

# SEBEVĚDOMÁ

Lilian Gehrke-Vetterkind

# ŠÉFKA



Jak se prosadit a vést s jistotou a respektem



# SEBEVĚDOMÁ

Lilian Gehrke-Vetterkind

# ŠÉFKA



**Jak se prosadit a vést s jistotou a respektem**

**Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy**

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**. Automatizovaná analýza textů nebo dat ve smyslu čl. 4 směrnice 2019/790/EU a použití této knihy k trénování AI jsou **bez souhlasu nositele práv zakázány**.

**Lilian Gehrke-Vetterkind**

## **Sebevědomá šéfka**

**Jak se prosadit a vést s jistotou a respektem**

České vydání vycházelo z německého překladu knihy Lilian Gehrke-Vetterkind, *Frau kann Chef: Mit Freude und Gelassenheit in Führung gehen (Dein Erfolg)*, vydaného nakladatelstvím GABAL Verlag GmbH, Schumannstraße 155, 63069 Offenbach am Main, Germany, zastoupeného Kristin Olson Literary Agency, s.r.o., Klimentská 24, 110 00 Praha 1, Česká republika.  
Copyright © 2023 GABAL Verlag GmbH, Offenbach  
All rights reserved.

Vydala Grada Publishing, a.s.  
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7  
tel.: +420 234 264 401  
www.grada.cz  
jako svou 10 364. publikaci

Překlad Mgr. Iva Michňová  
Redakce textu Mgr. Tereza Kodlová  
Grafická úprava a sazba Eva Hradiláková  
Návrh a zpracování obálky Vojtěch Wagner  
Počet stran 176  
První vydání, Praha 2026  
Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod a.s.

Czech Edition © Grada Publishing, a.s., 2026  
Photo © soukromé

*Názvy produktů, firem apod. použité v knize mohou být ochrannými známkami nebo registrovanými ochrannými známkami příslušných vlastníků.*

ISBN 978-80-271-8390-6 (ePub)  
ISBN 978-80-271-8389-0 (pdf)  
ISBN 978-80-271-5935-2 (print)

# Obsah

|                                                                           |           |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>O AUTORCE .....</b>                                                    | <b>9</b>  |
| <b>PŘEDMLUVA .....</b>                                                    | <b>11</b> |
| <b>ÚVOD .....</b>                                                         | <b>13</b> |
| <b>1 TVOJE OSOBNOST .....</b>                                             | <b>21</b> |
| <b>Osobnosti žen ve vedoucích pozicích .....</b>                          | <b>21</b> |
| <b>Pokud chceš vést ostatní, musíš nejdříve umět vést sama sebe .....</b> | <b>24</b> |
| Geny/příroda .....                                                        | 28        |
| Vlohy .....                                                               | 28        |
| Vzorce chování .....                                                      | 34        |
| Zkušenosti .....                                                          | 35        |
| Prostředí/kultura .....                                                   | 36        |
| <b>Stereotypy týkající se vedení .....</b>                                | <b>38</b> |
| <b>2 FIREMNÍ KULTURA .....</b>                                            | <b>43</b> |
| <b>Po stopách tvých hodnot .....</b>                                      | <b>43</b> |
| <b>Interní firemní podmínky pro rozvoj tvého potenciálu .....</b>         | <b>50</b> |
| Preference č. 1: Doprovod do role vedoucí .....                           | 53        |
| Preference č. 2: Přiznání kompetentnosti .....                            | 54        |
| Preference č. 3: Důvěra ze strany managementu .....                       | 55        |
| Preference č. 4: Sdílení odpovědnosti .....                               | 56        |
| Preference č. 5: Sloužící, partnerské vedení .....                        | 57        |
| Preference č. 6: Psychologické bezpečí .....                              | 58        |
| Preference č. 7: Celkový životní styl .....                               | 59        |

