě.

Většinou žen se kancelářské politiky přičí a chtějí mít možnost dělat svou práci, jak nejlépe dovedou, aniž by se musely nechat rozptylovat hraním her, které zabírá takové množství našeho času. Chceme, aby nás přijímali jako hodnotné členky týmu, podporovali naši práci a ocenili dobře odvedené výkony.

Také by se slušelo, abychom dostali stejnou šanci jako muži, když přijde na povýšení, zvýšení platu či účast na projektu. Většina žen, které znám, s muži pracuje ráda. Konec konců jsme všechny vyrostli s otci a bratry a vždy chtěli být součástí jejich her. A teď, když jsme v práci, nám to přináší radost a potěšení, a nezávisle si přitom budujeme svou cestu a zvládáme čím dál tím komplikovanější předivo svých životů.

Zdá se však, že muži často nechápou, jakou hodnotu do práce přinášíme. Ženy se často cítí vyloučené z konverzací při obědě, u piva nebo na golfu. Buď nás nepozvou, nebo kvůli ostatním povinnostem přijít nemůžeme. Muži často, vědomě či nevědomky, plánují schůze na šestou či sedmou hodinu večerní,

což pro ženy znamená další břemeno, neboť 70 % z nich se ještě k tomu stará o domácnost.

A muži se občas chovají, jako kdyby věděli, co je nejlepší, a někdy dokonce během mítinků či jiných debat za ženy mluví bez toho, aby se jich nejdříve zeptali. Účastnila jsem se talentových pohovorů ve velkých firmách a zažila jsem, jak muž odmítl povýšení jménem ženy s vysvětlením, že se ona a její rodina nemohou přestěhovat, nebo že už víc práce nezvládne, *aniž by to s ní probral!*

Existuje naděje, že s tím, jak se muži na vedoucích pozicích dozvídají více o tom, čím se odlišujeme a jaké styly řízení máme, a chápou naši touhu, aby nás brali jako rovnocenné partnerky a přitom zohlednili všechny ostatní role, které zastáváme (matky, manželky, kuchařky, kamarádky, kontakty, komunitní aktivistky, kupující a spotřebitelky), budou s námi a našimi zdánlivě hektickými životy mít více trpělivosti a ocení přitom naši hodnotu v práci. Život v jednom kole se nám líbí a jen chceme dostat férovou šanci být přínosem!

Bylo nebylo...

V mladém věku třiatvaceti let mě jmenovali manažerkou oddělení se sedmi zaměstnanci ve firmě, kterou založili tři muži. Ačkoliv jsme si já a můj tým rok za rokem vedli úspěšně, sedm let mě za tvrdou práci sotva kdo pochválil. Přesto jsme nijak nevybočili z řady a vytrvali. Když jsem otěhotněla, šéfové předpokládali, že jakmile se dítě narodí, nebudu moct dál pracovat, což zdůvodňovali tím, že ani jejich manželky nejsou schopny zvládat mateřství a práci najednou. Tím ve mně probudili odhodlání jim ukázat, že se mýlí, a mé dvě mateřské dovolené následně tr-

valy jedna dva a druhá čtyři týdny, aby mě muži nestihli někým nahradit. Chtěla jsem se vrátit do práce a dokázat jim i jejich manželkám, že nemají pravdu.

Tyto formativní roky mé kariéry, během nichž jsem se setkala s různými formami předsudků a diskriminace, vedly k tomu, že jsem si vytvořila odolnost, která mě žene kupředu až do dnešního dne. Rozhodla jsem se, že navzdory negativnímu prostředí mého profesního růstu se nad tyto okolnosti povznesu a budu bojovat. Intuitivně jsem cítila, že musí existovat způsob, jak s opačným pohlavím harmonicky spolupracovat.

Tím jsem zahájila celoživotní studium nástrojů a dovedností, jež ženy potřebují, aby překonaly překážky, které jsou před ně v práci úmyslně či neúmyslně stavěny. Přestože se některé z žen, s nimiž jsem v bývalém zaměstnání pracovala, nikdy přes negativní zážitky nepřenesly, mojí volbou namísto toho bylo vytvořit dvě společnosti, které byly pravým opakem té, ve které jsem začínala. Mé firmy byly rovnostářské, měly otevřenou kulturu a respektovaly jak ženy, tak muže.

