

Univerzita Karlova v Praze
Fakulta humanitních studií



**Výkon profese manažerky divadelních festivalů
z genderové perspektivy**

Bakalářská práce

Vypracovala: Zuzana Kravcová

Vedoucí práce : PhDr. Hana Havelková, Ph.D.

Praha 2010

Čestné prohlášení:

Prohlašuji, že jsem práci vypracoval/a samostatně s použitím uvedené literatury a souhlasím s jejím eventuálním zveřejněním v tištěné nebo elektronické podobě.

V Praze dne 25.6.2010

.....

Poděkování:

Ráda bych poděkovala vedoucí bakalářské práce, paní PhDr. Haně Havelkové, Ph.D. za cenné rady, inspirativní připomínky a odborné konzultace v průběhu realizace mé práce a panu Doc. PhDr. Janu Dvořákovi za hodnotné rady a konzultace v oblasti kulturního managementu a managementu divadelních festivalů. Ráda bych poděkovala také mé rodině za její neustálou podporu a pomoc a v neposlední řadě mým přátelům za jejich pochopení a povzbuzení.

„Psaní ženy je vždycky ženské, nemůže jinak než být ženské, a přinejlepším je velmi ženské.“

Virginia Woolf

Obsah

1. Úvod	7
2. Teoretická část	9
2.1. Sféra kulturního managementu.....	9
2.1.1 Kulturní organizace	9
2.1.2. Kulturní management a kulturní manažer	11
2.1.3 Festival jako forma atypického projektu	13
2.2. Genderové stereotypy a bariéry pracovního prostředí.....	15
2.3. Management v neziskovém sektoru	20
3. Metodologická část	23
3.1. Výzkumný projekt	23
3.2. Výzkumná strategie	23
3.3. Techniky sběru dat	24
3.4. Průběh rozhovorů	25
3.5. Výběr vzorku.....	26
3.6. Analytické postupy	26
3.7. Hodnocení kvality výzkumu	27
3.8. Etické otázky společenskovedního výzkumu	28
4. Analytická část	30
4.1. Vztah k divadelním festivalům	30
4.1.1. „Směrování k divadlu“	30
4.1.2. „Přirozený vývoj“.....	31
4.1.3. „Ve správné chvíli na správném místě“	32
4.1.4. Shrnutí.....	33
4.2. Specifické aspekty sféry divadelních festivalů	33
4.2.1. Psychická zátěž.....	34
4.2.2. Souběžný výkon pracovních pozic	36
4.2.3. Prestiž	37
4.2.4. Festival jako osvěta.....	38
4.2.5. Souhrn.....	39
4.3. Přístup k neformálním vztahům	39
4.3.1. Souhrn.....	41
4.4. „Máme málo peněz“	42
4.4.1. Negativní dopad na kvalitu festivalu	43
4.4.2. Kumulace kompetencí.....	44
4.4.3. Negativní dopad na mzdové ohodnocení	46
4.4.4. Souhrn.....	48
4.5. Životní strategie manažerek.....	49
4.5.1. Přizpůsobení mateřské role pracovní roli	50
4.5.2. Přizpůsobení pracovní role mateřské roli	51
4.5.3. „Nemám děti, neumím si to představit“	52
4.5.4. Souhrn.....	53

4.6. Genderové stereotypy a diskriminace.....	54
4.6.1 „Neřídím je, je to tým“	54
4.6.2. Ženy a technika.....	58
4.6.3. Ženské emoce versus mužská autorita	59
4.6.4. Diskriminace na základě věku	62
4.6.5. Shrnutí.....	63
4.7. Genderová hierarchie a strategie jak se s ní vyrovnat	63
4.7.1. Strategie „na koho z nás zabere“	67
4.7.2. Strategie „ženských zbraní“	67
4.7.3. Strategie „vyhodí mě oknem, vlezu znova“	68
4.7.4. Strategie „moc si to nepřipouštím“	68
4.7.5. Shrnutí.....	69
5. Závěr.....	71
6. Přílohy	73
7. Literatura.....	74

1. Úvod

Když jsem před časem přemýšlela o vhodném tématu mé bakalářské práce, tématu, které by pro mě bylo zajímavé a přínosné zároveň, věděla jsem, že určitě bude propojovat několik oblastí mých zájmů. Jelikož jsem se v té době začala věnovat studiu i aktivní praxi v oblasti divadelní produkce a současně jsem za sebou měla několik let studia genderové problematiky, uvědomila jsem si, jak neprozkoumaná oblast kulturního managementu z genderové perspektivy je. Především tak specifická oblast, jakou je sféra managementu divadelních festivalů, zůstává jaksi opomíjenou a okrajovou záležitostí i v rámci samotného kulturního managementu. Přitom právě v posledních letech zažívají festivaly v České republice velký „boom“ a každým rokem přibývají k již etablovaným festivalům s dlouhou tradicí nové přehlídky reflektující aktuální tendence a nejnovější tvorbu české divadelní scény. Jen málokdo si však uvědomuje, že za organizací těchto velkých několikadenních akcí stojí právě ženy - manažerky.

V posledních letech vzniklo také několik podnětných genderově zaměřených studií zabývajících se životními strategiemi žen v řídicích pozicích či sférou managementu z genderové perspektivy. Jedná se především o významné práce české socioložky Aleny Křížkové. Analýzou životních podmínek a strategií žen na řídicích pozicích se zřetelem na genderovou strukturu české společnosti se zabývá v případové studii „Životní strategie manžerek“ (Křížková, 2002) a také je spoluautorkou komplexní studie „Gender v managementu: kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR“ (Dudová, Křížková, Fischlová, 2006), která kromě jiného detailně popisuje a analyzuje pozice žen a mužů ve vedoucích nebo řídicích funkcích a také příčiny a strukturu mzdových nerovností mezi muži a ženami. Právě tyto studie se pro mě staly velkou inspirací.

I když se na jedné straně význam (i počet) žen zaměstnaných v nejrůznějších oblastech managementu zvyšuje, na druhé straně zůstávají tyto ženy nadále vystavovány různým genderovým stereotypům a narážejí na nejrozmanitější bariéry pracovního prostředí. Zajímalo mě, zda stejné aspekty, působí i na ženy pracující ve specifické oblasti managementu divadelních festivalů.

Cílem mého výzkumného projektu byla snaha uskutečnit kvalitativní analýzu životních podmínek a strategií žen v manažerských pozicích pražských

divadelních festivalů a z genderového hlediska analyzovat zkušenost těchto žen, profesí manažerek festivalů. Mým záměrem bylo prozkoumat zkušenosti žen s výkonem jejich manažerské pozice. Zajímal mě především jejich kariérní postup k této pozici, subjektivní důvody, které je k tomu motivovaly i jejich vztah ke sféře divadelních festivalů. Dále jsem se zaměřila na různé mechanismy a specifické aspekty, které výkon jejich pozice přímo ovlivňují a na jejich přístup k neformálním vztahům. Předmětem mého zájmu bylo i finanční ohodnocení spojené s výkonem této pozice a životní strategie zvolené ke sladění pracovních a rodinných rolí. Rovněž jsem se zabývala situacemi, ve kterých se respondentky v souvislosti s výkonem profese dostaly do konfrontace s genderovými stereotypy nebo pocítily nějakou formu diskriminace. Následně jsem se věnovala reakcím manažerek na tyto situace a způsoby řešení zmiňovaných situací.

Mou snahou bylo proniknout do prostředí managementu divadelních festivalů a toto prostředí reflektovat na základě subjektivních pohledů manažerek divadelních festivalů.

V teoretické části práce jsem se snažila objasnit základní pojmy a teoretické východiska z oblasti teorie organizací a oblasti kulturního managementu. Usilovala jsem se také o přiblížení vývoje a specifík této oblasti a managementu divadelních festivalů, představit základní teorie genderových stereotypů a bariér pracovního prostředí a v neposlední řadě jsem se zaměřila na oblast neziskového sektoru.

Metodologická část popisuje typ zvolené výzkumné metody, způsoby vedení, analyzování a zpracování provedených rozhovorů.

Analytická část představuje jádro předložené práce. Zde jsou blíže popsána jednotlivá témata, která jsou rozdělena do kategorií a subkategorií vytvořených na základě analýzy rozhovorů provedených s manažerkami divadelních festivalů.

2. Teoretická část

Táto část předkládané práce je věnovaná především objasnění základních teoretických východisek a pojmů, jejichž důkladná znalost je pro práci s danou problematikou nevyhnutelná.

2.1. Sféra kulturního managementu

Kulturní management je svou podstatou velmi specifickou a relativně mladou oblastí obecného managementu. I když značná část umělecké obce přirozeně směřuje k nespoutanosti, disciplíny jako management, marketing či fundraising si i v umění našli své místo. Jak uvádí kulturní manažer Michal Lázňovský, *„principy moderního managementu a marketingu využívané standardně soukromoprávními subjekty v konkurenčním prostředí privátní sféry je nutné v podobné míře aplikovat i v řízení uměleckých organizací.“* (Lázňovský, 2008: 35)

Chceme-li se blíže zabývat organizacemi produkujícími festivaly, prostředím a samotným fungováním festivalu, musíme pro správné pochopení souvislostí nevyhnutelně zasadit tuto specifickou oblast do kontextu kulturního managementu jako takového. Z těchto důvodů se v této části práce nejprve pokusím charakterizovat teoretické koncepce organizace a managementu obecně a pak se následně zaměřím na specifické oblasti kulturních organizací, kulturního managementu a managementu festivalů.

2.1.1 Kulturní organizace

Teorií organizací se zabýval již v 19. století německý sociolog Max Weber, který jako první podal systematický výklad vývoje organizací. Podle Webra ztělesňují organizace prostředek koordinace lidí a produktů jejich práce v času a prostoru. Weber na organizace nazíral jako na výrazně hierarchická uskupení se soustředěním moci na nejvyšších pozicích a usiloval o postižení vztahů uvnitř těchto moderních organizací, nebo-li o vymezení ideálního typu byrokratické organizace. (Weber, 1998)

Pojetím organizace ze sociologického hlediska se zabýval i Jan Keller. V nejširším smyslu Keller chápe organizaci jako podmnožinu institucí, jelikož způsob, jakým se lidé organizují je pouze součástí způsobu, kterým řeší své problémy. Pokud tedy definujeme instituce jako ustavené způsoby řešení problému, pak představují organizace druhy vztahů, které se v mezilidské interakci vytvářejí v průběhu řešení těchto problémů. Výkon instituce obvykle vyžaduje určitou podobu přímé spolupráce, přičemž každý z těchto kooperačních postupů vytváří jiný typ vzájemných vztahů. Každá organizace tedy představuje určitý konkrétní model mocenských vztahů mezi lidmi. (Keller, 2006)

I když žádná organizace nemůže být mocensky zcela neutrální, důležitou roli v rámci organizací sehrává i aspekt preference formálních nebo neformálních vztahů. Weber ve své analýze demokracie kladl hlavní důraz především na formální vztahy v rámci institucí, tedy na vztahy mezi lidmi založené na principu obecné akceptace určitých pravidlech. Naproti tomu na význam neformálních vztahů uvnitř formálních institucí upozornil ve své studii Peter Blau, který poukázal na fakt, že neformální vztahy umožňují pracovníkům organizace vyrovnávat se s pracovními problémy mnohem efektivněji. Neformální vztahy přispívají k vytvoření příjemnějšího pracovního prostředí a jelikož se vytvářejí na všech úrovních řízení, mohou být přínosem pro celou organizaci jako celku. Samozřejmě i neformální vztahy s sebou mohou nést negativní aspekty, které však lze jen stěží předpokládat. I navzdory tomu se však v současnosti stali neformální vztahy jednou z preferencí při volbě zaměstnání. (Giddens, 2003)

Jedním ze specifických typů organizací, je i organizace kulturní. Kulturní manažer Giep Hagoort definoval tento typ organizace jako formální strukturu, ve které lidé spolupracují se záměrem dosažení určitých společných specifických cílů spojených s produkcí, prezentací, šířením uměleckých projevů a služeb. (Hagoort, 2009) Stejně jako všechny organizace i kulturní organizace se musí vypořádat se všemi formálními aspekty a obecně platnými pravidly, které zabezpečují její plynulý chod.

2.1.2. Kulturní management a kulturní manažer

Pojem management pochází z anglického slova „to manage“ a je možné jej přeložit jako řídit, vést, spravovat, vládnout, ovládat, či dosáhnout. I když se tento pojem v našem jazykovém prostředí již etabloval, pořád v sobě nese řadu různých významů, interpretací a definic. Ve významovém pojetí managementu jako specifické aktivity či profese, odpovídá tomuto pojmu český ekvivalent „řízení“.

Prvotně lze management považovat za systém funkcí a úkolů. Prvním kdo vymezil a specifikoval základní funkce managementu – předvídání a plánování, organizování, vedení, koordinování a kontrola byl francouzský ekonom a teoretik Henry Fayol. V současném stádiu vývoje společnosti, kdy se společnost informační proměňuje ve společnost komunikační, se novou nepostrádatelnou funkcí managementu stává komunikace. (Veber, 2007)

V nejobecnějším smyslu se jedná o komplexní souhrn všech činností, které je pro efektivní fungování organizace nutno učinit. V užším smyslu jsou to konkrétní techniky, metody a procesy, tedy o přesné návody k správnému vedení, ovládaní či řízení, tedy jsou to procesy aktivit manažerů.

Protože způsob jakým je organizace řízená, má rozhodující vliv na její další vývoj, bývá management s pořád větší vážností uznáván jako významný faktor ovlivňující prosperitu jakékoliv organizace. Ve své podstatě je tedy management „*souborem metod a činností k umění přežít a k umění být úspěšný*“. (Dvořák, 2005: 144)

Kulturní management je specifickou variantou odvozenou z managementu obecného. Tematika managementu kultury se v teoretické rovině, jakožto důležitý ekonomický faktor se systémem svých zákonitostí při organizování a řízení, začal objevovat od šedesátých let 20. století. V současnosti je již všeobecnou normou, že jakákoliv umělecká činnost má potřebu formálního rámce, konstrukce a organizování, protože i v jakékoliv umělecké oblasti, jde tvůrcům především o dosažení stanovených cílů a úspěchů.

Kulturní manažerka Marta Smolíková definuje kulturní management jako komplexní obor, propojující teorii a praxi tak, aby bylo dosaženo úspěšného řízení a kontroly jednotlivých akcí, projektů, uměleckých skupin či dílčích programů. Do pole působnosti kulturního managementu patří především správné rozmístnění

zdrojů, tedy uměleckých tvůrčích sil, zdrojů lidských v podobě odborníků i zdrojů finančních a technologických. (Smolíková, 2008)

Velmi výstižně postihl oblast kulturního managementu Jan Dvořák, podle kterého *„cílem a smyslem kreativního managementu je hledání kreativních prvků v řídicí práci divadelní sféry, tvořivých možností v manažerské činnosti v kultuře a umění“*. (Dvořák, 2005: 124) Právě tvořivost a kreativita, v kombinaci s teoretickými znalostmi oboru managementu, tvoří základní pilíře kulturního managementu.

Pojem manažer je odborným výrazem převzatým z anglického slova manager, což původně označovalo správce nebo vedoucího podniku. V současné době je termínem manažer označován specifický zaměstnanec co se pravomocí, odpovědnosti a postavení v organizaci týče. Profese manažera je samostatnou pozicí, na kterou bývá pracovník dosazen principem zvolení, jmenování, pověření, ustanovení nebo zmocnění. Manažer ve výkonu své profese realizuje a aktivně řídící činnosti, pro které je vybaven odpovídajícími kompetencemi.

Kulturním manažerem je řídicí pracovníkem, který koordinuje činnosti a aktivity svých spolupracovníků v souladu s efektivním dosahováním cílu organizace. Je rozhodujícím činitelem realizace projektu a hybatelem procesu managementu. Je to vůdčí osobnost, autorita v nejvyšším postavení, která vytváří pověst instituce. Stejně jako u obecného managementu i v managementu kulturním je možné různé manažerské pozice v rámci kulturní organizace rozdělit do několika stupňů podle odpovědnosti, kompetencí a počtu podřízených pracovníků.

Na nejvyšší první řídicí úrovni může výraz manažer označovat ředitele, hospodáře, obchodního vedoucího či profesionálního pořadatele divadelních akcí nebo festivalů. Rovněž se může jednat o generálního ředitele nebo business managera tj. šéfa ekonomické a obchodní agendy. U organizací řízených správní radou (board) to může být executive manager, tedy placený předseda (administrátor) rady, který dohlíží na správní a obchodní činnost. (Dvořák, 2005)

Pokud řídí manažer tak specifickou organizaci, jakou je organizace divadelního festivalu, vyžaduje tato pozice od něj kromě obecně požadovaných manažerských vlastností jakými jsou odpovídající vzdělání, odborné znalosti a praxe v oblasti managementu i určité specifické předpoklady a dispozice jako je

vzdělání v oblasti divadla, výrazné osobní zaujetí, talent a tvořivost, určitý cit pro vnímání reality a aktuálních tendencí v oboru, schopnost analýzy, umění jednat a vyjednávat, a především odvaha riskovat.

2.1.3 Festival jako forma atypického projektu

Pojem festival je odvozený z latinského „festivus“, což v původním smyslu značí slavnost nebo oslavu. (Pavis, 2003) Encyklopedický slovník blíže charakterizuje divadelní festival jako „žánrově, tematicky, programově nebo volně vybranou přehlídku divadelních představení, většinou v jednom městě s národní nebo mezinárodní účastí“ (Encyklopedický slovník, 1993).

Původ festivalů sahá až do období Antiky, kdy se v starověkém Řecku během náboženských slavností, Dionýzií a Lenájí, organizovaných na počest bohů, předváděli různé komedie, tragedie a dithyramby. V pozdějších obdobích funkci festivalů převzali slavnosti na dvorech a ve městech, různé cechovní oslavy či každoročně se odehrávající Pašijové hry. Za první festival odpovídající dnešnímu pojmání je možné považovat Festspiele v bavorském Bayreuthu založené roku 1876 Richardem Wagnerem a následně pak shakespearovský festival ve Stratfordu nad Avonou organizovaný od roku 1879. (Dvořák, 2004) Ve dvacátém století, v období po druhé světové válce, došlo k vůbec největšímu rozšiřování festivalů i do mnohých mimoevropských zemí.

Uvolnění společenských poměrů po roce 1989 se pochopitelně odrazilo i na kulturní situaci v České republice, což vedlo již od počátku 90. let k výraznému rozšíření nabídky divadelních festivalů nejrůznějších forem a žánrů. V této době vznikla celá řada významných přehlídek a festivalů, které svou významnou pozici na české kulturní scéně obhájí dodnes. Mezi tyto nejvýznamnější divadelní festivaly patří např. „4+4 dny“, „příští vlna...next wave“, Tanec Praha“, „Mezi ploty“ nebo „Opera“.