|                                                                |            |
|----------------------------------------------------------------|------------|
| <b>3 TY JAKO VEDOUCÍ .....</b>                                 | <b>65</b>  |
| <b>Rozdíl mezi managementem a leadershipem .....</b>           | <b>65</b>  |
| <b>Tvé zásady vedení .....</b>                                 | <b>70</b>  |
| Vytváření psychologického bezpečí .....                        | 73         |
| Budování důvěry .....                                          | 74         |
| Koncentrace na silné stránky .....                             | 74         |
| Delegování odpovědnosti .....                                  | 74         |
| Orientace na výsledky a cíle .....                             | 75         |
| Buď vzorem .....                                               | 75         |
| Mysli a chovej se pozitivně .....                              | 75         |
| <b>Styly vedení a role ve vedení .....</b>                     | <b>76</b>  |
| <br><b>4 CHCEŠ VÉST? TAK DO TOHO A POŘÁDNĚ .....</b>           | <b>81</b>  |
| <b>Zbav se svých předsudků .....</b>                           | <b>81</b>  |
| <b>Vedení a osobní život – jak najít souhru .....</b>          | <b>84</b>  |
| <b>Konkretizuj svůj plán .....</b>                             | <b>90</b>  |
| <b>Buď vidět a mluv o svých plánech a cílech .....</b>         | <b>92</b>  |
| <br><b>5 VEĎ SUVERÉNNĚ .....</b>                               | <b>97</b>  |
| <b>Formy a projevy moci .....</b>                              | <b>97</b>  |
| <b>Moc, politika a hierarchie .....</b>                        | <b>100</b> |
| <b>Skutečné případy mocenských hrátek a jak je na ně možné</b> |            |
| <b>reagovat .....</b>                                          | <b>102</b> |
| <b>Největší překážky pro ženy ve vedení .....</b>              | <b>116</b> |
| <br><b>6 CHYBY A MY .....</b>                                  | <b>127</b> |
| <b>Můžeš za to ty a nikdo jiný .....</b>                       | <b>127</b> |
| 1. Přiznej chybu .....                                         | 130        |
| 2. Počítej s nepříjemnými reakcemi .....                       | 131        |
| 3. Navrhni řešení .....                                        | 131        |
| 4. Uč se ze svých chyb .....                                   | 132        |
| <b>Zavádění kultury učení v týmu .....</b>                     | <b>132</b> |

|                                                                              |                |
|------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| <b>7 JAK VHODNĚ KOMUNIKOVAT .....</b>                                        | <b>141</b>     |
| <b>Zásady dobré komunikace .....</b>                                         | <b>141</b>     |
| <b>Zamysli se nad tím, jak komunikuješ .....</b>                             | <b>148</b>     |
| <b>Vedení rozhovorů se zaměstnanci .....</b>                                 | <b>150</b>     |
| <b>Vedení konfliktních rozhovorů .....</b>                                   | <b>154</b>     |
| <b>Jak chápat komunikační chování mužů a jak používat jejich jazyk .....</b> | <b>160</b>     |
| <br><b>ZÁVĚREČNÉ ZAMYŠLENÍ .....</b>                                         | <br><b>165</b> |
| <b>5 rad, když začneš šéfovat .....</b>                                      | <b>165</b>     |
| 1. Důležitá je sebereflexe .....                                             | 165            |
| 2. Zaměř se na lidi .....                                                    | 166            |
| 3. Nespěchej se změnami .....                                                | 166            |
| 4. Zaveď kulturu učení – i pro sebe .....                                    | 167            |
| 5. Buduj si pevnou síť uvnitř firmy i mimo ni .....                          | 168            |
| <br><b>PODĚKOVÁNÍ .....</b>                                                  | <br><b>170</b> |
| <b>SEZNAM LITERATURY .....</b>                                               | <b>171</b>     |
| <b>POZNÁMKY .....</b>                                                        | <b>173</b>     |



# O autorce

**Lilian Gehrke-Vetterkindová**, narozena v roce 1979 ve Freiburgu im Breisgau, žije se svým mužem ve Stuttgartu. Je systémovou poradkyní pro rozvoj organizací a řízení změn, konzultantka pro komunikaci podle Schulze von Thuna a koučka využívající diagnostický systém LINC Personality Profiler.



Po maturitě vystudovala podnikovou ekonomiku. Tématu „Ženy ve vedoucích pozicích“ se věnovala již ve své diplomové práci, kterou napsala v roce 2002 a získala ocenění nejlepší ročníkové práce. Svou profesní kariéru zahájila ve finanční sféře, kde pracovala deset let v oblasti prodeje jako finanční a majetková poradkyně. V roce 2012 nastoupila do finanční asociace s přidruženou akademií a radila zákaznicím a zákazníkům v oblasti rozvoje personálu pro specialisty a manažery. Pravidelně vedla mnoho interních projektů svých klientek a klientů.

Už tehdy si všimla, že ve finančním sektoru pracovalo mnoho vzdělaných žen, ale jen velmi málo jich bylo ve vedoucích pozicích. Když se sama ucházela o zaměstnání, pravidelně se jí stávalo, že banky a firmy v závěrečné fázi upřednostnily muže, který na vedoucí pozici kandidoval spolu s ní.