Některé ženy na překážky reagují odhodláním a jsou rozhodnuty, že skutečnost, že jsou ženami, nebude stát v cestě naplnění jejich cílů. Jiné ženy jsou z takových překážek znechuceny do té míry, že svět korporací opustí, někdy i navždy. Mé názory potvrdila žena afrického původu ve vysokém postavení. Uvedla, že její odolnost se zrodila z diskriminace a obtíží. Poučila se z nich a odešla do pozitivnějšího prostředí, které jí umožnilo zachovat si důstojnost i vedoucí pozici. Obě jsme se zapřísáhly, že se nikdy nevzdáme svého sebevědomí a toho, kým jsme, ve prospěch mužů, kteří se nikdy nenaučili ocenit význam opačného pohlaví. Ta možnost, že se nás muži snaží, záměrně či bezděčně, donutit, abychom to vzdali, nás ve skutečnosti posílila a ještě přidala na přesvědčení, že v budoucnu budeme úspěšné. Stejně jako já nebyla ani ona vzteklá či otupělá, ale obě jsme si namís-

to toho vytvořili tykadla citlivá na to, kdy je třeba, abychom se prosadily či vyjasnily své role.

Vnímání

Během své kariéry jsem koučovala mnoho, možná tisíce, vysoce postavených žen. Pracovala jsem s nimi během jejich přechodu na novou kariéru, konzultovala s nimi, jak zefektivnit jejich styly práce, a radila jim, jak se stát silnějšími vůdčími osobnostmi. Po všechny roky v těchto různorodých rolích mě vždy překvapovaly výrazné rozdíly v tom, jak ženy vnímají vůdcovství a co je motivuje k dosažení něčeho výjimečného ve jménu svých firem. Například jsem si povšimla, že ženy se rychleji než muži rozhodnou k odchodu a hledání nové práce, pokud jsou přesvědčeny, že budou spokojenější. K tomu dochází tehdy, mají-li pocit, že jejich práci nikdo neoceňuje, nezapadají do kultury organizace nebo nedostávají stejnou šanci k povýšení jako jejich mužští kolegové.

Jak může tedy práce zaujmout elán a energii žen tak, aby cítily naplnění, povzbuzení a oddanost cílům firmy?

Podle mého názoru je tím jedním nejnápadnějším faktorem, který stojí za rozhodnutím ženy k odchodu, ztráta sebevědomí. Sebedůvěra je velmi křehká věc a u žen se pravděpodobně déle rozvíjí. Ženy jsou v této oblasti zranitelnější a sebejistotu lze snadno vnějšími okolnostmi zničit či nahlodat. Pokud žena shledává prostředí negativním, odchod je její obrannou reakcí.

Druhým faktorem, který podle všeho činí ženy nespokojené, je vyloučení. Ženy vládnou jedinečnou schopností sprádat informace, fakta a intuici do plánu akce či strategie. Pokud je mužští spolupracovníci vynechávají z informačního řetězce,

ženy si toho všimnou a takové vyloučení jim působí niterní bolest. Má-li to delšího trvání, jejich práce i sebevědomí tím trpí.

Třetí, pro ženy důležitou, věcí je potřeba pravidelné zpětné vazby, pozitivní či nikoliv, a to z důvodu, že se ženy často snaží být dokonalé v tom, co dělají. Nedostává-li se ženě podpory za dobře vykonanou práci, její psychika se obrátí k sebekritice a zpochybňování. Potřebuje rovněž slyšet, jestliže její snaha míří špatným směrem. Taková zpětná vazba může díky stálému úsilí o sebezdokonalení rychle vést ke konstruktivním změnám.

Čtvrtou klíčovou otázkou pro ženy je podpora ze strany firem, kde pracují. Ženy často pociťují potřebu pracovat tvrději, než jejich kolegové-muži, aby dokázaly svou platnost. Není pak neobvyklé, že složitosti jejich životů vedou k tomu, že si berou práci domů, dřou do pozdě do noci, zatímco všichni ostatní spí, a hledají všemožné prostředky k tomu, aby překonaly očekávání. Pokud firma toto úsilí přehlídí a staví překážky, které jim život ještě více komplikují, bez výjimky pak staví rodinu na první místo a odcházejí jinam.

A konečně, ženy potřebují pochopit vnitřní principy, jimiž se řídí myšlení jejich mužských kolegů a šéfů. Je to součástí hádanky, která ženy doma i v práci fascinuje. Máme vrozenou touhu mužům porozumět, abychom s nimi našli společnou řeč. Pojdme se nad tím zamyslet hlouběji a pokusit se vysvětlit, co ženy skutečně cítí.

Ztráta sebevědomí

Znovu a znovu se setkávám se ženami, jež dovolí, aby s nimi jejich nadřízení v práci zacházeli tak špatně, že ztratí sebevědomí. Tyto ženy se dostaly mezi špičku, pyšnice se životopisy k prask-

nutí nabitými úspěchy, a brzy na pozitivní zkušenosti, které jim vstup mezi elitu zajistily, zapoměly. Následující příběh dokládá, jak může pocit nedostatečnosti vést k postupnému pádu. To samé se může stát, a také se stává, i mužům.