Již od počátku festival představoval jakýsi výlučný moment setkávání a oslav a až do současné doby zůstaly tyto hlavní záměry festivalu zachovány. I když by se na první pohled mohlo zdát, že přílišným „množením“ festivalů dochází k jejich zevšedňování, je tomu právě naopak. Především v posledních letech tedy došlo k jakémusi znovuoživení festivalu, který se teď opětovně stává velmi

rozšířeným a obecně vyžadovaným oživením kulturního dění v daném městě, či regionu.

Festival sice dodnes reprezentuje především možnost střetávání, ale v průběhu jeho vývoje a proměny byla objevena a rozvinuta i další významná hlediska, jako jsou možnost kompetice a komparace různých divadelních souborů na jednom místě, či možnost přímé interakce diváků s divadelním prostředím. Dalším z významných aspektů festivalů je možnost komunikace a navázání nových kontaktů s lidmi s obdobným profesním zaměřením, což s sebou častokrát přináší i příležitost k získání dalších pracovních nabídek.

V současné době se na festival z hlediska managementu nazírá jako na formu atypického divadelního projektu. Veber charakterizuje projekt jako *„dočasnou aktivitu, která sjednocuje a organizuje úsilí různých odborností vynaložené na vytvoření jedinečného záměru (zpravidla produktu nebo služby).“* (Veber, 2000: 601) Jedná se o jednorázovou obsahově i časově limitovanou, jasně definovanou operaci, která je nákladově i časově ohraničena. Projekt disponuje vlastním rozpočtem a má svůj přesně definovaný začátek i konec.

U projektu vše vzniká od úplného počátku vždy nanovo - od počáteční vize, přes specifikaci konceptu až po samotnou realizaci. Důležitou roli v tomto procesu sehrává především výběr a uplatnění specifických nástrojů, technik, metod, znalostí a dovedností v projektových činnostech, tedy působení projektového managementu. Z těchto důvodů bývá projektový management kulturními manažery obecně považovaný za vůbec nejkreativnější část kulturního managementu.

Produkcí festivalu je totiž možné charakterizovat i jako organizaci kulturních aktivit na úzce vymezené téma v krátkém časovém rozpětí. (Hagoort, 2009) Jako u každého projektu, i u festivalu je nevyhnutelná detailně promyšlená a navzájem provázána organizační struktura. Nepostradatelné je i co nejpřesnější vymezení jednotlivých pozic, jim příslušejících kompetencí a povinností i vzájemných vztahů mezi nimi. Jedině pevně vymezená a všemi akceptovaná struktura organizace zabezpečí požadovanou míru flexibility jednání a výkonu práce v rámci daných funkcí na jedné straně a zároveň rychlé a efektivní reakce při řešení nečekaných problémů na straně druhé. Právě ta se při organizaci festivalu, kdy je na organizační tým permanentně vyvíjen vysoký tlak v důsledku častých změn

situací, požadavků a podmínek, které vznik festivalu přímo ovlivňují, stává nejdůležitějším aspektem.

Organizaci festivalového projektu je možné rozdělit do tří etap, které přímo ovlivňují organizační strukturu festivalu. V počáteční fázi se vymezuje a definuje zadání projektu a následně se přechází k plánování projektu. Táto etapa trvá o úplného počátku, první myšlenky až do hlavních příprav, začínajících obvykle pár dnů nebo týdnů před samotným festivalem. Do této fáze patří například vytváření projektové dokumentace, psaní úvodní zprávy a grantů, vytváření plánu a rozpočtu festivalu. Druhá etapa představuje realizaci projektu a zahrnuje hlavní přípravy a aktivity v průběhu samotného festivalu i organizační aktivity následující těsně po ukončení festivalového programu, jako jsou stavby a demontáž stanů, podíí, zvukové a světelní techniky a koordinace programu. Třetí etapa je etapou předání a vyhodnocení projektu a zahrnuje psaní závěrečných správ, hodnocení a vyúčtování grantů.

Základní festivalovou konfiguraci tvoří ředitel nebo-li manažer festivalu, nejbližší tým, složený z odborníků či profesionálů – uměleckého ředitele, dramaturga, produkčních, asistentů. Tento výčet pozic odpovídá organizační struktuře festivalového týmu v „předfestivalové“ a „pofestivalové“ fázi.

V průběhu samotného festivalu se základní organizační struktura rozrůstá ještě o další pozice, jako jsou koordinátoři, techničtí a jiní zaměstnanci, či pomocný personál, např. uvaděčky, pokladní, fotografy. (viz Příloha č. 1– Hagoort, 169)

2.2. Genderové stereotypy a bariéry pracovního prostředí

Pojem **gender** je možné přeložit jako „pohlaví“, nikoliv však ve smyslu biologickém, nýbrž ve smyslu kulturním a společenském. Obecně bývá definován jako „sociální konstrukt, který vyjadřuje, že vlastnosti a chování spojované s obrazem muže a ženy jsou formovány kulturou a společností.“ (Oates – Indruchová, 1998: 11)

Pohlaví v biologickém významu označuje biologické odlišnosti mezi mužským a ženským tělem, především rozdíly, které se týkají pohlavních orgánů a reprodukčních schopností. Biologicky dané pohlaví je univerzální kategorie,

neměnná v jakémkoliv čase a na jakémkoliv místě. Naproti tomu koncept genderu poukazuje na fakt, že rozdílné role, normy a typy chování jsou mužům a ženám v různých kulturách, společnostech či sociálních skupinách uměle přisouzeny. Gender tedy neodkazuje k biologickým rozdílům mezi ženami a muži, ale k rozdílům a rolím sociálním.

Jednotlivé společnosti častokrát na tyto naučené genderové role nazírají jako na vrozené, avšak jejich determinace, či závaznost není vůbec neměnná ani přirozená, ba právě naopak se jedná pouze o dočasný stupeň vývoje sociálních vztahů mezi ženami a muži.

Genderové stereotypy

V naší společnosti byli v souvislosti s genderem vytvořené různé stereotypy, tedy jakési „*zjednodušené či iracionální představy o skutečnosti*“ (Havelková, 2007: 231), vyvolávající představu určitého souboru osobních vlastností či vzorců chování typických pro dané pohlaví, bez ohledu na individuální vlastnosti a kvality jednotlivce, které pořád přetrvávají. Ženství tak častokrát bývá spojováno s pasivitou, závislostí, citlivostí, emocemi, pečovatelským přístupem, empatií, smyslem pro romantiku a starostí o vzhled. Naopak za mužské vlastnosti jsou považovány protikladné vlastnosti jako je ambicióznost, autorita, soupeřivost, zájem o studium a práci, sportovní aktivity, či technická zdatnost.

Jak uvádí Renzetti, jedná se o „zjednodušující popisy toho, jak má vypadat „maskulinní muž“ či „femininní žena“.“ (Renzetti, Curran, 2003:20) Tyto vlastnosti a předpoklady vztahující se k genderu jsou častokrát společností považovány za obecně platné a správné a bývají základem konstrukce rozdílného přístupu jednotlivců k příslušníkům ženského a mužského pohlaví.

Bariéry pracovního prostředí

Genderové stereotypy výrazně ovlivňují i postavení žen na trhu práce. Počet žen v manažerských pozicích totiž není ovlivněn pouze motivací a

individuálními schopnostmi těchto žen, ale také celým souborem **bariér pracovního prostředí**.

Mateřská role a péče o rodinu

Mezi nejrozšířenější genderové stereotypy spojované s feminitou patří mateřská role a péče o rodinu. Obecně se předpokládá, že jednou z nejvyšších priorit v životě ženy je mateřství (naproti tomu u mužů je to pracovní kariéra) a nadále se od ní částečně vyžaduje, že svou profesionální dráhu podřídí rodinným zájmům. Tento přetrvávající stereotyp tvoří pořad hlavní bariéry k zaměstnávání žen ze strany zaměstnavatelů a jejich motivace prosazovat rovnost pohlaví zůstává nedostatečná. (Renzetti, Curran, 2003)

Dalším problematickým aspektem je fakt, že mateřství vede u většiny žen k přerušení kariéry na určitou dobu¹, což omezuje jejich podmínky k získání požadované praxe a v důsledku toho i následný kariérní postup, či přístup k lépe placeným pozicím. Mnoho žen tento problém řeší odložením mateřství na dobu, kdy je jejich pracovní kariéra nastartována a stabilizována a také se usilují dobu přerušení pracovní aktivity z důvodů mateřství minimalizovat. (Fischlová, 2005)

I když se ženy ve většině států stali v posledních desetiletích součástí pracovního trhu, zůstává pracovní prostředí tedy i nadále především mužskou dominantou a pořad převládá *„pracovní trh na němž jsou nastavena taková pravidla, která předpokládají, že jedinec nemá žádné závazky v soukromé sféře.“* (Dudová, 2007: 23) I přesto, že se politiky jednotlivých zemí začaly v posledních letech více zabývat problematikou work-life balance a došlo k rozšíření nových pracovních úvazků jako je např. práce na dálku, práce z domova nebo pružná pracovní doba, které by měly rodičům usnadnit sladění zaměstnání s rodičovskou rolí, zůstává mužská profesní dráha a seberealizace jednoznačně upřednostňována před profesní dráhou ženskou. Současně s narůstající

¹ Nižší mzdy žen – partnerek, jsou také jedním důvodem, proč z 99 % v České republice nastupují na rodičovskou dovolenou matky a pouze 1 % otců. (Nešporová, 2005)

odpovědností v pracovní sféře tedy nesou ženy i nadále hlavní zodpovědnost také za chod domácnosti.²

Skleněný strop, skleněný výtah a skleněný útes

Genderové stereotypy vytvářejí i další mechanismy systematicky znevýhodňující ženy v pracovním prostředí. Na jedné straně, na základě předpokládané absence určitých kvalit, je to **skleněný strop**, představující neviditelné bariéry společenské a informační, které ženám brání v postupu na nejvyšší pozice pracovní sféry. (Dudová, Křížková, Fischlová, 2006)

Na straně druhé, na základě automatického předpokládání určitých kvalit u mužů, je to **skleněný výtah**, představující mechanismy, které umožňují povyšování mužů rychleji a na vyšší pozice, než jakým odpovídá jejich věk, praxe a vzdělání. (Smetáčková, Vlková, 2005)

V situacích, kdy se firmy nacházejí v nejistotě nebo ohrožení jejich existence, bývá do pozice top managementu zvolena žena, jako poslední možná záchrana organizace. V těchto situacích, onačených jako **skleněný útes**, se ženy ocitají pod velkým tlakem, stresem a kritikou, proto se častokrát rozhodnou daný stav vyřešit odchodem z pozice nebo z firmy. (Machovcová, 2007)

Old boys´ network a bariéra odlišnosti

Dalším fenoménem, s kterým se ženy na řídicích pozicích setkávají je i tzv. **bariéra odlišnosti**, kdy manažéři při výběru nových zaměstnanců dávají stereotypně upřednostňují takové uchazeče, které se od nich přílišně neodlišují. (Dudová, Křížková, Fischlová 2006)

V některých firmách se vytvářejí i tzv. **old boys´ networks**, kdy kumulace mužů na rozhodovacích postech vede k vytváření sítě neformálních vztahů, podporovaných pracovními i mimopracovními aktivitami a příslušnost k této síti se stává rozhodujícím předpokladem kariérního růstu. (Smetáčková, Vlková, 2005)

² Již v době komunistického režimu byl v zemích východní a střední Evropy prosazován model dvoupříjmové rodiny a i když se rovnost mužů a žen na pracovním trhu zdála být v tomto smyslu vyrovnaná, neznamenal to, že by se ženy pracující na plný úvazek v péči o děti a domácnost dělily rovným dílem s muži. (Nešporová, 2005)

Tokenismus

Fenomén **tokenismu** nastává, když je určitých zástupců v daném společenství relativně málo. Často se s tokeny jako s reprezentanty vlastní kategorie, zachází spíše jako se symboly než jako s individualitami. Je k nim obracena pozornost, stávají se předmětem usilovnější kontroly ze strany ostatních a soustřeďují se vůči nim stereotypy, čím se na tokeny vyvíjí silný tlak, který je nutí podávat lepší výsledky než ostatní příslušníky skupiny, čímž se vytváří vysoce stresové pracovní prostředí. Tokenismus je typický pro ženy v řídicích pozicích a ženy v top managementu, které jsou zde oproti mužům v menšině. (Renzetti, Curran, 2003)

Diskriminace na základě pohlaví a diskriminace na základě věku

Za diskriminaci je obvykle považováno znevýhodněné zacházení s jednotlivcem, ale i samotný pokyn nebo navádění k diskriminaci. V situacích, kdy důvodem horšího zacházení s jednotlivcem je jeho pohlaví nebo věk mluvíme o **přímé diskriminaci**. **Nepřímá diskriminace** zas představuje takové jednání, kdy je osoba na základě zdánlivě neutrálního rozhodnutí, z důvodu pohlaví nebo věku, znevýhodněna oproti ostatním. (Ferrarová, 2007)

Sexualizované pracovní prostředí

Dalším negativním faktorem často se objevujícím v pracovní sféře je i **sexualizace pracovního prostředí**. I když je pracovní prostředí častokrát pokládáno za sexuálně neutrální, může mužská sexualita nepřiměřeně ovlivňovat množství interakcí na pracovišti. Sexuální obtěžování zahrnuje všechny typy nevíтанých vyzývavých pohledů, slovních narážek, poznámek či dokonce fyzických doteků sexuálního charakteru. Všeobecně existují dva druhy sexuálního obtěžování, takzvané obtěžování quid pro quo (něco za něco) a obtěžování spočívající ve vytváření nepřátelského ovzduší. (Renzetti, Curran, 2003)

Pracovní segregace podle pohlaví

Výrazným mechanismem zůstává nadále i pracovní segregace podle pohlaví, která vyjadřuje míru, v jaké jsou muži a ženy koncentrovány v jednotlivých typech zaměstnáních - **horizontální segregace** a na různých úrovních činnosti v rámci jednoho oboru - **vertikální segregace**.

Pracovní segregace podle pohlaví výrazně ovlivňuje pracovní možnosti obou pohlaví, avšak v případě žen se jedná o vliv nepříznivý. Označení „ženská práce“ v sobě nese velmi negativní asociace. Práce označované tímto pojmem spadají především do oblasti služeb. Bývají považovány za nudné a jednotvárné, vyžadující mnohem méně kvalifikace, inteligence i samostatnosti než práce mužské. Zároveň nabízejí mnohem méně benefitů v podobě stálého platu, ochrany v zaměstnaneckých odborech či prestiže a dalších výhod. (Renzetti, Curran, 2003)

2.3. Management v neziskovém sektoru

Jedním z nejrozšířenějších provozních typů divadelních festivalů v České republice je model kulturní organizace začleněné do neziskového nebo-li neprofitového sektoru. Tento typ festivalů je založen zpravidla s cílem nadosobního, vyššího veřejného i kulturního zájmu z občanské iniciativy formou občanského sdružení nebo obecně prospěšné společnosti. Tyto organizace usilují o vytvoření jiných hodnot než peněžního zisku a to především hodnot kulturních a uměleckých. Jelikož neziskové organizace ze zákona nemůžou zisku dosáhnout, respektive jej musí investovat do své další činnosti, působí v rámci společnosti zcela autonomně, bez jakéhokoliv nadřízeného subjektu anebo zřizovatele, což jim zaručuje maximální možnou nezávislost v způsobu fungování.

Protože všechny manažerky, které se do výzkumu zapojily organizují právě festivaly spadající do oblasti třetího sektoru, považují za důležité zaměřit se i na pozici žen v managementu neziskového sektoru.

Podíl žen v řídicích pozicích v neziskovém sektoru odpovídá historicky vzniklé feminizaci oborů, přičemž průměrná výdělková úroveň je ve feminizovaných odvětvích a profesích nižší než v maskulinních. Odvětvová segregace se promítla i do oblasti managementu, kdy se vyšší podíl žen v řídicích strukturách organizací soustředil v odvětvích s vysokou feminizací a nižší výdělkovou hladinou. V České republice jsou ženy nejčastěji zaměstnány v terciárním sektoru národního hospodářství, tedy v oblasti služeb, kam spadají i kulturní aktivity a kulturní organizace, kdy v roce 2007 bylo v tomto sektoru zaměstnáno až 70,7 % žen³ (Muži a ženy v datech, 2008). V rámci tohoto sektoru tak lze mluvit dokonce o ženském managementu.

Podle výzkumu Jana Vlacha z roku 2005, vyšší podíl zaměstnávání žen vykazuje rovněž nepodnikatelská sféra, přičemž podíl žen na řídicích pozicích zde dosahuje až 59%. Ve velké míře se ženy i v rámci nepodnikatelské sféry soustřeďují v organizacích s nižší výdělkovou hladinou. V roce 2004 dosahovalo průměrné hrubé měsíční mzdy do 20 000 Kč v organizacích v nepodnikatelské sféře 81 % všech manažerek a pouze 63 % mužských manažerů. (viz Příloha 2) (Vlach, 2005)

Ve všech úrovních řízení spadá největší podíl manažerek v nepodnikatelské sféře do rozmezí platové hladiny domovské organizace 15 000 - 19 999 Kč za měsíc, přičemž v I. stupni řízení zde patří 58 % manažerek, v II. stupni řízení tohoto rozmezí dosahuje 77 % manažerek a v III. stupni řízení je to 63 % manažerek. (viz Příloha 2 a) (Vlach, 2005)

Výrazné zastoupení žen na řídicích pozicích v nepodnikatelské sféře je v malých organizacích s počtem zaměstnanců do 99 osob a nízkou výdělkovou hladinou. Podíl manažerek řídicích týmů do 24 zaměstnanců na první řídicí úrovni dosahuje téměř 83 % na třetí řídicí úrovni je to dokonce 88 %, ale s rostoucí velikostí zaměstnavatele podíl žen v managementu v této sféře klesá. (Vlach, 2005)

Výzkum Jana Vlacha potvrdil, že podíl manažerek v řídicích pozicích roste se zvyšujícím se zaměstnaností žen v daném odvětví. Jelikož, se ženy – manažerky v určitých odvětvích neseťkávají s tak silnou konkurencí mužů a rovněž

³ Naproti tomu v sekundárním sektoru bylo zjištěno pouze 26,8 % zaměstnaných žen a v primárním sektoru bylo zaměstnaných pouze 2,5 % žen. (Muži a ženy v datech, 2008)

zde nenarážejí na diskriminaci a stereotypní předpoklady jako v jiných prestižnějších, méně feminizovaných odvětvích, rostou tím jejich možnosti na plynulý kariérní postup.