Na základě těchto zkušeností – spolu s touhou po nezávislosti a smysluplné práci – v roce 2021 s manželem založila poradenskou firmu Gehrke & Vetterkind Consultants. Na přelomu roku 2021/2022 publikovala po rozsáhlém výzkumu a mnoha rozhovorech svou první reprezentativní studii

zaměřenou na pracovní preference žen ve vedoucích pozicích s názvem „Ženy chtějí vést – ale za jiných podmínek“ ([www.femaleleader.info](http://www.femaleleader.info)). Akademickou podporu jí poskytl prof. Dr. Armin Trost z Hochschule Furtwangen.

Od té doby poskytuje poradenství firmám v oblasti diverzity, inkluze a firemní kultury. Její poradenství se zaměřuje na genderovou diverzitu. Společně s Anjou Kirsammerovou spustily vlastní program rozvoje vůdčích schopností pro ženy – Young Female Leadership Program, který úspěšně probíhá pravidelně od roku 2022 ([www.young-female-leader.de](http://www.young-female-leader.de)).

Je vyhledávanou lektorkou a pravidelně přednáší na firemních akcích i velkých profesních konferencích na téma diverzity a ženského leadershipu.

Lilian Gehrke-Vetterkindová je spolupracující partnerkou Akademie Haufe a členkou ženských sítí FidAR e.V. a nushu.

Ve volném čase pracuje jako dobrovolná mentorka a je politicky aktivní v městské části, kde žije.

Více o Lilian Gehrke-Vetterkindové a její práci se dozvíte zde: [www.liliangehrke.com](http://www.liliangehrke.com)

# Předmluva

Nikdy v minulosti nebyla příhodnější doba k tomu, aby se ženy ujímaly vedení, než je tomu dnes. Stovky let panovala ve společnosti představa, že vedoucí pozice mohou zastávat jen silné, asertivní a dominantní osobnosti. A ty představovali nejen v podnikatelské sféře zpravidla muži. Nyní je na čase, aby se dosavadní způsob vedení lidí změnil. A hlavní součástí této změny by se měly stát ženy. Svět se mění závratným tempem a s ním se mění i výzvy, jimž musíme všichni čelit. Lidé dnes potřebují vedení, které je otevřené, vnímavé a založené na vzájemné spolupráci. Vedení, které se zaměřuje především na člověka. Vedení, které je empatické.

Empatické vedení reaguje na potřeby dnešní doby. Klíčovým prvkem podnikatelského úspěchu jsou zaměstnanci a zaměstnankyně a jejich potřeby. Cílem vedení je odborný i osobní rozvoj jednotlivce. Empatické vedení se totiž nezajímá jen to, aby pracovníci podávali výkon a generovali firmě zisk. Jeho cílem je také to, aby byli lidé ve své práci úspěšní. Moderní vedení pomáhá lidem, aby dosahovali svých cílů.

Z toho plyne, že takový styl vedení je klíčem pro pevnější spojení zaměstnanců s firmou, týmem a vedoucím. Stručně řečeno: Empatické vedení generuje aktivní a loajální zaměstnance. Ti jsou potom motivováni usilovat o to, aby byla firma úspěšná. Toto spojení je v současnosti zásadní, protože na trhu práce je nedostatek odborníků. A v neposlední řadě hraje roli i pro udržitelnost firmy.

Když jsem byla mladší, často jsem uvažovala o tom, že kariéru vedoucí vzdám. Přitom mě to opravdu bavilo. Připadala jsem si ale nepatřičně. Nevadily mi struktury a procesy, ale skutečnost, že ostatní ode mě očekávali styl vedení, který nebyl v souladu s mou povahou a osobností a s mými hodnotami. Jednou jsem se odvážila svému nadřízenému říci, že nemám čas na to, abych se dostatečně věnovala svému týmu. A můj

tehdejší nadřízený mi doporučil, ať se prostě s lidmi ze svého týmu nebalvím. Prý to není podstatné.

