



Umění vést - aneb:

Nemohlo by Vám stačit

pár dobrých „technik vedení“?

Jak známo, ve zdravotnictví pracují převážně ženy - jako sestřičky, laborantky a podobně. Nad sebou mívají vrchní sestru nebo laborantku, ta už představuje vedoucí pozici především v těchto ženských kolektivech. Ženy ve zdravotnictví ale nejsou „jen“ sestřičky, laborantky atd. Jsou to komplexní bytosti, které mají různorodé zájmy a často od sebe očekávají nemálo: Chtějí nejen práci (a někdy i kariéru), ale i kvalitní vztahy a rodinu. Chtějí čas na sebe, svůj rozvoj a koníčky. A to vše chtějí stíhat v pohodě. Kolektiv ve zdravotnictví má ještě další zvláštnost - sloužit pacientovi ku jeho spokojenosti a to vlastně bez ohledu na finanční podmínky a možnosti. A pacient je nemocný, vydešený, často dezorientovaný - a proto je práce s ním náročná (pro ten personál). To všechno jsou aspekty, které od každého člena kolektivu vyžadují velkou míru sebeřízení. Tito lidé mohou předejít předčasnému syndromu vyhoření jen tehdy pokud se ubrání pocitu marnosti vlastního počínání a dokážou vnímat svůj přínos a hlavně rozdíl mezi být při vlastní práci přítomen nejen tělem (fyzicky) ale i duchem...

K jednomu se přiznám. Než jsem se pustila do psaní, přemýšlela jsem, jak Vám vysvětlím, proč tady tak paušalizuji, když stejně všichni víme, že je každá žena jiná? Samozřejmě, že je, a proto by to smysl nemělo - kdyby se ovšem v něčem trochu nepodobaly... Tento článek je adresován především ženám, které buď v dohledné době začnou řídit tým nebo už ho řídí, a ptají se, jestli není něco, co by měly vědět předem. Dalším společným jmenovatelem by mohlo být, že jsou to ženy schopné sebereflexe a současně necítí nutnost

ihned najít tu jedinou perfektní cestu. Jsou ochotné pozorovat, kdy jim práce s týmem vychází lépe, kdy hůř, a tyto poznatky čas od času vyhodnocují s cílem šetřit sebe a ostatní a zefektivnit společnou práci.

I když ženské kolektivy mají své zvláštnosti, v jednom aspektu se moc neliší od kolektivů smíšených: jejich vedoucí nebyly na novou funkci a **řízení ostatních nijak zvlášť připravené**. Většinou byly povýšeny z jiných důvodů než je například schopnost zacházet nekonfrontačně s lidmi (divné, spíš: vycházet s lidmi bez konfrontací), organizovat a vést je, dobře komunikovat z pozice autority a účinně ovlivňovat lidi bez útočnosti (aniž by je druzí vnímali jako útočné). Pokud měla dotyčná to štěstí a poznala dobrou vedoucí, tak jí mohla sloužit jako vzor a inspirace. Pokud ne, bude nejspíš vést tak, jak si myslí, jak by vedoucí vést měla, nebo tak, jak by sama ráda byla vedená.

Problémem ovšem je, že ostatní samozřejmě nejsou jako ona - takže nemyslí jako ona a vůbec se chovají jinak, než předpokládala. Tento styl u nich proto vůbec nemusí přinášet ovoce. Jedna věc je častým doprovodným jevem tak žen, tak mužů v první vedoucí roli: Obvykle se pak dopracují ke stylu řízení, který kolísá mezi autoritativním přístupem a učitelkou v mateřské škole...

Kdo nemá čas ani návod a ani se nad těmito otázkami nezamyslí, bude nejspíš řídit stylem, který připomíná často ono nešťastné: „Udělej to, i když nefunguje, protože jsi to tak dělala vždycky“...

Pracuji s ženami, které se rozhodly jít za tím, co je baví a stimuluje, popřípadě iniciativně čelit tomu, co jim stojí v cestě -

jak v jejich představách, tak ve skutečnosti. V rámci našich rozhovorů pravidelně zjišťuji, že se těžiště zájmu u žen často nachází trochu jinde než u mužů. Přitom se liší především vysvětlení motivů a plánování kroků. Naopak nevidím velké rozdíly v seznamu jejich priorit, se kterými se na mne obrací: „prodej“ vlastních výsledků, přesvědčivá (sebe)prezentace, efektivní vedení nejen spolupracovníků, ale i vlastní energie a času, soulad mezi pracovním nasazením a dosaženými výsledky - tím myslím subjektivně vnímané výsledky a spokojenost. „Objektivní“ výsledky pro firmu bývají dobré. Přitom v řadě témat méně záleží na konkrétním jednotlivci, než si lidé myslí, neboť určité přechodové rituály, třeba z role expertky do role manažerky, nikoho neminou... Nejtypičtější změny právě u tohoto přechodu: ztráta přehledu a kontroly, boj s pocitem, že tohle se řídit nedá; málo času na to, co dotyčná umí nejlépe (a co ji také v práci nejvíc bavilo), chyby při určování priorit, naprosté podceňování nutnosti pracovat s očekáváním šéfa. Pokud Vás toto téma zaujalo, najděte si na www.an-edge-for-you.com bulletin „Řízení záhadou?“!