3. Metodologická část

3.1. Výzkumný projekt

V uplynulých letech vzniklo několik studií zabývajících se problematikou životních strategií manažerek nebo genderovosti prostředí oblasti managementu. Postavení žen v managementu divadla se ve stejné nazvané bakalářské práci věnovala Ludmila Růžičková. Avšak žádná z těchto studií se nezabývala ženami v řídicích pozicích v tak specifické oblasti jakou je oblast managementu festivalů. Proto je cílem mého výzkumného projektu uskutečnit kvalitativní sondu do života žen v manažerských pozicích pražských divadelních festivalů a z genderového hlediska analyzovat zkušenost těchto vybraných žen s profesí manažerky festivalu. Problematika bude řešena kvalitativním výzkumem a to na základě rozhovorů se ženami, které na pozici manažerky festivalu pracují nebo pracovaly.

Záměrem této kvalitativní analýzy bude postihnout individuální zkušenosti žen s touto profesí a různé mechanismy, které na ně při výkonu jejich profese působí. Také budu usilovat o zachycení a analýzu jejich životních podmínek a strategie sladění rodinných a profesních rolí a jejich přístup k neformálním vztahům v rámci výkonu jejich profese. Dále se ve výzkumu zaměřím na situace, ve kterých byly respondentky v souvislosti s výkonem profese konfrontovány s genderovými stereotypy nebo diskriminovány na základě pohlaví, na jejich reakce a způsoby řešení těchto situací. Účelem práce je proniknout do prostředí kulturního managementu, konkrétně managementu divadelních festivalů a toto prostředí následně reflektovat z pohledu samotných akterek, tedy manažerek divadelních festivalů.

3.2. Výzkumná strategie

Za nejvhodnější formu výzkumu vzhledem k povaze zkoumané problematiky považuji výzkum kvalitativní, jehož metody dokážou zprostředkovat lepší porozumění společenským fenoménům, než by to bylo možné z čistě kvantitativních dat (Silverman, 2005). Jak uvádí Disman „*Kvalitativní výzkum je*

nenumerické šetření a interpretace sociální reality. Cílem tu je odkrýt význam podkládaný sdělovaným informacím“. (Disman, 2002: 285).

Kvalitativní výzkum je považován za pružný či emergenční typ výzkumu (Hendl, 2005). Při provádění kvalitativního výzkumu má výzkumník možnost na začátku výzkumu vybrat téma a určit základní výzkumné otázky, které však má možnost v průběhu výzkumu, během sběru a analýzy dat ještě dále doplňovat, rozšiřovat a modifikovat.

3.3. Techniky sběru dat

V rámci kvalitativního výzkumu byla pro získání dat použita technika semistrukturovaného interview s využitím guide listu. Jednalo se o rozhovory osobní a monotematické nebo-li speciální. Výzkum byl u informátorek prováděn jednorázově, jednalo se tedy o jednorázové šetření. (Surynek, Komárková, Kašparová, 2001)

Při osobním dotazování (face to face) dochází k přímé interakci mezi tazatelem a dotazovaným, což nejlépe umožňuje získat informace hlubšího, osobního zaměření. Za nevýhodu osobního dotazování je zas možné považovat časovou náročnost, či nedostatek vhodných informátorů. Pro správné používání techniky individuálního osobního rozhovoru v kvalitativním výzkumu je nevyhnutné porozumění podstaty interakce mezi tazatelem a dotazovaným a zohlednění různých aspektů, které tuto interakci ovlivňují. Jedná se především o předmět dotazování a vztah účastníků k němu, scénář rozhovoru, prostředí, ve kterém rozhovor probíhá, či o samotné osobnosti dotazovaného a tazatele a jejich vzájemnou interakci. (Surynek, Komárková, Kašparová, 2001)

Techniku semistrukturovaného interview jsem zvolila z toho důvodu, že *„se vyznačuje definovaným účelem, určitou osnovou a velkou pružností celého procesu získávání dat“* (Hendl, 2005: 164). Návod k rozhovoru – guide list, představuje seznam témat nebo otázek, seřazených od obecných ke konkrétním, které je nutné v rámci interview probrat. Tento návod mi pomůže zajistit, že žádné pro výzkum zajímavé a důležité téma neopominu. Rovněž to tazateli umožňuje zvolit si způsob i pořadí, v jakém podstatné informace získá. Také to poskytne možnost podle situace přizpůsobovat formulace otázek a provádět tak rozhovory

strukturovaněji, což pak následně ulehčí jejich srovnávání. Táto technika rovněž tazateli umožňuje udržovat zaměření rozhovoru a zároveň dotazovanému dovoluje uplatňovat své vlastní perspektivy a zkušenosti. (Hendl, 2005)

3.4. Průběh rozhovorů

Kontakty na jednotlivé informátorky jsem získala prostřednictvím mé praxe v oboru divadelní produkce. Znalost pražského divadelního prostředí a prostředí divadelních festivalů, mi na jedné straně velmi usnadnila přístup k informátorkám i provádění rozhovorů, jelikož jsem dokázala lépe porozumět jejich slangu a souvislostem jednotlivých situací. Na straně druhé si uvědomuji vliv mé angažovanosti v tomto prostředí na mé vnímání a pojmání některých aspektů, avšak v největší možné míře jsem usilovala o oproštění se od jakékoliv předpojatosti, předsudků a vlastních názorů ovlivňujících zkoumanou problematiku.

Všechny rozhovory s informátorkami proběhly v prostředí, ve kterém se informátorky cítily příjemně a to na Divadelní fakultě AMU nebo v kancelářích manažerek, proto nebylo navázání rozhovorů vůbec obtížné a neformálnost prostředí i přátelská atmosféra mi umožnily získat i výpovědi intimního charakteru. Před začátkem rozhovorů jsem všechny informátorky podrobně obeznámila s cílem a záměrem mého výzkumu i s jeho plánovanou publikací ve formě bakalářské práce. Všechny manažerky souhlasily s nahráváním našich rozhovorů na diktafon i s uveřejněním jejich totožnosti a totožnosti festivalů, které organizují v mé práci, což určitě zvýší výpovědní hodnotu výzkumu. Všechna interview probíhala na základě guide listu (viz Příloha 3), který byl rozdělen do několika kategorií a byl koncipován od nejobecnějších otázek k nejkonkrétnějším. V průběhu rozhovorů jsem usilovala o nezasahování do toku vyprávění respondentek, případně jsem se snažila pouze usměrnit jejich vyprávění k připraveným okruhům otázek obsaženým v guide listu.

Jednotlivé rozhovory s informátorkami proběhly v průběhu dubna a května 2010, byly nahrávány na diktafon a následně doslovně přepsány, což umožnilo

jejich další zpracování pro kvalitativní analýzu. Délka jednotlivých rozhovor se pohybovala v rozmezí od 35 do 60 minut. Přepis nahrávek rozhovorů tvoří 95 normostran textu.

3.5. Výběr vzorku

Pro výzkum byl sestavený tzv. účelový typ vzorku. Výzkumný vzorek tvoří pět informátorek - manažerek pražských divadelních festivalů ve věku od 30 do 55 let. Podmínkou je, aby tyto ženy působily v roce 2010 nebo v minulosti na pozici manažerky festivalu zaměřeného na divadlo probíhajícího na území hlavního města Prahy. S ohledem na tato kritéria jsem dále usilovala o postižení co nejrozmanitějšího množství druhově a žánrově specializovaných festivalů.

Výzkumu se účastnily tyto manažerky festivalů - Markéta Černá současná producentka festivalu 4+4 dny v pohybu, Dagmar Brtnická současná ředitelka festivalu Stodůlecký píseček a mnohých mimopražských festivalů, Jitka Jílková současná ředitelka Pražského divadelního festivalu německého jazyka, Eliška Vinařová, bývala ředitelka festivalu Letní Letná v roce 2009 a několika předešlých ročníků a Šárka Havlíčková ředitelka festivalu Malá inventura.

3.6. Analytické postupy

Analýzu získaných dat jsem provedla metodou inspirovanou zakotvenou teorií. V žádném případě se však nejednalo o pokus aplikovat zakotvenou teorii jako takovou, pouze byla pro analýzu dat použita metoda kódování, tak jak jej popisují Strauss a Corbinová . Při procesu kódování jsou jednotlivé údaje rozebrány, konceptualizovány a znovu složeny novým způsobem. Strauss a Corbinová rozlišují tři hlavní typy kódování – otevřené kódování, axiální kódování a selektivní kódování. (Strauss, Corbinová, 1999) Pro analýzu mého výzkumu jsem použila kódování otevřené a axiální.

Otevřené kódování je část analýzy, která se zabývá rozebíráním, prozkoumáváním, porovnáváním, konceptualizací a kategorizací údajů. Jedná se

o analytický proces, kterým jsou jednotlivé pojmy identifikovány a dále rozvíjeny ve smyslu jejich dimenzí a vlastností. Mezi základní analytické postupy, používané ke konceptualizaci a kategorizaci pojmů patří kladení otázek o údajích a zjišťování podobností a rozdílů porovnáváním jednotlivých případů zkoumaného jevu mezi sebou. Konceptualizací údajů chápeme rozbor textu, ať už jednotlivých slov, větných úseků, vět, odstavců nebo celého dokumentu a následné označování podobných jevů stejnými pojmy – kódy. Rozlišujeme tři typy kódů a to popisné, interpretativní a strukturní. Kódy, které přísluší stejnému jevu jsou dále seskupovány do kategorií v procesu kategorizace. Kategorie jsou pojmenovávány abstraktněji, než pojmy, které označují. Názvy kategorií může badatel sám vymyslet, převzít z odborné literatury nebo použít „in vivo“ kódy, tedy chytlavá slova použitá v rozhovoru informátorem. Dalším velmi důležitým krokem analýzy je rozpoznávání a systematické rozvíjení vlastností a dimenzí kategorií, které jsou základem pro vytváření vztahu mezi kategoriemi a subkategoriemi. (Strauss, Corbinová, 1999, Miles, Huberman, 1994)

Po ukončení otevřeného kódování můžeme přistoupit ke kódování axiálnímu. Právě při axiálním kódování je vytvářen vztah mezi kategoriemi a subkategoriemi. Jedná se o složitý induktivně-deduktivní proces. Jednotlivé kroky tohoto procesu jsou opět prováděny na základě porovnávání a kladení otázek, avšak použití těchto postupů je více než u kódování otevřeného zaměřené a zacílené na rozvíjení kategorií ve smyslu paradigmatického modelu – tedy rozvoj každé kategorie ve smyslu jejích příčinných podmínek a konkrétního dimenzionálního umístění jevu ve smyslu jeho vlastností, kontextu, intervenujících podmínek, strategií jednání, užitých interakcí a následků jednání nebo interakcí. (Strauss, Corbinová, 1999)

3.7. Hodnocení kvality výzkumu

Kvalitativní výzkum vyžaduje přihlídnutí k jeho zvláštnostem a proto pravidla pro hodnocení kvality výsledků nemohou být jen mechanicky aplikována. Stejně jako kvalitativní výzkum i navrhovaná pravidla a kritéria musí být otevřená. (Hendl, 2005)

Podle metodologů Lincolna a Guba (1985) se musí každý výzkum v oblasti společenských věd vyrovnat se čtyřmi problémy - důvěryhodností, přenositelností, hodnověrností a potvrditelností. Chceme-li splnit kritérium důvěryhodnosti musíme dokázat, že předmět zkoumání byl přesně identifikován i popsán. Přenositelnost můžeme chápat jako možnost aplikace závěrů z jednoho případu do případu podobného. Aspekt hodnověrnosti představuje míru spolehlivosti, se kterou lze za stejných podmínek dosáhnout opakovatelnosti výsledků výzkumu. Potvrditelnost odpovídá objektivitě výzkumu a je zaručena neutrálním přístupem výzkumníka bez předpojatosti. (Hendl, 2005)

Dostatečnou míru důvěryhodnosti mého výzkumu zaručilo postačující časové trvání výzkumu a pravidelné odborné konzultace.

Jelikož se výzkum zaměřuje na specifickou oblast kulturního managementu, konkrétně na management divadelních festivalů, lze předpokládat, že zkušenosti a životní strategie žen na pozicích manažerek budou v jiných oblastech managementu mírně odlišné. Avšak ani to zcela nevylučuje určitou míru aplikovatelnosti závěrů výzkumů na jiné případové studie zabývající se životními strategiemi žen.

Sdělování osobních zkušeností či problémů z rodinné i soukromé oblasti a genderového hlediska, patří mezi citlivá témata. Z těchto důvodů mohou být informace sdělená informátorkami do určité míry zkreslená. Rovněž mohly nastat situace, kdy odpovědi informátorek obsahovaly informace, o kterých předpokládaly, že je jsem se jako tazatel slyšet. Kritérium hodnověrnosti bylo proto ošetřeno výběrem dostatečně velkého vzorku informátorek.

Problematika potvrditelnosti byla zaručena kontrolou vlastních poznámek a získaných dat z hlediska obsažení dostatečného množství relevantních informací pro posouzení adekvátnosti zvolených výzkumných metod i získaných poznatků.

3.8. Etické otázky společenskovedního výzkumu

Informátorky byly s účelem a cílem výzkumného projektu podrobně obeznámeny a byly informovány o postupu a okolnostech výzkumu i o publikaci výzkumu ve formě bakalářské práce. (Hendl, 2005)

Navzdory tomu, že se jedná o práci s citlivými údaji, informátorky souhlasili se zveřejněním jejich totožnosti jejich osob i divadelních festivalů, které organizují. Určitá míra anonymity je informátorkám zaručena tím, že na základě klíče jsem jednotlivým informátorkám přiřadila čísla rozhovorů a tento klíč jsem uložila na místě bez možnosti přístupu jiných osob. Ze stejných důvodů nebyly v práci citovány ani žádné jiné jména osob.

Vzhledem k tomu, že jsem nemohla předem odhadnout, jaká data mi budou informátorkami sdělena, uzavřela jsem s nimi ještě před začátkem rozhovoru písemný poučený (informovaný) souhlas (Hendl, 2005) k publikaci těchto dat, což zaručuje právní ochranu oběma zúčastněným stranám.

Materiál získaný v procesu sběru dat, byl následně odpovídajícím způsobem archivován.

Po ukončení a zveřejnění výzkumu ve formě bakalářské práce obdrží všechny informátorky dopis s poděkováním za ochotu se výzkumu zúčastnit. Publikované výsledky výzkumu – obhájená bakalářská práce bude všem informátorkám zaslaná v elektronické podobě prostřednictvím e-mailů.

4. Analytická část

Text analytické části byl vytvořen metodou axiálního kódování a je doplněn citacemi výroků jednotlivých respondentek. Citace jsou uvedeny v původní, nezměněné podobě obecné češtiny, což by mělo v dostatečné míře zaručit zachování autenticity výpovědí.

4.1. Vztah k divadelním festivalům

V této části se zaměřím na výroky respondentek ve kterých vypovídají o svém prvotním vztahu k divadelní sféře a divadelním festivalům a následně pak o tom, jaká byla jejich cesta na pozici manažerky divadelního festivalu. I přesto, že jsou výroky jednotlivých respondentek různé, bylo možné jich s využitím axiálního kódování rozdělit do dvou subkategorií, které jsem nazvala „**Směrování k divadlu**“ a „**Přirozený vývoj**“.

4.1.1. „Směrování k divadlu“

Dvě respondentky se vyjádřily, že projevovaly o divadlo vždy velký zájem, byly k němu vždy trošku „*nasměřované*“ (rozhovor 1) a v nějaké podobě se mu dlouhodobě věnovaly. Obě rovněž vystudovaly obor Produkce na Divadelní fakultě Akademie múzických umění.

Jak uvádí jedna z těchto respondentek, oblast divadla ji vždy velmi zajímala a jeho studiu se věnovala dlouhou dobu, co v současnosti pokládá za hodnotný základ pro práci na pozici manažerky divadelního festivalu.

„Vždycky byla k tomu divadlu tak jako nasměřovaná trošku, na střední škole jsme o ní mněla zájem velkej, ta divadelní věda mi hodně vlastně pomohla, já jsem to jakoby nevystudovala, ale přece jenom jsem strávila 4 roky divadelní historií, teorií a musím říct, že mi to strašně moc dalo, že si člověk uvědomí, jaký jsou souvislosti, návaznosti, ta historie je jakoby...považuju to za dobrej základ pro nějakou svoji práci.“ (rozhovor 1)

Druhá respondentka se dlouhou zabývala produkčními aktivitami poloprofesionálního divadelního souboru a alternativního divadla a studiu divadelní produkce se začala věnovat až poté.

„No vlastně založili jsme takovej poloamaterskej nebo poloprofesionální divadelní soubor a při tom jako další aktivita kromě běžných produkcí divadelních to znamená tvoření a hraní těch představení a tvorby představení na vlastní klubové scéně, tak vlastně k tomu přibili i takové nejdřív menší a potom i docela, docela velký několika denní festivaly alternativního divadla víceméně.“ (rozhovor 2)

4.1.2. „Přirozený vývoj“

Tři z respondentek uvedly, že práce v oblasti managementu divadla a divadelních festivalů nikdy nebyla jejich snem, ani oborem jejich studia a jejich vstup do prostředí divadelních festivalů chápou jako *„výsledek nějaký situace“* (rozhovor 5), *„shodu okolností“* (rozhovor 3) či postupný *„přirozený vývoj“* (rozhovor 4).

Jedna respondentka přiznala, že její vstup do divadelní sféry byl zcela spontánní.

„To přišlo tak jako spontánně. Já vlastně jsem i z rodiny, kde vlastně...víc byla směřovaná k filmu a k muzice. Prostě to divadlo jakoby...samozřejmě jakoby u nás bylo, ale nebyla to taková ta jako hlavní věc. Takže to tak prostě jakoby vzniklo.“ (rozhovor 5)

V podobném duchu se vyjádřila i jiná manažerka.

„Ne, mně to nějak nenapadlo nikdy, že bych měla nějakou touhu po divadle to ani ne, já jsem samozřejmě proti divadlu nic neměla a měla jsem divadlo strašně ráda, hlavně teda v 1. polovině 70. let jsem šíleně ráda chodila do činoherního klubu.“ (rozhovor 3)

Třetí z těchto manažerek o divadlo dokonce nejevila nijaký zájem.

„Mně divadlo nezajímalo. Vůbec. Vůbec, ani trochu ... Protože sem se cejtila vždycky, jakože jsem ten malíř, ten svobodnej tvůrce a ... už vůbec bych si, když jsem skončila DAMU, nepředstavila, že skončím jako umělecká ředitelka divadla nebo nějakého divadelního festivalu. A ani náhodou, ani jsem po tom netoužila.“ (rozhovor 4)

4.1.3. „Ve správné chvíli na správném místě“

Rovněž pozici manažerky divadelního festivalu nepokládala žádná z respondentek za cíl své kariéry, životní plán nebo výsledek svého snažení. Všechny respondentky se shodně vyjádřily, že jejich působení na této pozici je výsledkem „náhody“ (rozhovor 1), (rozhovor 3).