V jednu chvíli jsem se pak rozhodla, že nebudu pasivně akceptovat všechna doporučení a dodržovat letité stereotypy týkající se vedení. Rozhodla jsem se, že budu vést svůj tým jinak, než to dělá můj šéf, jinak než to dělá zbytek firmy. Začala jsem vést empaticky. Při empatickém stylu vedení jsem mohla využívat své silné stránky. Mohla jsem být autentická, dávala jsem najevo, že mi upřímně záleží na tom, aby se ostatní cítili dobře, mohla jsem je podporovat v osobním rozvoji a mohla jsem si s nimi budovat férový vztah, protože jsem se k nim chovala jako k rovnocenným partnerům. To jsou předpoklady, aby vůbec mohlo vzniknout úzké pouto k vedení a k samotné firmě. Pracovníci byli aktivnější a motivovanější, což vedlo ke zvýšení produktivity a k jejich vyšší spokojenosti.

Co jsem potřebovala, abych změnila svůj přístup? Odvahu. Odvahu vést jinak. Odvahu vést empaticky. Ve sféře vedení, kde stále ještě dominují muži, se empatické vedení nesprávně považuje za měkké. Ale u vedení nejde o to, jestli je „měkké“ nebo „tvrdé“. Záleží na tom, aby vedoucí vnímali potřeby zaměstnanců a brali je vážně a aby se chovali lidsky.

Doufám, že vám tato knížka pomůže v tom, aby do budoucna už nebyla k lidskosti v pracovním prostředí potřeba odvaha.

Lunia Hara  
*Director Project Management ve společnosti diconium*  
*specialistka na empatické vedení*  
květen 2023

# Úvod

Muž, říkejme mu třeba Christian, a žena, říkejme jí třeba Tanja, společně vstupují do budovy, v níž sídlí firma Columbia Fashion. Právě dokončili studium podnikové ekonomie a rádi by nastartovali svou kariéru. Oba vidí svou budoucnost velmi optimisticky, očekávají, že se jim bude dařit dobře a čeká na ně spousta zajímavých příležitostí.

Ve vstupní hale sedí řada lidí nejrůznějšího věku, pohlaví a původu. Tanje se pestrá paleta přítomných lidí okamžitě zalíbí. Spolu s Christianem jdou po schodišti do prvního patra. Navádí je tam modré a červené značení. Na modrém značení je uvedeno, že je určeno pro muže, červené značení je určeno ženám. Když dojdou do mezipatra, Tanja si všimne, že modré značení ukazuje k výtahu, červené značení dál pokračuje po schodech. Christian se od ní odpojí, naposledy na ni krátce mávne a nastoupí do výtahu. Tanja se řídí červeným značením a pokračuje po schodišti. Schody jsou poměrně příkré a zdá se, jako by byly nekonečné. Po chvíli chůze nemůže popadnout dech. Kolem ní spěchají nahoru další ženy, některé už se vyčerpaně opírají o zábradlí. Po mužích ani vidu ani slechu.

Cestou od jiné ženy zaslechne, že ve firmě se uvolnilo místo „head bůhvíčeho“ a hledá se na něj vhodný člověk. Tanja natuká do interní aplikace s nabídkou volných míst životopis. Zatímco dál stoupá po schodech, čeká, až se jí ozvou. A brzo se tak stane. Vedoucí osobního oddělení jí povídá: „Tango, to jsem netušil, že jste tak ambiciózní. Tak ještě pár let pěkně pilně pracujte jako dosud. Zatím ještě nejste na takovou pozici zralá.“

Za chvilku zvoní Tanje telefon znovu: „Ahoj, tady Christian. Právě jsem dostal místo ‚head bůhvíčeho‘. Když jsem tenkrát nastoupil do výtahu, potkal jsem jiného Christiana. Šéfuje tady. Chodím s ním od té doby hrát tenis. Nabídl mi to místo, když jsme spolu zašli na pivo. A jak se máš ty?“

Tanja nemá slov. Christian vyjel výtahem téměř rovnou do vrcholového managementu. Nemusel se plahočit po příkrých schodech. A jí pak řeknou, že ještě není na takovou pozici zralá. Přitom vystudovala s mnohem lepšími výsledky než Christian. A to není všechno. Během zdolávání jednoho schodu za druhým dotáhla do úspěšného konce několik projektů. Průběžně získává pro Columbia Fashion nové zákazníky. Každý měsíc pravidelně zvyšuje obrat svého týmu, ve kterém působí. Kolegové ji mají rádi. Přesto si na schodišti nikdo nevšiml, jak dennodenně tvrdě pracuje, stoupá po schodech a má za sebou řadu úspěchů. Často mívá při výstupu nahoru pocit, jako kdyby hlavou neustále narážela na skleněný strop.