Žena, říkejme jí Laura, se kterou se znám, dostala práci u velké farmaceutické společnosti. Přinesla si patnáct let úspěšného řízení značek některých z nejznámějších léčiv na světě. Měla na starosti portfolio léků v hodnotě 5 miliard dolarů a navíc odpovídala za přebudování týmu zdecimovaného předchozím šéfem a nového vyjednání klíčových strategických aliancí, jež se ocitly v ohrožení. To vše byla schopná zvládnout během prvních osmi měsíců na tomto místě!

Navzdory všem úspěchům ji však její nadřízený bagatelizoval, obviňoval ji, že jedná bez konzultace s ním a začal ji vynechávat z porad. Než skončil první rok, začala pochybovat o svých schopnostech a byla přesvědčená, že ve firmě nemůže vydržet.

Naneštěstí se tato scéna ve firmách každodenně odehrává. Kolegové si často všimnou toho, co se děje, avšak mlčí. Pokud do toho personální oddělení zasáhne, pak pouze, aby se přiklonilo k názoru šéfa. Výkonné vedení straní muži a často to zdůvodňují tím, že je příliš cenný na to, aby ho disciplinárně postihli. Pokud někdo ženy neustále přehlíží, slovně napadá či neuznává jejich práci, zvažují možnost výpovědi, práce na vlastní pěst či zaměstnání u menší firmy. Ženy jsou pro svůj osobní klid ochotné se „dobrého“ místa vzdát.

Chtějí-li však ženy ve velkých korporacích zůstat a získat výhody související s vysokým postavením, musí si najít způsob, jak přežít. Mnoho žen si s tím, jak jsou stavěny na okraj, namísto vyhazovu zvolí dobrovolný odchod. Jako důvod pak uvádějí rodinu a vnitřní harmonii. Ve skutečnosti je k výpovědi rafinovaně donutili a řízení firem zůstává v mužských rukách. Každá žena musí samozřejmě jednat podle toho, co je pro ni samotnou

a pro její rodinu nejlepší. Je však důležité tato rozhodnutí pochopit v širším kontextu. Pokud se ženy rozhodnou odcházet z firm, kde pracují, počet žen na vysokých pozicích roste pomaleji, vedení zůstává v rukou mužů a kultura se nemění.

Poučení, která z toho plynou

Lauřina situace je složitá, jak se však mohla odehrát jinak? Faktorů, jež mohly ovlivnit konec tohoto příběhu, je několik.

1. Lauru nakonec zablokovala skutečnost, že neznala ty, kteří činili klíčová rozhodnutí. Nevěnovala dostatek času **budování strategických vztahů** s lidmi, kteří se mohli postavit na její obranu. Jedná se o něco, na co ženy ve své snaze o dokonalost zapomínají. Kdyby jiní klíčoví zaměstnanci firmy věděli o jejich skvělých výsledcích a měli zájem na jejím úspěchu, nebyla by bývala tak zranitelná.
2. Opomněla včas **požádat o zpětnou vazbu** ke svým výsledkům a neměla silného a vlivného **mentora**, který by jí pomohl z nesnází. Zdrojů zpětné vazby existuje celá řada – personální oddělení, kolegové a dokonce i někdo respektovaný z jejího týmu jí mohli varovat a poradit jí. Lauře by možná bývalo pomohlo, kdyby při integraci do firmy našla neformálního mentora s dobrou pozicí ve výkonném vedení.
3. Laura nerozpoznala velice silné ego svého nadřízeného. Vydala se vpřed, dělala změny a strategická rozhodnutí, ale nepodělila se o ně se svým šéfem. To ho rozladilo, neboť

měl pocit, že ho obchází a začal žárlit na její rostoucí moc, zvláště u jejího týmu. Aby dosáhla situace, ze které mohla pouze získat, bylo by bývalo chytré, kdyby s **ním Laura své plány probírala**, požádala ho o radu a poté se s ním rozdělila o uznání.

4. Laura byla typem vůdce, který se stará o svůj tým spíše než o firmu jako takovou. Nepovažovali ji za týmového hráče. Její entusiasmus dosáhnout výsledků se nechtěně jevil jako teritoriální chování a oddělil ji od vysokého vedení tím, že postrádala strategickou vizi.

Při pohledu zpět se měla Laura současně s tím, jak pracovala na svých cílech, ve firmě rychleji uchytit. Rovněž se potřebovala trochu blíže seznámit s mužským stylem vedení a více mu porozumět, což by jí umožnilo lépe spolupracovat s nadřízeným namísto toho, aby vypadala, jako že s ním soupeří. Byla pouze jedním, přestože významným, kolečkem v ústrojí.