„Bylo to víceméně náhodou...já jsem festival začala dělat jako vedoucí produkce od prvního ročníku a pak se vlastně vystřídali ředitelé, ten ať mluví jak mluví to potom nechtěl dělat a vlastně nebyl moc kdo, kdo by ho zastoupil, nebo to převzal, takže jsem do toho byla ani ne tak vtlačena, ale prostě nakonec jsme se dohodli, že to budu dělat já.“ (rozhovor 1)

Jedna respondentka vyjádřila svůj vztah k roli manažerky divadelního festivalu jako zděděný s jinou pracovní pozicí.

„Jsem ho teda dostala do vínku, teda spolu s tou pracovní pozicí...protože ta moje předchůdkyně ten festival vymyslela a dělala ho taky jakoby koprodukčně s tou konkrétní institucí, takže to vlastně přešlo úplně stejným způsobem organizačně nebo systémově na mně.“ (rozhovor 2)

I další respondentka poukázala na roli náhody při jejím postupu na manažérskou pozici.

„Tenhle ten náš festival uhledal někoho kdo by pomáhal tehdejší ředitelce s organizací a já jsem se k tomu tak trošku namanula náhodou a začala jsem s tou organizací pomáhat. Trošku jsem dělala cosi jako tiskovou mluvčí, prostě celá ta

funkce se jmenovala koordinátor. No, jenomže po roce ta původní ředitelka z festivalu odešla a tak se nějak stalo, že jsem se té funkce ujala já.“ (rozhovor 3)

Znenadání se manažerkou festivalu stala i další respondentka, v důsledku dobře „vystopované potřeby“ (rozhovor 4) nového festivalu na pražské scéně.

„V roce 2002 jsme nastoupila do divadla Alfréd ve dvoře, v podstatě jako krizový manažer, který tady mněl jakoby pomoci strukturovat běh divadla a s ty geneze ty práce tady v divadle, jsem dostala nabídku abych se stala programovou šéfkou divadla a během tydle ty mojí, jakoby postupu v ty kariéře se najednou nastavil moment, kdy jsme vymysleli festival a já jsem se stala iniciátorkou festival Malá inventura.“ (rozhovor 4)

Poslední respondentka se na pozici manažerky, nebo-li producentky divadelního festivalu dostala po tom, co festival pomohla založit.

„Vlastně my jsme to založili v roce 97... a tady prostě bylo nutný aby tu organizaci někdo řídil a protože jsem tady zrovna seděla já, no tak jsem to řídila já.“ (rozhovor 5)

4.1.4. Shrnutí

Jak respondentky vyjádřily, žádná z nich po pozici manažerky divadelního festivalu netoužila, ani se o působení na této pozici dlouhodobě neusilovala. Žádná z respondentek kvůli této pozici ani neabsolvovala výběrové řízení, „*prostě to přišlo samo*“ (rozhovor 2). Pouze dvě ze všech respondentek se o divadlo zajímaly dlouhodobě a vystudovaly obor Produkce na Divadelní fakultě Akademie múzických umění. Ostatní tři respondentky se k oboru divadelních festivalu dostaly shodou náhod či jakýmsi přirozeným vývojem.

4.2. Specifické aspekty sféry divadelních festivalů

Jak již bylo zmíněno v teoretické části práce, management divadelních festivalů je specifickou oblastí kulturního managementu a jako taková se tato oblast vyznačuje osobitými znaky. Na základě jednotlivých výpovědí manažerek

divadelních festivalů jsem vytvořila kategorii, která poukazuje na různé specifické aspekty, které se v oblasti divadelních festivalů objevují. Jednotlivé subkategorie popisují jevy, které ze samotné realizace vyplývají nebo tuto realizaci festivalu přímo ovlivňují.

„No ty festivaly, mají opravdu něco do sebe, prostě je to opravdu jako událost má to prostě trošku jinej způsob práce a tak.“ (rozhovor 1)

Pro jednu manažerku představuje příprava festivalu především zajímavý a kreativní způsob práce.

„Snažíme se každéj rok udělat nějaký ten site specific projekt, jako v jinem prostoru s trošku jinejma lidma tak... tak mně se na tom festival líbí, že to není rutina.“ (rozhovor 5)

4.2.1. Psychická zátěž

Všechny respondentky se shodly v tom, že příprava a organizace festivalu s sebou nese velkou psychickou zátěž, s kterou se musí vypořádat. Uvedly, že práce na dané pozici je pro ně *„hrozně velký výdaj energie“* (rozhovor 4) nebo podle slov jiné manažerky *„to je teda vlastně obrovská zátěž, hlavně psychicky“* (rozhovor 2).

Jedna manažerka uvedla, že si uvědomuje náročnost této pozice a také zmínila jaké dopady výkon obdobné pozice na člověka může mít, pokud si tu včas náročnost neuvědomí.

„Je mi vlastně hrozně líto, že vlastně tyhle lidi, kteří udělali pro ten obor hrozně moc práce jsou deska ve fázi obrovský únavy a myslím velkého vyhoření...a já bych vlastně nechtěla dopadnout stejně, já si myslím, že je dobrý zachovat cirkulaci v tom oboru, protože ten obor je náročnej.“ (rozhovor 4)

Dále poznamenala, že v divadelní sféře je velmi lehké podlehnout tlaku a frustraci, který je na manažerky festivalů vyvíjen ze strany umělců na jedné straně a možnostmi naší společnosti na straně druhé.

„Musím říct, že za poslední dobu jsou pocítla docela velkou frustraci a pocit tlaku, nějakýho očekávání, který je vyvíjený zejména z ty sféry, těch aktivních umělců, kteří vlastně jakoby očekávají něco, co možná je sice správný očekávat, bohužel ta realita jakoby finanční, je lidská a jakoby i klima takový to společenský, který je vokolo úplně neumožňuje ten obrovském aplaus jako tomudle typu umění, protože ta společnost mainstreamová je zaměřena někam jinam... když vlastně cejtím strašně silně, jak ti všichni by potřebovali to uznání a ten respekt a já ho nejsem schopna zmanažovat, tak pro mě je to dost neúnosná jako emocionální hladina s kterou jakoby moje psychika se nedokáže úplně jakoby vyrovnat a je to vlastně velká frustrace.. (rozhovor 4)

Taky zmínila, že při výkonu své profese se mnohokrát dostala do různých stresujících situací i zcela nečekaně.

„Kdy v noci mi volá holandský kulturní atašé, že jsem mu nevyúčtovala něco správně a když to zejtra ráno nebude mít na stole, tak...a byli tam velmi různý dramatický záležitosti.“ (rozhovor 4)

Další velice stresující součástí pozice manažerky divadelního festivalu, je odpovědnost za finanční zajištění a rozpočet festivalu.

„Je to samozřejmě mnohem větší zodpovědnost, teda hlavně kvůli tomu, že hlídám rozpočet, protože prostě já jsem nechtěla aby to dopadlo tak jako třeba některý ročníky předtím, že jsme třeba dlužili peníze a tak, já jsem jako mněla hlavní cíl, teda udržet rozpočet na nule a to je taký jako velmi nebo do značný míry stresující. (rozhovor 1)

Důvodem této stresující situace je především finanční nejistota vyplývající z nastavení grantových možností státních institucí a nejasné situaci ohledně sponzorů či jiných donátorů.

„Zvlášť s tím, jak tady obecně, to mají problémy s tímhle tím všichni, že grantový peníze přicházejí pozdě, dlouho se to neví, se sponzorama je to špatný, že člověk dlouho vůbec neví, jako jak vyjde a co si může dovolit, tak todlencto je jedna věc.“ (rozhovor 1)

I další respondentka vyjádřila svojí obavu z nejisté finanční situace.

„Jakoby mojí prioritou je nedlužit peníze cizím lidem, takže já radši sobě budu dlužit celoroční plat, až než se to nějak podaří prostě jakoby pozáplatovat, než

abych prostě chodila kanálama s tím, že prostě někomu dlužím 5 000. To e prostě to fakt jako úplně nenávidím, jo.“ (rozhovor 5)

4.2.2. Souběžný výkon pracovních pozic

Velmi zajímavým aspektem oblasti v divadelních festivalů je skutečnost, že všechny respondentky vykonávají kromě pozice manažerky festivalu souběžně ještě jinou profesi. Některé z těchto profesí se dokonce výborně doplňují anebo mají přímý pozitivní dopad na jejich manažerskou pozici.

Jak všechny respondentky uvedly, obě profese, které vykonávají se dají velmi dobře kombinovat a rozhodně pro ně tento stav neznamena žádnou obtíž a nijak nezasahuje do výkonu jejich manažerské profese.

Jedna manažerka kromě manažerské profese vykonávala na živnostenský list ještě práci na různých projektech.

„Já jsem dělala vlastně celou dobu na živnostník, na volný noze, jsem dělala hodně v Arše. Nebyla jsem tam zaměstnaná, ale dělala jsem tam určitý kšefty ... prostě projekty a do toho ještě nějaký další...a další menší akce, tak jak to vyšlo časově. Nebyla jsem nikde na plný úvazek, ale pracovala jsem prostě pořád... A skončila jsem do této chvíle jako ředitelka Kulturní jižní město o.p.s., takže vlastně na jižním městě organizaci, která má na starosti dva kulturní domy.“ (rozhovor 1)

Jiná manažerka je současně zástupkyní ředitelky nejmenované obecně prospěšné společnosti.

„Momentálně jsem zástupce ředitele o.p.s.-ky víceméně, jako tady v Praze... dají se kombinovat úplně výborně protože, se jedná v tomhle konkrétní případě o tradiční festival spojenej s tou institucí i když ta instituce není přímým pořadatelem, takže vlastně je opravdu jenom koproducentem.“ (rozhovor 2)

Další z manažerek se stihá věnovat i své překladatelské kariéře.

„Stihám při tom vykonávat překladatelskou profesi, ale nepřekládám odborný texty, ale beletrii nebo divadelní hry...to jde docela dobře kupodivu,

protože překládat můžete kdy chcete...můžete překládat třeba ve vlaku, 5 hodin než dojde do Berlína, že jo, to mám na překládání, tak to je docela dobrý.“
(rozhovor 3)

Jedna respondentka dokonce vykonává souběžně ještě další dvě profese a to supervizi neziskové organizace Nová síť a pozici umělecké ředitelky divadla Alfred ve dvoře.

„No, já nejsem jen manažerka festivalu, jsem manažerka Domu neziskových organizací...já jsem jakoby už od roku 2004 vlastně jsem v podstatě supervizorkou Nový sítě, což mi jako zabere tak jako možná 4- 5 hodin týdně, kdy jako skutečně jsem mentálně jakoby s tím projektem a jakoby odpisuji na nějaký maily, nebo vymežím nebo řídím a pak samozřejmě dělám divadlo...řízení divadla Alfred ve dvoře...který dělám jakoby na normální pracovní úvazek.“
(rozhovor 4)

Poslední manažerka je současně koordinátorkou programu Tvůrčích uměleckých rezidencí zaštiťovaného Institutem umění.

„Já dělám, vlastně jsem koordinátorem toho programu Tvůrčí umělecké rezidence, což je vlastně, tady to je program, kterej je podporovanej, nebo financuje ministerstvo kultury a spadá pod Institut umění...tím, že to je vlastně zase v rámci tady toho domu, no tak to dělám tady prostě vod jednoho stolu.“
(rozhovor 5)

4.2.3. Prestiž

Instituce festivalu bývá častokrát spojována i s určitou tradicí, kvalitou a prestiží. Jak vyjádřila jedna respondentka, výkon pozice manažerky prestižního festivalu byl pro ni posunem v její kariéře.

„Mně to hrozně pomohlo teda upřímně v nějaký prestiži, protože prostě ten festival už nějakou prestiž získal a přece jenom ta pozice tam i to tohle to znamená.“ (rozhovor 1)

Další respondentka je toho názoru, že prestiž daného festivalu přímo souvisí i s kvalitou programu festivalu, pojmáním a důvěrou k festivalu ze strany veřejnosti.

„Prostě ty lidi už jsou zvyklý, že jakoby ten festival zaručuje určitou jakoby určitý standard kvality. Takže by jsme prostě fakt neukazovali nějakou úplnou kravinu.“ (rozhovor 5)

Prestiž festivalu je tedy důležitým faktorem, který budoucnost festivalu do velké míry ovlivňuje.

4.2.4. Festival jako osvěta

Některé respondentky se vyjádřily v tom smyslu, že je pro ně důležitá osvětová funkce festivalu, tedy přínos nových zážitků, vjemů a nového pohledu na umění ze strany diváka.

„Ten festival se nedělá proto, aby my jsme se tady vytahovali, že předvádíme nějaký super umění odjinud, je důležitý vědět, že záleží na tom publiku, že to prostě má něco přinést publiku a ne tak jako samo vo sobě umění pro umění tady.“ (rozhovor 3)

Další manažerka zas vyzdvihla možnosti festivalů osvětlit veřejnosti různé nejasnosti a důvody, proč by umění mělo být obecně podporováno a rozvíjeno a v čem se nachází jeho přínos.

„Myslím si, že můžeme hrozne moc pomoct v ty argumentaci a v určitý advokacii toho, proč by vlastně současná společnost to umění vůbec mněla platit, proč by ho měla chtít, jaký jiný funkce kromě toho, že se dělá nějaký nový divadelní představení nebo festival pro tu společnost vlastně může plnit.“ (rozhovor 4)

4.2.5 Souhrn

Oblast managementu divadelních festivalů i pozici manažerky divadelního festivalu opravdu ovlivňují různé faktory a jejich kombinaci lze rozhodně považovat za speciální nebo atypickou. A jedné straně je pozice manažerky festivalu spojována s obrovským tlakem a psychickou zátěží, na straně druhé je toto prostředí v neobvykle velké míře otevřené kreativitě, nápadům a interakci. I přes náročnost pozice dokáží manažerky vykonávat souběžně povinnosti související s další pracovní pozicí i když obvykle se nejedná o práci na plný úvazek. Manažerky kromě kariérního růstu a nabytí prestiže, či uskutečněné touze po osvětě společnosti našli v organizaci festivalu také své naplnění.

4.3. Přístup k neformálním vztahům

Jelikož se preferování neformálních vztahů na pracovišti objevilo ve značné míře ve výpovědích všech respondentek, rozhodla jsem se tomuto tématu vyhradit celou kategorii. V této části tedy na základě jednotlivých výroků respondentek, popíši jejich postoj k neformálním vztahům. Všechny respondentky na otázku, zda preferují na pracovišti spíše formální nebo neformální vztahy, reagovaly bez zaváhání kladně, „*neformální samozřejmě*“ (rozhovor 3), „*no tak u mě rozhodně neformální*“ (rozhovor 2), „*úplně čistě neformální...založený spíše na přátelský bázi*“ (rozhovor 1) a rovněž vyjádřily jednohlasný souhlas s cíleným pěstováním neformálních vztahů rámci profese, ve které působí.

„Neformální vztahy jsou mě osobně příjemnější zdá se mi, že když všechno plyne v přátelským duchu, tak mně osobně to vyhovuje samozřejmě mnohem líp.“
(rozhovor 3)

Jedna z respondentek vyjádřila svou podporu neformálním vztahům a dokonce vyjádřila svou nedůvěru vůči formálním vztahům na pracovišti.

„Neformální určitě. Jakoby mám ráda, když se s lidma jedná lidsky, určitě asi je mi bližší takový ten styl „říkejte mi jménem a pojďme všechno říkat přímo“ a nemám ráda vlastně ty role a ty hry formální, protože myslím, že poskytují velké

prostor pro předstírání a právě pro možnost jako trochu podvádět a trochu vlastně jako předstírat, že se pracuje.“ (rozhovor 4)

Jiná respondentka poukázala na důvod, proč preferuje neformální vztahy a tím je typ organizace ve které pracuje, tedy občanské sdružení.

„Tak vzhledem jakoby k tomu typu organizace jakou jsme, tak jako samozřejmě spíš to neformální, s tím, že ale to neznámá, že bych si s každým na setkání tykala jo, ale je to takový spíš, že se snažíme jakoby vlastně, aby jsme, vystupovali, jako nějak jakoby vstřícně a jakoby vůči tím našim partnerům a kolegům i těm lidem, který vlastně najímáme jakoby spíš ne z pozice toho, že prostě my jsme ti šéfové, ale spíš z pozice toho, že to bude fajn, když budeme spolupracovat.“ (rozhovor 5)

Další dotazovaná respondentka připustila, že si formální vztahy v rámci své pozice na pracovišti nedokáže představit, protože nikdy nepracovala v obdobné pozici v instituci, kde je organizace vazeb založená na formálních vztazích. Rovněž vyjádřila svoji preferenci neformálních vztahů na pracovišti, což přímo ovlivnilo to, že se v dané organizaci rozhodla pracovat.

„No, nevím, úplně to asi nemůžu posoudit, protože jsme nikdy ty věci nedělala vlastně v nějaký úplně...úplně těžce formální instituci, takže nemůžu říct. Pro mě prostě toto prostředí je přijatelný, proto v něm pracuju, ani jsem nezkoušela prostě dělat to někde jinde, kde by nějaký formální vztahy prostě převládali. Takže nevím.“ (rozhovor 2)

Všechny manažerky si samozřejmě uvědomují i negativní dopady a komplikace, které jim pěstování neformálních vztahů na pracovišti může způsobit.

„No, vlastně jsme se s nima nesetkala, ale umím si je představit, protože samozřejmě všechno co má výhody, má i nevýhody...ale jistě je to zrádný v tom, že když jste s někým kamarád a potom máte třeba velký výtky k jeho práci, tak si umím představit, že se to strašně těžko říká a že by bylo mnohem jednodušší nemít k tomu člověku žádný přátelským vztah.“ (rozhovor 3)

„No tak občas je to takový, že prostě lidi vlastně neodhadnou tu míru, no že prostě vlastně mají pocit, že tím, že my jsme jakoby vstřícní, že si k nám můžou

dovolit i nějakou trochu jako ulejšárnu. No ale tak to potom je prostě jasný, že prostě ta spolupráce prostě skončí.“ (rozhovor 5)

Některé respondentky se do nepříjemných situací v důsledku pěstování neformálních vztahů na pracovišti dostaly, avšak tyto situace pro ně nebyly dostatečným impulzem pro změnu typu preferovaných vztahů na pracovišti.