Je jí do pláče. Jiná žena, která sedí vyčerpaně o schod výš, jí povídá: „Smiř se s tím, že tak to tady prostě chodí. Nejsi zkrátka Christian, stejně jako já. Můžeme se snažit, jak chceme, do výtahu pustí vždycky jenom Christiana, Michaela nebo Toma.“

Mohl by to být příběh, který vysvětluje aktuální počty žen v manažerských pozicích? Nebo jak jinak je možné, že v Německu bylo v roce 2022 ve vedení firem zastoupeno jen přibližně 24 procent žen?<sup>1</sup> Tato čísla zjistila společnost Statista na jaře roku 2023. Statista je internetový portál, který poskytuje statistiky, výsledky anket či výzkumů veřejného mínění.

V žebříčku všech 27 členských států Evropské unie, který byl zveřejněn v roce 2021,<sup>2</sup> bylo v Německu ve vedoucích pozicích 29 procent žen, čímž Německo zaujalo 20. místo. Průměrný podíl žen v Evropské unii byl v roce 2021 přibližně 35 procent. Na špičce bylo Lotyšsko, kde ženy obsadily 46 procent všech vedoucích pozic. Hranici 40 % překročily i Švédsko a Polsko (oba státy 43 procent) a Estonsko (41 procent).

Podíl ve výši 24 procent, tedy ani ne třetina všech existujících vedoucích pozic,<sup>3</sup> které je potřeba obsadit, a 20. místo v evropské sedmadvacítce, je

špatné umístění. Jasně z něj vyplývá, že v Německu působí v odpovědných pozicích mnohem méně žen než mužů.\*

Podíváme-li se na podíl žen ve vedení 160 německých firem kotovaných na burze, jak ho v půlročních intervalech zveřejňuje Nadace AllBright<sup>4</sup> (nadace se věnuje rovnoprávnému postavení mužů a žen ve vedoucích pozicích a sídlí ve Stockholmu a v Berlíně), dočteme se v jejich zprávě ze 7. března 2023: Členy představenstev tvoří stále více než z 80 procent muži. V březnu bylo z celkem 703 členů představenstev 120 žen. Ne náhodou se protagonista našeho úvodního příběhu jmenuje Christian. Nadace AllBright totiž mimo jiné rovněž zjistila, že v roce 2022 bylo v německých burzovních společnostech více předsedů představenstva, kteří se jmenují Christian (deset), než žen (devět).

A ani v politice nepanuje rovnoměrné zastoupení mužů a žen. Již zmiňovaná společnost Statista uvedla, že podíl žen v německém Bundestagu činil v dubnu 2023 pouze 35,05 procent.<sup>5</sup> Nejmenší podíl žen má frakce AfD (Alternativa pro Německo), kde jsou ženy zastoupeny jen z 11,54 procent. Rovněž v křesťanskodemokratické koalici CDU/CSU je jen 23,86 procent poslankyň. Na druhé straně ve frakci Zelených (Bündnis 90 / Zelení) s 59,3 procenty poslankyň a Levice (Die Linke) s 53,9 procenty tvoří ženy většinu.\*\*

---

\* Podle údajů Eurostatu kleslo Německo v roce 2024 na 22. místo (29,1 %), Česká republika obsadila v téže roce 23. místo (28,6 %) hned za ním. Na první místo se posunulo Švédsko (44,4 %), Lotyšsko kleslo na druhou pozici (43,4 %). Za Českem zaostaly Dánsko, Itálie, Chorvatsko a Kypr. zdroj: [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/TQOE1C2\\_\\_custom\\_6862785/bookmark/?lang=de&bookmarkId=aadc1ede-76ba-473c-8d69-d205ca03982f](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/TQOE1C2__custom_6862785/bookmark/?lang=de&bookmarkId=aadc1ede-76ba-473c-8d69-d205ca03982f) (pozn. překl.)

\*\* V Poslanecké sněmovně Parlamentu České republiky byl podíl žen po volbách v roce 2021 následující: koalice Spolu 16,90 %, ANO 27,78 %, Piráti + STAN 35,14 %, SPD 25 %. Celkový podíl žen byl 25 %. zdroj: <https://padesatprocent.cz/cz/statistiky/zastoupeni-zen-a-muzu-v-politice/poslanecka-snemovna/ps-2021> (pozn. překl.)

Přestože se v německé ústavě v článku 3 odstavci 2<sup>6</sup> píše, že muži a ženy mají stejná práva, ve vedoucích pozicích stále panuje velká nerovnováha v neprospěch žen.

