

**Univerzita Karlova v Praze**

**Fakulta humanitních studií**



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

Bakalářská práce

Vypracovala: Zuzana Kravcová

Vedoucí práce: Mgr. Kateřina Kolářová, Ph.D.

Praha 2012

**Čestné prohlášení:**

Prohlašuji, že jsem práci vypracoval/a samostatně. Všechny použité prameny a literatura byly řádně citovány. Práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 29.6.2012

.....

Podpis

**Poděkování:**

Ráda bych poděkovala paní Mgr. Kateřině Kolářové, Ph.D. za její ochotu, odborné konzultace, cenné rady a připomínky, které mi při psaní této práce velmi pomohly.

# Obsah

<b>1. Úvod</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Gender a pohlaví</b> .....	<b>3</b>
<b>3. Gender a socializace</b> .....	<b>6</b>
3.1. Teorie nápodoby .....	7
3.2. Teorie kognitivního vývoje .....	8
3.3. Teorie „genderových optických skel“ .....	9
<b>4. Genderové stereotypy</b> .....	<b>11</b>
<b>5. Sféra kulturních organizací a managementu</b> .....	<b>15</b>
5.2. Kulturní organizace .....	17
5.2. Kulturní management a kulturní manažerky/manažeři .....	18
<b>6. Teoretické přístupy studia genderových vztahů a nerovností v organizacích</b> .....	<b>21</b>
6.1. Příčiny nízkého zastoupení žen v managementu organizací a bariéry pracovního prostředí .....	23
<b>7. Genderová struktura trhu práce</b> .....	<b>28</b>
7.1. Manažerky v neziskovém sektoru .....	29
<b>8. Metodologická část</b> .....	<b>31</b>
<b>9. Analytická část</b> .....	<b>38</b>
9.1. Motivační faktory pro výkon pozice manažerky divadelního festivalu .....	38
9.1.1. „Povšimnutí si potřeby“ .....	38
9.1.2. Řešení krizové situace .....	43
9.1.3. Přirozený vývoj .....	45
9.1.4. Souhrn.....	47
9.2. Kombinace práce a rodiny jako součást životní strategie .....	49
9.2.1. Přizpůsobení mateřské role pracovní roli .....	52
9.2.2. Přizpůsobení pracovní role mateřské roli .....	54
9.2.3. „Nemám děti, neumím si to představit“ .....	56
9.2.4. Souhrn.....	57
9.3. Genderová hierarchie a strategie jak se s ní vyrovnat .....	59
9.3.1. Strategie „na koho z nás zabere“ .....	64
9.3.2. Strategie „ženských zbraní“ .....	66

9.3.3. Strategie „ vyhodí mě oknem, vlezou znova“ .....	67
9.3.5. Souhrn.....	68
9.4. Kompetence manažerek divadelních festivalů.....	70
9.4.1. Souhrn.....	77
<b>10. Závěr .....</b>	<b>78</b>
<b>11. Přílohy.....</b>	<b>81</b>
<b>12. Literatura .....</b>	<b>82</b>

# 1. Úvod

Téma své bakalářské práce nazvané Výkon profese manažerky divadelních festivalů z genderové perspektivy jsem si zvolila z toho důvodu, že analýzu pracovního prostředí z genderové perspektivy v různých typech profesí považuji za velmi aktuální, avšak zároveň málo probádané téma. Především specifické pracovní oblasti, mezi které lze jistě zařadit i management divadelních festivalů, zůstávají v různých typech výzkumů často zcela opomíjené. Mým záměrem se proto stala snaha proniknout do prostředí managementu divadelních festivalů a toto prostředí reflektovat na základě subjektivních pohledů samotných manažerek divadelních festivalů.

Cílem předložené bakalářské práce se proto stala snaha uskutečnit kvalitativní analýzu životních podmínek a strategií žen v manažerských pozicích pražských divadelních festivalů a z genderového hlediska analyzovat zkušenosti těchto žen s výkonem profese manažerky divadelního festivalu.

Účelem mé práce zároveň bylo odhalit různé mechanismy, které na manažerky při výkonu jejich profese působí a motivační faktory, které je k výkonu manažerských pozic podnítily. Také jsem se usilovala o zachycení a analýzu jejich životních podmínek a strategií pro sladění rodinných a profesních rolí. Dále jsem se ve výzkumu zaměřila na situace, ve kterých byly respondentky v souvislosti s výkonem profese konfrontovány s genderovými stereotypy nebo diskriminovány na základě genderu. V neposlední řadě jsem se snažila odhalit specifika vyplývající z kompetencí žen na pozicích manažerek divadelních festivalů.

Genderové uspořádání naší společnosti je založené na genderovém kontraktu, tedy na vymezení a přiřazení rozdílných rolí ženám a mužům. I když v posledních letech došlo k výraznému nárůstu významu pracovního uplatnění a pracovních rolí v životech žen, zůstává jejich pozice na pracovním trhu i nadále negativně ovlivňovaná přetrvávajícími nerovnostmi. Ty jsou vytvářeny, podporovány a udržovány prostřednictvím různých genderových stereotypů a bariér pracovního prostředí. Také z charakteristiky oblasti managementu vyplývá, že i v současné době se jedná o prostředí, které je lépe přizpůsobené přiřazeným mužským rolím ve společnosti. Tyto různé aspekty mohou značným způsobem ovlivňovat možnosti žen vykonávat pracovní pozice manažerek divadelních festivalů. Samotné ženy, které působí na pracovních pozicích manažerek

divadelních festivalů, je však možné považovat za činitelek procesu, který pomáhá konstruovat a ovlivňovat nejen samotný obraz profese, ale také možnosti a podmínky výkonu této pracovní pozice. Z tohoto důvodu jsem považovala za důležité zmapovat a analyzovat postoje, názory, motivace a procesy tvorby životních strategií samotných žen, které vykonávají manažerské pozice v oblasti divadelních festivalů.

Výzkum byl prováděn kvalitativní metodou, která vycházela z hloubkových, semistrukturovaných rozhovorů vedených na základě guide listu s manažerkami pražských divadelních festivalů. Získaná data byla následně analyzována za použití metody kódování, při kterém jsem se inspirovala metodou zakotvené teorie.

Analytická část práce byla v souladu s jednotlivými kategoriemi a subkategoriemi, které byly vytvořené na základě analýzy rozhovorů s manažerkami divadelních festivalů, strukturována celkem do čtyř kapitol.

První kapitola přináší analýzu nejvýznamnějších faktorů a mechanismů, které manažerky festivalů motivovaly ke vstupu na řídicí pozice v managementu divadelních festivalů.

Další část se zaměřuje na genderový konflikt ženských rodinných a pracovních rolí jako na základní stereotyp, který ve velké míře ovlivňuje postavení žen ve společnosti a na strategie, které manažerky volí ke sladění svých osobních a profesních rolí.

Třetí kapitola analytické části přináší reflexy a analýzu jednotlivých situací, ve kterých se manažerky ocitly ve znevýhodněném postavení při výkonu své pracovní pozice a zároveň přináší analýzu osobních strategií, které si manažerky divadelních festivalů vytvářejí k řešení těchto situací a k překonání bariér, které je způsobují.

Poslední kapitola analytické části je věnována analýze jednotlivých reflektovaných kompetencí, které pozice manažerky divadelních festivalů zahrnuje.

## 2. Gender a pohlaví

Navzájem provázaná spleť společenských, psychologických a biologických faktorů, ovlivňuje pojmání a reflektování sebe samého, volbu životních strategií i rozhodnutí každého jedince. Mezi primární faktory, na základě kterých jednotlivec sám sebe vymezuje, patří i příslušnost k určitému genderu.

Pojmy „gender“ a „pohlaví“ označují dva nezávislé, avšak navzájem se ovlivňující jevy. Častokrát však bývají tyto pojmy zcela nesprávně navzájem zaměňovány. Termín gender se v anglicky mluvících zemích používá již od 70. let, kdy jej v oblasti sociologie jako jedna z prvních zavedla socioložka Ann Oakley (Oakley, 1972). Původ slova bývá odvozován z latinského „*genus*“, tedy rod. Obecně bývá gender 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) Pojem gender tedy reflektuje především „*rozdíly psychologické, sociální, historické a kulturní.*“ (Jarkovská, 2004: 21) Naproti tomu pojem „pohlaví“ označuje pouze biologické odlišnosti mezi mužským a ženským tělem, především rozdíly, které se týkají pohlavních orgánů a reprodukčních schopností, proto by měl být tento pojem užíván pouze v biologickém významu. Biologicky dané pohlaví je univerzální kategorie, která je z časového a prostorového hlediska neměnná. Lidské pohlaví, jako biologická danost (bytí mužem či ženou), tedy představuje základ, na kterém lidé konstruují společenskou kategorii genderu. (Renzetti, Curran, 2003: 20) Gender totiž neodkazuje k biologickým rozdílům mezi ženami a muži, ale k rozdílům a rolím sociálním. Genderová identita jedince vypovídá o jeho osobní zkušenosti být mužem nebo ženou v dané společnosti. Avšak zatímco biologická pohlaví poznáme jenom dvě, genderových typů se ve společnosti vyskytuje mnohem víc.

Gender je jako součást lidské individuality dlouhodobě vytvářen, vyjednáván a udržován prostřednictvím každodenních interakcí ve společnosti. Na jedné straně je gender ženami a muži zažíván jako existující, pevně daná a nezměnitelná sociální struktura a také z tohoto důvodu bývá obvykle snadno akceptován a jeho pravidla obecně dodržována. V případě, že tato struktura není jedincem akceptována, dochází k sankcionování nesprávného chování (výsměch, zamezení přístup k materiálním i nemateriálním společenským zdrojům) ze strany



ostatních příslušnic a příslušníků dané společnosti. Na druhé straně je gender prožíván i jako základ individuální identity. Feminita a maskulinita jsou tedy získanými charakteristikami, které si ženy a muži osvojují v průběhu socializace a nezískaly/i je pouhým narozením, jako biologické pohlaví. (Křížková, 2007: 20–21)

V každé společnosti bývají genderu úhrnně uměle připisovány různé vlastnosti, charakteristiky, typy chování a role, a to bez ohledu na individuální rozdíly mezi jedinci uvnitř této skupiny. Velké množství těchto představ nabylo ve společnosti podobu nepsaných, obecně uznávaných předpisů a „zákonů“. Přitom však nemusí konkrétního jednotlivce, příslušníci/příslušníka dané skupiny, vůbec vystihovat. Tyto naučené genderové role bývají pak ve společnosti považovány za vrozené, a to i přes to, že jejich determinace ani závaznost nejsou vůbec přirozené. Právě naopak, genderové role odrážejí pouze dočasný stav vývoje sociálních vztahů mezi ženami a muži ve společnosti a s vývojem společnosti se v průběhu času různě proměňují. (Renzetti, Curran, 2003: 23–24)

Tyto institucionalizované vzorce genderové diferenciaci bývají označovány jako *pohlavně-genderový systém* společnosti. (Renzetti, Curran, 2003: 21) Pohlavně-genderový systém společnosti působí jako systém sociální stratifikace a významně ovlivňuje každodenní život jedinců. Jednotlivé pohlavně-genderové systémy se v různých společnostech můžou navzájem odlišovat v závislosti od historických okolností a kulturních struktur, ve kterých byly vytvořeny. Obecně lze ale konstatovat, že ženy a muži žijící v západních společnostech jsou ovlivňováni/i „tzv. *patriarchálním pohlavně-genderovým systémem*“ (Renzetti, Curran, 2003: 22), který je odrazem mužské optiky světa a mužského pořádku. ((Bourdieu, 2000: 24–26; Renzetti, Curran, 2003: 22)

Genderový aspekt v sobě dále zahrnuje také jisté hierarchizující kategorie. Lze říct, že gender kromě jiného „*označuje hierarchické rozdíly mezi muži a ženami, zakořeněné v sociálních institucích i sociálních praktikách.*“ (Křížková, 2007: 20) Jak uvádí historička Joan W. Scott, „*gender je primární způsob označující vztahy moci*“ (Scott, 1988: 42). Také sociolog Pierre Bourdieu poukázal na existenci nadvlády mužů nad ženami, kterou lze chápat jako archetyp všech ostatních panství. „*Síla maskulinního řádu je zřejmá z faktu, že tento řád nepotřebuje žádné ospravedlňování: androcentrické vidění se vnucuje jako neutrální a nepotřebuje žádné legitimizující diskurzy.*“ (Bourdieu, 2000: 13) Tento

typ nadvlády se v kombinaci různých dalších mocenských panství – nadvlád – ještě víc posiluje a etabluje a tímto způsobem ve společnosti postupně vytváří zdání pravdy a přirozenosti.

Nastavení vzájemných vztahů v rámci společnosti samozřejmě přímo ovlivňuje veřejnou i soukromou sféru jednotlivců a z hlediska přístupu žen a mužů k zaměstnání také podmínky pro vstup na pracovní trh, výši mezd či přístupnost oborů a pozic pro jednotlivá pohlaví.

### 3. Gender a socializace

Protože je gender jedním ze základních diferencujících činitelů společnosti, stává se také jedním z prvních vzorců, které na jedince působí od úplného začátku jeho života. V souvislosti s uvědomováním si rozdílných genderů jedinec v procesu socializace postupně přijímá odlišné maskulinní nebo femininní genderové role, v rámci kterých jsou mužům a ženám připisovány rozdílné vlastnosti, hodnoty a pozice ve společnosti. Toto prisvojování si hodnot, norem, postojů a vzorců chování, která danému genderu společnost přisuzuje a které od něj vyžaduje, není záležitostí jednorázovou, nýbrž se jedná o celoživotní vývoj. Přebírání a osvojování si společenských hodnot a norem, včetně norem genderových, probíhá právě v procesu socializace. (Renetti, Curran, 2003: 93) Jedince v procesu rané socializace, ale i v pozdějších letech, ovlivňují různé faktory, jakými jsou v primární fázi rodina, v sekundární fázi vzdělávací instituce a kontakt s vrstevníky, a v terciární fázi pak pracovní prostředí, masové sdělovací prostředky, či individuální životní zkušenosti a neverbální signály. (Giddens, 2000: 39–53)

Především v primární fázi procesu socializace se genderová identita jedince rozvíjí a hraním příslušné genderové role etabluje. „*Genderová identita (cítit se jako muž nebo jako žena) je základní dominantou genderové role (žít jako muž nebo jako žena)*“. (Oakley, 2000: 126) Sociální zkušenost jedince tedy působí dalekosáhle nad biologické dispozice, se kterými se jedinec rodí na tento svět. Tento sociologický koncept tak zcela vyvrací teorie o biologickém základu genderových rolí jako vrozených a přirozených aspektů (jak jej prezentují někteří biologové např. Dawkins, 1998) a naopak poukazuje na tendence opačné, kdy identita není ovlivňována biologií, nýbrž identita samotná ovlivňuje biologické danosti. (Oakley, 2000: 126; Křížková, 2007: 22)

Od žen i mužů ve společnosti se vyžaduje, aby odpovídající genderové role přijímaly/i a přizpůsobovaly/i se jim. Ženy a muži opětovně reprodukuje genderově diferencované představy a vzorce chování a tímto procesem neustále udržují při životě zmiňovanou dichotomii a asymetrii moci mezi ženami a muži ve společnosti. (Kizcková, 2000: 6)

Osvojováním si genderových rolí se z psychologického hlediska zabývá několik různých teorií, přičemž každá z nich na tuto problematiku nazírá z jiného hlediska. Mezi tyto teorie socializace patří například **teorie nápodoby**, **kognitivně-behaviorální teorie** či **teorie „genderových optických skel“**.

### **3.1. Teorie nápodoby**

Teorie nápodoby, v odborné literatuře uváděná také jako teorie utvrzování, deklaruje tvrzení, že děvčata a chlapci jsou od nejútlejšího dětství utvrzováni/a podporováni/i v takových vzorech chování, které společnost přisoudila jejich genderu. Genderová socializace podle této teorie probíhá na základě kopírování a modelování genderových vzorců chování odpozorovaných od blízkých jedinců příslušného genderu – především rodičů či dalších rodinných příslušníků. Vzorce chování jsou u dětí ustalovány principem posilování, tedy na základě odměňování žádoucího a trestání nežádoucího chování. Za správné chování se jim dostává pochval, souhlasu, odměny a uznání. Naopak chování nesprávné nebo nepřiměřené pro daný gender je dospělými osobami zcela ignorováno nebo v horším případě trestáno kritikou, nesouhlasem či negativními sankcemi jako je např. odepření lásky. Děti proto nejčastěji napodobují právě ty osoby a vzorce chování, za které bývají výrazně odměňovány. (Karsten, 2006: 32–36; Křížková, Pavlica, 2004: 23)

Výzkumy bylo rovněž doloženo, jaké rozdílné vlastnosti a vzorce chování podporují otcové a matky u svých dětí. U synů je podporované především soutěživé chování a orientace na výkon. Očekávají od nich nezávislost a sebekontrolu, a výrazně je podporují v jejich vlastním rozhodování a aktivitách. Naproti tomu dcery nejvíce oceňují za čistotu, pořádek, slušné a poddajné chování. Rovněž jsou vůči dcerám rodiče něžnější a laskavější, častěji jim pomáhají, avšak na druhé straně zároveň více omezují jejich svobodu, možnost vlastního rozhodování či pohybu (Karsten, 2006: 33) Právě vlastnosti vyžadované a podporované u synů jako „mužské“, častokrát odpovídají požadavkům kladeným na ženy a muže, které/ří aspirují nebo působí na manažerských pozicích.