„My jsme spolupracovali s někým, s kým na začátku ta spolupráce byla báječná, a pak nevím, co se s tím člověkem stalo, ale prostě vlastně přestal být jako spolehlivý a vlastně bylo to takový jako celý se to někam zvrtilo a já vím, že už s tím člověkem ale nikdy dělat nebudu. I kdyby mi 1000x dokázal, že už je jinej. Jo prostě protože mě to za to nestojí jako dělat s někým, na koho jsem vlastně jako našťvaná, protože prostě není schopnej jakoby udělat to, co prostě se po něm chce.“ (rozhovor 5)

Další respondentka uvedla, že se před časem dostala do situace, kdy došlo k zásadnímu rozkolu mezi festivalovým týmem a zakladatelem festivalu a připustila, že neformální vztahy všem řešení této situace spíše zkomplikovali.

„Není to úplně dobrý, samozřejmě vždycky. Tam určitě jakoby se to komplikuje, že ti lidi mají spolu vlastně přátelský vztahy, že kdyby to bylo formálnější, rozhodně třeba ty diskuze budou míň emotivní, si myslím. Bude to jakoby na profesionálnější úrovni řešení konfliktů, než když jsou ty lidi takhle úzce spjatí, se znají dlouho a přátelí se. Myslím si, že to není vždycky dobrý.“ (rozhovor 1)

4.3.1. Souhrn

Všechny respondentky vyjádřily svůj kladný postoj k užívání neformálních vztahů na pracovišti. Jelikož jsou všechny respondentky zaměstnány v občanských sdruženích nebo obecně prospěšných společnostech, které jsou součástí neziskového sektoru a velkou část jejich spolupracovníků tvoří jejich přátelé nebo známí, je tato forma organizace vztahů na pracovišti pochopitelná. Také příslušnost k umělecké sféře představuje zvýšenou potřebu preference neformálních pracovních vztahů, které jsou v této oblasti nadměru vyhledávané,

jelikož jistým způsobem zaručují vhodné prostředí pro rozvoj kreativity. (Hagoort, 2009) Aplikace neformálních vztahů do pracovního prostředí prohlubuje soudržnost a zvyšuje motivaci týmu, zároveň však tato existence neformálních vztahů na pracovišti vyžaduje jakýsi oboustranný konsenzus vzájemného respektu, tolerance a zodpovědnosti za výkon své pozice. V opačném případě může totiž lehce dojít při řešení problémů k nepříjemným situacím, které neformální vztahy a s nimi spojená citová zainteresovanost obou stran ještě víc zkomplikují.

4.4. „Máme málo peněz“

Za jeden z nejdůležitějších faktorů, které mají přímý a v současné době vzhledem k finanční krizi o to větší a těžko zvrátitelný dopad na celou organizaci a fungování festivalu, označily respondentky problematiku financování. Problematika financování hraje v případě těchto festivalů o to zásadnější roli, že se jedná o festivaly organizované neziskovými organizacemi – z hlediska právní subjektivity organizací se jedná občanské společnosti a jednu obecně prospěšnou společnost, jejichž fungování je z velké části závislé na grantových dotacích státních institucí. Nejisté finanční zabezpečení má v první řadě dopad na složení týmu a zabezpečení zázemí, celkový chod instituce a organizaci příprav. Dále přímo ovlivňuje i možnosti propagace či prezentace festivalu vůči veřejnosti. V neposlední řadě má finanční situace velký vliv i na celkovou kvalitu festivalu, konkrétně na počet představení, množství a velikost zahraničních souborů a množství akcí doprovodního programu a off programu.

I když problematiku financování je z části možné zařadit mezi specifika oboru, jednotlivé respondentky ji považovaly za nesmírně podstatnou a vlivnou součást festivalu a kladli na ni takový důraz, že jsem se rozhodla finanční problematice věnovat celou jednu kategorii. Na základě různých ovlivňujících aspektů jsem tuto kategorii na základě výpovědí respondentek rozčlenila do tří subkategorií – **Negativní dopad na kvalitu festivalu, Negativní dopad na složení týmu a Negativní dopad na mzdové ohodnocení.**

4.4.1. Negativní dopad na kvalitu festivalu

Manažerka jednoho festivalu uvedla, že festival připravovala v průběhu celého roku avšak, z finančních důvodů nebylo možné mít své vlastní zázemí nebo kancelář, proto festival označila jako „*dělaný hodně na koleně*“ (rozhovor 1) nebo „*kavárenskéj festival*“ (rozhovor 1), jelikož schůzky probíhaly převážně v kavárnách. Také reflektovala svůj pocit, že tato absence zázemí se na výsledku festivalu viditelně projevila.

„Vo schůzkách během roku to je, rozhodně se nedá říct, že by to byla nějaká kontinuální intenzivní práce, tak by samozřejmě bylo potřeba určitý výdaje, a myslím, že to na tom festivalu je vidět ve výsledku, že to nemá tuhle tu možnost stabilního zázemí.“ (rozhovor 1)

Finanční situace jim také neumožnila zaměstnat kteréhokoliv člena festivalového týmu, ať už na plný nebo alespoň částečný úvazek, který by se organizaci příprav věnoval nepřetržitě, místo pouhých setkání „nárazově“. I tento fakt označila manažerka jako velice negativní aspekt, který kromě příprav ovlivnil i samotný průběh festivalu.

Jiná respondentka považuje za zlomový bod ve financování festivalu okamžik, kdy přišli o hlavního sponzora, který s festivalem přestal spolupracovat po tom, co v instituci došlo ke změně vedení. Z tohoto důvodu byli nuceni pro festival začít hledat sponzory a partnery, aby dokázali tento jeden velký příspěvek nahradit z více zdrojů. Každoročně tedy plánování festivalu začíná s nulovým rozpočtem, což samozřejmě negativně ovlivňuje možnosti výběru představení do programu festivalu.

„No my vlastně, my nemáme žádnou finanční bázi, která by nám poskytovala rok co rok určité množství financí, my vlastně každý rok začínáme znovu od nuly...Taky bych si samozřejmě přála aby to, těch financí bylo trochu víc a aby jsme si mohli dovolit různé inovace, větší experimenty a tak. Což v téhle době bohužel nejde protože se musíme omezovat na to nejpodstatnější.“ (rozhovor 3)

Účelem jednoho z festivalů je představení domácí tvorby zahraničnímu publiku a podpoření rozvíjejícího se networkingu, tedy vzájemné spolupráce a

vzájemné povědomí o tom nejnovějším na scéně. Manažerka tohoto festivalu popsala finanční situaci následovně:

„Ale vlastně pořád je to tak, že dotace kterou dostáváme pokryje ty náklady na PR, pokryje hlavně náklady na ubytování těch zahraničních hostů, kvůli kterým se vlastně tenhle ten český festival dělá.“ (rozhovor 4)

Z tohoto vyplývá, že státní dotace, o které festival každoročně žádá není pro fungování festivalu ani z daleka dostačující a jak manažerka dodala:

„No jako, no to je jako trapný, kdybych mněla jako větší rozpočet, tak bych byla velkorysejší v nějaký programový strukturu.“ (rozhovor 4)

Jelikož musí manažerka festivalu v první řadě zabezpečit procesy spojené s organizací festivalů jako je propagace, public relations či ubytování hostů, v důsledku těchto nevyhnutných úkolů vzhledem k omezenému rozpočtu festivalu, musí, i když nerada, omezit své možnosti při tvorbě programové struktury.

4.4.2. Kumulace kompetencí

Dalším negativní vlivem vyplývajícím z nedostatku financí je nedostatečné složení festivalového týmu, tedy počet lidí, kteří se na festivalu podílejí. Více funkcí a úkolů tak musí být rozděleno mezi méně lidí, což zvyšuje časovou náročnost jednotlivých pozic. Nedostatečná kapacita lidských zdrojů ve festivalovém prostředí způsobuje nadměrnou kumulaci kompetencí v rukou manažerek. Jelikož jsou manažerky nuceny vykonávat kromě povinností své manažerské pozice i přidruženou administrativu a jiné „asistentské úkoly“, ztrácejí tím spoustu drahocenného času, který mohli efektivněji využít k plnění svých manažerských povinností.

Jedna manažerka vypověděla, že kromě kompetencí manažerské pozice vykonává i veškerou administrativu, jelikož si sekretářku z finančních důvodů nemůže dovolit zaplatit.

„Vlastně veškerá ta administrativa v tom byla protože ono vlastně v tom týmu festivalu je málo lidí, takže u takový akce je asi úplně vynímečný, že jsou nějaký jako asistentky, sekretářky, to nic takovýho nebylo, takže vlastně ta administrativa celkově.“ (rozhovor 1)

V podobné situaci se nachází i jiná manažerka. Protože festival organizuje malá organizace, nemůže si dovolit v průběhu celého rok zaměstnávat dalšího pracovníka.

„Já nemám ani jako asistentku, že jo, nebo asistenta, někoho kdo by nám nějak pomáhal s takovejma základníma věcmá, který prostě zabírají čas, ale jsou nezbytný, jako dojit na poštu. Takže prostě na to je ta organizace příliš malá, aby jsme si mohli dovolit takovej luxus, ještě zaměstnávat někoho jako celoročně jako na výpomoc.“ (rozhovor 5)

Další respondentka vyjádřila své přání, aby mohla své kompetence a přidružené práce více distribuovat na jiné členy týmu, avšak to by bylo možné jedině v případě lepší finanční situace.

„V případě, že by bylo dostatek financí, což nebude asi nikdy, tak potom vlastně víc přesunout nějaký kompetence a i zodpovědnost vlastně na ty lidi v tom týmu, ale to se většinou při nedostatečným financování, když to mají dělat dobrovolníci většinu těch prací, tak to se moc nedaří samozřejmě.“ (rozhovor 2)

I další manažerka neustále naráží tento problém. Festivalový tým by potřebovali rozšířit minimálně o jednoho dalšího člena, to by však s sebou přineslo další finanční výdaje, které si ale nemůžou dovolit. Takže se vyřešením aktuálních problému a úkolů zabývá vždy nějaký jiný člen týmu.

„My by jsme třeba potřebovali někoho ještě na vstupenky, ale zároveň jako do sekretariátu a tak, ale nakonec už jsme zjistli, že se to všechno tak zaběhlo, že ani nějaký praktikanty bohužel nemůžeme vlastně přijímat...my jsme je ani neměli tady kam posadit, oni by museli mít svůj počítač, to zase stojí další peníze, zabralo by to místo. Tak, takže nám už se osvědčil takovej systém, že co je třeba to udělá někdo z nás.“ (rozhovor 3)

Jiná manažerka by uvítala nového člena v týmu kvůli lepšímu mapování jiných festivalů a kulturních institucí, jakožto potenciálních partnerů pro možnou spolupráci. V současnosti tento úkol řeší částečně ona sama.

„Asi bych jako třeba, kdybych mněla zase v rozpočtu peníze, tak bych najala někoho...dala bych tomu člověkovi za úkol aby vlastně zmapoval Rakousko i Německo tak detailně abychom vlastně oslovili třeba programoví ředitelé

festivalů...si člověk říká, že kdyby na to měl tu kapacitu lidskou, zdrojovou tak bych vlastně udělal tu mapu přesnějc a celý by to ještě jako nějak víc propojil.“ (rozhovor 3)

4.4.3. Negativní dopad na mzdové ohodnocení

Všechny respondentky se shodly na tom, že jejich mzdové ohodnocení rozhodně ani zdaleka neodpovídá profesi a pracovnímu výkonu, který na své pozici vykonávají. Všechny se taky shodně vyjádřily, že tyty neodpovídající mzdové podmínky nejsou způsobeny genderovou nerovností, nýbrž faktem, že pracují v oblasti neziskového sektoru, kde *„nejsou peníze“* (rozhovor 4). Tento fakt nízkého finančního ohodnocení vyvažují jiné aspekty, které s sebou pozice manažerky festivalu nese, z nichž některé byly popsány v části Specifické aspekty sféry divadelních festivalů.

„On neodpovídá, protože jsem v neziskovém sektoru, kde nejsou peníze...neodpovídá ne proto, že by to bylo nějak genderově podmíněný, ale neodpovídá, protože tady prostě ty peníze nejsou a my si ten plat, který berou třeba za tu stejnou práci lidi v příspěvkových organizacích, nemůžeme dovolit, takže asi tak.“ (rozhovor 4)

Nízké mzdové ohodnocení vyvažuje v očích jedné z manažerek právě atraktivnost a specifické možnosti, které je tato pracovní pozice přináší.

„Spolupráce s těma lidma, ta realizace ty věci, která má smysl, to znamená, že já nedokážu dělat na věcech, o kterých si nemyslím, že mají smysl a že mě vlastně bavěj a naplňujou a to že bavěj a naplňujou znamená, že se na nich něco učím vlastně. A ty peníze jsou až takhle jako úplně za 50-ti procentama důvodu, proč to dělat.“ (rozhovor 4)

Ve stejném duchu se vyjádřila i další manažerek. Zdůraznila, že se pro tuto pozici sama rozhodla avšak i přes nízké mzdové ohodnocení, ji z různých osobních důvodů považuje za vyhovující.

„Ne, ale to neodpovídá prostě nikoho nás, jo. To neodpovídá prostě, my nejsme ani na úrovni jako průměrného platu v Praze. Jo, protože prostě hold jsme se rozhodli, že budeme mít neziskovku, máme svojí svobodu a taky máme prostě jakoby za to zodpovídající plat, jo...jako já bych byla ráda, kdy jsme si my mohli dát prostě víc peněz, ale my si to prostě nemůžeme dovolit, jako. Takže ne, odpověď zní ne. Máme málo peněz.“ (rozhovor 5)

I další respondentka si uvědomuje, jak neodpovídající je mzdové ohodnocení jejího pracovního výkonu a dokonce přiznala, že kdyby tuto pozici opustila, dokázala by si měsíčně vydělat daleko víc peněz. Avšak navzdory těmto faktům o této možnosti vůbec neuvažuje, jelikož ji výkon pozice manažerky festivalu poskytuje velké osobní uspokojení.

„Já prostě vydělávám tady o trochu víc, než kolegové, to jo...a jestli je to dostačující? No my si platíme tolik, kolik si můžeme dovolit a protože ta finanční situace v kultuře se nikterak nevylepší, spíš naopak, tak my si prostě už nevím kolik let, jsme si ty platy nezvedli. Protože...já bych samozřejmě ráda mněla těch peněz víc, a vím, že kdybych byla na volný noze, tak že bych určitě si vydělala no...možná až 2x tolik co teď, ale jak vidíte, nestojí mi to pořád, ty prachy mi nestojí za to abych na tu volnu nohu šla...Ten festival mi přišel zábavnější.“ (rozhovor 3)

Jedna z respondentek vykonává profesi manažerky divadelního festivalu jako jakousi přidruženou součást své pracovní pozice, za kterou ale není nijak navíc finančně ohodnocena.

„Jakoby v tomto případě zase mě platí ta instituce. Jakoby dělám to vlastně v rámci mé pracovní doby a v rámci toho, to je taky jakoby jeden z bonusů, který vlastně ta instituce poskytuje, jakoby tomu sdružení, který je hlavní pořadatel. Že poskytuje vlastně toho manažera a ty ostatní lidi jsou teda placení nějakou malou částkou, prostě už z toho sdružení v rámci nákladů projektu, takže vlastně moje peníze vlastně v nákladu toho konkrétního projektu nejsou. (rozhovor 3)

S nerovným odměňováním měla přímou zkušenost jedna respondentka, i když jak sama vypověděla, neví, zda se nejednalo pouze o její subjektivní pocit, protože si to neměla jak ověřit.

„Nevím jestli to tak je, jediné jsem to pocítila někdy v divadle XXX, že tam jakoby kluci produkční měli trošku, ale ono zas se to dá říct tím, že měli třeba náročnější projekty, nevím. A taky to mohla být jenom nějaká moje domněnka, nemám to nijak podložený. Ale tam jsem jakoby cítila dost část, o jakoby rozdíl v tom.“ (rozhovor 1)

Následně dodala, že si uvědomuje i svůj podíl na tomto nerovném odměňování, protože nic neřekla a nezačala to nijak řešit. Také vyslovila svůj názor, že muži si o odpovídající peníze za podaný výkon umí říct spíše než ženy, což jim zaručí vyšší finanční ohodnocení než ženám.

„Zároveň se dá říct, že to byla i moje chyba, že ti kluci si o to umějí spíše říct, než jsem si dokázala já.“ (rozhovor 1)

Aby podobný situacím zabránila při finančním odměňování v rámci jednotlivých pozic ve festivalovém týmu, usilovala se řešit finanční ohodnocení jednotlivých zaměstnaneckých pozic otevřeně.

„Já jsem to pak dělala tak jako otevřeně, že prostě to věděli i ti z toho nejbližšího týmu a vlastně jsme tam ty, to finanční ohodnocení jako narovнала, že teda jako už bylo rovný.“ (rozhovor 1)

Velmi výstižně celou situaci ohledně problematiky nerovného odměňování, s přihlédnutím ke vlivu generových stereotypů na tuto problematiku, vystihla jedna z respondentek.

„Kdyby se tomu nechal všemu volnej průběh, tak si myslím, teda automaticky by finanční ohodnocení mužský práce bylo vyšší než finanční ohodnocení ženský práce. Přece jenom ženský jsou taky znevýhodňovaní tím, že zůstávají doma s dětma a pokud nezůstávají, tak se to vod nich čeká a voni taky to samy vědí, že asi třeba vypadnou z toho pracovního procesu na nějakou dobu a tak. Takže tam asi hraje roli hodně různých komponentů.“ (rozhovor 3)

4.4.4. Souhrn

Výpovědi respondentek potvrdily, že nedostatek financí přímo ovlivňuje kvalitu festivalu a zvyšuje kumulaci kompetencí a úkolů v manažerských pozicích. I když přisuzují manažerky nedostatek financí a nízké mzdové ohodnocení

příslušnosti organizace k neziskové nebo nepodnikatelské sféře, může být tento aspekt ovlivněn i zvýšenou feminizací oboru divadelní produkce, či samotnou nadměrnou feminizací oblasti třetího sektoru. Jak již bylo uvedeno v teoretické části, lze v rámci neziskového sektoru dokonce mluvit o ženském managementu. Právě skutečnost nižších mezd ve feminizovaných odvětvích bývá mnohokrát opomíjeným avšak velmi podstatným a vlivným faktorem. (Hájek, 1997) Dalším zřetelem je jakýsi strach či obava žen o své mzdy vyjednávat. Důvodem obavy žádat o vyšší mzdu může být obava žen jejich místo nebo nedostatečná informovanost o možných příležitostech nebo malá možnost komparace mzdového ohodnocení se svými kolegy a kolegyněmi (Dudová, Křížková, Fischlová, 2006) Rovněž očekávání od pracované pozice bývají u žen odlišná než u mužů. Jednotlivé respondentky reflektovaly, že na pracovní pozici je pro ně důležitější příjemná atmosféra v kolektivu, dobré mezilidské vztahy, možnost osobnostního rozvoje a kreativity a dobrý pocit z vykonané práce než jejich mzdové ohodnocení. Naproti tomu muži v důsledku genderových stereotypů pořád přijímají roli hlavního živitele rodiny, proto je pro jejich finanční ohodnocení velmi důležité. (Dudová, Křížková, Fischlová, 2006)

4.5. Životní strategie manažerek

Dalším důležitým aspektem ovlivňujícím výkon profese manažerky divadelního festivalu je otázka strategií sladění práce a rodiny. Životní strategie bývají ve výpovědích manažerek reflektovány jako způsoby vyrovnávání se konflikt ženských rodinných a pracovních rolí. (Křížková, 2002) Jelikož naše společnost pořád akceptuje a prosazuje stereotyp spojený s mateřskou rolí žen, jsou vysoce pracovní angažované ženy, jakými jsou manažerky festivalů, nuceny volit různé strategie k dosažení svých životních plánů.