Důležitost sebeúcty

Dříve v této kapitole jsem hovořila o sebevědomí, které je klíčovým faktorem úspěchu žen a zároveň oblastí, která ženy nejvíce stahuje ke dnu. Faktem je, že pokud se ženám nedostává důvěry v sebe samy a své úspěchy, je to na nich znát. Ukáže se to na tónu našeho hlasu, naší asertivitě, schopnosti vytvářet kontakty s mocnými lidmi a interakci s kolegy z řad mužů.

V začátcích své kariéry jsem o sobě začala, především před proslovy a prezentacemi, pravidelně pochybovat. *„Co když přijdou na to, že nejsem tou, za kterou mě považují? Když se podívají*

za fasádu, najdou tam, jaká ve skutečnosti jsem – nejistá, chvějící se hromádka nedůvěry a strachu,“ říkala jsem si. U žen, které koučuji, se s touto tendencí obávat se, že lidé prohlédnou vnějším obalem přímo až k nejistému jádru, setkávám často. Trvá skutečně léta, jak se domnívá jedna z mých kolegyně, než se nitro ženy orientované na kariéru vyrovná jejímu zevnějšku? Zdá se, že ano.

A nemá-li žena mentora, ochránce či kolegy, kteří v ní věří, poskytnou jí důležitou zpětnou vazbu a podrží jí v krušných chvílkách, nedojde k tomu *nikdy*.

O co se tady jedná? Tuto otázku jsem položila stovkám žen a 90 % z nich odpovědělo, že byly vychovány dobře smýšlejícími rodiči a učiteli tak, aby se z nich staly hodné dívky. Očekávalo se od nich, že se nebudou chovat asertivně, budou spolupracovat a jednat svolně. I děvčata, jež vychovávali chápající otcové a matky, čelila ve škole předsudkům, které byly protikladem toho, co jim jako dětem říkali. Taková poselství jsou v době, kdy se rozvíjí vaše ego, velice silná, a neskutečně těžko se mění. Pokud však chceme stoupat vzhůru v našich organizacích, pak je to přesně to, co musíme udělat.

Ať již je to cokoliv, co naše nejistoty způsobuje, musí to skončit! Ženy potřebují pravidelně věnovat čas přemýšlení o svých kladech. Na jazyku musí mít seznam svých úspěchů a musí být schopné je bez potíží odříkat. Potřebují promlouvat na poradách a nedovolit ostatním, aby překládali své dobré nápady, než k tomu oni samy dostanou šanci. Potřebují se v organizaci zviditelnit, aby, až se objeví příležitost k povýšení nebo projektu, je vnímali jako kandidáty. Všechny tyto kroky budují image výkonné úrovně, které následně přitáhne respekt a začlenění do užších kruhů organizace. I muži, kteří mají pocit, že po nich někdo šlape, udělají dobře, pokud se budou držet stejné rady.

Sebeúcty se dosahuje obtížně. Začíná to tím, že zcela a otevřeně přijmete to, kým jste, čeho jste dosáhly a co chcete. Pro

nás jako ženy je životně důležité, abychom si pravidelně zvedaly sebevědomí, což nám ve chvílích, kdy cítíme, že nás srážejí či nám nenaslouchají, poskytne zásobárnu síly, ze které můžeme čerpat.

Jedním z nejdůležitějších cvičení, které při koučinku žen používám, je přehled jejich největších úspěchů. Pokud si uděláme seznam událostí, na které jsou nejvíce pyšné, umožní jim to určit, které dovednosti jim pomohly každé z nich dosáhnout. Během procházení jednotlivými úspěchy se dovednosti, na které se spoléhají nejvíce, vynoří na povrch. Takto opakující se dovednosti poté slouží jako základ pro jejich vůdcovství a jsou těmi, na které by se měli spoléhat, pokud si chtějí zajistit trvalý úspěch.

Moje rada

Ženy, je na nás, abychom si vymodelovaly nové vzorce chování, jež mužům pomohou přijmout naši výjimečnost, uvolní tlak pracovního prostředí a ulehčí napětí. Měly bychom se rovněž naučit, jak se podělit o informace o nás samotných, našich touhách a silných stránkách, jimiž dáme těm (mužům) s pravomocí rozhodovat příležitost tak činit s větším pochopením.

Požádejte o zpětnou vazbu!

Máte-li pocit, že něco neklape, zeptejte se proč. Požádejte kolegu, kterému důvěřujete, či jinou ženu, aby během porad sledovali váš styl a řekli vám, co funguje a co ne. Případně poproste personální oddělení o 360° důvěrné hodnocení od kolegů, kte-

rá vám dá otevřenou a okamžitou zpětnou vazbu. Nemůžete se změnit, pokud si neuvědomujete kde.

Netrucujte!