V těchto vzorcích chování jsou pak ženy a muži utvrzovány/i nejen v období dětství, nýbrž v průběhu celého svého života a s obecným modelem učení, vycházejícím s teorie nápodoby, se pak dále setkávají i v nejrůznějších institucích. Jak uvádí Alena Křížková, obdobný model nápodoby a utvrzování je možné nalézt také ve firmách. Ten kdo se rychle adaptuje vyžadovanému firemnímu myšlení a jednání bývá odměněn rychlejší postupem v hierarchickém žebříčku organizace i dalšími neformálními důkazy přízně nadřízených. Naopak ty/ti, jenž se těmto firemním vzorcům odmítnou přizpůsobit, bývají potrestány/i a pomalu jsou z tohoto prostředí vytlačovány/i. Přitom se do rozporuplné situace dostávají především ženy manažerky, od kterých je na jedné straně požadovaný mužský – manažerský model jednání a na straně druhé jsou za toto „neženské“ chování kritizovány. (Křížková, Pavlica, 2004: 64)

### **3.2. Teorie kognitivního vývoje**

Teorii kognitivního vývoje formulovali psychologové Jean Piaget a Lawrence Kohlberg. Na rozdíl od předchozí teorie, která jak na vytváření identity jedince tak na jeho socializaci nazírá jako na jednosměrný proces probíhající od rodičů k dětem, přičemž děti v tomto procesu zastávají funkci pasivních příjemců socializačních signálů vysílaných jejich rodiči nebo jinými blízkými osobami. (Renzetti, Curran, 2003: 100), chápe teorie kognitivního vývoje dítě jako aktivní/ho činitele/činitele, která/ý se sama/sám vypořádává se svým sociálním okolím. Děti hledají a objevují v okolním světě systémy a vzorce, které následně dále napodobují. Důležité je, že chápání těchto vzorců a vztahů mezi nimi se v průběhu ontologického vývoje dětí rovněž proměňuje a vyvíjí. Kategorie pohlaví a genderu jsou jedny z prvních aspektů, které děti poznávají. Děti hledají v okolním světě systém, krok za krokem získávají informace, na základě kterých si vytvářejí vlastní schémata a kategorie. Postupně nabývají schopnosti diferencovaně posuzovat obsahy a znaky vztahující se k určitému genderu. Na základě toho dokážou nejprve přiřadit k určitému genderu sebe a následně i další blízké osoby. V průběhu tohoto procesu si však děti zároveň osvojují i genderové konstrukty a stereotypy. Učí se přiřazovat lidské vlastnosti, postoje, typy chování, ale i druhy zaměstnání jako „ženské“ a „mužské“, tak jak to odpozorovaly a zároveň je

začínají hodnotit jako genderově přiměřené nebo nepřiměřené. (Karsten, 2006: 41–45; Renzetti, Curran, 2003: 100–103)

Tyto představy o genderově vhodném zaměstnání, vycházejí z duálního rozdělení pracovního trhu v naší společnosti a bývají u děvčat a chlapců dále podporovány i v jejich pozdějším věku v rámci vzdělávacích institucí. Častokrát se tyto představy o „správném“ typu profese stávají rozhodujícím činitelem při jejich vlastní volbě povolání a profesního směřování. Po vstupu na pracovní trh pak tyto představy, jako i další vnější tlaky a bariéry, ovlivňují rovněž motivaci akterek a aktérů k dosažení určitých pracovních pozic. (Šmídová, 2009: 708–709) Právě řídicí a manažerské posty či vysokostatusové pozice s vysokou prestiží bývají považovány za „typicky mužské“ pracovní pozice v opozici k nižším „servisním“ a asistentským pozicím, které jsou vykonávány převážně ženami. (Renzetti, Curran, 2003: 276) Ženy, které usilují o výkon manažerské pozice, jsou tedy nuceny překonávat bariéry vycházející z uznávaných společenských norem, které přisuzují výkon manažerské pozice i atributy potřebné pro výkon této pozice primárně mužskému genderu.

### **3.3. Teorie „genderových optických skel“**

Na kognitivní vývojovou teorii navázala svou teorií „genderových optických skel“ psycholožka Sandra Bem (1993). Bem ve své teorii vychází z předpokladu, že každá společnost si v rámci své kultury vytvořila ustálené předpoklady toho, jak mají její členky/členové vypadat, přemýšlet a jednat. Právě tyto předpoklady nazvala „optickými skly“, skrze které jedinci na danou společnost nahlíží. V souvislosti s problematikou genderu se v naší společnosti vyskytují celkem tři taková „optická skla“ a to genderová polarizace, androcentrismus a biologický esencialismus. Genderová polarizace sice reflektuje rozdíly mezi ženami a muži, avšak zároveň z těchto rozdílů činí výchozí předpoklady pro celé uspořádání společnosti. Androcentrismus zas vyjadřuje představu nadřazenosti mužů nad ženami a zároveň staví muže a mužské pojmání světa za normu či standard, s kterým jsou ženy konfrontovány a srovnávány. Biologický esencialismus pak představuje legitimaci a racionalizaci předchozích dvou konstruktů, které osvětluje

jako přirozený a nutný produkt vrozených biologických rozdílů mezi ženami a muži. (Renzetti, Curran, 2003: 103–106)

Bem v procesu genderové socializace jednotlivců zdůrazňuje především význam kulturních metasdělení, tedy „*ponaučení o tom, co je důležité, co je oceňováno a jaké rozdíly mezi lidmi jsou z hlediska dané kultury významné.*“ (Renzetti, Curran, 2003: 104) Prostřednictvím těchto sdělení se optiky určené danou kulturou promítají do vědomí jednotlivců. Metasdělení jsou ukryta v různých životních situacích, interakcích a rovněž i předávána nejrůznějšími kulturními organizacemi (školy, výchovná zařízení) a v podstatě tímto způsobem formují každodenní život jedince již od jeho narození. Podobně jako jiné/i zastánkyně/zastánci kognitivních vývojových teorií ani Bem jednotlivce nechápe jako pasivní/ho příjemkyni/příjemce, nýbrž jako aktivní/ho účastníci/účastníka procesu, jenž si vyhledává své vlastní stabilní vzorce. Obvykle jsou však jedinci v procesu socializace ovlivňováni tak, aby přijali genderové optiky, které byly v dané společnosti vytvořeny. Bem jako řešení této situace doporučuje přechod od „optiky genderových skel“ k „optice individuálních rozdílů“, která bere v potaz a zdůrazňuje rozdílnost a různost jednotlivců ve společnosti. Přijetí a praktikování tohoto schématu by pak mělo jedincům přinést větší svobodu při výběru genderové identity i genderových rolí. (Renzetti, Curran, 2006: 104)

Genderové chování se v každé společnosti postupně vyvíjí a proměňuje, avšak zdání jisté neměnnosti a přirozenosti genderových rolí ve společnosti zabezpečuje sociální kontrola. Ta se úspěšně uplatňuje na základě využívání ustálených norem a vzorců chování – tzv. genderových stereotypů.

## 4. Genderové stereotypy

Stereotypy jsou velmi stabilní prvky vědomí, které obecně chápeme jako jednotvárné, ustálené vzorce chování a myšlení. Ve své podstatě jsou stereotypy „zjednodušené či iracionální představy o skutečnosti“ (Havelková, 2007: 231), které výrazně ovlivňují názory, mínění, postoje i chování jedinců. Stereotypy zpravidla výrazně zjednodušují realitu, potlačují komplexnost a složitost objektivní skutečnosti a paušálně přisuzují určité vlastnosti bez rozdílů všem členkám/členům dané skupiny. (Vodáková, Petrušek, 1996: 1230) Tyto soubory představ, si jedinci v menší míře utvářejí na základě vlastních životních a sociálních zkušeností, obvykle jako důsledek přeceňování jednotlivé častokrát i nahodilé zkušenosti. Častěji jsou však stereotypy jedinci přejímány od nejbližšího sociálního okolí, prostřednictvím veřejného mínění či sdělovacích prostředků. Jedinci pak skrze sociální stereotypy vnímají a hodnotí realitu, ve které žijí – své okolí, předměty, vztahy, jiné osoby ale i sebe samých. (Vodáková, Petrušek, 1996: 1229–1230) Pro jedince se stereotypy stávají nástrojem pro snadnější přizpůsobování se společenským podmínkám a pravidlům vyznávaným společností, v níž žijí. Jelikož mají především emocionální a iracionální povahu, je velmi těžké, vyvrátit je prostřednictvím faktických důkazů nebo logickou argumentací. Zároveň však stereotypy představují konstrukty, které nemají fixní povahu a nejsou zcela neměnné, i když se vyznačují vysokou setrvačností a mění se velmi pomalu. Z hlediska proměn patří mezi ty nejrigidnější právě stereotypy etnické, třídní, národní a genderové a jejich proměna nebývá ve společnosti snadno akceptována. (Havelková, 2007: 231)

Nejčastěji se s projevy stereotypů setkáváme ve formě předsudků nebo diskriminace. Předsudky jsou zvláštní druhy stereotypů založené na předpokladu, že určitá kategorie nebo skupina lidí má nižší hodnotu než my samy/sami a toto stanovisko je uznávané jako obecně platné, bez požadavku jakéhokoliv dalšího ověřování. Vlastní hodnoty a způsoby chování dané skupiny jsou považovány za jediné správné. Úsudky o jiných skupinách bývají silně emocionálně zabarvené, čímž se ještě víc posiluje vědomí vlastní převahy a pocit sounáležitosti dané skupiny. Také předsudky bývají častěji založené na informacích zprostředkovaných, než na skutečných, osobně nabytých poznacích a



zkušenostech a nejčastěji se vážou právě ke genderovým, věkovým, národnostním a rasovým rozdílům. (Vodáková, Petrusek, 1996: 875; Jandourek, 2007: 156)

Reálným projevem stereotypů a předsudků je diskriminace. Jedná se o postoje, způsoby chování nebo jednání, kdy jsou jednotlivcům nebo jisté skupině odepírány práva a příležitosti, kterými ostatní příslušnice/příslušníci skupiny disponují. Příslušnice/příslušníci této skupiny jsou znevýhodňováni/i a jsou jim odepírána práva na rovný přístup bez ohledu na osobní vlastnosti jedince, pouze na základě připsaných charakteristik skupiny (gender, rasa, věk aj.). Diskriminační chování přispívá k vytváření a udržování různých sociálních bariér ve společnosti, jakými může být například přístup ke vzdělání, výkon určitých pracovních pozic anebo seberealizace. (Jandourek, 2007: 183) Předsudky i diskriminace mohou mít nejen negativní ale i pozitivní podobu. Ta se spojuje s názory a vnímáním vlastní skupiny, která tak bývá danými jedinci častokrát zvýhodňována před skupinami jinými. Nejčastěji se však setkáváme právě s její druhou – negativní podobou. (Giddens, 1999: 231–233)

Sociální stereotypy se tedy promítají nejen do individuálního vědomí jednotlivců, nýbrž i do obecného vědomí společnosti. Na základě toho jsou pak stereotypy dále obecně potvrzovány a upevňovány ve své pozitivní i negativní podobě. Jednotlivci pak tyto stereotypy přejímají formou informací jako obecně platná fakta a dále je reprodukují. Stereotypizaci lze obecně označit jako proces redukce, esencializace a fixace diferencí. V dalším kroku jsou pak tyto jednotlivé stereotypní charakteristiky a rozdíly přisuzovány všem příslušníkům dané skupiny a zcela opomíjí individuální rozdíly mezi jednotlivci uvnitř dané skupiny. (Giddens, 1999: 231–233)

Vytváření stereotypního uvažování a jednání i stereotypních představ se uskutečňuje také v souvislosti s genderem. Tento druh stereotypů se obecně označuje jako „*genderové stereotypy*“ a charakterizuje konstrukty, které ovlivňují uznávané představy o feminitě a maskulinitě ve společnosti. Jak uvádí Renzetti a Curran, genderové stereotypy jsou „*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 příslušnicím/příslušníkům různých genderů, přičemž zcela opomíjí skutečnost, že každá osoba v sobě nese jak maskulinní tak i femininní znaky. (Karsten, 2006: 25)

Genderové stereotypy, jako zjednodušené, zidealizované a nerealistické obrazy „mužskosti“ a „ženskosti“, samozřejmě zasahují do všech životních oblastí jedince. Obvykle jsou bezprostředně a bez výhrad ve společnosti dále reprodukovány, čímž vytvářejí zdání úplné přirozenosti a tak cyklicky potvrzují a posilňují nerovné rozdělení moci mezi ženami a muži v rámci dané kultury. (Farkašová, 2002: 14) Jak uvádí Alena Křížková, *„o jejich adekvátnosti obvykle nepochybujeme, protože představují jedinou „optiku“ našeho pohledu na svět.“* (Křížková, 2007: 25)

Největší negativa vyplývající z přejímání a opakování genderových stereotypů, vycházejí právě z binárních opozic „mužského“ a „ženského“ jako absolutních protikladů. Každá z těchto opozic je spojována s určitým souborem osobních vlastností a vzorců chování typických pro daný gender, bez ohledu na individuální vlastnosti a kvality jedince. (Bourdieu, 2000: 12–13) Ženství tak častokrát bývá spojováno s pasivitou, slabostí, intuitivností, závislostí, citovostí, emocemi a empatií, pečovatelským přístupem, smyslem pro romantiku a starostí o vzhled. V protikladu k tomu jsou za mužské považovány vlastnosti, jako je aktivita, síla, nezávislost, inteligence, ambicióznost a vytrvalost, autorita, soupeřivost, zájem o studium a práci, sportovní aktivity, či technická zdatnost. (Šmausová, online: 2) Jak uvádí socioložka Gerlinda Šmausová i toto rozdělení typicky ženských a typicky mužských vlastností v sobě nese prvek mužské moci, která připsala výše ceněné vlastnosti na svou stranu. Tato *„dichotomie má ve skutečnosti hierarchickou strukturu: mužský princip je ženskému principu nadřazený“* (Šmausová, online: 2) Vznik a vyžadování genderově stereotypního chování je z tohoto hlediska možné považovat za následek nerovnováhy moci. Z hierarchicky utvořených stereotypních hodnot a vzorců chování pak následně vyplývají negativa jako je *„pohrdání a znevažování femininních hodnot, tedy toho, co se spojuje se ženskostí a ženou vůbec“* (Farkašovská, 2002: 14).

Genderové stereotypy výrazně ovlivňují i rozvrstvení pracovního trhu, jelikož určitým jedincům usnadňují, stěžují nebo dokonce zcela zamezují přístup k některým povoláním a pracovním pozicím. (Karsten, 2006: 25) Stejně tlaky genderových stereotypů působí i uvnitř jednotlivých organizací a firem, jejichž

vnitřní struktury jsou jimi zcela ovlivněny častokrát bez toho, aniž by si to zaměstnankyně/zaměstnanci působící v těchto organizacích vůbec uvědomovaly/i. V další části se proto zaměřím na teorie tradičních organizací a managementu, jako i na teorie genderových vztahů v organizacích.

## 5. Sféra kulturních organizací a managementu

Teorií organizací se zabýval již v 19. století německý sociolog Max Weber, který jako první podal systematický výklad vývoje organizací. Podle Webera ztělesňují organizace prostředek koordinace lidí a produktů jejich práce v času a prostoru. Na moderní organizace nazíral jako na výrazně hierarchická uskupení se soustředěním moci na nejvyšších pozicích a usiloval o postižení vztahů uvnitř těchto organizací, neboli o vymezení ideálního typu byrokratické organizace. Weber ve své analýze organizace kladl hlavní důraz především na formální vztahy a pevně danou hierarchii pozic v rámci institucí, tedy na formální vztahy mezi lidmi založené na principu všeobecné akceptace předem stanovených pravidel. (Weber, 1997: 65-66) Naproti tomu sociolog Peter Blau (1963) ve své studii upozornil na význam neformálních vztahů uvnitř formálních institucí a poukázal na fakt, že neformální vztahy umožňují pracovním a pracovníkům organizace vyrovnávat se s pracovními problémy mnohem efektivněji a zvyšují pocit sounáležitosti k organizaci. Neformální vztahy přispívají k vytvoření příjemnějšího pracovního prostředí, a protože se vytvářejí na všech úrovních řízení, můžou být přínosem pro celou organizaci jako celek. (Giddens, 2003: 291–292) Jelikož není žádná organizace mocensky neutrální a každá jenom organizuje moc jiným způsobem, sehrává důležitou roli v rámci organizací také aspekt preferencí formálních nebo neformálních vztahů. Především v současné době se neformální vztahy stávají jednou z preferencí při výběru a volbě zaměstnání. Také jedna z dotazovaných manažerek považuje neformální vztahy na pracovišti za jeden z důvodů, proč se rozhodla pracovat právě kulturní sféře.

*„Protože jsem nikdy ty věci nedělala vlastně v nějaký úplně těžce formální instituci. **Pro mne je toto prostředí přijatelný, proto v něm pracuji a ani jsem nezkoušela prostě dělat to někde jinde, kde by nějaký formální vťahy prostě převládaly.**“ (rozhovor 2)*

Právě v oblasti kultury se neformální vztahy na pracovišti objevují velmi často, což může být na jedné straně způsobeno historickým vývojem kulturních organizací, které častokrát vznikaly nebo byly provozovány jako neformální

skupiny (Nekolný 2006: 10–13), na druhé straně také tím, že v oblasti festivalů se v současné době povětšinou jedná o organizace menší právní formy, jakými jsou občanská sdružení či obecně prospěšné společnosti, ve kterých pracuje dlouhodobě malý počet zaměstnankyň a zaměstnanců.

I když dotazované manažerky reflektovaly, že v organizacích, ve kterých pracují, převládají neformální vztahy, ukázalo se, že už samotné pojmání tohoto pojmu se u různých manažerek liší. Některé respondentky vyjádřily, že se jedná spíše o přátelské vazby mezi nimi a jejich kolegyněmi a kolegy, přičemž jedna respondentka pod pojem neformální vztahy zařadila také vstřícné jednání se spolupracovnicemi a spolupracovníky, které však nemusí být založené na žádných bližších vazbách „*spíš to neformální, s tím, že ale to neznamena, že bych si s každým na setkání tykala*“ (rozhovor 4). Zároveň však manažerky poukázaly i na své negativní zkušenosti s pěstováním neformálních vztahů v organizaci.