Z výpovědí respondentek je možné vytvořit tři různé subkategorie podle toho, jaké životní strategie při sladění pracovních a rodinných rolí zvolily - **Přizpůsobení mateřské role pracovní roli, Přizpůsobení pracovní role mateřské roli, „Nemám děti, neumím si to představit“.**

Roli ženy spočívající v mateřství a v péči o rodinu reflektovaly všechny respondentky jako „samozřejmou“ (rozhovor 3) nebo danou „naší mateřskou funkcí“ (rozhovor 4).

Jedna respondentka uvedla, že je běžné, když ženská kolegyně musí odejít z práce dřív nebo nemůže do práce přijít, protože má nemocné dítě zatímco mužských kolegů se s tím ještě nesešla.

„To jo, to samozřejmě. To se občas stává...zatím co u mužskejch kolegů se to nestává, to je pravda.“ (rozhovor 3)

Sladění pracovních povinností s péči o dítě považuje jedna z manažerek za rozhodně velice náročnou situaci, která podle ní do velké míry ovlivňuje výkon pracovní profese.

„Normální život si člověk jako nebo denní plán si člověk fakt dokáže jakoby více méně přesně nějak připravit a naplnit a dodržet, jako když se trochu snaží, ale s tím dítětem to podle mě nejde, protože tam se fakt jako všechno mění z minuty na minutu a řídí se to podle nevyspytatelný součástí života.“ (rozhovor 1)

Schopnost úspěšně sladit rodinné i pracovní role podle ní svědčí o „skvělých manažerských schopnostech“ (rozhovor 1) žen na pozicích manažerek festivalů, které mají děti a rodinu.

4.5.1. Přizpůsobení mateřské role pracovní roli

Jedna respondentka uvedla, že vzhledem k tomu, že její děti již stačily odrůst a jsou samostatné, není už tedy nucena rodině věnovat veškerý čas, proto svou mateřskou roli přizpůsobila roli manažerské. Ona i její rodina si uvědomují, že organizace festivalu je velmi náročnou činností a proto, pokud se jednou rozhodne v pozici manažerky na festivalu podílet, musí se tomu všechno ostatní přizpůsobit.

„Ale to je samozřejmě otázka toho, buď ten festival dělat nebo ne, že jo. Jako a to, když se rozhodnu ho dělat, tak už potom se to musí prostě dát dohromady tak, aby...prostě se tomu musí přizpůsobit všichni.“ (rozhovor 2)

Tato respondentka dále uvedla, že rodina její rozhodnutí plně akceptuje a už s tím předem počítá. Navíc *„rodina většinou se na tom, musí taky podílet, takže...“* (rozhovor 2)

4.5.2. Přizpůsobení pracovní role mateřské roli

Pouze jedna respondentka se v souvislosti s manažerskou pozicí rozhodla pro přizpůsobení pracovní role roli mateřské. Jelikož festival, který organizuje původně vznikl z přátelské iniciativy, zůstaly vztahy v rámci organizace v největší možné míře otevřené a jak sama uvedla o pozici se manažerky vždy dělila podle rodinných možností se svou kolegyní.

„To bylo tak, že my jsme obě dvě se zabývali tou produkcí jo, že jsme obě dvě vlastně dělali produkci s tím, že pak jsme měli různě na přeskáčku děti a takže jsme se tak jakoby vypárovali, tak jak bylo potřeba...Takže to vlastně s tím, že před tím jsem já měla malí děti, tak to zas řídila kolegyně XXX.“ (rozhovor 5)

Právě tuto *„rovnoprávnosti v ty organizaci“*, která ji přináší možnost snadného sladění pracovních a rodinných povinností, jako je například práce z domova v případě potřeby, považuje za téměř nepřekonatelnou výhodu své pozice.

„Já prostě, když mi ráno onemocní syn, tak se tady nemusím hroutit, že prostě mi někdo bude vyhrožovat výpovědí protože nepřijdu do práce a já jenom prostě zvednu telefon a řeknu: „Hele nepřijdu, dělám z domova“, protože prostě mám nemocný dítě“ a to je teda jako strašná devíza...To je opravdu jako něco, co za...to mi i stojí za to málo peněz, který jsme schopný vygenerovat, aby jsme aspoň jako přežili, jo. Ale to bych jako nevyměnila za nic na světě teda.“ (rozhovor 5)

Jiná respondentka v době kdy začínala působit na manažerském postu, se rodinnou situací a strategiemi sladování péče o děti s prací již nemusela zabývat, *„protože děti stačili vodrůst a tak takže, to jsem ten problém nemusela řešit.“* (rozhovor 3) V minulosti se samozřejmě s touto problematikou musela nějakým způsobem vypořádat. Dokonce v době, kdy začala studovat vysokou školu, měla

již dvě školou povinné děti a stálou práci, avšak byla odhodlána školu v každém případě dokončit.

„Přece jenom při tom pracovat a ještě se starat o ty děti nebylo úplně jednoduchý... no chtěla sem tu školu dodělat v každém případě, když už jsem jednou začala.“ (rozhovor 3)

Velkou roli podle ní hraje aktivní přístup partnera k této problematice a jeho ochota se do péče o rodinu a domácnost zapojit, což v naší společnosti ještě pořád není považováno za samozřejmost.

„Ale jinak samozřejmě je to, jako když máte dělat jakoukoliv práci a ty děti jsou menší což znamená, že já nevím, si sami nedojdou nakoupit a sami si uvaří a tak, tak to se člověk musí snažit nějakým způsobem skloubit, záleží na partnerovi kterého máte, jestli je ochotnej se na tom nějak podílet, nebo ne, to jaksi případ od případu.“ (rozhovor 3)

4.5.3. „Nemám děti, neumím si to představit“

Tři respondentky uvedly, že jelikož nemají děti (nebo jsou již plnoleté), proto nemusely v souvislosti výkonem manažerské pozice nikdy problematickou otázku strategií sladování pracovních a rodinných rolí vůbec řešit. Tento životní stav za výhodnější považují oproti svým kolegyním, které mají děti, protože nemusí svůj denní plán nijak přizpůsobovat, jsou kdykoliv k zastižení a časově flexibilní.

Jedna respondentka, protože nemá děti, nikdy nemusela volit žádné strategie, jak sladit svůj osobní a rodinný život a nikdy ji to tedy při výkonu její práce nijak neovlivňovalo.

„Nemám sama děti, takže nemůžu jakoby vyprávět o tom, jak je složitý skloubit roli matky jakoby s prací“ (rozhovor 4)

Jiná manažerka má již dospělé děti, proto podle svých slov, nedokáže nijak objektivně posoudit, zda by i při výkonu své současné funkce volila stejné strategie jako minulosti.

„No to by spíš byla asi otázka pro někoho z jiný generace, já se můžu rozpomenout jak to bylo, když mé děti byli malí, což už je docela dlouho.“
(rozhovor 3)

Jedna z manažerek byla v době, kdy se rozhovor uskutečnil, již těsně před porodem a na přípravě festivalu v tomto roku aktivně nespolupracovala. Jak sama uvedla: *„Já si vůbec neumím představit, jaký to je mít dítě.“* (rozhovor 1) A do této doby otázky otázkou sladění rodiny a pracovních povinností vůbec neřešila. Původně měla v úmyslu manažerskou funkci vykonávat i v průběhu mateřské dovolené, avšak nakonec v důsledku uplynulých událostí a kvůli odlišnému pohledu na budoucnost festivalu se zadavatelem festivalu, organizací festivalu i s celým svým týmem ukončila. Jak sama vyjádřila, v konečném důsledku je ráda, že se situace takhle vyvinula, jelikož si působení v manažerské pozici v dané době vůbec nedokázala představit.

„Ale původně jako jsem plánovala... jsem měla tu ideu, že to budu dělat i jakoby při ty mateřský. Ted' jsem tak strašně ráda, že to není, úplně fakt jako mi to přijde absurdní. Vono by to šlo, podle mě by to fakt šlo, ale bylo by to jako hrozně obtížný.“

Za určitý čas, by se však k profesi manažerky festivalu ráda vrátila, i když v současné době ještě neví jakými strategiemi bude kombinaci mateřství a výkonu své profese řešit.

4.5.4. Souhrn

Výpovědi respondentek uvedené v této kategorii potvrdily, že i když v současné době muži i ženy ve stejné míře usilují o uplatnění na pracovním trhu, od žen společnost i nadále vyžaduje, aby svou kariéru přizpůsobily rodinným zájmům. (Dudová, 2007) Všechny manažerky přiznaly, že si uvědomují tlak vyvíjený společností prostřednictvím postojů a názorů svého pracovního i mimopracovního okolí, reflektující genderový stereotyp přisuzující ženám pozici pečovatelky o domácnost rodinu. Jelikož současný pracovní trh preferuje „mužský“ model pracovní dráhy, uvědomují si některé bezdětné manažerky svou výhodu oproti kolegyním manažerkám s dětmi. Na druhé straně vidí jedna z respondentek

výhody pozice manažerky divadelního festivalu, právě v její flexibilitě a možnosti snadného sladění pracovní a rodinné role, v důsledku možnosti práce na dálku, či práce z domova v určitých výjimečných případech.

4.6. Genderové stereotypy a diskriminace

I když byly některé bariéry pracovního prostředí reflektovány na několika místech v této práci již dříve, byly součástí různých jiných kategorií. Bylo tomu tak například u přetrvávajícího kladení péče o rodinu na ženy nebo neodpovídajícího mzdového ohodnocení žen v jejich manažerských pozicích. I přesto se však podařilo z výroků respondentek vytvořit samostatnou kategorii, ve které reflektovaly svůj pohled na různé stereotypy spojované se ženami a muži. Jednotlivé výpovědi jsem podle vyjádřených stereotypů rozdělila do subkategorií - **„Neřídím je, je to tým“**, **Ženy a technika**, **Ženské emoce versus mužská autorita** a **Diskriminace na základě věku**.

Respondentky při svých výpovědích mnohokrát zdůraznily, že se jedná o jejich subjektivní názory a *„třeba to vůbec není pravda“* (rozhovor 3) a že své výpovědi zobecňují - *„já právě budu říkat obecně“* (rozhovor 1).

4.6.1 „Neřídím je, je to tým“

Je možné říct, že táto vášeň pro týmovou práci, která všechny manažerky tolik přitahuje, vychází již ze samotného principu divadla a jaksi samozřejmě, zcela přirozeně se promítá i do úzce propojené sféry divadelních festivalů.

Jak je uvedeno již v teoretické části práce, festivalový tým v průběhu roku pracuje v užší sestavě a v období konání festivalu se následně rozšiřuje o další pozice. V přípravné fázi festivalu řídí jednotlivé respondentky týmy sestavené z čtyř až sedmi lidí. V průběhu festivalu se tyto týmy rozrůstají v další linii až do počtu 15 členů. Tato linie festivalového týmu však už není přímo řízená manažerkou, nýbrž ostatními členy nejužšího týmu.

„Zatímco v tom divadle, je to vlastně týmová práce, úplně automaticky, protože vy může mít senzačního režiséra, úžasnou muziku, skvělejší text, bezvadný herce, ale když na ně nikdo nerozsvítí, tak oni prostě nebudou vidět a mě doteď fascinuje ta souhra těch všech komponent, který musí hrát dohromady, aby to nakonec dobře dopadlo. To mě na tom přijde dobrý.“ (rozhovor 3)

Hlavním důvodem proč manažerky preferují práci v týmu je příležitost spolupracovat s nejrůznějšími kreativními lidmi, možnost dialogu, vzájemného obohacení a osobnostního růstu vycházejícího ze vzájemné interakce. Příslušnost k týmu pro ně znamená také jakousi formu opory, když se vyskytne nějaký velký problém nebo krize.

„Nakonec jsme si strašně oblíbila práci s lidma a je to vo tom, že mě samozřejmě hrozně baví jako ta spolupráce, mě hrozně baví spolupracovat s někým na něčem. Mě jakoby nebaví ten sebedialog, takže mě naplňuje, i když se věci vlastně nedařej, i když to je jakoby frustrující, tak mě naplňuje, že v tom člověk není sám, že tam vlastně je jakýsi sdílení a je tam jakoby nějaký velký prostor toho, toho, ty spolupráce, to je pro mě jako velká hodnota musím říct.“ (rozhovor 4)

Jiná manažerka preferuje týmovou práci, ve které vidí jistý zdroj inspirace.

„Já jsem taky zastáncem toho, že víc očí víc vidí a víc hlav víc ví, jo. Prostě si nemyslím, že bych vopravdu jako sežrala všechnu moudrost světa, takže prostě já mám navopak ráda týmovou práci, jo. Já si myslím, že to je prostě vlastně díky tomu, člověk vlastně je schopnej ty věci někam posouvat, protože prostě ty, ten přenos těch myšlenek, jako je hrozně inspirativní.“ (rozhovor 5)

Většina respondentek však rázně odmítla tvrzení, že by jakoukoliv část týmu, včetně nejužšího festivalový týmu nějakým způsobem řídili. Jedna respondentka k této problematice řekla: *„Já mám pocit, že oni se všichni řídí docela dobře sami.“ (rozhovor 3)* Respondentky odmítají jakékoliv vyvyšování své pozice manažerky nad ostatní pracovní pozice, které se vyskytují ve festivalovém týmu – *„já opravdu nechci hrát tu roli jakoby toho šéfa“ (rozhovor 4)* a prosazují maximální možnou míru rovnoprávnosti pozic. Rovněž odmítají lpění na nějakém hierarchickém vymezení v rámci festivalového týmu a právě naopak tým a

rovnoprávnost všech zainteresovaných považují za základ vzájemných vztahů v rámci pracoviště.

„Já ani teď nemám pocit že bych někomu šéfovala, oni všichni ví co mají dělat, to je jen tak. já tu svou funkci beru jako, že, jako někdo ten šéf být musí, no tak hold to zrovna spadlo na mě, že jo, ale že bych někomu nějak moc přikazovala, nebo rozhodovala proti mínění těch ostatních, to se mi nezdá.“ (rozhovor 3)

Rovněž výběr nových spolupracovníků neuskutečňují tyto manažerky samy pouze na základě vlastního rozhodnutí, ale tento výběr uskutečňují a konzultují se svými kolegy.

Jedna respondentka uvedla, že takový společný výběr nového člena týmu považuje za záruku efektivity práce celého týmu.

„No, to si tak vybíráme všichni a to pokládám za jednu z největších výhod, takový soukromý firmy jako je občanský sdružení, že si vlastně ty spolupracovníky můžete vybírat sama, nebo teda já je nevybírám bez konzultace s kolegy, ale vždycky se snažíme si najít někoho, kdo vyhovuje všem. A tím potom si myslím, že se dá dosahovat hodně vysoký efektivity práce.“ (rozhovor 3)

I když si jedna manažerka uvědomuje své právo iniciátorky festivalu, o festivalu neomezeně rozhodovat, tuto možnost v žádné extrémní míře nevyužívá a právě naopak upřednostňuje distribuci odpovědnosti na jednotlivé spolupracovníky.

„Já jsem jakoby ten festival iniciovala, takže v podstatě sem v tom festivalu jakoby takovou tou autoritou vzadu, kdy já už teď nedělám takovou tu běžnou produkční práci voko, ale jakoby právě mám tu rozhodovací pravomoc, jakoby můžu, nebo můžu rozhodovat. Nejde o to jestli to dělám, protože já ráda dělám v týmu, kde vlastně dávám zodpovědnost jednotlivým lidem.“ (rozhovor 4)

Dále dodala, že za svou strategií vedení zaměstnanců rozhodně nepovažuje „hierarchický systém řízení“, nýbrž oboustranně přínosný a kreativní dialog o dané problematice.

„Vlastně moje strategie není hierarchický systém řízení, ale moje strategie řízení je postavena na předání zodpovědnosti, důvěře tomu týmu a já jsem jakýmsi koučem toho procesu a nejsem tím ředitele, který mlátí do stolu a říká jestli tohle nebude takhle a takhle nesouhlasím, ale vlastně ráda jakoby poslouchám názory.“ (rozhovor 4)

V souvislosti s tímto způsobem vedení svých spolupracovníků, se však dostala i do nepříjemné situace, kdy někteří členové se s takovým rovnoprávným systémem vedení nedokázali vyrovnat.

„Ta spolupráce byla postavena na tom, že oni něco nedělali a mně vinili z toho, že jsem je neřídila tím jejich hierarchickým způsobem uvažování, já jsem úplně si uvědomila, že tam je nějaký střet z ty předchozí zkušenosti... protože byli zvyklí, že vždycky tam byl ten bič a vždycky tam byl nějaký ten otrokář, který vyžadoval nějaký ten úkol.“ (rozhovor 4)

Ani další respondentka se nechce ke svým spolupracovníkům chovat jako nadřízená, ale vzájemné vztahy zakládá na principu dohody.

„Jako já se nesnažím chovat jako šéfová. Je to prostě vo tom, že mám nějakou dohodu s nějakýma lidma, který prostě pro mě udělají nějakou práci a dostanou za ni tolik peněz, no a prostě já jako věřím, nebo vždycky doufám, že to ty lidi udělají, protože když to neudělají, no tak je problém, že jo, ale prostě, jako vždycky je to vo nějaký dohodě, jo.“ (rozhovor 5)

Na druhé straně, jedna respondentka vyjádřila svůj názor, že ženy k týmové práci inklinují víc než muži. Tento fakt je podle ní podmíněn přístupem mužů k hierarchickému řádu a potřebě ovládat jiné.

