

**Přestože nastává „feminizace managementu“, pouze dvě procenta žen se dostanou na manažerské pozice ve firmách Fortune 500 a působí na nich. Nicméně stát se manažerkou je jedna věc, uspět v této roli věc druhá. Výzkum ukazuje, že pokud se žena ocitne na vrcholové pozici, málokdy uspěje. Proč tomu tak je?**

EXEKUTIVNÍ  
MANAGEMENT

# Úspěšná žena na manažerské pozici? Zapomeňte!

## PRVNÍ VLNA DISKRIMINACE

Počet žen ve vůdčích pozicích je sice větší než kdykoliv v minulosti, ale ženy jsou i nadále velmi sporadicky reprezentovány na manažerských místech. První příčinou je neviditelná bariéra vytvořena manažery-muži, tzv. „glass ceiling“, která jim brání dosáhnout takové pozice. Druhým důvodem je fenomén známý jako „glass escalator“, který pomáhá a umožňuje mužům pokročit v organizačních strukturách nesrovnatelně rychleji.

Pokud se žena dostane na vedoucí pozici, je často pod drobnohledem nejen členy dané organizace, ale

i celé společnosti. Zde se vynořují otázky typu: „Jaký je její výkon ve srovnání s muži?“, „Jak se daří jí i samotné firmě?“ nebo: „Jsou ženy dobré na vůdčích pozicích?“ Výzkum, který se zabýval danými otázkami, ukázal, že manažerky:

- jsou kritizovány a kontrolovány více než muži,
- jsou hodnoceny mnohem hůře než muži na stejné pozici,
- zaměstnanci preferují mužské pohlaví na vedoucích pozicích,
- velká část mužů na vedoucích pozicích zpochybňuje ženy jako manažerky,

■ firmy, ve kterých ženy zastávají vedoucí pozice, vykazují horší výsledky než ty, v nichž jsou manažery výlučně muži.

A právě tento poslední výsledek vedl odborníky v dané oblasti k zamýšlení, zda je slabý výkon organizace skutečným obrazem v individuálních rozdílech mezi mužem a ženou, nebo jsou to jen vedlejší příznaky jiných problémů. Zde vznikl argument, že po první fázi diskriminace (jako jsou glass ceiling a glass escalator) přichází na pracoviště další fáze diskriminace – „glass cliff“, se kterou si ženy musí poradit.

## DRUHÁ VLNA DISKRIMINACE

Glass cliff je situace, v níž je žena sice zaměstnána na vedoucí pozici, avšak její role je spojována s vysokým rizikem selhání, protože se organizace nachází v dlouhodobé krizi. Když k selhání dojde, je to právě žena, která je neprávem obviňována a kritizována za výsledek. Výzkum tohoto fenoménu potvrzuje, že ženy bývají opravdu zaměstnávány do riskantních pozic, ve kterých je zvýšené riziko selhání. Uvedme pár konkrétních příkladů:

■ vedoucí pozice v riskantních a kritizovaných právních případech,

■ pozice finanční ředitelky společnosti, které se nedaří,

■ vedoucí festivalu pro mladé, který má sníženou popularitu,

■ návrh na politickou pozici, kterou žena nemůže vyhrát.