***„Úplně čistě neformální, vlastně založený spíš na přátelský bázi. Není to ale úplně dobrý, samozřejmě vždycky. Vlastně já jsem odešla nejen kvůli teda nastávající mateřský, ale i kvůli tomu, že tam nastal takový zásadní rozkol v týmu, respektive se zakladatelem festivalu a nebyl teda jen z mé strany, ale spíš ze strany, když to tak řeknu v uvozovkách, toho mého celého týmu. A tam určitě jakoby to komplikuje to, že tý lidi mají spolu vlastně přátelský vztahy, že kdyby to bylo formálnější, rozhodně třeba tý diskuze budou míň emotivní, si myslím, bude to jakoby na profesionálnější úrovni řešení konfliktů než když jsou tý lidi takhle úzce spjatí se znají dlouho a přátelí se. Myslím si, že to není vždycky dobrý.“*** (rozhovor 1)

Podobně se pro jednu respondentku, stala negativní zkušeností situace, která vyžadovala kritické zhodnocení odvedené práce spolupracovnice nebo spolupracovníka.

***„Ty neformální vztahy jsou pro mě osobně příjemnější. Zdá se mi, že když všechno plyne v přátelském duchu, tak mně osobně to vyhovuje samozřejmě mnohem líp, ale jistě je to zrádný v tom, že když jste s někým kamarád a potom máte třeba velký výtky k jeho práci, tak se to strašně těžko říká a že **by bylo*****

***mnohem jednodušší nemít k tomu člověku žádný přátelský vztah.***“ (rozhovor 3)

I když může aplikace neformální vztahů v pracovním prostředí prohlubovat soudržnost, zvyšovat pocit příslušnosti i motivaci týmu (Giddens, 2003: 291–292), vyžaduje přítomnost těchto vztahů na pracovišti zároveň jakýsi oboustranný konsenzus vzájemného respektu, tolerance a zodpovědnosti za výkon dané 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. Neformální vztahy můžou mít velmi negativní dopad i na vnímání autority nadřízených a můžou manažerkám a manažerům znesnadňovat výkon jejich práce při řízení, delegování či kontrole splněných úkolů u svých spolupracovnic a spolupracovníků.

Při řešení konfliktů jsou pak manažerky i manažeři nuceny/i prosazovat svou autoritu výrazněji než by tomu bylo u čistě formálních vztahů vyplývajících z hierarchického uspořádání organizace.

## **5.2. Kulturní organizace**

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 dosáhnout určitých společných specifických cílů spojených s produkcí, prezentací, šířením uměleckých projevů a služeb.“* (Hagoort, 2009:19) Stejně jako všechny organizace i kulturní organizace se musí vypořádat se všemi formálními aspekty a obecně platnými pravidly, které zabezpečují její plynulý chod.

Produkcí festivalu je pak možné charakterizovat i jako organizaci kulturních aktivit na úzce vymezené téma v krátkém časovém rozpětí. (Hagoort, 2009: 169) Jako u každého projektu, i u festivalu je nevyhnutelná detailně promyšlená a navzájem provázána organizační struktura. Nepostradatelné je také co nejpřesnější určení jednotlivých pozic, jim příslušejících kompetencí a povinností i vzájemných vztahů mezi nimi. Jedině pevně vymezená a všemi akceptována struktura organizace zabezpečuje 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. Základní festivalovou konfiguraci tvoří ředitelka/ředitel nebo manažerka/manažer festivalu a tým, složený z odbornic/íků či profesionálek/ů – umělecké/ho ředitelky/ředitele, dramaturgyně/a, pracovník/pracovníků produkce a asistentek/ů. Tento výčet pozic odpovídá organizační struktuře nejužšího festivalového týmu, který zahrnuje obvykle velice malý počet pozic. Členky a členové toho týmu pak spolu na organizaci festivalu celoročně úzce spolupracují.

V průběhu samotného festivalu se základní organizační struktura rozrůstá ještě o další převážně externí spolupracovnice a spolupracovníky, jako jsou koordinátorky/ři, technické/čtí a jiné/í zaměstnankyně a zaměstnanci, či pomocný personál, např. uváděčky/i, pokladní, fotografky/y. Tyto pozice, ale už nejsou řízené přímo manažerkou/manažerem festivalu, nýbrž jinými výkonnými členkami a členy týmu.

## **5.2. Kulturní management a kulturní manažerky/manažeři**

Pojem management pochází z anglického slova „*to manage*“ a je možné jej přeložit jako řídit, vést nebo spravovat. 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“. 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.

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 nepostradatelnou funkcí managementu stává také komunikace. (Veber, 2007: 194)

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

Pojmy manažerka<sup>1</sup> a manažer jsou odbornými výrazy převzatými z anglického slova „*manager*“, co v původním významu označovalo správkyňu/správce nebo vedoucí/vedoucího podniku. V současné době jsou termínem manažer/manažerka označovány/i specifické/čtí zaměstnankyně/ a zaměstnanci co se pravomocí, odpovědností a postavením v organizaci týče.

Za kulturní/ho manažerku/manažera je považován/a řídící pracovníce/pracovní, která/ý řídí a koordinuje činnosti a aktivity svých spolupracovnic a spolupracovníku. Je rozhodující/m činitelkou/činitelem realizace projektu a hybatelkou/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. (Dvořák, 2005: 146)

Na nejvyšší první řídící úrovni může výraz manažerka/manažer označovat ředitelku/ředitele, hospodářku/hospodáře, obchodní vedoucí/obchodního vedoucího či profesionální pořadatelku/ profesionálního pořadatele divadelních akcí nebo festivalů. Rovněž se může jednat o generální ředitelku či generálního ředitele nebo business manažerku/manažera, tedy šéfku/šéfa ekonomické a

---

<sup>1</sup> Dokonce ani v současné době se v odborné literatuře kulturního managementu se s ženským tvarem pojmu – kulturní manažerka vůbec neseťkáme.



obchodní agendy. U organizací řízených správní radou (board) to může být executive manažerka/manažer, která/ý dohlíží na správní a obchodní činnost. (Dvořák, 2005: 146-147)

Pokud řídí manažerka nebo manažer tak specifickou organizaci, jakou je organizace divadelního festivalu, vyžaduje od ní/něj tato pozice kromě obecně požadovaných manažerských vlastností jakými jsou odpovídající vzdělání, odborné znalosti a praxe v oblasti managementu i určité specifické předpoklady a dispozice jako jsou znalost 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 odvahu riskovat. Kulturní manažerky a manažeři obvykle kumulují ve svých rukou řadu kompetencí a povinností, mezi které patří mimo jiné řízení zaměstnankyň a zaměstnanců, jednání se sponzorkami/sponzory, partnerkami a partnery, fundraising a správa rozpočtu, odpovědnost za grantová řízení, rozhodování a koordinace procesů, jednání s úřady, magistrátem či ministerstvem, přijímání nových lidí, ale i odpovědnost za dramaturgický výběr a skladbu programu a dalších doprovodných akcí. (Dvořák, 2005: 147)

## 6. Teoretické přístupy studia genderových vztahů a nerovností v organizacích

Tradiční teorie organizací a managementu, které se vztahují rovněž na organizace v kulturní sféře, však zcela opomíjejí problematiku genderových vztahů nebo ji považují za nerelevantní. (Křížková, 2007: 56) Z hlediska genderové perspektivy je pak možné rozlišovat tři typy teorií organizací a to genderově slepé, genderově senzitivní a genderové teorie organizací.

Jako „genderově slepé“ teorie organizace bývají označovány tradiční teorie organizací, které popisují strukturu organizace vycházející z patriarchálního principu uspořádání. Tyto teorie považují mužský svět za měřítko rozvoje a řízení kapitalistických organizací a zároveň zcela opomíjí nerovnosti v zastoupení žen a mužů na různých hierarchických stupních a v rozličných oblastech organizace a řízení. (Ramsey, Parker, 1992; Křížková, 2007: 56–57) Jak upozornili Alena Křížková a Karel Pavlica, tradičním konceptům organizací a managementu je možné vytknout především dvě skutečnosti. Za prvé tyto teorie zcela opomíjí skutečnost, že moderní organizace byly vytvořeny muži v době, kdy bylo postavení žen na pracovním trhu ještě zcela marginální. Na základě toho lze usuzovat, že struktury moderních organizací jsou přizpůsobené mužské identitě a mužským rolím. Za druhé jsou principy a pravidla řízení v těchto organizacích prezentovány jako objektivně dané, osvědčené a závazné pro zaměstnankyně a zaměstnance. Mužské atributy jsou tedy považovány za normu, které se ženy musí přizpůsobit, přičemž rozdíly v životních strategiích, podmínkách a zkušenostech žen a mužů zůstávají zcela ignorovány. (Křížková, Pavlica, 2004: 87)

Genderově senzitivní teorie již reflektují vliv genderu na vztahy i procesy uvnitř organizace a zdůrazňují kategorii genderu jako jedno ze základních měřítek, které chod organizace ovlivňují. Genderové teorie organizací, vycházejí z kritické reflexe problémů a obtíží, na které ženy pracující v organizacích narážejí. Zároveň kriticky upozorňují na přístupy, které nereflektují rozdíly v životních podmínkách a zkušenostech žen a mužů v jejich pracovní i soukromé sféře. (Křížková, 2007: 59)

Jednu z prvních koncepcí zaměřenou na nerovné postavení mužů a žen na řídicích pozicích v organizacích přinesla v roce 1977 americká socioložka Rosabeth Moss Kanter. Kanter neoperuje s kategorií genderu jako s hlavní

příčinou nerovného postavení žen a mužů v pracovní sféře a v organizacích, nýbrž podobně jako autoři tradičních teorií řízení chápe strukturu organizace jako genderově neutrální. Za jednu z rozhodujících podmínek, které přímo ovlivňují podobu pracovní pozice, však již považuje podíl, v jakém jsou na daném postu ženy a muži zastoupeny/í. Z toho následně vyvozuje tezi, že v případě obráceného poměru žen a mužů na manažerských pozicích, by chování mužů odpovídalo minoritnímu chování žen, které můžeme pozorovat v současnosti. (Kanter, 1977; Křížková, 2007: 58) Tento předpoklad však již byl vyvrácen zkušenostmi, kdy se při výrazné změně podílu aktérek a aktérů na daném pracovním místě, změnila samotná povaha pracovního místa. Taková situace vyvolala například změnu prestiže anebo finančního ohodnocení pracovní pozice. (Čermáková, 1995: 11)

Teprve v 80. letech 20. století se začaly rozvíjet teorie organizací a managementu, které vnímají aspekt genderu jako jedno z určujících kritérií rozdílného postavení žen a mužů na trhu práce i v organizační struktuře. Tyto přístupy vycházejí z předpokladu, že kategorie genderu se v organizacích institucionalizovala stejným způsobem jako v dané sociální struktuře. Socioložka Raewyn Connell zavedla v této souvislosti pojem *genderový režim*. Genderové režimy organizací odrážejí historicky zkonstruované mocenské vztahy mezi ženami a muži, které vycházejí z představ genderového řádu dané společnosti. Tento aspekt ovšem významně ovlivňuje postavení a rozdělení kompetencí v pracovní struktuře. Connell uvádí, že s genderovými režimy se setkáváme ve všech typech organizací v takové formě genderového uspořádání, v jaké jsou zakotveny obecně v dané společnosti. Avšak tento stav nelze považovat za neměnný, jelikož genderový režim si každá organizace ve značné míře sama přizpůsobuje svým osobitým potřebám. (Connell, 2002; Křížková, 2007: 59)

Podobným způsobem se jako genderově neutrální můžou na první pohled jevit také různé pracovní pozice. Od žen i mužů vykonávajících práci na daném postu se vyžaduje, aby splňovaly/í ty samé podmínky a plnily/í stejné povinnosti. Nelze však zapomínat na skutečnost, že moderní organizace se vyvíjely v době, kdy se faktická moc a řídicí pozice připisovaly pouze mužům a kdy ženy obsazovaly v hierarchii organizace pouze nižší příčky. Od této doby se struktura organizací nijak výrazně neproměnila. Z toho tedy lze usuzovat, že „*moderní byrokratické organizace představují prostředí, které nejenže není genderově*

*neutrální, ale je na existenci genderových nerovností principiálně založeno.*“ (Křížková, Pavlica 2004: 88) Především hierarchicky vyšší pracovní pozice, a také s nimi spojené kariérní postupy, nadále odpovídají mužským životním rolím.

Rovněž socioložka Rosemary Crompton upozornila na fakt, že moderní byrokratické organizace umožnily vytvořit a rozšířit model závislé manželky – pečovatelky zajišťující potřebný komfort a podporu v domácnosti tak, aby byl na druhé straně mužům poskytován potřebný prostor a čas pro seberealizaci v pracovní sféře. Jelikož se řídicí pozice spojují s vysokým nasazením a vyžadují značnou časovou flexibilitu, byly ženy odsunuty do pozic lépe kombinovatelných s prací a odpovědností za domácnost a rodinu. Přičemž se opět jedná převážně o rutinní administrativní činnosti a poskytování dalšího servisu jejich nadřízeným. (Crompton, 1999; Křížková, 2007: 57)

### **6.1. Příčiny nízkého zastoupení žen v managementu organizací a bariéry pracovního prostředí**

Genderové stereotypy výrazně ovlivňují i postavení žen na trhu práce. Z průzkumů vyplývá, že v oblasti managementu se objevuje zhruba o polovinu méně žen než mužů. V České republice počet manažerek dosahuje pouze 3,5% ze všech zaměstnaných žen v poměru k 8% u manažerů mužů. (Křížková, Pavlica, 2004: 78) I uvnitř této manažerské skupiny pak ženy obsazují spíše nižší a hůře placené pracovní pozice. Tedy také uvnitř managementu jsou ženy ovlivňovány genderovou hierarchizací.

Počet žen na manažerských pozicích a ani jejich kariérní postup nejsou ovlivňovány pouze motivací a individuálními schopnostmi těchto žen, jejich životními volbami a cíli, ale také celým souborem **bariér pracovního prostředí**, které způsobují manažerkám horší přístup do exkluzivních manažerských pozic. Mnohé z těchto bariér mají samozřejmě negativní vliv také na pracovní dráhy manažerek divadelních festivalů.

## Segregace pracovního trhu podle genderu

Výrazným mechanismem rozvrstvení pracovního trhu je pracovní segregace podle genderu. Ta vyjadřuje míru, v jaké jsou ženy a muži koncentrovány/i a koncentrováni v jednotlivých typech zaměstnání – **horizontální segregace** a na různých úrovních činnosti v rámci jednoho oboru – **vertikální segregace**. (Šmídová, 2009: 709)

Pracovní segregace podle genderu výrazně ovlivňuje pracovní možnosti žen i mužů, avšak v případě žen se častokrát jedná právě o vliv nepříznivý. Označení „ženská práce“ či „ženské profese“ v sobě obvykle zahrnuje negativní konotace. 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 výhod v podobě stálého platu, ochrany v zaměstnaneckých odborech, prestiže, jako i dalších výhod. (Renzetti, Curran, 2003: 269–281)

## Skleněný strop, skleněný výtah a skleněný útes

Genderové stereotypy vytvářejí i další mechanismy, které systematicky znevýhodňují ženy v pracovním prostředí. Na jedné straně, na základě předpokládané absence určitých kvalit, je to **skleněný strop**, který představuje neviditelné společenské, institucionální či informační bariéry, které ženám brání v postupu na nejvyšší pozice pracovní sféry. Působení skleněného stropu ženám znemožňuje jak samotný přístup k vedoucím pozicím, tak přístup k cestám, které tento přístup otevírají. Pojem „strop“ tedy představuje hranici, která vymezuje, kam až je ženám přístup v hierarchii organizace umožněn. Výraz „skleněný“ zas metaforicky vyjadřuje, že žena s odpovídajícími profesními kvalitami na vedoucí pozici již „dohlédne“ a dovede si představit působení v této pozici, avšak začne-li vyvíjet úsilí k dosažení této pozice, narazí na neviditelnou a těžko definovatelnou bariéru, která její postup zastaví. (Dudová, Křížková, Fischlová, 2006: 23; Renzetti, Curran, 2003: 282)

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. Častokrát mají tyto neviditelné tlaky k rychlému postupu v hierarchickém žebříčku podobu osobní podpory ze strany nadřízených mužského pohlaví a to i ve výrazně feminizovaných oborech. (Renzetti, Curran, 2003: 282)

V situacích, kdy se firmy nacházejí v nejistotě nebo ohrožení své 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, což následně vytváří negativní obraz o jejich schopnostech. (Machovcová, 2006: 17)

## **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 stereotypně upřednostňují takové uchazeče, které se od nich přílišně neodlišují. (Dudová, Křížková, Fischlová, 2006: 23)

V některých firmách se rovněž vytvářejí 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: 54)

## **Tokenismus**

Fenomén **tokenismu** se objevuje, když je v nějakém společenství relativně málo určitých zástupců. Často se s tokeny jako s reprezentanty vlastní kategorie, zachází spíše jako se symboly než jako s individualitami. (Kanter, 1977: 209) Je k nim obracena větší pozornost a stávají se předmětem usilovnější kontroly ze strany ostatních. Soustřeďují se vůči nim stereotypy, čímž se na tokeny vyvíjí silný

tlak, který je nutí podávat lepší výsledky než ostatní příslušníky skupiny. Často dochází k tzv. zvyšování hranice, kdy vnímání rozdílů mezi členy dominantní skupiny a tokeny bývá přeháněné a zveličované. Zároveň bývají tokeni častokrát vylučováni i z různých neformálních skupin a sítí v organizaci. Tokenismus je typický pro ženy v řídicích pozicích a ženy v top managementu, které jsou zde oproti mužům v značné menšině. (Renzetti, Curran, 2003: 281–282)

## **Diskriminace na základě genderu**

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 gender mluvíme o **přímé diskriminaci**. **Nepřímá diskriminace** zas představuje takové jednání, kdy je osoba na základě zdánlivě neutrálního rozhodnutí, z důvodu genderu znevýhodněna oproti ostatním. (Renzetti, Curran, 2003: 312–313)

## **Sexualizované pracovní prostředí**

Dalším negativním faktorem často se objevujícím v pracovní sféře je i **sexualizace pracovního prostředí**. I když je pracovní prostředí obvykle pokládáno za sexuálně neutrální, ovlivňuje ženská i mužská sexualita velké 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: 283–286)

## **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 pořád hlavní bariéru k zaměstnávání žen ze strany zaměstnavatelů a jejich motivace prosazovat rovnost genderů zůstává nedostatečná. (Renzetti, Curran, 2003: 233) Především pro vysoce angažované ženy, které aspirují na manažerské pozice, představuje tato stereotypně přisouzena role velkou bariéru k dosažení řídicí pracovní pozice. Ta je totiž obvykle stereotypně spojována a tradičně přizpůsobena mužským standardům, které staví do popředí pracovní role, a to častokrát na úkor rolí rodinných. Ženy, které na pozicích manažerek již působí, jsou pak nuceny vytvářet si vlastní životní strategie, jak své osobní a profesní role skloubit.