Výsledky průzkumu versus realita

Nechci tu opakovat všechna klišé o ženských principech řízení a o emoční inteligenci, dovolte mi jen stručně zmínit výsledky mezinárodních průzkumů, jako že:

- 1) ženy bývají lepšími posluchači
- 2) komplexněji vnímají situace
- 3) ženám v první řadě nejde o to, aby dominovaly, ale aby získaly lidi



4) středobodem snažení žen je najít řešení problému, ne vlastní vítězství atd.

(Jedná se o skutečné výsledky neaktuálnějších studií z německého a amerického prostředí.)

To vše je fantastické. Jenže - a je to velké ale - tyto přednosti kladou poměrně velké nároky na kontext, aby se mohly uplatnit, a byly tak přínosem pro firmu i konkrétní ženu. V průměrném smíšeném kolektivu se totiž tyto úžasné dovednosti žen mohou jevit tak trochu jako „ženské slabosti“.

Také mi připadá zajímavé, že ženy jsou schopné dlouhodobě vydržet za podmínek, které mužským kolegům dlouhodobě nestačí. Proto si myslím, že právě ženy ve zdravotnictví potřebují zapracovat na jedné klíčové dovednosti: umění odměňovat se a být se sebou spokojená - tedy lépe řečeno, zajistit si dost příležitostí být na sebe trochu pyšná. A v tom může vedoucí hodně pomoci - a měla by, už ve svém vlastním zájmu! Kdybych byla přesvědčena o tom, že určité problémy jsou lidem předurčeny, nenabídla bych svým klientům zrovna velký nadhled... Zda a jak velkou roli hraje v zakázce „ženskost“, není dopředu jasné. Může hrát a nemusí. Naštěstí neexistuje prototyp „ženy“ ani „vedoucí“ - každá žena je prostě originál! Ale: ženy, a možná právě ve zdravotnictví, se nikdy nenaučily oprostít se od školního systému kárání a odměňování „za to správné“, místo odměňování kreativity, flexibility a schopnosti sebemotivace!

Víc než to, co vidíte ve svém okolí, Vás určuje to, co máte v hlavě: tzn. jakou skutečnost si vytváříte, jak o věcech přemýšlíte. Tady jsou důležité osobní zásady,

hodnoty, priority... protože nemůžete ostatní vést moc jinak, než vedete a motivujete sebe sama! Doufám, že malé úvahy, které Vám tady nabízím, ve Vás vyvolají zvědavost a chuť něco z toho vyzkoušet.

Když se zamyslím nad postavením vedoucí na její první vedoucí pozici, nejde vždy o mladou nebo nezkušenou ženu. Často je to žena, která kolektiv nebo nadřazené něčím přesvědčila, že má na víc. Někdy přijde taková příležitost až po řadě let, jak vyprávěla jedna zákaznice: „Poté, co jsem vyškolila třetího šéfa, jsem se na tu pozici přihlásila sama“. Nezáleží na tom, kdy v rámci profesní dráhy dojde k povýšení, ale na tom, co bude od této chvíle zcela jiné a na co si dát pozor.

Poznatky z praxe

Připadají Vám některé z nich známé?

- Ženy bývají citlivější a mají na sebe vysoké nároky. Když pak kvůli přechodu na vedoucí pozici začnou ztrácet přehled o dění v oddělení, vede to někdy až k situaci, že se stávají skutečně pekelnými nadřazenými. Ale už zanedlouho musí z pudu sebezáchovy (a zachování týmu) ubrat a začít šetřit síly. To znamená občas slevit a výsledkem je oscilování mezi kamarádkým a učitelско-řídkivním přístupem, tedy styl, se kterým si rozhodně mnoho přátel nenadělají. Ven z tohoto kruhu se dostanou až ve chvíli, kdy akceptují, že potřebují priority - a podle nich řídit svůj čas. Časy, kdy priority určovalo jen pořadí, jak se jim venovaly, ale pořadí víceméně stihly všechno, jsou nejspíš navždy pryč.

