

*Nastal čas zvrátit frustraci z diverzity v její fascinaci, je přesvědčená Radka Dohnalová, zakladatelka mezinárodní vzdělávací a rozvojové společnosti ATAIRU, která se věnuje rozvoji různých stylů leadershipu nejen u nás, ale i v zahraničí. Sama o sobě říká, že ji naplňuje objevování a rozvoj vnitřní motivace, konkrétně talentu, vášně a poslání druhých, a tuto dimenzi přenášet do leadershipu a vzdělávání.*



## VYUŽÍT SVŮJ POTENCIÁL

**V Česku je znát jistá ostražitost, pokud se objeví témata zaměřená na podporu žen. Proč má smysl se jimi zabývat?** Já sama, když jsem byla mladší, jsem vůči nim byla kritická. Změnilo se to ve chvíli, kdy přišly na svět moje děti a také spolu s tím, jak jsem se dostala na určitou pozici a zjistila, že na jednu kolem mě převládají muži. V tu chvíli mě to začalo více zajímat. Stále u nás narážíme na předsudky, že žena je buď kariéristka nebo matka. Nic mezi tím. Mého manžela se nikdo nebude ptát na to, jak zvládá work life balance a jaký je otec. Proč bych ale já nemohla mít hezký vztah s manželem, být matkou tří dětí a mít vlastní úspěšnou mezinárodní firmu? Neustále na druhých hledáme nějaké slabiny a dáváme jim nálepky. Já osobně jsem v minulosti chtěla zvládat všechno sama, aby mi nikdo takovou nálepkou nedal. Teď už to ale nedělám a nebojím se říct, že mám doma třeba hospodyně, která se stará o domácnost.

**Co vede k tomu, že máme sklon hodnotit úspěšné ženy spíše negativně?** Je to v nás zakořeněné. Když jsem studovala MBA program na Harvardu, narážila jsem na zajímavou případovou studii Heidi vs. Howard Roisen, kdy byli studentům rozdány stejné dva popisy profesně úspěšných lidí. Lišily se pouze v tom, že jeden se týkal ženy Heidi a druhý muže Howarda. Cílem studie bylo zjistit, jestli a případně jak bude odlišné hodnocení s ohledem na pohlaví. Ukázalo se, že Heidi studenti častěji přisuzovali vlastnosti jako hlad po moci a neupřímnost. Naopak Howard byl hodnocen spíše jako upřímný, pokorný a laskavý. I když schopnosti Heidi i Howarda hodnotili jako srovnatelné, pokud měli shrnout, koho by měli raději a s kým by spolupracovali, zvítězil Howard. Jednoduše řečeno, úspěšné ženy jsou méně oblíbené než úspěšní muži, i když se jim podaří dosáhnout stejných výsledků. Za svůj úspěch, ale zaplatí menší oblíbeností.

**S ženami ve vedoucích funkcích je často spojená představa, že se chovají „mužsky“ proto, aby uspěly. Skutečně tomu tak je?** Nerada generalizuji, ale pokud se budete pohybovat řadu v let v určitém prostředí, ovlivní vás to. A pokud s tímto nedokážete pracovat, můžete ztratit část sebe sama. Realita je taková, že v řadě odvětví a zejména v určitých pozicích muži převládají. Ne snad, že by si ženy řekly, že se začnou určitým způsobem chovat, ale intuitivně se přizpůsobí. A to je jeden z důvodů, proč má smysl mít nejen smíšené týmy, ale i jejich vedení.

**Platí, že ženy, kterým se daří, inspirují a pomyslně vytahují nahoru další ženy, anebo je naopak sráží?** Jsou ženy, které tvrdí, že pokud ony vše zvládnou samy, tak nevidí důvod pomáhat ostatním. Na druhou stranu potkávám stále více žen, které pomáhají dalším ženám. Pracovala jsem se stovkami žen ve vedoucích pozicích u nás i v zahraničí a moje hypotéza je, že řada z nich bojuje se strachem, že nejsou dost dobré a podvědomě cítí jistou soutěživost, která mezi ženami panuje.

**Jak s tímto svým strachem bojovat?** Právě tento strach, že nebudu dost dobrá, patří spolu s obavami z toho, co si o mě pomyslí druzí a jak zvládnou zkombinovat profesní a osobní život mezi tři nejčastější strachy žen. Pro srovnání, muži nejčastěji zažívají obavy z toho, zda budou dostatečně úspěšní, vydělají dost peněz a jestli nepřijdou o práci. Tyto naše strachy pak ovlivňují i naše chování. Myslím, že umět jako žena podpořit ji-

nou ženu vyžaduje jistou dávku osobní vyzrálости, pocit vlastní neohroženosti a vědomí si své hodnoty. Pokud dělám to, co mě naplňuje, cítím se ukotvená, tak mi nebude vadit, jestliže se někomu dalšímu daří a třeba mě i přeroste.