Dalším problematickým aspektem je fakt, že mateřství vede u většiny žen k přerušení kariéry na určitou dobu<sup>2</sup>, což pak značně omezuje jejich možnosti k získání požadované praxe. V důsledku toho pak dochází i k následnému omezení v kariérním postupu, či přístupu k lépe placeným pozicím. Mnoho žen tento problém řeší odložením mateřství na dobu, kdy je jejich pracovní kariéra nastartována a stabilizována. Také se ženy často usilují dobu přerušení pracovní aktivity z důvodů mateřství minimalizovat. (Fischlová, 2005: 25)

I když se ženy ve většině států staly v posledních desetiletích součástí pracovního trhu, zůstává pracovní prostředí i nadále především mužskou dominantou a pořád 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 odpovědností v pracovní sféře tedy nesou ženy i nadále hlavní zodpovědnost také za chod domácnosti.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> 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: 13)

<sup>3</sup> 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, neznamenalo to, že by se ženy pracující na plný úvazek v péči o děti a domácnost dělily rovným dílem s muži. (Nešporová, 2005: 11)



## 7. Genderová struktura trhu práce

Jedním ze základních institucionálních východisek rozdělení genderových rolí je dělba práce mezi ženy a muže. Postavení žen i mužů na pracovním trhu se i v dnešní době ještě ve velké míře odvíjí od tradičního pojetí rolí ve společnosti. Jaksi podvědomě se očekává, že muž bude nadále živitelem rodiny a žena bude plnit roli matky pečující o dítě. (Machovcová, 2004: 29) Tento předpoklad i v dnešní době rozděluje pracovní trh podle genderu, přičemž ženské práci přisuzuje nižší hodnotu. Jak uvádí Renzetti a Curran, „*myšlenka, že ženská práce je dočasná a ve vztahu k mužské práci druhotná, zůstala bez trhliny a pomohla udržet segregaci na trhu práce na základě pohlaví a ženské mzdy na nižší úrovni*“ (Renzetti, Curran 2003: 269). Ženy se tak stávají institucionálně i strukturálně znevýhodňovány a rovný přístup k prestižním oborům a řídicím pozicím pro ně zůstává těžce dostupný. Tyto genderové charakteristiky pracovního trhu a stereotypy s ním spojené jsou navzájem úzce provázané a reflektují se jak do představ a chování zaměstnavatele a zaměstnavatelů, tak i do jednání samotných akterek – uchazeček o manažerský post i samotných manažerek.

I když počet žen v pracovní sféře v posledním století výrazně vzrostl a ekonomická situace společnosti častokrát nevyhnutně vyžaduje model dvoupříjmové rodiny, zůstává pracovní oblast nadále chápána jako doména mužů, v protikladu k domácí sféře jako doméně žen. Oběma těmito oblastem i druhům prací, které jsou s nimi spojovány, bývá v naší společnosti připisována různá hodnota, a tedy sféra domácích prací je tradičně chápána jako oblast neplacené práce. (Renzetti, Curran, 2003: 231–233) Častokrát dokonce tato společensky i ekonomicky nezbytná činnost za práci v pravém smyslu slova ani nebývá považována. Důvodem, proč se práce v domácnosti nepokládá za skutečnou práci, bývá fakt, že není nijak specializovaná, nevyžaduje žádnou kvalifikaci ani žádné speciální dovednosti. Práce v domácnosti nic nevytváří, neustále se opakuje a nikdy není úplně hotová. (Beauvoir, 1967: 264) Výkon neplacených domácích prací i péče o rodinu, která bývá s touto pracovní oblastí obvykle velice úzce spojena, se odehrává v soukromé sféře jedinců a její výsledky nejsou obvykle navenek nijak vidět. Zároveň tato práce nemá žádnou pevně stanovenou pracovní dobu. Pracující ženy tak častokrát po příchodu z práce domů, začínají

tzv. „druhou směnu“, kde vykonávají další práci – neplacenou. (Renzetti, Curran, 2003: 231–233)

Na rozdíl od mužů jsou tedy pracující ženy nuceny ve větší míře řešit otázku rovnováhy mezi výkonem práce v zaměstnání a doma, a také vytvářet různé formy životních strategií pro sladování svých osobních a pracovních rolí. Na zřeteli je nutno mít, že ani tyto životní strategie (ženy ani muži) nevytvářejí úplně svobodně, „*ale pouze svobodně v rámci fungujících genderových vztahů, ideologií a stereotypů o tom, jaké strategie jsou žádoucí, vhodné a dostupné pro které pohlaví.*“ (Křížková, 2007: 29)

V souhrnu lze konstatovat, že ženské a mužské životní zkušenosti a volby ovlivňují především dva činitele a to faktor odlišnosti, reflektující rozdílné role a strategie vytvářené a reprodukované ženami a muži a faktor hierarchie, který femininní role staví strukturálně do podřízené pozice vůči rolím maskulinním a přímo ovlivňuje jak mzdové nerovnosti, tak nižší status a postavení žen na pracovním trhu.

## **7.1. Manažerky v neziskovém sektoru**

Jedním z nejrozšířenějších provozních typů divadelních festivalů v České republice je model kulturní organizace začleněné do neziskového neboli třetího sektoru. Tento typ festivalů bývá zpravidla založený s cílem nadosobního, vyššího veřejného i kulturního zájmu z občanské iniciativy s organizační formou občanského sdružení nebo obecně prospěšné společnosti. Tyto organizace usilují o vytvoření jiných hodnot než peněžního zisku a to především hodnot kulturních a uměleckých.

Protože všechny manažerky, které se do výzkumu zapojily, organizují právě festivaly spadající do oblasti třetího sektoru, považují za důležité zaměřit se především 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. (Čermáková, 1997: 392) Oborová 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. V roce 2007 bylo v tomto sektoru zaměstnáno až 70,7 % žen<sup>4</sup>. (Muži a ženy v datech, 2008: 38) V rámci tohoto sektoru je možné 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: 13)

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: 14)

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: 17)

Výzkum Jana Vlacha potvrdil, že podíl manažerek v řídicích pozicích roste se zvyšujícím se podílem zaměstnanosti žen v daném odvětví. Protože se ženy – manažerky v oblasti neziskového sektoru nesečkávají s tak silnou konkurencí mužů a rovněž zde nenarážejí na diskriminaci a stereotypní předpoklady v takové míře jako v jiných prestižnějších, méně feminizovaných odvětvích, rostou tím jejich možnosti na plynulý kariérní postup.

---

<sup>4</sup> 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: 38)

## 8. Metodologická část

### Výzkumný projekt

V uplynulých letech vzniklo několik studií zabývajících se problematikou životních strategií manažerek nebo genderovanosti prostředí oblasti managementu. Avšak žádná z těchto studií se nezabývala ženami v řídicích pozicích v tak specifické oblasti jakou je oblast managementu divadelních festivalů. Cílem mého výzkumného projektu se proto stala snaha 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 byla řešena kvalitativním výzkumem a to na základě rozhovorů se ženami, které na pozici manažerky festivalu pracují nebo pracovaly minimálně v předchozích dvou letech.

Stanovené výzkumné otázky, kterými se budu ve své práci zabývat, jsou:

Jaké motivační faktory vedly ženy k výkonu pozice manažerky divadelních festivalů?

Jaké životní strategie volí manažerky divadelních festivalů k sladění svých profesních a rodinných rolí?

S jakými genderovými stereotypy se při výkonu své pozice setkaly?

Jaké volí manažerky divadelních festivalů strategie k řešení situací vyplývajících z genderové hierarchie?

Jaké kompetence považují manažerky divadelních festivalů za nevyhnutné pro výkon své pracovní pozice?

### 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: 13–14) Jak zase 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: 48). Při provádění kvalitativního výzkumu má výzkumnice/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.

## **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 neboli speciální. Výzkum byl u respondentek prováděn jednorázově, jednalo se tedy o jednorázové šetření. (Surynek, Komárková, Kašparová, 2001: 82–84)

Při osobním dotazování (face to face) dochází k přímé interakci mezi tazatelkou/tazatelem a dotazovanou/dotazovaným, což nejlépe umožňuje získat informace hlubšího, osobního zaměření. Za nevýhodu osobního dotazování je možné považovat časovou náročnost, či nedostatek vhodných respondentek/respondentů. Pro správné používání techniky individuálního osobního rozhovoru v kvalitativním výzkumu je nevyhnutelné porozumění podstaty interakce mezi tazatelkou/tazatelem a dotazovanou/dotazovaným a zohlednění různých aspektů, které tuto interakci ovlivňují. Jedná se především o předmět dotazování a vztah účastnic/účastníků k němu, scénář rozhovoru, prostředí, ve kterém rozhovor probíhá, či o samotnou osobnost dotazované/dotazovaného a tazatelky/tazatele a jejich vzájemnou interakci. (Surynek, Komárková, Kašparová, 2001: 91–95)

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 pomůže zajistit, že žádné pro výzkum zajímavé a důležité téma nebude opomenuto. Rovněž to tazatelce/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. Tato

technika rovněž tazatelce/tazateli umožňuje udržovat zaměření rozhovoru a zároveň dotazované/dotazovanému dovoluje uplatňovat své vlastní perspektivy a zkušenosti. (Hendl, 2005: 48-49)

## **Průběh rozhovorů**

Kontakty na jednotlivé respondentky 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 respondentkám 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 respondentkami proběhly v prostředí, ve kterém se respondentky 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 citlivého charakteru. Před začátkem rozhovorů jsem všechny respondentky podrobně seznámila s cílem a záměrem mého výzkumu i s jeho plánovanou publikací ve formě bakalářské práce. Všechna interview probíhala na základě guide listu (viz Příloha 2), 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 respondentkami 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 rozhovorů se pohybovala v rozmezí od 35 do 60 minut. Přepis nahrávek rozhovorů tvoří 95 normostran textu.

## Výběr vzorku

Pro výzkum byl sestavený tzv. účelový typ vzorku. Výzkumný vzorek tvoří pět respondentek – manažerek pražských divadelních festivalů ve věku od 30 do 55 let. Podmínkou je, aby tyto ženy působily v roce 2010 nebo alespoň v předešlých dvou letech 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.

V současné době neexistují žádné statistické záznamy o počtu divadelních festivalů organizovaných na území hlavního města Prahy a zároveň ani o poměru manažerek a manažerů divadelních festivalů, které/ří tyto festivaly řídí. Výzkumný vzorek byl proto sestavený náhodně na základě výše uvedených kritérií.

## 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 ji 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, Corbin, 1999: 40) 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 badatelka/badatel sám vymyslet, převzít z odborné literatury nebo použít „in vivo“ kódy, tedy chytlavá slova použitá v rozhovoru respondentkou/respondentem. 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, Corbin, 1999: 43–52)

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, Corbin, 1999: 70-85)

## **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: 337)

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 výzkumnice/výzkumníka bez předpojatosti. (Hendl, 2005: 337-338)



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 výzkumu na jiné případové studie zabývající se životními strategiemi žen.

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

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.

## **Etické otázky společenskovedního výzkumu**

Respondentky byly s účelem a cílem výzkumného projektu podrobně seznámeny a byly informovány o postupu a okolnostech výzkumu i o publikaci výzkumu ve formě bakalářské práce. (Hendl, 2005: 153)

Anonymita je respondentkám zaručena tím, že na základě klíče jsem jednotlivým respondentkám přiřadila čísla rozhovorů a tento klíč jsem uložila na místě bez možnosti přístupu jiných osob. Ze stejných důvodů nebyla v práci citována ani žádná jiná jména osob a názvy festivalů.

Vzhledem k tomu, že jsem nemohla předem odhadnout, jaká data mi budou respondentkami sdělena, uzavřela jsem s nimi ještě před začátkem rozhovoru písemný poučený (informovaný) souhlas (Hendl, 2005 153) 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 respondentky dopis s poděkováním za ochotu se výzkumu zúčastnit. Publikované výsledky výzkumu – obhájená bakalářská práce bude všem respondentkám zaslaná v elektronické podobě prostřednictvím e-mailu.

## 9. Analytická část

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

### **9.1. Motivační faktory pro výkon pozice manažerky divadelního festivalu**

Jako nejvýraznější faktory pro zahájení výkonu pozice manažerky divadelních festivalů se ukázaly být tři různé činitele. Prvním zjištěným faktorem je odhalení či snaha o naplnění potřeby jiných. Druhým faktorem, který vedl ženy k pozici manažerky, se ukázala být krizová situace, kdy se festival z nějakého důvodu ocitl v situaci bez managementu. Za poslední faktor můžeme označit přirozený vývoj neboli logický postup v kariéře manažerek.

#### **9.1.1. „Povšimnutí si potřeby“**

I když by se dalo očekávat, že ženy na manažerských pozicích, budou jako nejdůležitější faktory, které je k dosažení těchto pozic motivovaly reflektovat činitele jako seberealizace, možnost kreativního naplnění či realizace vlastních nápadů, objevoval se ve výpovědích některých respondentek naopak právě aspekt potřeby.

Jedna z respondentek sama vytvořila koncepci nového festivalu a následně se také ujala jeho realizace.

*„V roce 2002 jsem nastoupila do divadla XXX, v podstatě jako krizový manažer, který tady měl jakoby pomoci strukturovat běh divadla a z té geneze té práce tady v divadle jsem dostala nabídku, abych se stala programovou šéfkou divadla. **Během tohoto mého postupu v kariéře se najednou nastavil***

*moment, kdy jsem vymyslela festival a stala jsem se iniciátorkou festivalu XXX.*“  
(rozhovor 5)

Vytvoření a realizace zcela nového festivalu jistě vyžaduje dlouhodobé odhodlání a silnou motivaci. Zároveň by se dalo předpokládat, že půjde o vlastní potřebu manažerky něco aktivně vytvářet a přinášet. Respondentka však ve své výpovědi svůj vlastní aktivní přístup a tvůrčí vklad částečně jaksi upozaduje zdůrazňováním náhodného momentu. Jakoby výsledek své vlastní aktivní činnosti stavěla do pozice pasivní příležitosti, pouze využila něco, co jí bylo nabídnuto. Toto zdůrazňování pasivního přístupu, nemusí nevyhnutně odpovídat pasivnímu přístupu manažerky k vzniku festivalu. Právě naopak, může se jednat pouze o snahu manažerky jednat podle tradičních vzorců a očekávání, které se ustálily v naší společnosti. Stereotypní představy vycházející z pohlavně-genderového systému společnosti, nadále podporují aktivní a podnikavé chování především u mužů a ženám připisují spíše pasivní pozice. (Karsten, 2006: 25)

Tato manažerka sama dále popsala podmínky a důvody vzniku nového festivalu slovy:

*„Já myslím, že to byl jaksi přirozený vývoj, protože tady v Praze neexistoval festival, který by ukazoval vlastně novou autorskou tvorbu, který by ukazoval vlastně ty nové projekty, které tady vznikají a všechny festivaly v rámci pohybového divadla, nebo tance jsou zaměřené na mezinárodní, super áčkové umělce a někde nebyl vlastně takový ten vzkaz o tom, jaká je ta **lokální tvorba**. Jak vlastně vypadá ten stav u nás, jaká ta tvorba je a vlastně XXX byla v podstatě takovým, jakoby jenom **povšimnutím si toho, tý potřeby která vlastně v tom terénu byla a jenom jsme ji jakoby vykryli a zrealizovali**...vlastně ten festival měl letos 8. ročník a myslím si, že to je vlastně proto, že to byla dobře vystopovaná potřeba. **Nebyla to vlastně žádná idea shůry, žádné citové vzplanutí ani žádný vizionářský moment, byla to velmi vlastně pragmatická věc, tak tím pádem, vlastně proto ten festival tak dlouho funguje.**“ (rozhovor 5)*

Také v této výpovědi je patrné jakési potlačování vlastní kreativity a důležitosti v procesu realizace festivalu. Zdá se, jakoby hlavním důvodem toho,

proč se tato manažerka rozhodla vytvořit nový festival, byla potřeba někoho jiného, kterou jen správně odhalila. Proč tomu tak je, když tato žena v podstatě stála za vznikem celého festivalu? Důvodem by i zde mohla být snaha této manažerky prezentovat své jednání v souladu s představou o správném chování ženy v naší společnosti.