Kolikrát říkáme svým dětem, aby netrucovaly a místo toho vyšly ze svého pokoje a promluvily si o tom, co se děje. Řeknete-li svému nadřízenému či kolegovi: „Z toho, co jsi udělal, mám pocit, že...“, namísto toho, abyste doufaly, že na to přijdou sami, dáváte tím mužům informaci o tom, co k úspěchu potřebujeme.

Nenaříkejte si!

Když si naříkáme, náš hlas se zvýší a stane se velice pronikavým. Je lepší, pokud své myšlenky zformulujete na kus papíru, nadále se soustředíte na to, čeho chcete dosáhnout, a sdělení přednesete jasným a autoritativním tónem.

Nerozčilujte se, zlepšete se!

Pokud od svého šéfa dostanete zpětnou vazbu, která se vám nezdá, či jí nechápete, nadechněte se a přemýšlejte, co vám tím skutečně sděluje. Má nějaký význam? Pokud postrádá jakýkoliv smysl, pak požádejte o vyjasnění a příklady. Jestliže stále nemáte pocit, že se zakládá na pravdě, vyrukujte se svým seznamem úspěchů a připomeňte mu, jaká že je vaše hodnota a zkušenosti!

Dávejte zpětnou vazbu mužům!

Stanete-li se svědkem střetu stylů, nedorozumění nebo nedostačného ocenění ženských dovedností ze strany kolegy, udělejte si čas a promluvte si s ním o tom. Je to vaše příležitost ho vzdělat a možná mu i otevřít oči nad odlišnostmi mezi muži a ženami a dosáhnout větší míry pochopení.

Projevte se!

Muži se na hřišti, doma i v práci často chlubí tím, čeho dosáhli, zatímco ženy čekají, až je někdo objeví. Nastal čas, abychom začaly hrát trochu zostra a naučily se, jak se pochlubit. Nechte své úspěchy vyskočit na povrch během konverzací, pravidelně žádejte o hodnocení výkonnosti a dejte o sobě slyšet, pokud nastane příležitost na povýšení, které si zasloužíte. Nesedte tiše v koutku, zatímco si ten člověk z vedlejší kanceláře, který je ve vychloubání zběhlejší, povýšení urve pro sám pro sebe!

Nespoléhejte na vzhled!

Přestože krásou a pěkným oblečením na sebe do jisté míry upozorníte, nezískají vám respekt. Spoléhání se na to povrchní posílí názor, že ženy jsou objekty, které netřeba brát vážně. Vždy se oblékejte a jednejte jako vůdce. Zjistěte, jaký styl oblékání má vedení vaší organizace, a svůj šatník podle toho upravte nebo změňte. Vaše vizuální prezentace tvoří více než 50 % vašeho osobního sdělení, a pokud je smíšené, snižuje tím váš celkový dojem skutečné profesionálky.

Opatřete si vedení!

Přijďte na to, kdo je tím nejlepším člověkem na to, aby vás vedl, radil vám a naučil vás taktice a dovednostem, jež potřebujete k růstu. Dobrý mentor nemusí být vždy laskavý, a hledejte proto někoho, kdo vám řekne pravdu. Vaše vztahy s mentory mohou být formální i neformální. Pravidelné schůzky s dobře postaveným členem výkonného vedení vám mohou výrazně pomoci při hodnocení vaší efektivity.

Vyražte ven!

Řada skutečných příležitostí se něco naučit se odehrává mimo kanceláře, na chodbách, u oběda s kolegy a ve společnosti dalších profesionálů, konkurentů a guru našich odvětví. Pokud nikdo nemá tušení, kdo jste a čeho jste dosáhly, nepokročíte vpřed.

Neříkejte, že to tak není!

Ženy, které hlásají, že být ženou jejich kariéru nijak neovlivnilo, prokazují medvědí službu jiným ženám, jejichž zkušenosti jsou opačného rázu. Ženy, které to dotáhly do nejvyšších pater organizace bez jakýchkoliv negativních zkušeností s opačným pohlavím, jsou v menšině. Uznejte realitu většiny žen a podejte jim pomocnou ruku!

Ženy a muži spolu mohou dosáhnout báječných věcí. Některé ženy mi řekly, že ženy by měly být méně citlivé. Další mají pocit, že potřebujeme věřit samy sobě a vědět, jak jsme dobré. Také bych dodala, že ženy se musí navzájem podporovat, nedovolit, aby je emoce srazily na kolena, naučit se politickému

důvtipu, zlepšit svůj styl komunikace a co je nejdůležitější, pamatovat si, že my jsme vůdci!

Molly D. Shepardová

Kapitola 1

Předejte to správné sdělení: Komunikujte jasně a své myšlenky nechte zaznít

Sally, která pracuje v New Jersey jako vedoucí projektového týmu u známé mezinárodní firmy se spotřebním zbožím, mi nedávno vyprávěla následující příběh. Pravidelně se scházela s kolegou z práce a dělili se o historky a informace. Během jedné z jejich konverzací u oběda se jí zeptal na nedávné projektové jednání na vysoké úrovni, kterého se účastnila v Atlantě. Pustila se do vyprávění se všemi podrobnosti, počínaje cestou na místo schůze, a pak se náhle zarazila.