**Může spolu souviset leadership a spolupráce?** Právě o spolupráci leadership je. Pokud chcete na konci svého dne vidět, že vaše práce měla větší dopad, nemůžete na to být sami. V tu chvíli potřebujete tým. A právě s tímto v našich programech autentického leadershipu pracujeme. Nesnažíme se „naroubovat“ na každého jeden univerzální styl, ale hledáme u každého jeho individuální silné stránky a ukazujeme cestu, jak je rozvíjet.

**V čem jsou muži a ženy odlišní?** Jedním z témat, které odlišuje leadery muže a ženy je práce se strachy a ohrožením. U žen to vede k tomu, že pokud si nejsou jisté, tak raději mlčí a neřeknou si o lepší pozici nebo odměnu. Vyšlo najevo například, že mezi absolventy a absolventkami prestižních amerických univerzit, kteří dokončí MBA studijní program, je 7 % rozdíl v platech v neprospěch žen. V okamžiku, kdy tito absolventi hledají práci, je jim všem nabídnuto velmi dobré finanční ohodnocení. Všichni mají skvělé vzdělání a potenciál, ale zatímco 57 % mužů si během vyjednávání řekne o více peněz, totéž udělá pouze 7 % žen. Z mého pohledu je autentický leadership o uvědomění si toho, co mě baví a v čem jsem dobrá, o schopnosti pracovat se svými strachy a spolupracovat s různorodými lidmi.

**Proč se firmám vyplatí, aby se u nich uplatňovaly různé styly leadershipu?** Proto máme jasná ekonomická data. Když poradenská společnost McKinsey&Company začala v roce 2007 zkoumat diverzitu ve firmách, ukázalo se, že společnosti, které mají ve vedení více žen, jsou ekonomicky úspěšnější než ty, které je tam nemají. Byla zde popsána korelace, ale nikoliv kauzalita, což je důležité si uvědomit. První z řady studií této společnosti byla vystavena velké kritice za to, že se zaměřuje pouze na ženy, avšak právě pohlaví je jediná informace, kterou lze získat z veřejně dostupných dat. Přišla další studie zaměřená na to zjistit, čím tedy ženy přidávají firmám hodnotu. Závěr byl, že pokud analyzujeme různé leadershipové styly, které jsou nejdůležitější pro rozvoj firem, tak ženy a muži volí rozdílné způsoby vedení. Například ženy mají větší tendenci se zaměřovat na rozvoj lidí a jejich inspiraci, zatímco muži mají více tah na branku. Ale to, co vytváří úspěch, je právě kombinace a vzájemná komplementarita různých leadershipových stylů.

**V čem se liší leadershipové programy, které připravujete pro muže a zvlášť pro ženy?** R Rozdíly jsou jak v obsahových tématech, tak v procesu učení. Muži velmi dobře reagují na autoritu, a pokud před ně na začátku workshopu postavíte muže, člena představenstva nebo generálního ředitele, a on bude mluvit o tématu, které bych jinak představila já, snížíte tím jejich rezistenci a oni budou mnohem ochotnější naslouchat. Ženy nic takového nepotřebují. Pro ně je mnohem důležitější sdílení i možnost mluvit také o svém osobním životě. Zajímavé ale je, že muži vůbec neřeší, že máme oddělený program pouze pro ně, zatímco ženy cítí rozpaky. Jako by se styděly za to, že musí být program jen pro ně. **Čím to je?** Setkáváme se s tím pouze v Česku. Ale pokud se nám podaří vytvořit bezpečné prostředí, kde mohou ženy sdílet své zkušenosti, otevřou se. Pokud by byli v programu také muži, pravděpodobně by své pochybnosti o sobě samé více skrývaly, aby nepůsobily nekompetentně. Autentický leadership je ale o tom, přijmout svou jinakost a využít svůj potenciál. To také znamená přijmout diverzitu a umět pracovat s různorodostí. Pokud si jako ženy najdeme cestu samy k sobě, dokážeme rozvíjet sebe i druhé. Pokud chcete firmu posunout, potřebujete vytvořit bohatý ekosystém, který chápe, že lidé jsou různí, potřebují různé podmínky a pak mohou společně spolupracovat a růst. Pokud tomuto porozumíme, přejdeme od frustrace různorodostí k její fascinaci. ■

**„NESNAŽÍME SE  
„NAROUBOVAT“  
JEDEN UNIVERZÁLNÍ  
STYL NA VŠECHNY,  
ALE HLEDÁME U  
KAŽDÉHO JEHO  
INDIVIDUÁLNÍ SILNÉ  
STRÁNKY.“**