Ženy a muži nejsou charakterizovány a charakterizováni na základě přirozených či vrozených vlastností, ale na základě vlastností odpovídajících abstraktnímu genderovému schématu, které bylo ve společnosti vytvořené. (Renzetti, Curran, 2000: 21) Přitom péče o potřeby jiných bývá tradičně připisována ženám. (Beauvoir, 1966: 264–265) Již ve fázi prvotní socializace se dívky přizpůsobují očekáváním zažitým ve společnosti, jako jsou ochota pomoci, laskavost, ústupnost či vstřícnost. Naopak aktivní realizace vlastních nápadů, nezávislost a schopnost sebeprosazení jsou očekávány primárně od chlapců a reflektovány jako typicky mužské vlastnosti. (Karsten, 2006: 77) Podle socioložky Gerlindy Šmausové si sice v dnešní době také ženy osvojují role na pracovním trhu, avšak *„ty jsou ale více méně formulovány tak, aby ženy neaspirovaly ani na vysoké funkce, ani na vysoké odměny a chovaly se co možná submisivně.“* (cit. online, 3) Zdůrazňování potřeb jiných při realizaci vlastních nápadů a idejí, proto může být jakousi vlastní strategií ženy-manažerky, jak nějakou cílenou aktivitu, snahu prosazovat vlastní nápady a vytvářet nové věci prezentovat a prosazovat v souladu s očekávanou představou o chování ženy, které od ní její okolí vyžaduje.

Na druhé straně tato respondentka zároveň dále uvádí, že rozhodnutí realizovat nový festival podle nebylo žádným *„citovým vzplanutím“* (rozhovor 5), nýbrž se jednalo se o *„pragmatickou“* záležitost (rozhovor 5). Má snad toto tvrzení legitimizovat důvod vzniku tohoto nového festivalu? Racionální důvody, které jsou odrazem tradičně maskulinních hodnot mají ve společnosti mají obvykle větší důležitost než femininní hodnoty jako je dříve zmiňovaná potřeba.

Za další významný aspekt, na který respondentka upozornila, lze považovat dichotomii globálního a lokálního (a také klasického a nezávislého) umění. Rys globálnosti bývá obvykle spojovaný s maskulinitou a vlastnostmi jako jsou proměnlivost či kosmopolitnost. Naproti tomu lokální bývá spojované s feminitou, etnografií, domovem a tradicemi. Instituce, sektory a jevy spojované s maskulinitou, bývají zpravidla lépe hodnocené a považované za prestižnější.

Naopak instituce spojované s feminitou bývají označovány jako méně důležité. Tato hierarchie a nerovnost se ve společnosti udržuje na základě silné genderové symboliky, která staví maskulinitu a s ní spojované hodnoty za normu, která je vnímána jako přirozená a nevyhnutelná. Vůči této normě se pak vymezují jevy, které jsou považovány za „druhotné“ a tedy méně významné. (Kolářová, 2007: 1)

Obdobnou dichotomii jako u globálního a lokálního umění, lze sledovat také mezi klasickými divadelními žánry (vysokým uměním) a nezávislou uměleckou tvorbou (nízkým uměním). Právě klasické divadelní žánry bývají pořád uznávané jako nepsaná norma umění. Menšinové žánry jsou pak pojímány jako méně důležité a vytlačovány z centra pozornosti na okraj kulturní sféry. Většina dotazovaných manažerek stála právě u zrodu festivalů, které se věnují propagaci menšinových žánrů, jako je například amatérské divadlo, nový cirkus, nezávislé divadlo či site-specific projekty. Také zde se tedy objevuje obdobná binarita založená na důležitosti maskulinních jevů. Nabízí se dvě možnosti, jak tento jev vysvětlit. Na jedné straně je možné, že opravdu mají *„ženy v tomhle sektoru tendenci poměrně dobře číst co je potřeba“* (rozhovor 5) nebo to může být na straně druhé způsobené tím, že jim přístup k uznávanému „vysokému umění“ stěžují na první pohled neviditelné bariéry. (Renzetti, Curran, 2003: 282)

Další z manažerek byla k řízení festivalu oslovena svým bývalým kolegou a svou bývalou kolegyní hned při jeho vzniku. K iniciaci této spolupráce vedly dobré zkušenosti z předchozích pracovních vztahů.

*„Vlastně to vzniklo tak, že my jsme, mně v roce 1996 oslovili XXX a XXX, což byli lidi, které já jsme znala už z předchozích let, že by chtěli založit občanský sdružení a pořádat festival XXX a jestli bych s nimi do toho nešla a já jim řekla, že jo, že hrozně ráda a tak to vlastně celý vzniklo. Nebyl to žádný konkurz, nebyl to žádný pohovor nic, byli jsme prostě lidi, který se znali, který se rozhodli, že to dají jakoby dohromady a kteří hlavně vůbec nevěděli, jestli to bude trvat 2 roky, nebo 5 let. A myslím si, že nás nikoho nenapadlo, že ještě v roce 2010 budeme pořádat 15. ročník, v té době, když jsme to zahájili – jakoby vlastně zakládali... a tehdy prostě bylo nutný, aby tu organizaci někdo řídil a protože jsem tady zrovna seděla já, no tak jsem to řídila já, jo.“* (rozhovor 4)

Důvodem pro realizaci nového festivalu byla potřeba představit a rozvinout v České republice nový divadelní žánr zaměřený na projekty typu *site-specific*. Jak tato manažerka sama uvedla, „*vlastně nám přišlo líto, že tenhle ten žánr tady prostě se vůbec, není tady žádná konfrontace v Čechách s tím, co se děje v tý cizině.*“ (rozhovor 4)

Přijetí této pracovní pozice respondentka prezentuje, jako kdyby se pouze snažila přispět k naplnění potřeb své kolegyně a svého kolegy, kteří hledali manažerku pro doplnění svého týmu a vedení festivalu. Přitom se jedná o zkušenou manažerku, která měla v dané době za sebou bohatou produkční a manažerskou praxi v mnohých institucích a také na jiných festivalech – „*já jsem dělala produkci XXX festivalu léta a ... vlastně jsem dva roky nebo tři ročníky udělala jako výkonná producentka XXX festivalu a to už je poměrně velký balík.*“ (rozhovor 4) Je tedy zřejmé, že v dané době již měla zkušenosti s úspěšným řízením mnohem větších a významnějších akcí.

I přesto tato respondentka o přijetí své funkce nemluví jako o dalším kroku v kariéře nebo o možnosti další vlastní realizace či rozvoje, naopak zdůrazňuje, že tuto pozici přijala, protože bylo potřeba, aby ji někdo vykonával. Nabízí se zde proto znovu otázka, zda toto upozadování vlastní aktivity manažerky a zdůrazňování nutnosti naplňovat potřeby jiných, není pouze snahou manažerky prezentovat své rozhodnutí v souladu s očekávaným jednáním žen? Vždyť ženy na manažerských pozicích se vymykají stereotypním očekáváním zažitým ve společnosti už jen tím, že zastávají tyto řídicí pozice. Dostávají se tedy do rozporuplné situace, kdy je od nich požadován „mužský“ model manažerského jednání a zároveň jsou za toto neodpovídající chování kritizovány. (Křížková, Pavlica, 2004: 23) Vedení a aktivní přístup jsou v naší společnosti tradičně připisovány mužům a i v dnešní době chápány jako mužské vlastnosti. Právě zdůrazňováním potřeb jiných místo otevřeného zdůrazňování vlastní aktivity a tvořivosti, se můžou ženy snažit o potvrzování své feminity a konformního postoje ve společnosti.

### 9.1.2. Řešení krizové situace

Dalším faktorem, který se ukázal jako klíčový pro započítání výkonu pozice manažerky divadelního festivalu, se stal nečekaný krizový stav. Ten se stal zároveň příležitostí pro manažerky tuto řídicí pozici vykonávat. Také ve výpovědích těchto žen zaznívá aspekt potřeby, avšak jako silnější vliv se zde jeví nutné řešení krizové situace. Nástup na pozici manažerky divadelního festivalu není u těchto žen výsledkem vlastní potřeby seberealizace a osobní výzvy. Naopak zde převažují spíše vnější tlaky a podněty okolí, které je do pozice manažerky festivalu částečně tlačí.

*„Bylo to víceméně náhodou... já sem 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...** jako já jsem vždy tíhla spíš k takovým projektovějším věcem, nikdy mně nelákala třeba produkce divadelních inscenací nebo tak, ale spíš prostě přivést nějaký představení, nebo festival jako jedna z těch věcí.“ (rozhovor 1)*

Na jedné straně tato respondentka zdůrazňuje, že její postup na manažerskou pozici byl výsledkem náhody, avšak zároveň zde zaznívá, že na obdobných projektech a festivalech pracovala již dříve, „*když jsme chystali festival na škole, tak jsem byla teda nějaký ten šéf toho*“ (rozhovor 1). Lze tedy předpokládat, že pro výkon pozice manažerky festivalu měla v dané době všechny potřebné zkušenosti, což ji krizové době, kdy festival neměl žádné vedení, postavilo do situace ideální kandidátky pro manažerskou pozici.

Zajímavé je také, jak tato respondentka mluví o pocíťovaném tlaku ze strany svého okolí, aby tuto uvolněnou pozici převzala, avšak následně tuto situaci prezentuje jako výsledek dohody.

V dalším případě došlo k odchodu předchozí manažerky festivalu za velice vyhraněných podmínek, kdy situace ohledně úspěšné realizace nacházejícího ročníku festivalu zůstala velmi nejistá a vyžadovala velmi rychlé a konstruktivní



řešení. Správná volba nové manažerky festivalu i správnost jejich rozhodnutí se v tomto momentu staly otázkou „přežití“ festivalu (rozhovor 3).

*„No vlastně trošku náhodou nebo shodou okolností, nemůžu říct, že by to byl někdy nějaký můj životní cíl natož pak plán v žádném případě. Já jsem od určitý doby byla na volný noze a působila jsem jako tlumočnice, překládala jsem všemožný texty a organizovala výstavy současného umění a to bylo všechno úžasný, ale bylo toho hodně, a já jsem věděla, že budu muset některé z těch činností nechat a strašně dlouho jsem se neuměla rozhodnout, která ta činnost by to měla být. A pak se stalo, že tehletem náš festival hledal někoho, kdo by pomáhal tehdejší ředitelce a XXX s organizací já jsem se k tomu tak **trošku namanula náhodou a začala jsem s tou organizací trošku pomáhat**. Dělala jsem 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**. A tím pádem jsem musela nechat všech těch dosavadních činností a už celkem **nebyl ani čas ani prostor přemýšlet o tom, kterou z nich opustit a bylo jasné, že vlastně ten festival potřebuje všechn čas hlavně v té prvopočáteční fázi, to bylo dost náročný období**. (rozhovor 3)*

Podobně i tato manažerka zdůrazňuje především nahodilost situace, která ji dovedla k manažerskému postu. Přitom krizová situace, kdy „došlo k dramatickým zvratům, kdy ta ředitelka odešla a vzala s sebou i tu společnost s ručením omezeným a my jsme museli jednat strašně rychle...“ (rozhovor 3) od této manažerky vyžadovala určitě vyžadovala velmi rychlé a rozhodné jednání, aby existenci festivalu zachránila.

Je zajímavé, jak i tato respondentka mluví především o cizích potřebách – konkrétně o potřebě festivalu a zároveň svém vlastním rozhodnutí, věnovat se především řízení festivalu prezentuje jako pouhou reakci na tuto krizovou situaci.

Zároveň se však také ve výpovědi této manažerky objevuje zdůrazňování vlastního pasivního přístupu, místo aktivní snahy o kariérní růst, což ale odpovídá obvyklým požadavkům a představám o vlastnostech osob na manažerských pozicích.

Přestože většina dotazovaných manažerek zdůrazňovala spíše vlastní pasivitu než aktivní snahu při postupu na řídicí pozici, jedná se o úspěšné

manažerky, které vedou festivaly již několik let. To vede k otázce, zda požadování a zdůrazňování vlastního serbeprosazování a aktivního přístupu uchazeček a uchazečů o manažerské pozice a následně i manažerek a manažerů, které/ří tyto pozice zastávají, nevychází pouze z převzatého obrazu profese manažera jako vrcholně aktivního a podnikavého člověka. Tato představa o správné manažerce a správném manažerovi může být také důsledkem toho, že dlouhou dobu v minulosti, ale i v současné době, zastávají manažerské pozice ve velké míře především muži. Z toho lze usuzovat, že obraz profese i požadované schopnosti a dovednosti budou odpovídat spíše těm, které jsou ve společnosti stereotypně připisovány mužům.

Zároveň může být toto zmenšování významu vlastní aktivity ze strany respondentky snahou vyrovnat se nebo sladit protikladné tlaky, které jsou na ni vyvíjeny. Na jedné straně musí manažerka jednat v souladu s tím, co je ve společnosti vyžadováno od osoby na řídicí pozici. Tyto požadavky však obvykle odpovídají maskulinnímu jednání. Na druhé straně je manažerka neustále vystupuje jako žena, od které jsou častokrát stereotypně očekávaný zcela protikladné femininní vlastnosti a typy chování.

Od žen na manažerských postech se však částečně už předem očekává, že budou jednat v souladu s ustálenými genderovými stereotypy. V této souvislosti se dokonce mluví o „managementu v ženském rodě“. (Lipovetsky, 2007: 295) Také proto bývají ženy často obsazovány na pozice krizových manažerek, jelikož řešení těchto svízelných situací častokrát vyžaduje spíše „ženské“ schopnosti. Na druhé straně se jedná o velmi stresující situace, které s sebou přináší pocit velkého tlaku a nejistoty.

### **9.1.3. Přirozený vývoj**

Posledním faktorem pro výkon pozice manažerky divadelních festivalů se stala příležitost sladit tuto pozici s jiným pracovním úvazkem. Obě tyto pracovní pozice jsou institucionálně propojeny na bázi koprodukce obou organizací. A tak i když se jedná o dva zcela nezávislé pracovní posty, jsou do určité míry navzájem svázány a lze je velice dobře kombinovat.

Tato manažerka se organizací festivalů, kulturních akcí a projektů zabývala velice dlouho, i když tyto činnosti nikdy netvořily hlavní složku její práce. Na začátku stál její zájem o divadlo a sama byla delší dobu členkou divadelního souboru, později se začala věnovat divadelní produkci a nakonec i organizaci jednorázových akcí a festivalů. Proto možnost vykonávat pracovní pozici, která zároveň umožňuje vykonávat pozici manažerky divadelního festivalu, se pro ni stala dalším krokem v její kariéře, jelikož jí umožnila aktivně využívat a rozvíjet nabyté manažerské schopnosti hned v několika směrech a také rozšiřovat si přehled o aktuálním dění v divadelní sféře.

*„V tomhle případě se dají tyto pozice kombinovat úplně výborně protože, se jedná o tradiční festival spojený s tou institucí. I když ta instituce není přímým pořadatelem, takže vlastně je opravdu jenom koproducentem, ale je to 14 let tradice toho festivalu a víceméně dobrý renomé toho festivalu je, si myslím vždycky jako plusem i pro tu instituci.“ (rozhovor 2)*

Zároveň se ukázalo, že kombinace těchto dvou souběžných pozic je velmi přínosná jak pro jednu tak i pro druhou organizaci, ve které tato manažerka působí. Pozice manažerky festivalu jí umožňuje získávat nezbytné kontakty a přehled o novém dění v umělecké sféře, které pak může výborně využít při výkonu své řídicí pozice v kulturním centru. Naopak spojení organizace s tímto festivalu jistým způsobem i přidává na prestiži kulturnímu centru, co ovlivňuje i prestiž a vnímání samotné manažerky uvnitř kulturní sféry.

*„Tak určitě to je jiný typ práce. Je to pro mě o nějakým **vytváření nějakých kvalitních kontaktů, spolupráce s více lidmi, která samozřejmě potom se dá využít v té instituci.** A to je asi hlavně to, proto, že já vlastně navštěvuji i jiné festivaly a sleduji, co se tam děje a setkávám se s lidmi. **A potom když vlastně přijde nějaký festivalový projekt, tak je ta situace je vlastně jednodušší, je potřeba mít vlastně potom zase z toho dramaturgického úhlu pohledu vlastně přehled více méně co se děje a tak.**“ (rozhovor 2)*

Jak však nakonec tato manažerka uvedla, nedovedla by si představit, že by vykonávala separátně pouze jednu ze zmiňovaných pracovních funkcí, jelikož

v jejím pojmání je organizování festivalu pouze „zpestření práce v rámci řízení instituce“. (rozhovor 2)

Tato manažerka tak našla požadované podmínky pro vlastní realizaci teprve v kombinaci dvou pracovních pozic, které ačkoliv jsou na sobě institucionálně nezávislé, navzájem se do velké míry ovlivňují. Zároveň pro ni výkon souběžných manažerských pozic znamenal výrazný posun v kariéře i nové možnosti osobního rozvoje.

#### **9.1.4. Souhrn**

Jako zcela paradoxní se jeví skutečnost, že téměř všechny dotazované respondentky ve svých výpovědích formulovaly svůj nástup na pozici jako náhodu či shodu okolností (např. „*no vlastně trošku náhodou nebo shodou okolností*“ (rozhovor 3), „*bylo to víceméně náhodou*“ (rozhovor 1) případě jako reakci na „*povšimnutí si potřeby v terénu*“ (rozhovor 5). Přitom jak ukázala analýza, ve všech případech se jednalo o velmi logický posun v jejich kariéře. Někdy šlo dokonce o krizové řešení situace, kdy manažerky svým vedením zachránily samotnou existenci festivalu.

Na pozicích krizových manažerek a manažerů se velice často objevují právě ženy, což může být způsobené aspektem tzv. skleněného útesu (Králíková, 2006: 15). Koncept skleněného útesu se v organizacích uplatňuje častokrát právě ve velmi vyhraněných a stresujících momentech, kdy se organizace blíží nebo nachází v krizi. Obvykle tyto situace vyžadují rychlé a efektivní jednání, jehož cílem je situaci příznivě zvrátit, případně organizaci z krize zcela vyvést. V tomto momentu bývají do vedení nebo top managementu organizace dosazované právě ženy. „*Žena je v tomto případě výhodnou alternativou, jakousi poslední volbou – když neuspěje, tj. nedovede firmu v krátkodobém horizontu k růstu, odchází a firma navždy přichází o její talent.*“ (Králíková, 2006: 15) Povyšování žen v krizových okamžicích bývá čím dál tím častěji praktikovaným řešením krizové situace ve všech druzích organizací a ve všech oblastech. V této pozici se ženy nacházejí pod obrovským pracovním tlakem, jelikož je všechna pozornost orientována na jejich činy a v případě neúspěchu bývají jejich manažerské

schopnosti a jejich manažerský výkon označované jako nedostatečné. Průvodním jevem, který bývá spojován se skleněným útesem, je právě zastírání krizového stavu v organizaci. V případě neúspěšného řešení této krizové situace pak následně dochází k vytvoření negativní představy o schopnostech žen na manažerských pozicích.