„Počkat, než budu pokračovat, chceš ženskou verzi se všemi podrobnostmi nebo verzi pro muže v hlavních bodech?“

Zamyslel se a po chvíli odpověděl: „Ženskou verzi. Opravdu mě to zajímá.“

Oba se zasmáli, když si uvědomili pravdivost toho konstatování, a ona pokračovala ve vyprávění i s detaily. Začala tím, jak cestovala s kolegou z jiného oddělení, a zdrželi se kvůli zpoždění letadla, kvůli čemuž na první schůzku dorazili s dvouhodinovým zpožděním. Dále mu sdělila podrobnosti o každém účastníku toho jednání a o tom, kdo se zdál naladěný na stejnou

notu s kterým „týmem.“ S celou skupinou šla na večeri a podělila se s nimi o šťavnaté historky, které ji vyprávěl jeden z jejich kolegů z Chicaga. Pětadvacet minut poté skončila popisem další fáze projektu a svých pocitů týkajících se výhod a nevýhod práce na něm.

Jednou z mnoha věcí, kterými se liší styl komunikace mezi muži a ženami, je způsob, jakým sdělují informace. Ženy rády mluví o lidech, situacích, kontextu, dramatu a vnitřním významu. Muži obvykle jen nařknou povrch, letmo zmíní aktuální události, sport a burzu. Později budeme hovořit o tom, jak muži často podrobný popis od žen považují za „odbíhání od tématu.“ Není divu, že v nedávném průzkumu, který prováděla organizace The Leader's Edge, shodli se dotázaní muži i ženy, že každé pohlaví komunikuje odlišným způsobem. Je důležité, aby ženy pochopily, jak jejich styl komunikace vnímají ostatní. Pokud ženy svůj styl nevyhodnotí a neprovedou nezbytné úpravy, korporátní dveře se před nimi uzavřou, a ony ani nebudou vědět proč.

Komunikační styly žen často zůstávají nepochopeny a vnímány jinak, než ty mužské. To má výrazný dopad na to, aby jim někdo naslouchal, aby se zapojily, sdělily své myšlenky a staly se vůdkyněmi v profesním světě. Ženu, která reaguje na neustálé přerušování ze strany mužských kolegů tím, že začne přerušovat ona je, mohou vnímat jako přespříliš průbojnou, zatímco ta, jež při schůzích zdvořile vyčkává, až jí někdo udělí slovo a nikdy sama od sebe je považována za slabou. Ženy musí zbavit části zdvořilého chování, které se v dětství naučily, a které ve firemním světě nefunguje, například: *počkejte*, až se vás někdo na váš *názor zeptá*, *nechlubte se* svými úspěchy, než promluvíte, *zvedněte ruku* a počkejte, až si vás někdo všimne a v konverzaci *nebuďte dominantní*.

Proč je pro ženy komunikace „Hlava 22“

Už vás někdy někdo pochválil ta to, jak dobrými posluchači jste? Nebo vám řekl, že se vám daří v rámci skupiny zohlednit názory i myšlenky všech zúčastněných? Přestože tyto vlastnosti možná považujete za kladné, a v mnoha situacích tomu i tak je, v korporátním světě se tak nutně jevit nemusí. Následující tabulka uvádí seznam charakteristik ženské komunikace, které do kategorie „Hlava 22“ spadají.

Přehled korporátní komunikace „Hlava 22“

Ženy mají tyto vlastnosti, ale...muži je vidí takto.

Ženy umějí naslouchat.	Mnoho mužů to vnímá jako pasivitu.
Ženy zdvořile čekají, až promluví ostatní.	Ženy nejsou brány jako skutečné účastnice.
Ženy na poradách zvyšují hlas, aby „je bylo slyšet“.	Ženám se často říká, že mají agresivní styl.
Ženy obvykle žádají ostatní o názory a zpětnou vazbu.	Mnoho mužů to považuje za formu nerozhodnosti.
Ženy „rozvíjejí vztahy“.	Dlouhé konverzace žen jsou považovány za ztrátu času.
Ženy berou svou práci vážně.	Může se zdát, že ženy nemají smysl pro humor.
Ženy používají řeč těla a výrazy tváře, aby povzbudily právě hovořící.	Chování žen lze mylně pokládat za souhlas.
Ženy prokazují citlivý přístup k vyjadřování a řízení.	Ženy se mohou jevit jako změkčilé a emocionální.

Ženy podávají podrobné zprávy.