Ale proč? Proč v demokratické zemi, kde spoustu let panuje oficiální rovnoprávnost mužů a žen, stále ještě mluvíme o fakticky neexistující rovnoprávnosti ve vedení společnosti? A o nedostatečné rovnosti šancí při výběru vedoucích pracovníků?

Vraťme se k úvodnímu příběhu Christiana a Tanji. Je nezpochybnitelné, že ženy i muži mají stejné předpoklady pro úspěšné zvládnání úkolů ve vedení firem. Ženy mají stejně kvalitní vzdělání a jejich studijní výsledky jsou dokonce statisticky lepší než u mužů. Ženy jsou stejně inteligentní, ctízádnivé a aktivní jako muži. I ženy se dokážou prosadit a vést týmy ke špičkovým výkonům. Výborně to můžeme vidět například ve sportu. Ženy tedy nejsou méně vhodné a nemají menší potenciál či menší kompetence k tomu, aby zaujímaly vedoucí pozice.

Pokud ovšem začneme zkoumat důvody, proč je tak malé zastoupení žen ve vedoucích pozicích, podrobněji, narazíme na problém, který byl popsán v úvodním příběhu. Souvisí se schodištěm ve firemní budově. Souvisí se značením, které posílá nahoru muže a ženy různými cestami. Souvisí se strukturami a firemní kulturou, které zvýhodňují muže. Také souvisí s Christianem, Michaellem nebo Tomem ve vrcholovém managementu, kteří vezmou pod ochranná křídla jiného Christiana, Michaela nebo Toma. Ale nevezmou pod ně Tanju. A konečně to souvisí s tím, že přestože Tanja zdolává schody s vysokým nasazením a ohromným úsilím, nikdo jí neukáže zkratku v podobě výtahu.

Často slýchávám názor, že ženy přece vůbec vedoucími být nechtějí a raději jsou někde v hale nebo na schodišti, nejvyšší patra je nelákají. A já oponuji a říkám, že ženy rozhodně o vedoucí pozici stojí. Ovšem za jiných podmínek. Můžu to dokázat na řadě příkladů.

V tréninkovém programu pod názvem „Young Female Leadership“,<sup>7</sup> který pravidelně organizuji společně s další trenérkou, Anjou Kirsammerovou, a který byl již při své premiéře obsazen do posledního místa, všechny ženy říkaly: Ano, chceme dostávat odpovědné úkoly, a ano, rády bychom zastávaly vedoucí pozici. Některé byly ještě trochu opatrné a kladly si otázku, zda by chtěly vést ve stávajících firemních strukturách. Ovšem všechny projevíly přání vést tým, mít možnost tvořit a mít vliv.

Jiné ženy zase vyprávěly, že nastoupily do vedoucí pozice, ovšem jejich okolí je začalo vnímat jako příliš dominantní, příliš sebevědomé, a proto nepříjemné. Hovorově se někdy pro toto chování používá anglické slovo „bossy“. Takže na schodišti už byly všechny, některé o pár schůdků výš, jiné níž, ale žádná z těchto žen už netrčela dole v hale.

Stejně názory se objevily i při rozhovorech v rámci studie „Ženy chtějí vést – ale za jiných podmínek“, kterou jsem publikovala v letech 2021/2022. Zatímco jedna skupina žen se s rolí vedoucí neidentifikovala, protože se musela příliš intenzivně přizpůsobovat světu, v němž dominují muži, jiná skupina žen mluvila o tom, že se v současné pracovní realitě šéfkou vůbec stát nechtějí. Nelíbí se jim politické hrátky ve firmách, musely by volit styl vedení, který nechtějí, pracovní struktury a pracovní doba jsou podle jejich názoru neflexibilní, a nedokázaly by sladit pracovní a osobní život tak, aby byly v rovnováze, která by jim vyhovovala.

Takže se ukazuje, že jak ženy, které si teprve samy ujasňují, zda chtějí ve stávajících podmínkách, jež panují ve firmách, vůbec vést, tak ženy, které v tuto chvíli již vedou nebo každopádně v budoucnu vést chtějí, narážejí na určité hranice. Neboť všechny si kladou otázku, jak najdou cestu ze schodiště k výtahu. A jak jím dokážou vyjet nahoru s dobrým pocitem a s uplatněním ženské síly.

To, proč ženy, které by v zásadě chtěly vést, ale nakonec se o vedoucí pozici neucházejí, výrazně souvisí se strukturami a s firemní kulturou, které panují ve firmách, a s mnoha představami o roli vedoucích a mnoha s tím spojenými stereotypy, které u spousty lidí ještě převládají.