I když by se dalo očekávat, že ve výpovědích těchto vysoce angažovaných žen budou mezi hlavními faktory motivace pro výkon manažerské pozice zaznívat jevy jako potřeba vlastní nezávislosti a seberealizace, snaha o rozvoj nabytých schopností a zkušeností, či nalezení životního naplnění v kreativní činnosti, explicitně tyto činitele ve výpovědích respondentek vůbec nezazněly.

Protože se ve všech případech jedná o zkušené manažerky, dalo by se očekávat, že výše zmiňované faktory budou v jejich rozhodnutích sehrávat velkou roli. Zároveň je však nutno brát v potaz skutečnost, že tento typ chování bývá v naší společnosti označován jako typicky maskulinní. V projevování vlastní nezávislosti a v odhodlání dosahovat pracovních (i jiných) úspěchů jsou muži podporováni od útlého dětství. Naproti tomu, u žen bývá tradičně podporována pasivita a vnímavost k potřebám jiných. (Karsten, 2006: 77) Ženy, které působí na manažerských postech jsou proto nuceny vyrovnávat se s dvojí socializací – na jedné straně jako ženy a na straně druhé jako „manažeři“.

Zdůrazňování tradičních femininních prvků ženami-manažerkami, může být proto způsobené jejich snahou zároveň se na svých postech vymezovat jako ženy a potvrzovat svou feminitu v typicky mužském prostředí, do kterého lze manažerské pozice jistě zařadit.

## **9.2. Kombinace práce a rodiny jako součást životní strategie**

Jedním ze základních institucionálních východisek rozdělení genderových rolí je dělba práce mezi muže a ženy. Postavení žen i mužů na pracovním trhu se i v dnešní době ještě pořád ve velké míře odvíjí od tradičního pojetí rolí ve společnosti. Role živitele rodiny je nadále prioritně připisována mužům a ženám je zas nadále přisuzována role matky pečující o dítě. (Renzetti, Curran, 2003: 266 - 268)

Strategie kombinace práce a rodiny jsou proto určitě jedním z ústředních témat zkoumání životních strategií manažerek divadelních festivalů. Jak jsem již popsala v teoretické části, mateřství je jedním z nejrozšířenějších stereotypů ovlivňujících ženskou pozici na pracovním trhu a tyto pozice se promítají jak do postojů a názorů společnosti a zaměstnavatelů, tak i do postojů a strategií samotných žen. Strategiemi zde chápu způsob dosažení určitého cíle v závislosti na podmínkách a možnostech tohoto cíle dosáhnout, definovaných samotnou aktérkou. Ve výpovědích manažerek bývají životní strategie reflektovány jako způsoby vyjednávání konfliktu ženských rodinných a pracovních rolí. (Křížková, 2007: 56) Jelikož je v naší společnosti nadále přijímán a replikován stereotyp spojený s mateřskou rolí žen, jsou vysoce pracovní angažované ženy, jakými jsou manažerky festivalů, nuceny volit různé strategie k dosažení svých životních plánů.

Protože se respondentky nacházejí v různých životních obdobích, nacházejí se také při vyjednávání konfliktu rodinných a pracovních rolí v různých pozicích. Některé z akterek již musely nebo musí řešit problematiku otázku skloubené rodinných a pracovních závazků a některé z nich se s touto problematikou setkaly zatím jen nepřímo, především na základě reflexe zkušeností svých kolegyň.

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

Dotazované manažerky často ve svých výpovědích reflektovaly genderově stereotypní rozvržení rolí spojovaných s feminitou a maskulinitou. Roli ženy

definovanou mateřstvím a péčí o rodinu reflektovaly některé respondentky dokonce jako „samozřejmou“ (rozhovor 3) nebo jako danou „naší mateřskou funkcí“ (rozhovor 4). Kombinace práce a rodiny a také nastavení vzájemného vztahu těchto dvou (z hlediska genderové struktury společnosti) protikladných sfér, se v chápání manažerek stává součástí jejich pracovních i životních drah. Schopnost úspěšně sladit rodinné i pracovní role podle jedné z manažerek svědčí o „skvělých manažerských schopnostech“ (rozhovor 1) žen na pozicích manažerek festivalů, které současně pečují o děti a rodinu.

*„Normální život nebo denní plán si jako člověk dokáže více méně přesně nějak připravit a naplnit a dodržet, jako když se trošku 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 nevyzpytatelný součástí života.“* (rozhovor 1)

Sladění pracovních povinností s péčí o dítě považuje jedna z manažerek za rozhodně velice náročnou situaci, která podle ní do velké míry ovlivňuje výkon pracovní profese, jelikož se osoba pečující o dítě musí v značné míře přizpůsobit právě potřebám dítěte. Osoba, která pečuje o dítě, se tak stává méně flexibilní, což jí znevýhodňuje na trhu práce. Jak již bylo popsáno výše, tato role je tradičně chápána a reflektovaná jako role ženská. (Dudová, Křížková, Fischlová, 2006: 25)

Jedna z respondentek dokonce dodala, že je běžné, když ženská kolegyně musí odejít z práce dřív nebo nemůže do práce přijít, protože má nemocné dítě, zatímco u mužských kolegů se s tím ještě nesetkala. „*To jo, to samozřejmě. To se občas stává, zatím co u mužskejch kolegů se to nestává, to je pravda.*“ (rozhovor 3) Tato slova rovněž potvrzují běžná očekávání, kdy se přerušení práce kvůli nemoci dítěte tradičně spojuje s matkou. Toto stereotypní jednání však může být způsobeno právě stereotypními očekáváními, která jsou ve společnosti prosazována jako správná a platná.

Zajímavou tezi vyslovila jedna z manažerek v souvislosti přijímáním nových členů do týmu.

*„Já jediný co teď vlastně jako když řeším, že někoho takového hledám, tak se snažím hledat někoho bez malých dětí. Jo já potřebuji, aby vlastně na tom*

*place a je mi jedno, jestli to bude kluk nebo holka, fungoval někdo, kdo nemá závazky vůči rodině. Protože já prostě nemůžu ve 4 ráno se sebrat a někam jet, jo. A to je jako pro mě to důležitý, že tam prostě mám fakt člověka, kterej po dobu festivalu, prostě je stand-by 24 hodin. Jo, byť ho nepotřebuju 24 hodin, ale kdyby náhodou, tak vím, že v 11 večer může někde stát prostě. Protože vím, že pro mě i pro XXX je to nesmírně komplikovaný... já můžu improvizovat, ale stojí mě to strašný úsilí. Když to ale prostě člověk, který jakoby nemusí, jako hlídat, že mu nemá kdo vyzvednout děti ze školky, tak vlastně je mnohem jakoby flexibilnější, že... takže to je, to jako je důležitý. Jestli je to chlap nebo ženská, je úplně jedno.“ (rozhovor 4)*

Protože je tato manažerka sama matkou pečující o dítě, která musí volit různé komplikované strategie pro kombinaci svého rodinného života a výkonu manažerské pozice, vyhledává nové členy festivalového týmu mezi lidmi bez rodinných závazků. I když uvádí, že primárně nezáleží, zda se o danou pozici uchází muž nebo žena, může již toto samotné kritérium, které musí uchazečka nebo uchazeč splňovat, působit vůči ženským uchazečkám diskriminačně.

Jelikož je v naší společnosti péče o děti a rodinu přisuzována pořád především ženám, lze předpokládat, že u mužského uchazeče by nebylo ani malé dítě překážkou pro výkon pracovní pozice. Naopak pro ženu s malým dítětem by mohla být tato pracovní pozice zcela nedostupná. Obdobné požadavky, které častokrát nebývají na první pohled viditelné, umožňují nadále replikaci dichotomie rodinné a pracovní sféry a jejich rozdělení mezi muže a ženy.

Stereotypní očekávání se můžou promítat již do samotného faktu, že uchazečka je matkou. Přitom životní strategie, které uchazečky a uchazeči s dětmi volí, se můžou zcela různit a nemusí to nijak zasahovat do jejich schopnosti danou pozici vykonávat. Příkladem může být sdílená péče o dítě či střídání se obou partnerů na rodičovské dovolené, která možnost flexibility obou rodičů ovlivňuje stejným způsobem.



### 9.2.1. Přizpůsobení mateřské role pracovní roli

Dvě z respondentek uvedly, že vzhledem k tomu, že jejich děti již stačily odrůst a jsou samostatné, nejsou již tedy nuceny rodině věnovat značnou část svého času. Svou mateřskou roli proto můžou v této době plně přizpůsobit výkonu své manažerské pozice, bez ohledu na závazky v soukromém životě.

Jedna z těchto manažerek svou životní strategii již dříve orientovala spíše na pracovní sféru, jelikož jí nastavení vzájemných vztahů uvnitř rodiny i podpora ze strany rodiny umožňovaly manažerskou pozici vykonávat bez větších omezení. Jelikož se rozhodla na pozici manažerky působit a nese za úspěšnou organizaci festivalu velkou odpovědnost, považuje za nevyhnutelné, aby se této skutečnosti podřídily i další aspekty jejího života. Jako zajímavá strategie se pro ni nakonec ukázala možnost zapojit rodinu do samotné organizace festivalu a tak skloubit rodinné i pracovní povinnosti. Jak sama uvedla „*rodina většinou se na tom musí taky podílet*“. (rozhovor 2)

*„Ale to je samozřejmě otázka toho, **bud' ten festival dělat anebo 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)

U této manažerky se výkon pracovní pozice jeví jako nejdůležitější životní role, které pak dále přizpůsobuje své další role a povinnosti. Práce se v životě této ženy jeví jako jeho významná část, nikoli jako pouhá druhotná aktivita či nutný zdroj příjmu. Tento přístup tak zcela vyvrací genderově stereotypní názory, že ženy primárně touží pečovat o rodinu a realizovat se v domácí sféře. (Renzetti, Curran, 2003: 300–304)

Tato manažerka se rozhodla nepodřizovat svou kariéru rodinným zájmům a péči o děti, nýbrž se snažila najít strategii, která by ji umožnila obě tyto sféry propojit. To se jí částečně povedlo zapojením rodiny do realizace festivalu.

Zároveň je v současné situaci respondentky možné zvolenou strategii označit jako taktiku „oddáleného startu“. V tomto případě se manažerka může plně zaměřit na svůj profesní život poté, co děti dosáhly jisté samostatnosti nebo dokonce až tehdy, když už opustily domov. (Dudová, Křížková, Fischlová, 2006: 57) Tento typ strategie se totiž zcela přizpůsobuje tzv. androcentrickému

nastavení vztahů a fungování organizací, které opomíjí závazky v soukromé sféře a kladou důraz především na sféru pracovní.

Podobně i další respondentka v době kdy začínala působit na manažerském postu, se rodinnou situací a strategiemi sladování péče o děti s prací již nemusela zabývat vůbec, protože jak sama uvedla, *„děti stačily vodrůst a takže, to jsem ten problém nemusela řešit“* (rozhovor 3). Výkon své manažerské pozice proto může také plně přizpůsobit své soukromé závazky. Avšak v minulosti se samozřejmě s problematikou a vytvářením různých strategií 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. Velkou roli podle ní hraje v této otázce především aktivní přístup partnera k problematice a jeho ochota se do péče o rodinu a domácnost zapojit.

*„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 ochotný se na tom nějak podílet, nebo ne, to jaksi případ od případu.“*** (rozhovor 3)

V jejím případě proto velkou roli sehrála právě aktivní podpora ze strany partnera, který byl ochotný se rovným dílem angažovat v rodinné sféře. Jak ale její výpověď zároveň dokládá, i v dvoukariérových manželstvích má partner možnost výběru, zda bude nebo nebude v péči o domácnost „pomáhat“. Obvykle se jedná o činnosti, které si partner sám vybírá a které jsou spíše nepravidelné a méně se opakující. Celková organizace domácnosti však i nadále spočívá především na jejich partnerkách. Ženy tak vykonávají kromě své profesní práce i další velké množství emoční či „neviditelné“ práce doma. Na rozdíl od většiny mužů jsou proto ženy nuceny složitě hledat rovnováhu mezi pracovními povinnostmi a povinnostmi v domácnosti. (Renzetti, Curran, 2003: 231–233) To jakým způsobem se s tímto dvojitým napětím manažerka vyrovná, vyjádřila respondentka slovy: *„No, záleží také na tom, jak velice perfekcionista nároky na sebe a na ten chod domácnosti kladete a tak...“* (rozhovor 3). Právě tyto nároky na výkon obou pozic lze považovat za základ pro tvorbu další strategie.

### 9.2.2. 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 výkon manažerské pozice se vždy dělila podle rodinných možností se svou kolegyní.

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

Pozice manažerky divadelního festivalu přinesla této manažerce jistou míru flexibility a nezávislosti, která ji umožňuje kombinovat osobní a pracovní role podle aktuálních potřeb a okolností.

*„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, abysme aspoň jako přežili, jo. Ale to bych jako nevyměnila za nic na světě teda.**“*  
(rozhovor 5)

Možnost snadné kombinace pracovní a mateřské role, se zde jeví jako významný aspekt, který respondentku značně motivuje k výkonu této pracovní pozice. Jak sama uvedla, právě *„rovnoprávnost v organizaci“* (rozhovor 5), která ji na jedné straně přináší jistotu pracovní pozice a zároveň na druhé straně možnost snadného sladění pracovních a rodinných povinností, považuje za téměř nepřekonatelnou výhodu.

Jak ukázala dlouholetá praxe, možnost přizpůsobit si pracovní dobu a způsob práce podle aktuálních možností a situace, nemá na výkon manažerské práce respondentky nijaké negativní dopady. Právě naopak, ji tato skutečnost umožňuje efektivně pracovat s časem a plně jej využívat při řešení úkolů v obou životních sférách. Nabízí se zde tedy otázka, zda není běžně požadovaná praxe na trhu práce, která si vynucuje neustálou přítomnost pracovníků a pracovníků po celou pracovní dobu v místě pracoviště, pouze výsledkem stereotypního chápání manažerské pozice, která je pořád přizpůsobena spíše mužským rolím. (Křížková, 2007: 28–30)

Právě flexibilní formy úvazků, které osobám pečujícím o děti umožňují lépe kombinovat jednotlivé životní role, pořád nejsou na našem pracovním trhu velmi rozšířené a zaměstnavatelé jim nepřikládají vysokou prioritu. Mezi tyto formy zaměstnaneckých poměrů patří například práce z domova (homeoffice/homeworking), sdílení pracovního místa (job sharing) nebo klouzavá pracovní doba (flexitime), které umožňují regulaci začátku a konce pracovní doby podle potřeb zaměstnance. V současnosti v naší společnosti pořád přetrvává představa, že ženy vstupují do zaměstnání pouze kvůli zajištění dalších finančních příjmů do rodinného rozpočtu a zároveň to implikuje, že se jedná pouze o „doplňkový“ příjem rodiny (Machovcová, 2004: 29), v protikladu k placené mužské práci, která bývá nadále považována za základní zdroj mužské identity. (Dudová, Křížková, Fischlová, 2006: 24)

Dalším významným aspektem, na který manažerka upozornila, je ochota vykonávat pracovní pozici i za nízké finanční ohodnocení. Jistota pracovního místa a možnost dobře kombinovat různé životní role, které ženy musí vykonávat, je staví do pozice, ve které se pro ně i nízké finanční ohodnocení jeví jako přijatelné. To však následně umožňuje nadále udržovat nerovnosti v příjmech mezi ženami a muži ve společnosti a zpětně to způsobuje, že na rodičovské dovolené a související péči o malé děti vykonávají nadále převážně ženy. (Nešporová, 2005: 13)

### 9.2.3. „Nemám děti, neumím si to představit“

Tři respondentky uvedly, že jelikož nemají děti (nebo to jsou již plnoleté), nemusely v souvislosti s výkonem manažerské pozice nikdy problematickou otázku strategií sladování pracovních a rodinných rolí vůbec řešit.

Jedna respondentka, protože nemá děti, nemusela nikdy 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 složité skloubit roli matky jakoby s prací*“ (rozhovor 4). Právě tento stav se může jevit pro výkon manažerské pozice jako nejvhodnější, jelikož se předpokládá, že pokud manažerka nemá žádné rodinné závazky, může se plně věnovat své práci a také je plně flexibilní. Toto očekávání je však také možné považovat za konstrukt vytvořený na základě původně maskulinních kritérií, která podobu a podmínky na pracovním trhu ve značné míře formovaly a pořád ovlivňují. (Dudová, Křížková, Fischlová, 2006: 24; Renzetti, Curran, 2003: 266–270)

Jedna z manažerek byla v době, kdy se rozhovor uskutečnil, již těsně před porodem a na přípravě festivalu v tomto roce aktivně nespolupracovala. Jak sama uvedla:

**„Já si vůbec neumím představit, jaký to je mít dítě. Ale původně jako jsem plánovala... jsem měla tu ideu, že to budu dělat i jakoby při té mateřské. Teď 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.“** (rozhovor 1)

Tato manažerka otázku sladění rodiny a pracovních povinností nebyla až do této doby nucena řešit. Až s přibližujícím se porodem, začala přemýšlet nad tím, zda ve své pozici setrvá a bude se nadále věnovat své kariéře nebo ji z důvodu rodinných povinností na určitou dobu přeruší.