Mnoho mužů si myslí, že podrobné vyprávění žen je odbíháním od tématu.

Vztahy

Všechny hlavy se s příchodem známého právníka do restaurace hotelu Ritz Carlton otočily. Ben se zastavil u několika stolů, rychle přecházel od jednoho člověka k druhému a vždy něco prohodil, a během krátké chvíle zvládl několik „důležitých“ obchodních konverzací. Přestože se komunikace do značné míry omezila pouze na potřásání rukama, poplácání po zádech a zřídka přesáhla „Jak je Bille? To jednání rady včera bylo vážně dobré! Co si myslíš o Joeově návrhu?“ nebo „Ahoj Miku, v sobotu to byl skvělý zápas! Musíme se brzy sejít a probrat ten případ Stanford,“ spojil se s lidmi, jež znal. Za necelou čtvrt hodinu toho stihnul hodně a navázal více než deset kontaktů. Očividně byl v tomto druhu komunikace přeborníkem.

Ženy berou vztahy vážně a snaží se je budovat vytvářením spojení, která obsahují význam, pomocí podstatných a dlouho trvajících rozhovorů. Jestliže s jiným člověkem nevedeme konverzaci, jež je podle našeho názoru smysluplná, nemusí se nám taková interakce zdát uspokojivá. Proč je to problém? V dnešním rychle pádícím firemním prostředí dlouhé konverzace ženy zpomalují, což vede k tomu, že naše sítě kontaktů jsou mnohdy menší a uzavřenější, zatímco muži, kteří tolik času hovorem nestráví, mají obvykle kontaktů celou řadu a díky tomu se k nim donesou různorodější informace z více zdrojů. Dosahují toho prostřednictvím velkého počtu vztahů na mnoha kontaktních místech, například v klubech, profesních a občanských organi-

zacích a během sportovních akcí a podobně. To jim umožňuje informace přinést zpět do firmy a prokázat tím, že mají široký přehledem o tom, co a kdo dělá z okruhu konkurence a obchodní komunity obecně.

V Benově situaci by se většina žen dala do hovoru s prvním, koho znají, a dlouhá konverzace by jim pak zabránila před obědem prohodit slovo s více kontakty. Přestože pro ženu by taková výměna informací byla jistě uspokojivější, nesplňovala by pracovní cíl vybudovat si širokou síť. Zatímco ženy mají často hluboké a láskyplné vztahy, jejich počet není tak vysoké a obvykle se točí okolo přátelství, což navazování kontaktů v profesním světě znesnadňuje. Aby ženy byly v tomto ohledu co nejefektivnější, potřebují odlišit pracovní a společenské vzorce chování a zlepšit dovednosti při vytváření vztahů.

Naslouchání

Ženy jsou považovány za lepší posluchačky, než muži, a přestože se může jednat o klad, muži jej během porad často považují za slabost. Ženy se tím jeví jako nejisté, pasivní a bez vyhraněného názoru na předmět debaty. A pokud čekají na konec schůze, aby se s kolegou mohly podělit o dobrý nápad, v zásadě jej tím, že ho nepřednesly skupině, promarní. Někdy si vyslouží i negativní reakce: „Proč se neozvala, když jsme byli na schůzi všichni?“ Je zásadně důležité, abyste se soustředily na diskuzi a nápady si nenechávaly pro sebe, ale podělily se o ně. Kolegové tak budou vědět, že se na debatě podílíte a nasloucháte podstatným věcem. V nedávné studii 80 % zaměstnanců ve výkonných funkcích uvedlo, že ženy umí lépe naslouchat než jejich spolupracovníci z řad mužů. Ženy musí tuto vlastnost proměnit ve výhodu.

Tip: Zapojte se

Během porady či konverzace se do diskuze zapojte hned zpočátku a staňte se součástí dialogu, protože později by vám to mohlo přijít trapné. Využijte své dovednosti dobře naslouchat a chyťte se něčeho, co jste právě zaslechly, rychle si zformulujte myšlenky a reagujte. Budou vás vnímat jako zúčastněného a přemýšlivého člena skupiny.

Nechte se slyšet

Leigh, která zastává místo viceprezidentky pro lidské zdroje ve výrobní společnosti, měla pocit, že se jí během schůzek se svým výkonným týmem nedostává sluchu a rozhodla se situaci napravit. Porady probíhaly ve velké místnosti, kde všichni seděli okolo velkého konferenčního stolu, a Leigh se často stalo, že jí usadili na stejnou stranu stolu jako CEO. Uvědomila si, že jelikož je mimo jeho zorné pole, je prakticky neviditelná, a snažila se posadit na druhou stranu stolu, i když to znamenalo, že musela dorazit dřív, aby si zabrala místo. Také si povšimla, že nikdo během řeči nestojí, a rozhodla se využít příležitost. Když byla připravena se svým příspěvkem, postavila se a řekla: „Doufám, že vám to nevadí. Myslela jsem, že mě tak lépe uslyšíte,“ a přednesla svou zprávu. Vystoupila z řady a ostatní to přijali dobře. Brzy zjistila, že o její názory a rady žádají čím dál tím častěji.