- Ženy si starosti nechávají dlouho pro sebe, aniž by se aktivně pokusily něco změnit, například si neříkají o podporu a radu tam, kde by to nejspíš vedlo k cíli: u nadřazených nebo kolegů jinde v organizaci. Jen ony samy tak vědí, že věci zvládají už jen s vypětím posledních sil - možná ještě kamarádka a jejich partner, což jim většinou velkou úlevu nepřináší. Zdá se, jakoby vycházely z toho, že musí vytrpět třeba ještě jeden rok a pak se to určitě nějak uklidní. Neuklidní! Pokud se budou chovat takhle, budou jen setrvávat v nefunkčních způsobech (řízení). A to není zrovna způsob, který vede k úspěchu! To je jen cesta, jak se utvrdit v přesvědčení, že řízení práce jen není nic pro ženy! A to by byla škoda. Věřte tomu, že zkušení lidé Vám občas rádi poskytnou radu, pokud se na ně obrátíte s konkrétní otázkou a nejlépe i návrhy řešení. S půlhodinovým příběhem o problému za nimi ale nechoďte!
- Ženy se často neumí moc odměňovat (kromě toho, že si kupují kosmetiku a sladkosti...). Dát si pauzu, relaxovat, udělat si čas na něco mimořádného pro mimořádném výsledku - to umí mužští kolegové řádově lépe. To není „nicnedělání“, ale přepnutí na nižší obrátky, což je čas od času velmi potřebné. Neustále fungovat naplno totiž vyčerpá každého, zvláště, když musí fungovat nejen v práci, ale i doma, i když by dávno potřeboval dobýt si ty pověstné baterky a opravdu se zregenerovat. Takže dopřejte si za každý úspěch pár odpočinkových bodů. Vyrovnejte vynaložené úsilí a investovanou námahu svou odměnou.
- Ženy nedokáží odolat pokušení brát věci do vlastních rukou - „dej mi to“ aneb „to si rychle udělám sama“. Naučte se dobré techniky self-managementu. Neskákejte neustále mezi úkoly. Ženy se snaží udělat samy co nejvíc (nejlépe vše najednou), i když by mohly práci delegovat. A pak přirozeně nestíhají to, co opravdu delegovat nelze. Jako šéfka nemáte nikdy hotovo, naopak si potřebujete nechat rezervy na náhlé problémy a hlavně na prezentování své práce nahoru. I to, v jakém stavu je Váš tým, je výsledkem Vaší práce. To nevyžaduje jen čas, ale hlavně energii. Jakmile budete mít tyto

techniky zažité, vyžadujte od druhých, aby si je také osvojili.

- Ženy podceňují nutnost prodávat své výsledky. Není totiž důležité jen mít výsledky, ale i být s nimi spojována - což se netýká jen Vás, ale celého týmu. Umět prezentovat výsledky ale není jen o prezentačních dovednostech. Znamená to i vcítit se do očekávání protějšku, co opravdu potřebuje, co ho zajímá a co můžete dělat proto, aby se mu Vaše prezentace dobře poslouchala.

Zpátky do praxe

Když se žena cítí v pasti, je ustaraná, nestíhá, nezvládá vztahy a nemá radost z vlastní práce, pak není divu, že nedokáže dobře prodat své výsledky, natož výsledky svého týmu. Riskuje, že potvrdí názory kolegů jako třeba „ona na to asi nemá“ nebo „chybí jí přehled a uvažování ve větších souvislostech“. První krok, jak z toho ven, je mít na sebe reálná očekávání a připustit si, že vám možná ještě chybějí nějaké dovednosti a přístupy dobré vedoucí.

Vedení lidí je v něčem skutečné umění. Dobrá zpráva ale je, že se dá naučit mnohem rychleji než jiné druhy umění - třeba hra na hudební nástroj nebo sochařina... Také se nevyhnete tomu, že s prvními výsledky nebudete spokojené. Ani tomu, že se budete samy pozorovat, vyhodnocovat cíle a dopady určité akce a popřípadě poopravíte směr. Právě to je nedílnou součástí cesty k učení se /procesu učení/: ještě nejste tam, kde byste si přály být, ale přece jen už vidíte pokrok - a můžete se ohlížet zpátky na bod, ze kterého jste se vydaly na cestu! Vřele vám doporučuji klást si lepší cíle než pouhé „chci umět...“ Dejte si nějaký pro vás významný, ale přijatelný cíl - ne ten nejvyšší, ke kterému byste potřebovaly minimálně osobního kouče nebo rovnou kouzelníka!

Dobré otázky pro každou/každého člena týmu

- Jaké jsou zvláštnosti ženského kolektivu jako takového? V čem jsou vzájemné interakce mezi členkami týmu specifické? Co Vám na tom vyhovuje - vždyť to tak dobře znáte!

- Co se Vám docela daří? S čím (z toho, co sama/sám děláte) jste spokojena/spokojen, kde naopak vidíte prostor pro zlepšení (opět v tom, co sama/sám děláte/ovlivňujete)?