Konfrontace s novými životními podmínkami se v době, kdy manažerka nevěděla, co ji vlastně bude čekat, ukázal jako stav velké nejistoty. V této době se vůbec nesnažila zapojovat do žádných nových projektů. Respondentka v této době více méně počítala s výkonem mateřské a pečovatelské role o dítě a plánovala svou kariéru na určitou dobu částečně přerušit. Za určitý čas, by se však k profesi manažerky festivalu ráda plně vrátila, i když v současné době ještě nevěděla, jakými strategiemi bude kombinaci mateřství a výkon své profese řešit.

Otázkou tady je, zda je volba strategií pro sladění rodinné a pracovní pozice pouze povinností a odpovědností žen nebo by se měli do tohoto procesu zapojit oba, partnerka i partner? V současné době jsou v České republice mateřská i rodičovská „dovolená“ ještě pořád téměř výhradní doménou matek. (Nešporová, 2005: 13) I když zákon již v současné době umožňuje nastoupit na rodičovskou dovolenou také otcům, zůstává tato možnost téměř nevyužívána. (Nešporová, 2005: 13) To může být způsobeno jak stereotypním uvažováním o mužských a ženských rolích, tak ekonomickými podmínkami, kdy v důsledku odchodu partnera na rodičovskou dovolenou by rodina mohla přijít o větší část příjmů, než jak je tomu v případě nástupu partnerky na rodičovskou dovolenou. (Nešporová, 2005: 11) Tento předpoklad vychází z teze, že mužské práci je obecně přisuzována vyšší hodnota a zároveň dosahují obecně vyšších příjmů než ženy. (Renzetti, Curran 2003: 286–288). Přerušování manažerské kariéry z důvodu rodičovské „dovolené“ na delší dobu může mít za důsledek ztrátu praxe, kontaktů i kvalifikace, proto se jako ideální řešení jeví kratší přerušování výkonu práce a spolupráce formou zkráceného úvazku anebo jiná flexibilní forma spolupráce. (Křížková, 2006: 99)

#### **9.2.4. Souhrn**

Jak se ukázalo problém harmonizace práce a rodiny je možné považovat za výhradně časový problém. Vzhledem k tomu, že se od žen v naší společnosti pořád očekává, že péče o domácnost bude především jejich povinností a pracovní podmínky podléhají nastavením standardů „mužského trhu práce“ – např. pevně daná pracovní doba a trvalá přítomnost manažerky na pracovišti – musí ženy složitě řešit problém sladování svých pracovních a rodinných rolí. 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 některým svým kolegyním – manažerkám s dětmi.

Na druhé straně je cílem některých žen, manažerek divadelních festivalů, také fungující rodina, tedy děti a partner. V tomto případě očekávají manažerky od svých partnerů podporu, pomoc a participaci na výkonu domácích prací, péči o domácnost i o děti.

Profesní kariéra je pro mnohé ženy velmi důležitou součástí života. Častokrát se však ženy dostávají do situace, kdy se musí vyrovnávat se s vnitřní konfliktem způsobeným tím, že žena pracuje, což ji naplňuje, avšak zároveň má pocit, že v souladu se společenskými očekáváními by bylo, kdyby zůstala doma a pečovala o rodinu. Na jedné straně je přesvědčena, že je správné, že chodí do práce, ale na druhé straně pociťuje silný tlak k domácí sféře. (Čermáková, 1997: 16)

Jako velmi významný faktor pro úspěšné sladování rodinných a pracovních rolí se ukázala možnost flexibilní pracovní doby či možnost výkonu práce mimo pracoviště, jakou je v případě potřeby či určitých výjimečných případech např. možnost práce z domova.

V neposlední řadě se jako úspěšná strategie pro sladování rodinných a pracovních rolí ukázala jakási taktika „oddáleného startu“, kdy se manažerka zaměří na kariérní růst až poté, co děti dosáhly relativní samostatnosti.

### **9.3. Genderová hierarchie a strategie jak se s ní vyrovnat**

Součástí životních strategií manažerek je také jejich konfrontace s problematikou genderové hierarchie, která se v naší společnosti ustálila. To, že má otázka genderové hierarchie v naší společnosti ještě vždy své místo, reflektovaly téměř všechny respondentky. Stejně tak poznamenaly, že je tato forma nerovnosti pořád replikována jak ze strany mužů, tak i ze strany žen. Z tohoto důvodu jsou manažerky nuceny volit nejrůznější strategie, jak vyjednávat své pozice i navenek mimo organizace, ve kterých pracují.

Všechny dotazované respondentky uvedly, že se setkaly s různými formami diskriminace, které vycházejí z převládajícího patriarchálně orientovaného pohlavně-genderového systému v naší společnosti a to jak přímo v souvislosti s výkonem své manažerské pozice, tak i v soukromém životě. Na základě těchto negativních zkušeností, si manažerky vytvořily vlastní strategie, s jakými k těmto situacím přistupují a jak se s nimi vyrovnávají. Proto se v první části kapitoly budu zabývat jednotlivými situacemi, ve kterých se dotazované manažerky cítily být diskriminovány nebo pociťovaly nerovné zacházení vycházející z genderových stereotypů. V druhé části kapitoly jsem se následně zaměřila na jednotlivé strategie, které respondentky volí pro vyrovnání se s různými typy diskriminace. Ze strategií jednotlivých manažerek jsem vytvořila následující subkategorie – **Strategie „na koho z nás zabere“**, **Strategie „ženských zbraní“** a **Strategie „vyhodí mě oknem, vlezou znova“**.

Oblast kultury (obvykle ve výzkumech zahrnovaná pod oblast služeb) patří v současné době v České republice mezi vysoce feminizované oblasti pracovního trhu. (Krause, 2005: 11) Samotné manažerky ve svých výpovědích reflektovaly, že se s při jednáních s jinými manažery a manažerkami setkávají téměř ve stejném počtu s muži i ženami na ekvivalentních manažerských pozicích. „*Já myslím, že je to tak půl na půl*“ (rozhovor 4) nebo „*já bych řekla, že v Praze je to možná i víc ženskéjch, aspoň tak se mi zdá, ale já jsem to nikdy nepočítala... anebo možná je to spíš tak půl na půl.*“ (rozhovor 3)

Dostupná statistická data k této problematice však v současné době neexistují. V průzkumech týkajících se festivalů, zůstává genderová otázka doposud zcela opomíjená. Z hlediska počtu pracovníků a pracovníků festivalů se



zjišťují pouze číselné statistické hodnoty, které se týkají obecně počtu osob. Rovněž v současnosti neexistuje žádná evidence či registrace divadelních festivalů, na základě které by bylo možné data o poměru manažerů a manažerek festivalů blíže vyzkoumat.

Jelikož se však jedná o feminizovanou oblast pracovního trhu, dalo by se očekávat, že také podíl žen, které obsazují manažerské a řídicí pozice bude výrazně vyšší. Jako překvapivé se v této souvislosti jeví tvrzení jedné z respondentek, která jako žena-manažerka, označila tento nevyrovnaný stav – poměr mužů a žen na vedoucích pozicích při řízení festivalu – za „*samozřejmý*“ (rozhovor 1). Zároveň však dodala, že o důvodu, proč tomu tak je, ani nikdy neuvažovala:

*„Myslím si, že jich není úplně málo, nikdy jsem to teda nepočítala, ale nemyslím si, že by to bylo až tak nevyrovnané, ale **míň jak polovina jich samozřejmě bude, to rozhodně.** A proč to tak je, to netuším, to nevím.“* (rozhovor 1)

Nazírání na výkon manažerské pozice muži jako na samozřejmé, bývá rovněž původcem jevu zvaného skleněný výtah (nebo eskalátor). (Dudová, Křížková, Fischlová, 2006: 24) Obvykle se jedná se o situace, kdy se lepší kvality a kompetence automaticky přisuzují mužům. Ti pak stoupají po kariérním žebříčku rychleji než jejich ženské kolegyně s obdobným znalostmi, vzděláním a zkušenostmi. Toto jednání vychází z patriarchálního uspořádání společnosti a jeho prostřednictvím se tento řád dále replikuje a potvrzuje. Reflektované přemýšlení o mužích jako nadřazených je pak odrazem zkušeností i přejímaných vzorců chování a myšlení, které daná společnost přijala za své a které si jedinci osvojují v procesu socializace a považují je za správné. Bez hlubší analýzy tohoto jevu, se pak takové přemýšlení častokrát může jevit dokonce jako přirozené. I tento faktor může být důvodem, proč se vyšší počet mužů-manažerů jeví jako přirozený nebo samozřejmý v poměru k menšinovému zastoupení ženských manažerek.

Také ve feminizovaných pracovních odvětvích bývají manažerské pozice primárně nabízeny mužům, jelikož se automaticky stereotypně předpokládá, že na tyto vyšší pozice budou chtít postoupit.

Obraz současného uspořádání naší společnosti, kde je v důsledku přetrvávající genderové hierarchie orientované patriarchálně přisuzovaný vyšší sociální status mužům, reflektovala jedna z manažerek slovy:

*„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 ženské, takže když něco děláte jako ženská, tak se třeba, se stane, že se všichni obrací na toho vašeho kolegu, pokud se ještě nevyznají v té naší zdejší organizační struktuře, tak se stává, že prostě považují toho mužského za důležitějšího a tak.**“ (rozhovor 3)*

Většina lidí primárně usuzuje, že vedoucí pozici při řízení organizace bude automaticky zastávat muž. Paradoxně k tomuto jevu dochází velice často i v oblasti kulturní sféry, kde by se obsazení manažerské pozice ženou dalo i při současném nastavení genderového řádu společnosti snadněji předpokládat. Jak již bylo popsáno výše, především v terciárním sektoru vykonávají majoritní část manažerských pozic právě ženy.

Takové nerovné zacházení a přemýšlení v stereotypních rámcích o výkonu nadřízených (manažer) a podřízených (asistentka) pracovních pozic může být následkem vyplývajícím z jevu nazývaného vertikální segregace (Šmídová, 2009: 709). Aspekt vertikální segregace na pracovním trhu popisuje nerovnoměrný podíl zastoupení mužů a žen v určitých profesích a na určitých pozicích. Např. v roce 2004 pracovalo na pozicích vedoucích a řídicích pracovníků 73,7% mužů a pouze 26,3% žen. (Ženy a muži v datech, 2005: 38). Jelikož muži pořád ve velké míře zastávají v naší společnosti hierarchicky vyšší pracovní pozice, přenášejí se tyto předpoklady a zkušenosti s tímto jevem nadále i do každodenní interakce lidí a na základě jejich jednání jsou stereotypně replikovány.

Dalším frekventovaným jevem, který vychází z patriarchálního nastavení společnosti a který se při výkonu manažerské pozice ženou objevuje pravidelně, je situace, kdy jsou manažerky automaticky považované za sekretářky nebo asistentky a to bez ohledu na to, zda se nachází na půdě vlastní organizace nebo na různých jednáních mimo organizaci či na pracovních 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**... no, ale je to tak, že a vlastně většinou tam jsou recepční, že jo holky, který prostě automaticky mně zařadí, jakože jsem teda asi sekretářka.“ (rozhovor 3)

Podobnou zkušenost, kdy manažerku festivalu automaticky pokládali za sekretářku a ani při upozornění, že tomu tak opravdu není, se situace nijakým způsobem nezměnila, vyjádřila i jiná respondentka.

„Jako ano, ale to je zase spíš daný tím, s kým jednáte, že jo, protože když jednáte s někým, **kdo 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... a to nemusí bejt v tom, že jsem ženská a že jednám jenom s chlapem. To, tenhle ten stejnej problém můžu mít, když prostě budu jednat s nějakou ženskou, která prostě bude úplně mimo, jo.“ (rozhovor 4)

Stereotypní zařazení žen – manažerek do podřízené pozice má za následek nejen rozdílné přímé jednání s nimi, ale zároveň pro ně z této přiřazené, hierarchicky nižší pozice vplývají i další důsledky. Právě ty tuto přisouzenou pozici opětovně potvrzují. K tomuto jednání samozřejmě nedochází jen ze strany mužů ale ve stejné míře i ze strany žen, které/ří si častokrát své stereotypní uvažování a jednání ani neuvědomují. Podobně jako u předchozího jevu i v těchto situacích se odráží stereotypní přemýšlení a replikování genderově nerovných společenských norem.

Tradičním vztahem „nadřízeného šéfa“ a „podřízené sekretářky“ se zbývala Rosemary Pringle (1989), podle které tento vztah představuje způsob byrokratické kontroly, jenž ve své podstatě odráží a replikuje tradiční model hierarchického uspořádání v rodině. V rámci tohoto vztahu jsou pak muži chápáni a dále prezentováni jako řídicí a rozhodující subjekty v protikladu k ženám jako převážně pasivním objektům. (Křížková, Pavlica: 96) Následně se pak tato tradiční genderová hierarchie v organizacích dále projevuje i ve vzájemné provázanosti obrazů žen na různých pozicích. Zavedený status pozice sekretářky se pak ve značné míře přenáší i do statusového obrazu manažerek, které si obchodní

partnerky a partneři pletou se sekretářkami. Tím tedy dochází k dalšímu znevýhodňování žen na manažerských pozicích. (Křížková, Pavlica: 96)

Jedna respondentka označila za svůj „genderově nejsilnější moment“ (rozhovor 5) nebo „největší nějakou šikanu“ (rozhovor 5), kterou doposud zažila, situaci, ve které se ocitla jako manažerka při jednání s výlučně mužským kolektivem.

*„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 měla 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 jsem já říkala a vlastně jsem měla pocit, že to je taková jakoby podvědomá hra na to, jako stejně si to kluci uděláme po svém.“* (rozhovor 5)

Zcela samozřejmá aktivní snaha manažerky zapojit se do diskuze a sebevědomě prosadit svůj názor jako rovnocenná partnerka v jednání, měla za následek diskriminaci ze strany mužského kolektivu. Tuto reakci manažerů lze považovat za odraz předpokladu, že žena-manažerka nedosahuje schopnosti manažerů-mužů.

Zároveň je v této situaci patrné působení jevu zvaného tokenismus. Ten nastává právě v případech, kdy je zástupkyň nebo zástupců určité skupiny v nějakém společenství velmi málo. S těmito jedinci se pak zachází jako se symboly skupiny, kterou představují. K tokenům se obvykle obrací větší pozornost a jsou vnímáni především prostřednictvím stereotypů spojovaných se skupinou, kterou představují. Samotný aspekt feminity tedy staví ženy na řídicích pozicích do znevýhodněné situace, protože jim jsou neustále připisovány vlastnosti spojované s ženskými pozicemi v pracovní sféře. Ženské manažerky pak nebývají považovány za kompetentní manažerky a partnerky jednání a jejich autorita je různými způsoby snižována. (Křížková, 2007: 66) Tuto dominantní pozici silných vzájemných mužských vazeb a pocitu soudržnosti v prostředí managementu pak

ještě víc posiluje absence ženských vazeb. Samotná respondentka reflektovala, že se v obdobných situacích ocitá často právě při jednáních, „...*kde je převaha mužská a vlastně není tam žádný jakoby ženský hráč nebo spoluhráč v tom jednání*“ (rozhovor 5).

Obdobný způsobem, se prosazují mužské vazby a soudržnost i v rámci jednotlivých organizací. Mužská moc bývá v rámci určité skupiny nebo organizace podporována vzájemnou soudržností mužských spolupracovníků, kteří společně vytváří neformální uzavřené skupiny. Ty mezi sebe přijímají nové členy jen stěží a i to především na základě podobnosti a vzájemných sympatií. Tyto skupiny se tradičně označují jako tzv. old boys networks. (Dudová, Křížková, Fischlová, 2006: 2003) Členství v takových sítích zpravidla bývá předpokladem pro kariérní růst v rámci organizace nebo s sebou přináší jiné formy výhod, jako jsou uznání a respekt. Ženy obvykle do takových skupin nemají šanci proniknout a nacházejí se mimo ně. Absence žen v těchto neformálních sítích následně způsobuje jejich přehlížení a jejich nedostatečné respektování. Zároveň ženám neúčast v těchto sítích ztěžuje přístup k hierarchicky vyšším pozicím, jejichž obsazování při uvolnění pozice probíhá nejprve z řad členů skupiny.

Jelikož se ženy denně dostávají do konfliktu s genderovou hierarchizací naší společnosti, jsou nuceny vytvářet různé strategie, které jim pomáhají denně překonávat různé bariery, na které naráží.

### **9.3.1. Strategie „na koho z nás zabere“**

Jedna z manažerek uvedla, že se mnohokrát setkala se situacemi, kdy mužští zástupci sponzorů radši rokovali s jejím spolupracovníkem než s ní. A to i přesto, že vedení organizace je zcela v kompetenci respondentky. Tento přístup manažerky jsem proto označila jako **Strategii „na koho z nás zabere“**.

*„No tak my se s naším vedoucím produkce většinou u těch sponzorů zjevujeme oba najednou, takže... no je pravda, že někteří, ale to se vůbec nedá zevšeobecňovat, jsou někteří třeba zástupci sponzorů, kteří radši promlouvají k němu a baví se jako, že mezi námi muži a tak. No a pak jsou vlastně jiní, kteří zas se strašně rádi, třeba se předváděj přede mnou, protože jsem*

*ženská. No a tak je dobré chodit ve dvou a počkat na koho z nás ten dotyčným člověk zabere. 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 jsme se setkali na tom manažerským postu protilehlým teda s ženskou.“*  
(rozhovor 3)

Strategie této respondentky vyplynula ze zkušeností a situací, ve kterých při různých jednáních s partnery a sponzory pocítila jistou formu diskriminace. Situace, ve kterých se respondentka obvykle ocitá, je možné rozdělit na dva různé typy. První typ představuje situace, když partner jednání komunikuje o důležitých věcech převážně nebo výhradně jen s mužským kolegou manažerky. Pouze příslušnost ke stejné skupině – stejnému genderu, zde stačí k předpokladu rovnocenného vztahu v jednání. Manažerka jakožto příslušnice jiné skupiny, se pak v těchto situacích ocitá v postavení tzv. „tokena“. (Renzetti, Curran, 2003: 281) Je vnímána jako představitelka cizí skupiny a zároveň jsou na ni přenášeny všechny stereotypní představy skupiny, kterou představuje. Jelikož jsou vztahy v naší společnosti organizované hierarchicky, a vycházejí ze stereotypních představ nadřazenosti maskulinity nad feminitou, je manažerka zároveň vnímána, jako zástupkyně hierarchicky níže postavené skupiny.

