

ŽENSKÝ A MUŽSKÝ PRINCIP VEDENÍ LIDÍ A ORGANIZACÍ

TEXT Lucie Teisler FOTO a DATA archiv Anderson Willinger

Přes 50 let svět zkoumá, jak se liší manažerský styl žen a mužů. A stále více si pokládáme otázku, zda rozdíl skutečně existuje. Stírají se rozdíly, nebo se mění úhel pohledu?



Od 70. let minulého století bylo provedeno mnoho studií, které nacházely zásadní rozdíly ve stylu řízení mužů a žen. Hlavní rozdíly byly spatřovány v přírodní podstatě, a v tom, kdo jsme jako muž a žena.

Studie zdůrazňovaly fakt, že ženy jsou více zaměřené na riziko, jsou méně optimistické v predikcích a plánování a jsou více emotivní a impulzivní, především v negativních situacích. A na rozdíl od mužů nemají schopnosti vize. Na počátku 21. století studie začaly představovat hlavní rozdíly v tom, že ženský princip řízení je více transformační a lidsky orientovaný, zatímco mužský je byznysově orientovaný a vztahově transakční.

Zlom v těchto úvahách nastal v roce 2015 s tezemi profesora Gannouniho a jeho následovníků, kteří si jako první položili otázku, zda rozdíl tkví v rozdílu samotném či spíše v našich stereotypch myšlení a socializaci.

Jinak řečeno, zda psychodynamické vrstvy spojené se sociálními předsudky, naše fantazie či představy, potlačované

Porovnání hodnocení žen a mužů na Leadership pozicích v 360stupňovém hodnocení účastníků Insead vzdělávacího Executive programu získaly ženy vyšší hodnocení než muži ve většině dimenzí vedení. Ženy byly hodnoceny níže než muži pouze v dimenzi „Vizionářství“.

	Vizionářství	Design organizace	Vztahy mimo organizaci	Emoční inteligence	Empowering	Motivace	Schopnost odměny a zpětné vazby	Schopnost budovat tým	Globální mind-set	Houževnatost
Kterí lídři se ohodnotili výše?	Nikdo	Ženy	Ženy	Ženy	Nikdo	Ženy	Nikdo	Nikdo	Nikdo	Nikdo
Které lídři muži ohodnotili výše?	Muži	Ženy	Ženy	Ženy	Nikdo	Ženy	Ženy	Ženy	Nikdo	Ženy
Které lídři ženy ohodnotily výše?	Ženy	Ženy	Ženy	Ženy	Nikdo	Ženy	Ženy	Ženy	Nikdo	Ženy

Porovnání hodnocení žen a mužů na Leadership pozicích v 360stupňovém hodnocení účastníků Insead vzdělávacího Executive programu získaly ženy vyšší hodnocení než muži ve většině dimenzí vedení. Ženy byly hodnoceny níže než muži pouze v dimenzi „Vizionářství“.

Vizionářství	Design organizace	Vztahy a vazby mimo organizaci	Emoční inteligence	Empowering
Schopnost komunikovat vizi, misi a strategii, která zahrnuje multikulturní a rozdílnou perspektivu a navíc propojuje zaměstnance, akcionáře a dodavatele v globálním měřítku.	Vytváření prvotřídního organizačního designu a kontrolního systému, a jejich následné využívání k vyhodnocování chování zaměstnanců na základě hodnot a cílů společnosti.	Schopnost vzbuzovat v zaměstnancích povědomí a zájem o okolní dění v kontextu zákazníků, akcionářů, dodavatelů a ostatních zájmových skupin, včetně lokálních komunit, na které má daná společnost dopad.	Schopnost budovat důvěru ve společnosti vytvářením dobrého příkladu a emočně inteligentního pracovního prostředí, jehož členi jsou uvědomělí a navzájem se k sobě chovají s respektem a pochopením.	Posílení všech členů společnosti a jejich následovníků, sdílením a delegováním informací.
Motivace	Schopnost odměny a zpětné vazby	Schopnost budovat tým	Globální mind-set	Houževnatost
Motivace a dodání energie zaměstnancům k dosažení cílů společnosti.	Nastavení vhodné odměňovací struktury, a schopnost artikulovat konstruktivní zpětnou vazbu.	Rozvoj týmových hráčů a soustředění se na efektivitu týmu pomocí budování pozitivní atmosféry vybízející k ochotě spolupráce a konstruktivnímu konfliktu.	Povzbuzení ke globálnímu smýšlení a představení hodnot, které slouží jako „lepidlo“ mezi lokální a mezinárodní kulturou, a které jsou reprezentovány uvnitř společnosti.	Povzbuzení zaměstnanců k houževnatosti a odvaze, pomocí nastavení osobního příkladu a ochotě rozumně riskovat.

emoce, genderová traumata, kulturní rozdíly a vzdělávací vzory skutečně ovlivňují různost stylu vedení mužů a žen, či spíše ovlivňují to, jak muži či ženy styl vedení opačného pohlaví vnímají.

Jako ukázka nám může posloužit naše stereotypní uvažování o rozvržení ženských a mužských rolí. Fakt, že hlavní ženskou rolí v byznysu (z více než 75 procent) je HR, tedy role personální, asi nikoho nepřekvapí. Ale mnoho lidí, mužů i žen, bude upřímně překvapeno, pokud se z kabiny letadla ozve ženský hlas kapitánky.

Po tisíciletí se od muže očekávalo, že bude hrdinou, vůdcem, živitelem, tedy mužem, na kterého není možné se dívat jako na slabého. Na straně druhé, ženy byly ve fantaziích a představách „nedosažitelným objektem“ lásky, pečujícími matkami a udržovatelkami rodinného ohně.

Je mnoho studií, které se věnují rozpolcenosti vnímání žen buď jako bohyň nebo čarodějníc, projevujících se ve formě emocionální a fyzické závislosti, která ústí k oběma emocím, a to jak lásky, tak nenávisti. Ty se pak podvědomě přenáší do jakéhokoli vztahu k jiné ženě až ke kolektivním postojům k ženám.

To může být jeden z důvodů, proč mužští vůdci přijímají a přitom stále zpochybňují ženské vedení a odvalu. Kolektivní ženské trauma v průběhu staletí vedlo k podceňování s pocity: „Nejsem dost dobrá“. Žena se cítila odmítaná společností, a aby byla schopna čelit světu, převzala „mužskou masku

nebojácnosti“ jako svou ochranu. Ve vedení se to stále odráží v hesle Think Manager – Think Male.

Obecně platí, že ženy jsou spojeny s podceňováním, což vede k nejistotě, jak jsou vnímány, a muži jsou spojeni se silou, která vede ke strachu z odmítnutí a selhání.

Mohou být tyto skryté postoje výsledkem vzájemného zrcadlení, které se ve světě byznysu projevuje v neutuchající se touze rozpoznat rozdíly řídicího stylu? •

Po tisíciletí se od muže očekávalo, že bude hrdinou, vůdcem, živitelem, tedy mužem, na kterého není možné se dívat jako na slabého.