„Já si myslím, že muži mají přirozenou potřebu věci absolutně mít pod kontrolou a v podstatě nejsou schopni od přírody a nějakým svým naturelem nechat otevřený prostor... Což myslím, že muži často jakoby mají takovou potřebu, vlastně vytvořit určitý milie a vybudovat jakousi strukturu a pak si sednout na horu.“ (rozhovor 4)

Na základě těchto výpovědí manažerek divadelních festivalů lze konstatovat, že přístup žen k týmové práci je rozhodně jiný než přístup mužů. Ženy mají tendenci řešit závažné otázky a problémy v týmu, váží si názorů svých

kolegů a snaží se nepovyšovat nad jejich úroveň, nýbrž těžit ze vzájemného dialogu co nejvíce. Naproti tomu si však uvědomují přístup mužů manažerů, kteří svou roli pořád zakládají na vztazích nadřazenosti a podřazenosti a nadále prosazují hierarchické principy v pracovním prostředí. Muži mají potřebu řídit své podřízené a mít samostatnou odpovědnost, protože ta je motivuje ke kariéernímu postupu. (Dudová, Křížková, Fischlová, 2006) Manažerky se tedy společně shodly na tom, že týmová práce je ženám bližší a pro ženy vhodnější.

4.6.2. Ženy a technika

Dalším ze stereotypů, který se naší společnosti často vyskytuje je tvrzení, že ženy nerozumějí technice. Většinou respondentky toto tvrzení reflektovaly jako pravdivý fakt a souhlasili s ním, i když na druhé straně vůbec by neměly problém ženu na pozici technika zaměstnat.

„No tak jako jednoznačný je to s technikami, že jo. S těma technickýma profesema. Tam se maximálně objeví osvětlovačka, nebo tak, zvukařka, se zvukařkou jsem se vlastně ani nesetkala ještě ve své profesi, ale tam je to prostě jednoznačně daný.“ (rozhovor 1)

Podobně i další respondentka vyjádřila názor, že muži mají ze své podstaty k technickým věcem blíž než ženy.

„Takže, já si myslím, že to je spíš daný tím, že holt jakoby tady ta levá pravá hemisféra opravdu jako něco znamená. Že holt ti chlapi, jakoby k těm technickejším věcem prostě mají blíž.“ (rozhovor 5)

Respondentky dále reflektovaly, že se se ženami v technických profesích u divadelních festivalů opravdu často nesetkávají a když už potkají nějakou ženskou techničku, tak je to obvykle členka zahraničního divadelního souboru.

„No, občas jakoby k těm divadelním souborům, jako přijížděj jako občas ženský, jako třeba osvětlovačky a je teda fakt, že jich je jakoby vlastně málo... myslím si, že je jich fakt jako málo, vlastně v tom českým prostředí když to takhle jako vezmu, prostě vod produkčních po kostýmní výtvarnice, scénografy, to

všechno jako ženský dělal, ale samozřejmě ty produkční, že jo, ale jako techničky jako takový těch si myslím, že jako moc není.“ (rozhovor 5)

Za důvod proč tomu tak je považují především požadavek na fyzickou náročnost v technických profesích.

„Navíc je to, je velmi často jako velmi fyzicky náročná práce, jo. Oni když prostě mají vyložit celý auto jako světel, tak to prostě je jako hold o tom, že prostě bafnou ty dvě pěti kila a jdou, že jo. Já bych bafla tak možná jako ten kabel vod toho prostě.“ (rozhovor 5)

V podobném duchu argumentovala i jiná manažerka.

„Aby ta práce mu byla přidělená adekvátně i...a když to řeknu tak blbě, i k jeho fyzickým schopnostem. Protože prostě, já můžu schopný holce říct, aby šla támhle něco stěhovat a je to blbost, že jo.“ (rozhovor 1)

Jednotlivé pracovníky rozdělují manažerky na pracovní pozice předem podle jejich fyzických dispozic. Avšak jak dále jedna z nich poznamenala, již jako uchazeči se muži a ženy obvykle hlásí přímo na tyto maskulinní nebo femininní pracovní pozice.

„Vlastně na práci uvaděček, pokladnu jsme brali spíš holky i když kluci tam taky byly, ale holky spíš jako vždycky. Holky se víc hlásí na tydle ty místa, nebo když se prostě zajímaj vo práci brigádníci, už je tak rovno rozdělujem, kluky teda dáma na tu těžší fyzickou práci a holky na tu tudle tu lehčí, fyzicky lehčí.“ (rozhovor 1)

Na základě uvedených argumentu lze tedy konstatovat, že k pracovní segregaci podle pohlaví dochází i v oblasti divadelních festivalů. Jak manažerky reflektovaly, muže a ženy rozdělují do jednotlivých pracovních pozic podle oborů buď ony samy, nebo se uchazeči o zaměstnání do na konkrétní pracovní pozice hlásí sami. Z toho vyplývá, že pojmání tradičních maskulinních a femininních oborů je v naší společnosti pořád hluboce ukotveno.

4.6.3. Ženské emoce versus mužská autorita

Jak jsem již uvedla v teoretické části práce, genderové stereotypy vyjadřují představy společnosti o tom, jak by měl vypadat správný muž a správná žena. Ženám a mužům jsou společností přiřazeny určité vlastnosti, které jsou obecně považovány za typicky mužské a typicky ženské. Mezi takové vlastnosti patří u žen především emočnost a empatie, mužům je zas obecně přisuzována velká přirozená autorita.

V této části jsem se rozhodla zabývat výroky respondentek, v kterých reflektovaly právě svůj názor na přirozenost emocí u žen a autority u mužů.

Jedna z respondentek uvedla své přesvědčení, že emoce jsou plnohodnotnou součástí našeho života. Ženy si tento fakt uvědomují více než muži a proto je nevyklučují ze svého každodenního života. Naproti tomu muži prosazují výhradně racionální přístup k životu a to v rodinné i pracovní sféře a právě tento přístup naše společnost pořád přijímá jako platnou normu.

„Protože si myslím, že ženy mají tendenci ty emoce z toho veřejného prostoru nevyklučovat a vlastně jako kdyby...tak je berou jako regulérní hodnotovou součást života, když to vlastně jakoby cítím, že u určitého procenta mužů, je vlastně jakoby tou prioritou ta racionalizace jakoby těch procesů a jakoby to je to v pořádku.“ (rozhovor 4)

Jelikož je naše společnost pořád přizpůsobená víc mužským přístupům, zůstávají ženy kvůli svému emočnímu vnímání světa nepochopeny i ve sféře managementu. Jak tato respondentka dále reflektovala, pro ženy není podstatné pouze to, co se na jednání dohodlo, ale i způsob, jakým ke konsenzu došlo, případně co se v průběhu jednání událo.

„Vlastně myslím si, že business top management vlastně jakoby trpí na to, že vlastně neumí se vypořádat s tím přístupem těch žen v tom top managementu, protože ta žena nebude považovat za důležitý jenom to právě, co se na ty schůzce dohodlo v cíl ty věci, že se dohodlo to, že to se stane a to se stane, ale ona bude brát, za důležitým i ten proces, ona bude brát to, že se u toho všichni pohádali, nebo jestli se u toho zasmáli a šlo to v pohodě, protože ona ví, že vlastně to je taky hodnota.“ (rozhovor 4)

Jiná respondentka vyjádřila svůj názor, že si skutečně myslí, že ženské manažerky jsou více empatické pokud se jedná o strategie sladování rodinných a pracovních rolí jejich kolegyně a zaměstnankyň.

„Já teda, bych skoro řekla, že ženská jako šéf, asi bude empatičtější, asi si umí samozřejmě mnohem víc představit, jak je na tom ženská s malým dítětem.“ (rozhovor 3)

Na druhé straně si uvědomuje negativa emotivnosti žen oproti mužům.

„Ale možná, že zase v tom, že jsou ženský emotivnější může být taky určitá, určitéj zádrhel, nebo určitý nebezpečí, protože se jich třeba zase něco dotkne, čeho si mužskej vůbec nevšine.“ (rozhovor 3)

Jediný způsob, jak dosáhnout změny přístupu k tomuto postoji žen ze strany společnosti vidí jedna respondentka jediné v obecné *„akceptací emocí ve veřejném prostoru“*. (rozhovor 4) Jedině kdyby se emoce staly plnohodnotně integrovanou součástí našeho života a jejich vyjádření by bylo plně respektováno, pak by bylo možné s nimi zacházet na stejné úrovni a se stejnou váhou jako tomu je u faktické argumentace. Ale jak dále dodala, *„je otázka několika století, než se tohle změní.“* (rozhovor 4)

Na druhé straně se zde proti přirozenému vnímání emocí u žen vynořuje otázku přirozenosti autority u mužů. Jednotlivé respondentky reflektovaly, že se s projevy mužské autority setkávají téměř denně a *„tak určitě za celý život X-krát“* (rozhovor 3), avšak v žádném případě ji nepovažují za přirozenou.

Jedna manažerka vyjádřila svůj názor, že autorita je mužům naší společností přisouzena a rozhodně to nepovažuje za něco pro ně zcela přirozené.

„Myslím si, že jim je přisouzená. Já si myslím, že to vůbec není pravda, že by to byl jejich naturel.“ (rozhovor 4)

Za důvod proč je mužům autorita připisována považuje jejich vnější vzhled, který budí dojem neohroženosti, avšak skutečnost je podle ní právě opačná. Je přesvědčena, že právě ženy, které navenek působí jemně a něžně jsou vnitřně mnohem silnější a odolnější vůči vlivům okolí, což je podle ní dáno mateřskou rolí žen.

„Protože samozřejmě, že jakoby od pohledu ten muž vypadá, má ty velké ramena, má ty tvrdý rysy, ale jakoby vlastně víme, nebo já tedy ze svého života vím, že vlastně ta psychická struktura toho muže je daleko nejistější než ta ženská a jsou daleko lítostivější, citlivější, úplně daleko víc zranitelný a my jsme vlastně pro ten život jako ty matky vybaveny jako daleko větší nějakou vnitřní divokostí a energií, že to všechno musíme stejně zvládnout a jsme vlastně daleko tvrdší.“ (rozhovor 4)

I jiná respondentka uvedla, že se často setkává s projevy mužské autority, avšak není si jistá, zda je tato autorita přirozeným projevem mužské osobnosti, nebo se jedná pouze o přijatou roli, která byla vytvořena naší společností.

„Ale já jenom nevím jestli, jestli voni to tak vnímají opravdu niterně za sebe, anebo jestli je to třeba, trošku póza, kterou si nacvičili. Někdy, jako většinou to bejva tak, že hodně autoritářsky vystupuje člověk, který si sám sebou není úplně jistý. Ale to zas jim nechci sahat do svědomí.“ (rozhovor 3)

Další z manažerek uvedla, že ona sama je zastáncem přirozené autority, avšak rozhodně nevidí důvod, proč by měla být autorita spojována pouze s mužstvem. Sama totiž má bohaté zkušenosti s řízením velkých týmů tvořených muži i ženami a nikdy se nesečkala s problémem, který by způsobilo nepřijetí její autority ze strany podřízených, ať už mužů nebo žen.

„Já jsem zastáncem přirozené autority...Prostě si myslím, že jakoby uznávali to, že jsem přirozená, na nic si nehraju prostě a bylo asi trochu jedno, že jestli jsou to kluci nebo holky. Já si prostě myslím, že pokud jste člověk, kterej prostě tu přirozenou autoritu má, tak je úplně jedno, jestli pod váma jsou prostě jako chlapi nebo ženský.“

4.6.4. Diskriminace na základě věku

Kromě diskriminace na základě genderu, reflektovaly dvě respondentky svou zkušenost s jiným typem diskriminace a to diskriminací na základě věku která se rovněž v pracovním prostředí často vyskytuje.

„Je to jediný, ale to si nemyslím, že není daný ani tak mým pohlavím, jako spíš mým věkem. Že jsem vlastně docela mladá, nebo jsem třeba ještě vypadala dřív, teď teda ne, mladší než jsem. To občas nebudilo úplnou důvěru v jednání s nějakýma teda důležitýma partnerama nebo je to takový, je tam zvětšená určitá, určitě větší opatrnost. Ale fakt teda jakoby v souvislosti s věkem.“ (rozhovor 1)

V podobném duchu se vyjádřila i další respondentka.

„Já vlastně jakoby nějak necejtím, jako možná to bylo dřív, když jsem ještě byla mladší, jo...jako, že jsem měla pocit, že jakoby ty lidi mi jako nevěřej, že to prostě jako to udělám, nebo že to jako, nebo že to zvládnou...“ (rozhovor 5)

4.6.5. Shrnutí

Ve svých výpovědích manažerky vyjádřily své osobní názory a zážitky s chováním mužů a žen v pracovním prostředí. Nejednou byly nuceny při charakteristice těchto typů chování využít genderových stereotypů. Jak uvedly, mnohokrát se s genderovou stereotypizací při výkonu své pozice samy setkaly, ale mnohokrát se ji také ony samy dopustily. Jejich reflexe mužských a ženských vlastností a vzorců chování, byla obvykle popisována v opozitní rovině, tady jako vzájemný protiklad. Ženám byly stereotypně připisovány vlastnosti jako empatie, emočnost, citlivost vnímání a cit pro týmovou práci. U mužům to naopak byla fyzická a technická zdatnost, agresivita a autoritativní způsob řízení. Dále uvedly, že společnost často hodnotí tyto mužské vlastnosti v pracovní sféře jako správné a hodnotné, ženské naopak jako méněcenné a pro pracovní prostředí nevhodné. Právě takové zevšeobecňování schopností a vlastností, označených pro danou profesi za nevhodné, je základem statistické diskriminace namířené v managementu proti ženám. (Dudová, Křížková, Fischlová, 2006) Některé manažerky přiznaly, že kromě nerovnosti a základě pohlaví, byly při výkonu svého zaměstnání konfrontovány i s diskriminací na základě věku.

4.7. Genderová hierarchie a strategie jak se s ní vyrovnat

Poslední samostatnou kategorií tvoří problematika genderové hierarchie v naší společnosti a životní strategie zvolené k vyrovnání se s tímto problémem. Otázka genderové hierarchie má v naší společnosti ještě vždy své místo a jak reflektovaly téměř všechny respondenty je tato forma nerovnosti pořád podporovaná nejen ze stran mužů, ale i žen.

Všechny respondenty se ve svém životě, a některé i přímo v souvislosti s výkonem své pozice, setkaly s určitou formou diskriminace vycházející z převládajícího genderového řádu v naší společnosti. Proto se v první části kapitoly budu zabývat jednotlivými situacemi, ve kterých se dotazované manažerky cítily být diskriminovány.

Jak následně všechny reflektovaly, když se žena dostane do situace, kdy je diskriminována, musí se s tímto faktem nějakým způsobem vyrovnat. V druhé části kapitoly jsem se z tohoto důvodu zaměřila na jednotlivé strategie respondentek pro vyrovnání se s tímto typem diskriminace. Ze strategií jednotlivých manažerek jsem vytvořila následovné subkategorie - **Strategie „na koho z nás zabere“**, **Strategie „ženských zbraní“**, **Strategie „vyhodí mě oknem, vlezou znovu“**, **Strategie „moc si to nepřipouštím“**.

Jedna z respondentek vyjádřila svůj pocit ze současného a přetrvávajícího genderového „nastavení“ naší společnosti:

„No, myslím si, že ta společnost, je ještě pořád nastavena tak, že jakoby významnější počiny, tvůrčí, organizační manažerský se přece jenom očekávají od mužské populace než od ženských.“ (rozhovor 3)

Jedna z manažerek přiznala, že se s diskriminací setkala, avšak ne v souvislosti s výkonem své současné manažerské pozice, nýbrž s pozicí, kterou vykonávala v předchozím zaměstnání, kde byl jejím přímým nadřízeným muž.

„Tam jakoby to fakt opravdu...protože tam to bylo jednak tím, že jsem mněla vlastně šéfa XXX, tak tam to bylo mnohem, tam jsem to cítila mnohem víc, jako mačisticky prostě položený. Jako, že...dobrý umíš to, ale jseš prostě ženská. Tam to teda bylo mnohem, tam jsem to cítila mnohem silnějc, ale tady vůbec.“ (rozhovor 5)

Za typický fenomén v naší společenské struktuře pokládá jedna manažerka situace, kdy lidé neznalí hierarchické organizace nevědí, kdo je ředitelka festivalu, tak většinou automaticky „prostě považují toho, toho mužského za důležitějšího“.
(rozhovor 3)

„Takže když něco děláte jako ženská, tak se třeba, se stane, že se všichni obrací na toho vašeho kolegu, pokud se ještě nevyznají v ty naší zdejší organizační struktuře.“ (rozhovor 3)

Dále dodala, že na tento jev naráží nejen na domácí půdě ve své kanceláři, ale i na zahraničních služebních cestách.

„Je takovej docela legrační průvodní jev, když jezdíme po divadlech, tak přijedem třeba do hotelu a když jsou k mání pokoje různé kategorie, tak já vždycky dostanu ten horší, že jo...protože jsem automaticky za sekretářku.“ (rozhovor 3)

Jak následně podotkla, na základě přímých zkušeností si uvědomila, že k této stereotypní diskriminaci nedochází výhradně ze strany mužů, ale stejně často i ze strany žen.

„No, ale je to tak, že a vlastně většinou tam jsou recepční, že jo holky, tam u ty recepce jsou teda ženský zaměstnankyně, který prostě automaticky mně zařadí, jakože jsem teda asi sekretářka.“ (rozhovor 3)

Na základě uvedených výroků lze konstatovat, že muži i ženy předpokládají, že na řídicích pozicích organizací se jaksi přirozeně musí nacházet muži a vůbec neočekávají, že by mohla být ředitelkou žena.

Podobné zkušenosti, kdy manažerku festivalu automaticky pokládali sekretářku a ani při upozornění, že tou tak opravdu není se situace nijakým způsobem nezměnila, vyjádřila i jiná respondentka.

„Jako ano, ale to je zase spíš daný tím, že jednáte prostě s debilem, jo...jo protože když jednáte s debilem, prostě, kterej jako si o vás prostě nejdřív myslí, že jste sekretářka, že jo...a vy mu tak jako taktně naznačíte, že teda jako nejste sekretářka a von vás stejně prostě přehlídí jak Polabskou rovinu...tak si jako, jako jenom můžu říct...hele jseš debil prostě a nic jiného...“ (rozhovor 5)

Rovněž tato manažerka se setkala se stejnou diskriminací ze strany mužů i žen.

„...to nemusí bejt v tom, že jsem ženská, že jedním jenom s chlapem, to může bejt, tenhle ten stejnej problém můžu mít, když prostě budu jednat prostě s nějakou ženskou, která prostě bude úplně mimo, jo.“ (rozhovor 5)

Jedna respondentka označila za svůj „generově nejsilnější moment“ (rozhovor 4) nebo „největší nějaká šikana“ (rozhovor 4), kterou doposud zažila, situaci, ve které se ocitla při jednání s výlučně mužským kolektivem. Jednalo se o zasedání, kde byla jedinou přítomnou ženou. Když se do diskuze zapojila a přednesla svůj návrh toho, jakým směrem by se vývoj řešené problematiky měl ubírat, byla sice zdvořile vyslechnuta, avšak následně i ze svým příspěvkem zcela přehlédnuta.