- Kde potřebujete být důraznější a čitelnější - tedy lépe informovat, dát lidem více souvislostí proč a jak?

Dobré otázky pro vedoucí(ho):

- S čím se potýká muž - šéf ženského kolektivu - a s čím naopak může počítat jako s výhodou? (otázka pro ženy i muže)

- A s čím se potýká žena - šéfka ženského kolektivu, jak na to a v čem to má naopak jednodušší.

- Co je na tom nejsložitější: změna vnímání ostatních, vztahy atd.?

- Co se Vám docela daří - s čím jste spokojena/spokojen (co sama/sám děláte), kde naopak vidíte prostor pro zlepšení (opět, co sama/sám děláte/ovlivňujete)

- Kde potřebujete být důraznější a čitelnější - tedy lépe informovat, dát lidem více souvislostí proč a jak?

Vzdálenější perspektivy

A když se pak z vedoucí/vedoucího týmu stane vedoucí oddělení? V této funkci se lidé často poprvé seznamují se skutečností, že vedoucí má zodpovědnost za něco, čemu už ani přesně nerozumí. To zpravidla vyžaduje zamyšlení nad tím, co konkrétně se vlastně od vedoucího očekává. Vám všem, kteří jste změnili funkci nebo prostředí, doporučuji, abyste si tyto otázky položili. Většinou se totiž dost výrazně změnilo, za co jste teď placeni. Perfektním zdrojem informací bude Váš šéf popř. Váš předchůdce na dané pozici - pokud na něj jdete šikovně.

Na úrovni vedoucí oddělení se sice najde dost žen, ale muži jsou jednoznačně v převaze - a to platí i v oborech, kde je řádově víc žen než mužů. Co mi připadá podstatné je, že tento nižší podíl žen není dán ženským stylem řízení. Potvrzuje to např. studie Dr. Barbary Schneider, která v rámci disertační práce vedla více než 160 rozhovorů s manažery nejruznějších firem: ani muži (78 %), ani ženy (77 %) nevěří, že by nízký podíl žen v řídicích funkcích souvisel se stylem řízení žen!

Čím to tedy je, že se podíl žen už na této úrovni vedení značně zmenšil? Není to ani z důvodů spojených s rodinou, jak si teď možná myslíte. Studie totiž jasně ukazují, že ani ženy, které se kvůli kariéře zřeknou dětí, na tom nejsou o moc lépe...

Svou roli zde hrají i úplně jiné věci - věci, na které ženy sice přijdou samy, ale někdy pozdě - a právě proto píšu články jako je tento. Průzkumy potvrzují, že ženy neovládají mocensko-strategické hry tak dobře jako muži. To souvisí i se sebeobrazem žen a jejich self-marketingem - tam si ženy samy dávají dost málo bodů, ještě míň než jim dávají muži. Že to podle Vás platí jen v podnikatelském sektoru? Vůbec ne!

Pilnost, spolehlivost, orientace na vlastní výsledek jsou bezpochyby výbornou výbavou pro kariéru. Ovšem jen v případě, že pozorujete výrazné změny v prioritách okolí a dokáže je aplikovat na nové, zcela odlišné oblasti působnosti. Jinak Vám tyto skvělé vlastnosti budou po cestě nahoru spíš překážet.

Studie z evropského prostředí ukazují, že ženy dost přeceňují důležitost svého osobního výkonu. To jste možná tušily. Ale uhádly byste, jakou roli hrají při rozhodování o povýšení tyto tři faktory?

- 1) výkon
- 2) image a osobnost
- 3) známost Vašeho výkonu v podniku?

Odpověď je pro mnoha žen doslova šokující: pouhých 10 % jde na výkon, 30 % na image a osobnost a 60 % na obecná znamení s výkonem! Skutečným „ženským problémem“ je, že často pouze jejich šéf ví, že svou práci zvládají perfektně. A ne každý šéf je natolik silnou osobností, aby měl zájem, aby to věděli všichni v podniku.

Závěr je tedy jasný: Skleněný strop je jen pro nepřipravené. V čem přesně tato nepřipravenost speciálně u žen spočívá? Jedině v tom, že se ženy orientují na (už) méně důležité, neprioritní věci (oblasti?). Přeji Vám, abyste rozlišily to, co můžete změnit - a abyste v sobě našly chuť to zkusit!

Autorka pomáhá lidem překonávat blokády, které jim stojí v cestě při plnění jejich cílů, ambic a snů. Radí vedoucím pracovníkům v otázkách (sebe)řízení a týmové produktivity. Pracuje přes 10 let i s českými klienty a je velmi dobře obeznámena s mentalitou, jazykem a zdejšími poměry. Více o ní a další zdroje pro manažer(k)y na www.an-edge-for-you.com.