Další příběh na stejné téma se odehrál během schůze podvýboru správní rady. Probírali, jak do rady vybrat nové kandidáty. Předsedající schůze, byla jí žena, navrhla, aby analyzovali stávající členy rady a zjistili tak, jaká odvětví a jaké dovednosti nejsou zastoupeny a mohli se poohlédnout po kandidátech, kteří tato kritéria splňují. Skupina myšlenku vzala na vědomí a pokračovala v diskuzi.

Asi po deseti minutách si vzal slovo jeden z mužských členů rady, dobře známý vedoucí představitel ve své komunitě, a prohlásil: „Něco mě napadlo. Co kdybychom udělali analýzu členství v radě a zjistili, co nám chybí s ohledem na odvětví a dovednosti?“ Další z mužů se k němu ihned otočil a řekl: „To je skvělý nápad! Dejme se do toho. Jak začneme?“

Předsedající byla v šoku. Vypadalo to, jako kdyby ten stejný skvělý nápad před deseti minutami neslyšeli. Nemohla uvěřit, že jeden z vysoce postavených mužů ve skupině její myšlenku prezentoval, jako kdyby byla jeho vlastní, a nikdo si nepamatoval, že to navrhla ona. Vzala si slovo a řekla: „Děkuji, že jste můj návrh znovu přednesl. Souhlasím, že je dobrá, a můžeme se do toho pustit.“ Dala si pozor, aby se ke kolegovi z rady zachovala s respektem, ale současně připomněla skupině, kde nápad vznikl. Mrknutí od jediné další ženy v místnosti jí sdělilo, že to pochopila.

Tip: Nechte se slyšet ve skupině

Aby byl váš hlas vyslyšen, využijte svého důvtipu a najděte nejlepší způsob, jak se zapojit do diskuze. Jste-li v místnosti plné lidí, při přednesu se postavte. Pokud máte jemný hlas, mluvte důrazněji než obvykle. Jestliže se konverzace žene kupředu rychlostí blesku, využijte uprostřed akce a promluvte. Vaše sebevědomí vám výrazně pomůže vyslat jasnou zprávu.

Jak znít strategicky

Dříve, než se při poradách zabředne do maličkostí, jasně vyjádřete, jak daný projekt zapadá do obchodní strategie firmy a celkové vize organizace. Dejte najevo, že vidíte celkový obraz,

a podrobnosti o tom, kdo bude co dělat, použijte k podpoře strategie, nikoliv k jejímu řízení. Ženy se často utápějí v detailech a často proto nejsou považovány za strategicky smýšlející. Namísto toho, aby hovořily o budoucí vizi nebo globálním dopadu projektu, většinou mluví o tom, jaké konkrétní kroky je třeba podniknout k vyřešení problémů nebo posunu iniciativy kupředu. Přestože se jedná o praktický přístup a podrobnosti je třeba promyslet, aby se projekt pohnul vpřed, nenechte se zaškatulkovat jako pouhý „realizátor.“ Mějte na paměti, že musíte prezentovat i to, že „myslíte ve velkém.“

Asertivita

Chování, jež se u mužů běžně vnímá jako *přiměřeně asertivní*, se u žen může brát jako „*nepříjemně agresivní*.“ Odpověď zní, že ženy mají být asertivní, nikoliv agresivní. Záleží na míře, již určuje tón a výška hlasu, a na přístupu. Protože rozdíl mezi agresivitou a asertivitou je tak nepatrný, ženy by si měly tuto odlišnost uvědomovat. Zatímco sebejistá a důrazná promluva je vždy na místě, mužskému uchu se rovněž *může* zdát, že žena křičí, a proto tuto neviditelnou čáru nepřekračujte.

Mezi základní pravidla asertivní komunikace patří nikdy se na veřejnosti nepostavit vedoucímu představiteli skupiny, nikdy nikoho nepřivádět do rozpaků a nikoho osobně nenapadat. Marketingová ředitelka, které se dařilo pracovat na své asertivně, zašla příliš daleko. Při schůzi kritizovala svého nadřízeného a draze za to zaplatila. On chtěl určité téma odložit, ale jí se to nelíbilo a nakonec ho obvinila, že problém nechce řešit. Jejich vztah to nevratně poškodilo a on k ní ztratil důvěru.

Dalším pravidlem je to nikdy nebrat osobně. Jedna ředitelka pro zvláštní projekty na vysoké škole se rozzlobila na svého