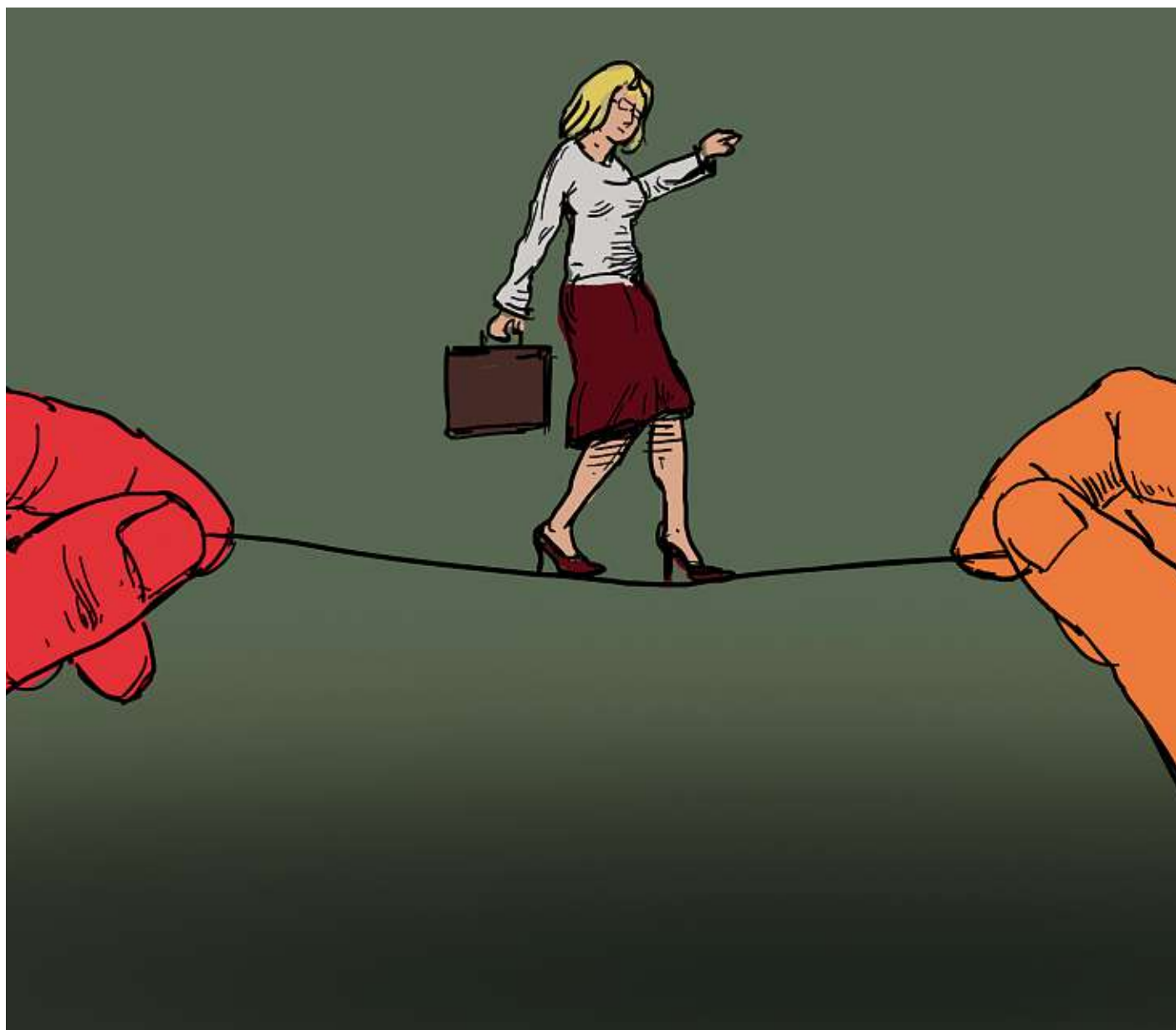
„V předešlé firmě jsem byla jmenována do pozice, která měla změnit směřování firmy. Tuto pozici přede mnou nepřijali mí tři mužští kolegové ze správní rady. Neřekli mi to. Když jsem vyjádřila obavu z časového rozpětí, které mi bylo dáno k dokončení úkolu, bylo mi sděleno, že vždy jsem dosáhla stanovených výsledků a že

se v tom momentě nic jiného ve firmě neděje, tak jsem to musela udělat.

Na konci dvanáctého měsíce se mé obavy naplnily. Společnost se rozhodla pro ukončení projektu a byl mi zadán další riskantní projekt. Odmítla jsem ho. Propustili mě do tří týdnů. Čtyři mužští kolegové, kteří také tento projekt odmítli, propuštění nebyli,“ uvádí ze své praxe manažerka, 45 let.

## BENEVOLENTNÍ SEXISMUS NA PRACOVÍŠTI

Jednou z příčin situace glass cliff je, že benevolentní sexističtí muži (a ženy, které se přizpůsobily těmto ▶





► normám) ve firmě se aktivně snaží znevýhodňovat ženy na vedoucích pozicích a touží vidět jejich selhání. Ženy jsou tak zaměstnávány do pozic, které vypadají atraktivně a plné výzev, ale ve skutečnosti jsou riskantní a problematické. Jedinci, kteří nabízejí takovou práci, se snaží vytvořit pocit, že ženě dělají v podstatě službu, a ta tak nemá možnost odmítnout. Navíc situace, v níž nadřízení přijímají ženu do manažerské, ale zároveň podřízené pozice, jim častokrát dává možnost i příležitost bránit ženě v profesním růstu. Tato situace také chrání nadřízené před obviněním z diskriminace a taky zajišťuje to, že jakékoliv zásahy ze strany žen nenaruší hierarchii organizace.

„Přidělili mi riskantní úkoly v domněnku, že je můžu ještě zachránit. Tato domněnka v mé schopnosti byla založena na tom, že jsem žena a to mi dává určitou výhodu.“ – manažerka, 35 let.

### DYNAMIKA VE SKUPINĚ A UPŘEDNOSTŇOVÁNÍ

Další příčinou stavu glass cliff může být vnitroskupinová diskriminace vrcholových pracovníků s tím, že atraktivnější a méně riskantní pozice jsou obsazovány výhradně muži. V tomto případě jsou pozice, jež „vyvolení“ odmítnou, nabídnuty členům organizace, kteří nepatří do dané skupiny. Toto upřednostňování udržuje status quo skupiny a redukuje možnost ohrozit pozice vybrané pro muže ženami, které se rozhodly stoupat po organizačním žebříčku. Nicméně pokud je žena nominována do manažerské pozice během organizační krize a úpadku, mužské „obecenstvo“ si tak připravuje obětního beránka pro případ, že firma opravdu selže.

„Stala jsem se manažerkou projektu „z pekla“. Byla jsem povolána do této pozice, abych selhala? Nevím. Ale vím, že by to bylo jiné, kdybych byla muž. Byla bych členkou staré chlapecké školy, kterou oni mezi sebou udržovali,“ uvedla manažerka, 42 let.