„Ve společnosti, kde jsem byla jediná žena, se mi několikrát při různých jednáních stalo, že když ta pánská část diskuze trvala hrozně dlouho a připadala mi nesmyslná a bez cíle a já jsem se přihlásila...tak jsem byla tou skupinou těch mužů jakoby vyslechnuta vzniklo zvláštní ticho, který trvalo možná 15 vteřin, kdy jsem mněla pocit, jakoby se ta smečka oproti mně nějak na základě jakýsi telepatický vlny vyladila a najednou to bylo, jak kdyby se otočil list papíru a ta skupina se začala bavit vo úplně něčem jiném, než co jsme já říkala a vlastně jsem mněla pocit, že to je taková jakoby podvědomá hra na to, jako stejně si to kluci uděláme po svém.“ (rozhovor 4)

Tuto dominantní pozici silných vzájemných mužských vazeb a pocitu soudržnosti v tomhle prostředí ještě víc posiluje absence vazeb ženských, případně otevřeného přístupu mužských kolegů.

„...kde je převaha mužská a vlastně není ta žádný jakoby ženském hráč, nebo spoluhráč v tom jednání anebo ta není osvícenej muž, který řekne: 'zadržte, poslouvejte jí!' “ (rozhovor 4)

Poznatek absence žen na vedoucích postech vyjádřila i jiná manažerka.

„Ale jedna věc, která je úplně jednoznačná, že mezi těma sponzorama s kterýma jednáme, jsou muži v naprostý převaze. To jo, teda, to se nám stalo myslím, jenom ve dvou případech za celý ty roky nebo možná ve třech, kdy jsem se setkali na tom manažerským postu protilehlým teda s ženskou.“ (rozhovor 3)

Jelikož se ženy denně dostávají do konfliktu s genderovou hierarchizací naší společnosti, jsou nuceny vytvářet různé strategie, jak se s tímto problémem vyrovnat.

4.7.1. Strategie „na koho z nás zabere“

Jedna z manažerek uvedla, že se taky setkala se situacemi, kdy mužští zástupci sponzorů radši rokovali s jejím spolupracovníkem, než s ní, i když vedení organizace je v její kompetenci.

„...no je pravda, že...jsou některý třeba zástupci sponzorů, který radši promlouvají k němu a baví se jako, že mezi námi muži a tak.“ (rozhovor 3)

Tuto situaci však podle ní nelze pokládat za obecně platnou, *„ale to se vůbec nedá zevšeobecňovat“* (rozhovor 3), jelikož se častokrát setkala i s případy, kdy mužský kolegové jednali raději s ní.

„No a pak jsou vlastně jiní, který zas se strašně rádi, třeba se předváděj přede mnou, protože jsem ženská.“ (rozhovor 3)

Pro tyto a podobné situace zvolila manažerka takovou strategii, že na všechna důležitá jednání chodí se svým kolegou, což zaručuje, že ze strany oponentů určitě dojde k nějaké shodě. *„No a tak je dobrý chodit ve dvou a počkat na koho z nás ten dotyčným člověk zabere.“*

Tento přístup manažerky sem označila jako **Strategii „na koho z nás zabere“**.

4.7.2. Strategie „ženských zbraní“

Za další typ strategie, prostřednictvím které se manažerky vyrovnávají s diskriminací je možné považovat **Strategii „ženských zbraní“**

Jedna respondentka přiznala, že jednou z jejích strategií jako reagovat proti stereotypním reakcím ze strany okolí je jakási forma protiútoky, založená na občasném využívání ženských zbraní při jednáních. Jak dále podotkla, sama však neví, zda je tato strategie efektivní nebo nemá na jejího oponenta vůbec žádný dopad.

„Když potřebujeme jedit s italským developerem prostě, tak já s kolegyní XXX si vezmeme sukýnky, uděláme si ty lokničky na těch blondětech vláskách a vyrazíme si sednout prostě proti tomu Italovi. Ale v zásadě jako já nevím jestli, jakoby jestli ten Ital by nebyl radši, kdyby tam seděl ten kolega XXX, jo...já si je prostě myslím, že ten Ital bude rád, když před sebou bude mít dvě blondýny, jo.“ (rozhovor 5)

4.7.3. Strategie „vyhodí mě oknem, vlezu znova“

Další ze strategií, po které sahá jiná manažerka v situaci kdy jsou ze strany mužských kolegů ignorovány její názory a podněty, své postoje opakovaně prezentuje až do té doby, dokud se nedočká odpovídající reakce.

„Naučila jsme se ho překonávat tím, že prostě, když mně vyhodí oknem, vlezu znova. Takže prostě jakoby počkám chvilku a zase celou věc znova zopakuju až jí jako tam probuším a oni pak už nemají šanci utíct a musejí mně poslouchat.“ (rozhovor 4)

Počínání této manažerky je důkazem často se opakujícího jevu, popsaného mnohokrát i v odborné literatuře, kdy žena – manažerka je nucena pro dosažení stejného cíle, vyvinout mnohem větší úsilí, než její mužští kolegové. (Dudová, Křížková, Fischlová, 2006)

4.7.4. Strategie „moc si to nepřipouštím“

Za nejméně asertivní lze určitě považovat strategii přehlížení nebo ignorace problému diskriminace. V určitých méně závažných situacích, kdy dopad genderových stereotypů manažerky v nějaké větší míře nezasahuje, zvolily některé respondentky i tento způsob.

Jedna manažerka přiznala, že se vůbec nesnaží tyto situace řešit, protože je nepovažuje za výrazně podstatné.

„A pak záleží na ty vaší povaze, jestli vám to hodně vadí a, nebo jestli si řeknete, že je to konec konců fuk a oni si na to přijdou, nebo, že na tom nezáleží vůbec a ať si na to třeba ani nepřijdou.“ (rozhovor 3)

V situacích, které nijak závažně přímo neovlivňují její kariéru, například když ji přisoudili nějakou méně významnou pracovní pozici v hierarchii organizace, v důsledku čeho dostala v hotelu pokoj horší kvality, rozhodně nedělá skandály a na omyl, který se stal nijak nepoukazuje.

„Ale mne to je jako fakt jedno, jo. A rozhodě jsem kvůli tomu nikdy nedělala žádnéj skandál nebo ani, že bych to teda chtěla vyměnit nebo to vůbec ne, protože to jako je úplně jedno. A já myslím, že sekretářka je taky důležitá, tak se mně to nijak nedotýká.“ (rozhovor 3)

Jedna respondentka dokonce zmínila, že se především usiluje vůbec si nepřipouštět, že by mohla by mohla v něčem stěženy přístup jen z toho důvodu, že je žena.

„Já si to snažím jako moc nepřipouštět, že jenom proto, že jsem jako ženská, že to budu mít jako těžší, jo.“ (rozhovor 5)

4.7.5. Shrnutí

V této části manažerky refletovaly své zkušenosti, kdy se ocitly v situacích, ve kterých pociťovaly, že se s nimi zachází jinak z toho důvodu, že jsou ženy. Některé manažerky se mnohokrát dostaly do situací, kdy byly okolím považovány za sekretářky a to ve svých vlastních kancelářích i na služebních cestách. Tyto zkušenosti způsobuje fakt, na základě kterého se v naší společnosti obecně předpokládá, že nejvyšší pozici v organizaci vykonává zákonitě muž. Na druhé straně, muži se do situací, kdy by byly okolím automaticky degradovány do nižších pracovních pozic nedostávají. (Křížková, 2006) Dalším typem nepříjemných situací, ve kterých se respondentky cítily diskriminovány, jsou schůzky s partnery a sponzory, kteří častokrát raději promlouvají k mužským kolegům nebo podřízeným respondentek než k manažerkám – ženám. Některé manažerky postřehly v tomto jednání jakousi „mužskou soudržnost“ a vzájemnou podporu, která se mezi ženami téměř nevyskytuje. (Dudová, 2007) Proti tomuto diskriminačnímu jednání si manažerky vytvářejí různé strategie, jak se s ním vyrovnat. Některé manažerky tyto situace zcela ignorují a diskriminaci si nepřipouštějí, jiné chodí a všechna důležitá rokováání se svými mužskými kolegy,

využívají své ženské zbraně nebo se nenechají ničím odradit a prosazují svou osobnost do té doby, pokud nejsou rovnocenně akceptovány.

5. Závěr

Cílem předložené studie nazvané **Výkon profese manažerky divadelních festivalů z genderové perspektivy** bylo uskutečnit sondu do života žen v manažerských pozicích pražských divadelních festivalů. Jednalo se o kvalitativní analýzu životních podmínek a životních strategií žen působících na manažerských pozicích pražských divadelních festivalů a postižení principů a mechanismů, které tuto atypickou manažerskou pozici v managementu divadelních festivalů ovlivňují.

Oblast managementu divadelních festivalů i samotnou manažerskou pozici ve sféře divadelních festivalů lze v tradičním pojetí managementu rozhodně označit za atypickou. Tato oblast v sobě zcela přirozeně propojuje aspekty jakými jsou obrovská psychická zátěž, stres a tlak okolí s volností, kreativitou a flexibilitou. Zajímavý je také fakt, že žádná z respondentek po profesi manažerky divadelního festivalu nikdy netoužila a dokonce více než polovina z nich se o divadlo v nějaké zvýšené míře nikdy nezajímala. Všechny respondentky reflektovaly skutečnost, že se k možnosti vykonávat tuto manažerskou pozici dostaly spíše náhodně.

V rámci organizace upřednostňují všechny manažerky při výkonu své pozice neformální typ vztahů, což lze v umělecké sféře považovat za nevyhnutnou podmínku otevřené a přátelské spolupráce s nejrůznějšími umělci. Neformální vztahy na pracovišti rovněž podporují soudržnost a motivaci týmu, kterému všechny manažerky přisoudily velkou důležitost a váhu.

Velmi problematickým a vlivným faktorem se ukázal být nedostatek financí, který přímo ovlivňuje nejen kvalitu festivalu, ale způsobuje i nežádanou kumulaci kompetencí a úkolů převážně v rukou manažerek a někdy i v rámci jiných pozic týmu.

Negativný dopad nedostatečného finančního zabezpečení festivalů ovlivňuje pochopitelně i mzdové ohodnocení manažerek. Tato absence peněz v oblasti divadelních festivalů může být částečně způsobená jak velkou feminizací neziskové sféry tak feminizací divadelní oblasti. Avšak jak manažerky reflektovaly, jejich přístup k této pracovní pozici i motivace na této pozici setrvat, pro ně nejsou podmíněné výší mzdového ohodnocení, nýbrž faktory jako jsou přátelská atmosféra v týmu, dobré mezilidské vztahy, pocit svobody a zajímavá nestereotypní

práce. Výkon této pozice umožňuje všem manažerkám vykonávat zároveň jinou pracovní pozici, což považují rovněž za velký přínos.

Analýza potvrdila také jednu z přetrvávajících stereotypních představ vyskytujících se v naší společnosti a to přisouzení péče o rodinu a domácnost výhradně ženám. I když se ženy pomalu začínají na pracovním trhu etablovat, jejich kariéra pořád není považována za stejně hodnotnou jako kariéra mužů. V souvislosti se současným nastavením pracovního trhu podle „mužského modelu“, jsou ženy nuceny vytvářet a volit různé strategie kombinace pracovních a rodinných rolí. Z toho hlediska se pozice manažerky divadelního festivalu zdá být pro ženy výhodná, jelikož umožňuje za určitých podmínek vykonávat práci na dálku, například i z domova.

Analýza dále ukázala, že i v prostředí divadelních festivalů se ve velké míře vyskytují různé genderové stereotypy i bariéry pracovního prostředí. I v této sféře jsou ženám běžně připisovány vlastnosti jako emotivnost a citlivost a od mužů se naopak vyžaduje autoritativnost, fyzická zdatnost a technické znalosti. Manažerky rovněž uvedly, že s genderovou stereotypizací i různými formami diskriminace byly mnohokrát konfrontovány. Několikrát se dostaly do situací, ve kterých pociťovaly, že je s nimi zacházeno jinak proto, že jsou ženy. V důsledku těchto situací, si manažerky vytvořily své vlastní strategie, jak se s převládající mužskou hierarchií v naší společnosti a jejími přímými i nepřímými dopady vyrovnat.

Předložená studie dokázala, že ani ve specifické oblasti managementu divadelních festivalů nemůžeme mluvit o genderově neutrální oblasti. Také v tomto prostředí narážíme na mnoho genderově stereotypních představ a projevů diskriminace, které nutí ženy vytvářet své vlastní strategie, jak se s nimi vyrovnat.

6. Přílohy

Příloha 1: Konfigurace festivalového týmu

Zdroj : Hagoort, G. 2009. Umělecký management v podnikatelském stylu. Praha: AMU & KANT, s. 169.

Příloha 2: Struktura zaměstnanosti a managementu v roce 2004 ve nepodnikatelské sféře v třídění podle výdělkové hladiny domovských organizací v %

Příloha 2 a: Manažerky v nepodnikatelské sféře na jednotlivých řídicích stupních podle platové hladiny domovských organizací v %

Zdroj: Vlach, J. 2005. Šetření výdělkové rovnosti žen a mužů v managementu. Praha: VÚPSV, s. 14, 15.

Příloha 3: Guide list

Příloha 4: Ukázka semistrukturovaného interview

Příloha 5 - Tabulka 1: Kategorie a subkategorie

7. Literatura

- Disman, M. 2002. Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele. Praha: Karolinum.
- Dudová, R., Křížková, A., Fischlová, D. 2006. Gender v managementu: kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR. Praha: VÚPSV.
- Dudová, R. a kol. 2007. Souvislosti proměn pracovního trhu a soukromého, rodinného a partnerského života. Praha: Sociologický ústav AV ČR.
- Dvořák, J. 2004. Kreativní management pro divadlo aneb O divadle jinak. Praha: Pražská scéna.
- Dvořák, J. 2005. Malý slovník managementu divadla. Praha: Pražská scéna.
- Dvořák, J. 2004. Management divadla – antologie textů. Čítanka k tématu realizace divadla v českých zemích. Praha: Pražská scéna.
- Faltysová, M., Pavlík, M., Simerská, L. 2004. Rozpočtování z hlediska rovnosti žen a mužů. Praha: Ministerstvo financí, Ministerstvo práce a sociálních věcí.
- Ferrarová, E. 2007. Příručka pro implementaci rovných příležitostí žen a mužů a principů gender mainstreamingu ve veřejné správě v České republice. Praha: Gender Studies, o.p.s.
- Fischlová, D., Gazdagová, M. 2005. Moderní společnost a její proměny: Gender v managementu. Možnosti a bariéry prosazení žen a mužů v managementu, Šetření na personálních agenturách. Praha: VÚPSV.
- Giddens, A. 2000. Sociologie. Praha: Argo.
- Hagoort, G. 2009. Umělecký management v podnikatelském stylu. Praha: AMU & KANT.
- Havelková, B. Diskriminace na základě pohlaví. In Bobek, M., Boučková, P., Kühn, Z. 2007. Rovnost a diskriminace. Praha: C.H. Beck.
- Hájek, M. 1997. Vývoj vybraných oborů vzdělávání z hlediska genderu. Praha: Sociologický ústav AV ČR.
- Hendl, J. 2005. Kvalitativní výzkum. Základní metody a aplikace. Praha: Portál.
- Jeřábek, H. 1992. Úvod do sociologického výzkumu. Praha, Univerzita Karlova.
- Keller, J. 2006. Úvod do sociologie. Praha: Sociologické nakladatelství.
- Křížková, A. 2007. Životní strategie žen a mužů v řízení a podnikání. Praha: Sociologický ústav AV ČR.

- Křížková, A. 2002. Životní strategie manažerek: případová studie. Praha: SÚ AV ČR.
- Křížková, A. Václavíková-Helšusová, L. 2002. Sociální kontext života žen pracujících v řídicích pozicích. Praha: : SÚ AV ČR.
- Lázňovský, M. a kol. 2008. Autor, motor, animátor. Praha: Nová síť.
- Lipovetsky, Gilles. 2000. Třetí žena, Neměnnost a proměny ženství. Praha: Prostor.
- Machovcová, K. 2006. Ženy na skleněném útesu. Rovné příležitosti do firem – speciální vydání. Praha: Gender Studies, o.p.s.
- Oakleyová, A. 2000. Pohaví, gender a společnost. Praha: Portál.
- Oates – Indruchová, L. 1998. Dívčí válka s ideologií. Klasické texty angloamerického feministického myšlení. Praha: Sociologické nakladatelství.
- Osvaldová, B. 2004. Česká média a feminismus. Praha: Libri\Slon.
- Pavis, P.: Divadelní slovník : slovník divadelních pojmů. Praha: Divadelní ústav, 2003.
- Renzetti, C.M., Curran, D.J. 2003. Ženy, muži a společnost. Praha: Karolinum.
- Růžičková, L. 2008. Ženy v managementu divadla.
- Silverman, D. 2005. Ako robiť kvalitatívny výskum. Bratislava. Ikar.
- Smetáčková, I., Vlková, K. 2005. Gender ve škole: příručka pro vyučující předmětů občanská výchova, občanská nauka a základy společenských věd na základních a středních školách. Praha: Otevřená společnost.
- Smolíková, M. 2008. Management umění. Praha: VŠUP.
- Strauss, A., Corbinová, J.1999. Základy kvalitativního výzkumu. Brno: Nakladatelství Albert.
- Suchomelová, M., Fischlová, D. 2006. Moderní společnost a její proměny: Gender v managementu. I. Rovnost mužů a žen v dokumentech EU a ČR, II. Podpora vyvážené účasti žen a mužů v rozhodovacích procesech, III. Odměňování manažerů. Praha: VÚPSV.
- Vlach, J. 2005. Šetření výdělkové rovnosti žen a mužů v managementu. Praha: VÚPSV.
- Veber, J. a kol. 2007. Management. Základy, prosperity, globalizace. Praha: Management Press.
- Weber, M. 1999. Metodologie, sociologie a politika. Praha: Oikoymenh.

Český statistický úřad a Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. 2008. Ženy a muži v datech. Praha: ČSÚ a MPSV ČR.

Encyklopedický slovník. Odeon, Praha 1993.

Sociologický časopis / Czech Sociological Review 4/2003

http://sreview.soc.cas.cz/uploads/3ac56a313cbaf5e982421fe98faa3bb571e2fc34_493_42kriz16.pdf