Tato příčina způsobující diskriminaci je založena na tvrzení, že se muži neocitnou v těžkých manažerských rolích jen proto, že členové organizace směřují jejich kariéru k více bezpečným pozicím. Muž, který je vnímán jako živitel rodiny,

je tak chráněn před neúspěchem. Případné selhání by mohlo mít ve srovnání s ženami větší dopad na jeho kariéru, rodinu i společnost. To potvrzuje i výzkum, jehož výsledek ukazuje, že účastníci by nedoporučili svým mužským přátelům riskantní pracovní pozice. Zajímavým faktem však je, že v případě žen to bylo jedno. Navíc diskriminace pohlaví se projevovala i na prezentování riskantních manažerských pozic pro ženy jako neopakovatelná příležitost, a to hlavně proto, že ženy mají takových příležitosti podstatně méně než muži.

„Byla jsem povýšena na manažerku v době, kdy bylo jasné, že firma zkrachuje. Předpokládala jsem, že potřebuji šest měsíců na zavedení pracovních procesů, aby se firma stabilizovala. Po 3,5 měsíce mě propustili.“ – manažerka, 39 let.

### ČAS NA ZMĚNU

Dlouhodobé selhání organizace indikuje, že klasický model úspěšného manažera-muže nefunguje. Proto nastává čas povolat ženu do pozice vůdce jako poslední možnost před úplným selháním firmy s vědomím, že i tak se už nemá co ztratit. Tato situace je vnímána jako výhra – výhra pro skupinu lidí, která chce udržet patriarchát v organizaci. Když žena na riskantní pozici uspěje, organizace na tom bude lépe, a když selže, mohou ji obvinít z neúspěchu.

Dosazení ženy na vedoucí pozici je také skvělou, ale mylnou taktikou, jak vytvořit dojem progresivního smýšlení v organizaci, a na přilákání pozornosti, že organizace

prochází změnou. Tato taktika mnohým indikuje, že organizace má problémy a že je žena dosazena na manažerskou pozici, na niž je velká fluktuace mužů-manažerů. Podle většiny mužů na vrcholových pozicích je nestabilita organizace a vysoká míra fluktuace ideálním stavem pro politiku rozmanitosti a rovnosti v řadách exekutivy.

„Byla jsem povýšena do složité manažerské pozice (v níž můj předchůdce, muž, selhal) s nadějí, že věci změním k lepšímu. Když jsem splnila svůj úkol, jako odměna mi byl přidělen další těžký úkol bez zvýšeného finančního ohodnocení. Přitom jsem měla pocit, že moji mužští kolegové pracovali méně a snadněji na obyčejných projektech, ale s lepšími odměnami. Někdy se divím, jestli jsem se nezbláznila, když přijímám takové úkoly. Pochybuji, že muži by to také udělali.“ – manažerka, 40 let. ■

Zdroje:

- Athey, S., Avery, Ch., Zemsky, P. (2000). Mentoring and Diversity. *The American Economic Review*, Vol. 90, No. 4, pp. 765–786.
- Buchanan, D., Huczynski, A. (2009). *Organizational Behaviour*. Pearson Education. London.
- Eyring, A., Stead A. (1998). Shattering the Glass Ceiling: Some Successful Corporate Practices. *Journal of Business Ethics*, Vol. 17, No. 3, pp. 245–251.
- Robbins, S., Judge, T. (2009). *Organizational Behavior*. Pearson Education. London.
- Ryan, M., Haslam, A. (2007). The Glass Cliff: Exploring the Dynamics Surrounding the Appointment of Women to Precarious Leadership Positions. *The Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 2, pp. 549–572.



**Ženy jsou tak zaměstnávány do pozic, které vypadají atraktivně a plné výzev, ale ve skutečnosti jsou riskantní a problematické. Jedinci, kteří nabízejí takovou práci, se snaží vytvořit pocit, že ženě dělají v podstatě službu, a ta tak nemá možnost odmítnout.**

### JAK PŘEDEJÍT DRUHÉ VLNĚ DISKRIMINACE

Existuje řada způsobů, jak předejít glass cliff. Mezi hlavní patří:

1. Nábory žen do funkcí a projektů, když je firma stabilizovaná.
2. Mentoring nově přijatých žen na vedoucích pozicích ženami, které již dlouhodobě pracují v exekutivě.
3. Rotace žen v práci na několika manažerských pozicích.
4. Trénink zaměstnanců, který je zaměřen na pochopení opačného pohlaví a individuálních rozdílů.
5. Zavedení odpovědnosti pro HR a jednotlivá oddělení přijmout více žen do pracovního poměru, a to nejen během doby, kdy je firma v krizi.
6. Prezentování úspěšných žen jako příkladu pro ostatní zaměstnance.
7. Aktivní kariéerní poradenství a rozvoj pro ženy v práci a úzká spolupráce s ženami, které mají velký potenciál.
8. Vytvoření pracovní skupiny, která by přímo pracovala s ženami a jejich problémy.