Druhý typ situace představuje naopak zdánlivě neutrální stav, kdy se jednání mezi respondentkou a partnerem festivalu jeví jako rovnocenné. I zde je však patrná jistá hierarchická nerovnost, která vyplývá z obecného stereotypu nadřazenosti. Snaha předvést se nebo učinit dojem na manažerku ze strany partnerů festivalu evokuje, že manažerku v této situaci nevnímají jako konkurenci a necítí z její strany žádné ohrožení své mocenské pozice.

Ve snaze dosáhnout při jednáních s partnery a sponzory festivalu pozitivního výsledku, byla manažerka nucena vytvořit si takovou strategii pro překonání bariér, která zaručí požadovaný výsledek bez ohledu na konkrétní situaci. Jak respondentka sama popsala, jelikož se při jednáních s partnery festivalu setkává převážně s mužskými zástupci, rozhodla se na všechna jednání chodit se svým mužským kolegou, který v případě, že to protějšší strana vyžaduje, přebírá aktivní pozici při jednání.

Otázkou ale je, zda tato strategie není vzhledem k vytváření obrazu o ženách, na manažerských postech spíše kontraproduktivní. I když může být výsledkem jednání dohoda mezi týmem festivalu a sponzorskou organizací, role manažerky je v tomto jednání odsunuta do pasivní pozice, což opětovně přispívá k potvrzování genderových stereotypů a upevňování bariér v pracovním prostředí.

### 9.3.2. Strategie „ženských zbraní“

Za další typ strategie, prostřednictvím které se manažerky vyrovnávají s diskriminací, je možné považovat **Strategii „ženských zbraní“**. Jedna z respondentek reflektovala, že jednou z jejích strategií jak překonávat stereotypní reakce ze strany okolí je jakási forma protiútoky, založená na občasném využívání ženských zbraní při jednáních.

*„Když potřebujeme jednat s italským developerem prostě, tak já s kolegyní XXX si vezmeme sukýnky, uděláme si ty lokničky na těch blondátech 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. Ale teď ještě jako tak dobrý, teď už nám je prostě skoro 40, že jo, tak už nejsme úplně nejmladší, ale ještě nemáme ty 3 brady, ale prostě už se pomalu musíme smířovat s tím, že prostě už tím jako zjevem a jako nějakým diblíkováním opravdu jako nikoho neohromíme, to spíš budeme jako k smíchu jo.**“ (rozhovor 4)*

I když by se od ženy na řídicí pozici dala očekávat zcela protikladná strategie, tedy že se bude primárně usilovat přizpůsobit své chování a jednání mužským standardům a tímto způsobem se snažit prosadit v jednání jako rovnocenná partnerka (Křížková, Pavlica, 2004: 95), vychází strategie této manažerky naopak ze záměrného zdůrazňování feminity a ženského těla. Manažerka úmyslně pracuje s tím, že je žena a stereotypy spojované s feminitou – jakou jsou sexualizace ženského těla a hierarchická nadřazenost mužů – se snaží využít ve svůj prospěch. Přitom zároveň předpokládá, že mužský partner bude

v této situaci pravděpodobně vycházej z obecného stereotypu nadřazenosti muže nad ženou a proto se nebude při jednání cítit nijak ohrožen. (Křížková, Pavlica, 2004: 101) Ve své hierarchicky „nižší“ pozici pak může manažerka paradoxně získat větší prostor pro své vyjednávání, jelikož její mužský parter nebude při jednání pochybovat o svém postavení a nebude nucen si tuto pozici nijak potvrzovat.

Zároveň je součástí strategie této manažerky snaha využívat při jednáních svou atraktivitu a vzhled. Aspekt krásy je i v dnešní společnosti spojován především se ženami a feminitou. Krása představuje v naší společnosti další stereotyp, na základě kterého jsou hodnoceny všechny ženy a to bez ohledu na jejich individuální životní orientace či profesní zaměření. Ženy jsou společenskými tlaky nuceny přibližovat se představám idealizované ženské krásy, což bývá zároveň častokrát prezentováno jako prostředek k dosažení úspěchu jak v soukromé tak i pracovní sféře. Současně krása představuje jev, který je spojovaný téměř výhradně s ženskou mladostí. Tím se aspekt krásy stává také kritériem, které přispívá k diskriminaci na základě věku. V tomto fenoménu tak lze spatřovat jakýsi novodobý nástroj útlaku žen, který ženskou krásu pokládá za předpoklad úspěchu ženy. (Navrátilová, Jarkovská, 2004: 129)

Současně však tímto jednáním pomáhá respondentka konstruovat obraz profese či pracovní pozice manažerky divadelních festivalů, který je v tomto případě založený na přiznání submisivního chování ženy-manažerky a těží ze stereotypů sexualizovaného pracovního prostředí. Obdobně jako strategie předchozí respondentky, i tato strategie spíše přispívá k udržování a potvrzování přetrvávajících stereotypů ve společnosti.

### **9.3.3. Strategie „ vyhodí mě oknem, vlezu znova“**

Další ze strategií, jak manažerky řeší situace, ve kterých se při jednáních s partnery festivalů ocitají ve znevýhodněné pozici, popsala jedna z respondentek slovy:

*„Naučila jsem se ho překonávat tím, že prostě, když mě vyhoděj oknem, vlezu znova. Takže prostě **jakoby počkám chvíli a zase celou věc znova***



*zopakuju, až jí jako tam probuším a oni pak už nemají šanci utýct a musej mě poslouchat. Ale jako je to speciálně teda ve společnostech, kde... kde je převaha mužská a vlastně není tam žádný jakoby ženský hráč nebo spoluhráč v tom jednání.“ (rozhovor 5)*

Obdobně jako předchozí respondentky, se i tato manažerka při různých jednáních častokrát dostává do konfrontace s přímou diskriminací ze strany různých partnerů festivalu, kdy v kolektivu mužů nebývá považována za rovnocennou partnerku a její názory nebývají akceptovány. I v tomto případě je patrná jakási neviditelná soudržnost mužské skupiny, která staví ženskou manažerku do znevýhodněné nižší pozice.

K řešení takových situací volí manažerka náročnou strategii, která vyžaduje velmi aktivní a asertivní přístup. Svou strategii tato manažerka zakládá na vytrvalosti prosazovat svůj názor a obhajovat svou rovnocennou pozici až do té doby, pokud nejsou akceptovány.

Je zřejmé, že k potvrzení rovnocenné pozice manažerky v tomto případě nestačí pouze její aktivní přístup a snaha reagovat na projednávané problémy, které by byly ekvivalentní přístupu jejich mužských kolegů nebo partnerů, nýbrž je manažerka pro dosažení stejného cíle nucena vyvinout mnohem větší úsilí než její kolegové a partneři jednání. (Lipovetsky, 2000: 291)

Zároveň však příliš aktivní přístup manažerky může působit konfliktně vůči stereotypní představě o odpovídajícím femininním chování ženy, což se může následně stát dalším terčem kritiky ze strany jejich mužských kolegů.

### **9.3.5. Souhrn**

Tato část práce přináší analýzu různých bariér pracovního prostředí, na které manažerky divadelních festivalů při výkonu své pozice denně narážejí.

Přestože všechny respondentky vykonávají řídicí pozice v organizacích působících v oblasti kultury, která bývá často označovaná jako feminizovaná pracovní oblast a tedy by se dalo usuzovat, že v této oblasti bude vyšší také zastoupení žen v managementu organizací, z analýzy vyplynulo, že muži i ženy stále předpokládají, že na řídicích pozicích organizací se jaksi přirozeně musí

nacházet muži a zároveň neočekávají, že by mohla být ředitelkou organizace žena.

Další jevem, který vyplývá z tradičních představ o hierarchickém genderovém uspořádání rolí v organizacích, je primární spojování žen s výkonem nižších asistentských pozic a s pozicemi sekretářek. Tato provázanost obrazu žen na různých pozicích v sobě zahrnuje i přenos statusu, který je jednotlivým pozicím připsán. (Křížková, Pavlica, 2004: 96) Manažerky se tak často dostávají do situací, kdy jsou okolím považovány za sekretářky a to jak při jednáních s partnery festivalů ve svých vlastních kancelářích tak i na různých služebních cestách. Na druhé straně se ale muži do situací, ve kterých jsou okolím automaticky považováni za pracovníky na nižších pozicích, obvykle nedostávají.

Jiným typem diskriminačního chování na základě genderu, které respondentky ve svých výpovědích reflektovaly, je nerovná pozice při různých jednáních s partnery a sponzory festivalů. V těchto situacích respondentky pociťují, že jejich názory nejsou partnery jednání vůbec přijímány nebo nemají stejnou váhu jako názory jiných mužských kolegů. V některých případech dokonce partnery a sponzory festivalu častokrát raději vedou jednání s mužskými kolegy anebo podřízeným respondentek než se samotnými manažerkami. Manažerky jsou v těchto situacích v kontrastu s mužskou skupinou vnímány jako představitelky cizí skupiny, tzv. „tokeni“ (Renzetti, Curran, 2003: 281). Současně jsou na ně přenášeny různé stereotypní představy o skupině, kterou zastupují, což v důsledku hierarchického uspořádání společnosti znamená, že je jim neustále připisován status spojovaný s ženskými pozicemi v pracovní sféře. Proto nebývají považovány za kompetentní partnerky jednání a jejich autorita je různými způsoby snižována.

Na základě těchto zkušeností, kdy manažerky pociťovaly, že se s nimi zachází jinak z toho důvodu, že jsou ženy, si následně vytvořily vlastní strategie, jak se s touto formou diskriminace vyrovnat a jak ji překonávat.

#### 9.4. **Kompetence manažerek divadelních festivalů**

Mezi tyto kompetence manažerek divadelních festivalů, které respondentky ve svých výpovědích reflektovaly, patří nejen klasické manažerské funkce, jako jsou řízení a motivování spolupracovníků a spolupracovnic, výběr a přijímání nových členek a členů organizačního týmu, ale také i specifické činnosti jako je například odpovědnost za výběr a dramaturgickou skladbu programu.

Mezi základní kompetence manažerek a manažerů patří právě schopnost řídit své spolupracovnice a spolupracovníky. Proto jsem se nejprve zaměřila na analýzu výroků, ve kterých manažerky přímo či nepřímo popisují své strategie řízení.

Jedna z manažerek uvedla, že svůj styl řízení přizpůsobuje aktuální situaci, ve které se organizace nachází. Zároveň uvedla, že si uvědomuje rozdílné přístupy v řízení u manažerek a manažerů a že pro svou strategii řízení volí jakousi kombinaci obou těchto stylů.

*„Ta charakteristika prostě bude jiná, jako to **vod přirozenosti ten přístup je jakoby jinej** a nemyslím si, že je to...že je něco jakoby vhodnější. Myslím si, že vlastně možná, už budu mluvit hrozně jakoby zkušeně nebo staře, ale já si myslím, **že totiž v každý chvíli, nebo fázi té organizace, ať už je to festival, nebo kulturní organizace, tak potřebuje jinou dynamiku a někdy možná je důležitější ta dynamika více ženská a někdy je lepší ta dynamika více mužská.** Nikdy nic není úplně stejný, jako život běží v nějakým zráním, i ta organizace roste a zraje a mění se a vlastně já si často všímám, že někdy **musím hrát toho chlapa, jakože někdy vlastně musím tu dynamiku jako akcelarovat, ačkoli bych bytostně cejtla, že vlastně se mi nechce, a nebylo by to třeba. Ale já cejtím, jak vlastně ten tým nebo ty lidi potřebujou ten přístup a potřebujou najednou cítit tu silnou jako ruku a tu rozhodnost a něco co mně vůbec není osobně vlastní, ale vlastně jsem nucena do té role, jsem nucena to hrát, protože nějak vlastně podvědomě je to o těch lidech. Je to lidská věc a je to vlastně jakoby vyžadovaný, je nějaká věc, na kterou jsou zvyklí, na kterou jejich psychika a emoce reagujou, potřebujou to cítit nebo vnímat, aby se cejtli motivovaní v té práci jakoby pokračovat.“** (rozhovor 5)*

Je zajímavé, jak tato manažerka zdůrazňuje přirozenost rozdílných přístupů řízení manažerů a manažerek a zároveň tyto způsoby řízení vymezuje dichotomně jako mužský a ženský. Tyto způsoby řízení současně odrážejí stereotypy spojované s pojmáním feminity a maskulinity ve společnosti a jím odpovídajících vlastností a typů chování.

Může být důvod rozdílného jednání při řízení u žen a mužů přirozený, nebo naše očekávání toho, jak má správně žena nebo muž řídit organizaci, jsou znovu pouhým odrazem normativních představ přijímaných ve společnosti?

Obraz dominantního manažera-muže je v dnešní době možné spojovat spíše už jen s klasickými teoriemi řízení organizací, které vycházely z hierarchických struktur konstruovaných ve vztazích mužů jako nadřízených pracovníků nad ženami – podřízenými pracovnicemi. (Křížková, Pavlica, 2004: 41) V současnosti bývá tento styl řízení kritizován a odmítán, jelikož ve své podstatě přímo vylučuje ženy-manažerky z procesu řízení. Konfliktním se zde stává už samotný aspekt feminity a vlastností, které s ním bývají stereotypně spojované. Zároveň jsou tyto femininní vlastnosti postaveny do opozice oproti maskulinním vlastnostem, jako jsou dominance či respondentkou zmiňovaná „*silná ruka manažera*“ (rozhovor 4). Proto bývá ženské řízení v souladu s femininními znaky obvykle charakterizováno jako umírněné a kooperativní. (Křížková, Pavlica, 2004: 42)

Zároveň respondentka popisuje projevy mužského stylu řízení jako něco, co pro ni není přirozené, co ji nutí hrát mužskou roli. Obdobně lze tuto úvahu aplikovat také na její ženskou roli – není stejným způsobem ve společnosti vlastně nucena hrát také svou ženskou roli? Tu si však osvojila a ztotožňuje se s ní, proto ji již nepovažuje za nepřirozenou.

Pokud se tedy manažerka rozhodne v nějaké situaci jednat aktivně a cílevědomě, může to automaticky znamenat, že přebírá mužský styl řízení nebo prosazuje mužskou dynamiku, i když je žena? Spíše by snad bylo možné konstatovat, že se jedná o jeden styl řízení v jeho různých podobách, než o dva různé, stereotypně vymezené způsoby řízení. Vždyť každá osoba disponuje škálou vlastností, které bývají vymezovány jako maskulinní tak i femininní.

Zajímavé je také, jak tato manažerka popisuje situace, ve kterých je nucena jednat více dominantním způsobem. Tyto situace označuje jako ty, v nichž cítila, že je změna ve stylu řízení potřebná. Své jednání pak dále prezentuje jako snahu

odpovědět na potřeby svých spolupracovníků nebo jakousi službu kolektivu. Právě emoce a nutnost naplňovat potřeby jiných, bývají stereotypně označovány jako femininní vlastnosti. Jejich zdůrazňování pak může být odrazem snahy této manažerky prezentovat svou feminitu v kontrastu k dominantnímu „maskulinnímu“ způsobu řízení, které se rozhodla vykonávat.

Podobným způsobem, jako kombinaci různých přístupů, charakterizovala svůj styl řízení i další manažerka:

*„Manažer musí na jednu stranu jakoby stát za tím svým názorem a umět ho prosadit a na druhou stranu nesmí být jako jenom autoritativní v tom, že prostě von má vždycky pravdu, to je si myslím, že takhle jako dobrej manažer nevypadá. 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 4)*

Podobně i další manažerka vymezuje svůj styl řízení vůči tradičnímu autoritativnímu způsobu vedení, které bývá označované jako maskulinní a ve své strategii vyzdvihuje naopak především týmovou práci a kolektivní jednání. Skupinová spolupráce předpokládá otevřenou diskusi a snahu o shodu všech členů skupiny nebo organizace při jednáních. Oproti tradičnímu způsobu řízení, se může způsob řízení založený na spolupráci jevit jako pasivní či umírněný. Na základě těchto charakteristik, které bývají stereotypně spojovány se ženami, pak bývá označován jako femininní. (Křížková, Pavlica, 2004: 42)

Zajímavé je, jak tato manažerka nemluví o řízení týmu, tak jak to uvádějí klasické učebnice managementu (např. Veber, 2007: 256), jako o řízení z pozice nadřízené pracovnice. Naopak svůj vztah k týmu vyjadřuje tak, jako kdyby byla jeho součástí, což může na jedné straně odrážet snahu manažerky přinášet do organizace rovné podmínky pro všechny členky a členy týmu. Na druhé straně se může zároveň jednat o snahu manažerky prezentovat se v souladu s očekávanými stereotypními představami.

Zároveň však ani při tomto otevřeném stylu řízení manažerka nijak nesnižuje svou vedoucí pozici a přiznává, že její názor je rozhodující a je nutné, aby si jej manažerka dokázala prosadit.

Význam otevřené týmové spolupráce při organizaci divadelního festivalu reflektovala ve své výpovědi i další respondentka. V tomto případě se však jedná o výběr a přijímání nových zaměstnankyň a zaměstnanců do organizačního týmu, což představuje další z kompetencí manažerek a manažerů festivalů.

*„V podstatě **tým jsem si sestavila do určité chvíle sama**, protože jsem... vlastně tady nikdo tak jako silnej tahoun nebyl, ale musím říct, že **za poslední 3 roky, vlastně jako já opravdu nechci hrát tu roli jakoby toho šéfa**. Takže vlastně třeba, když jsme právě vybíraly zrovna ty dva mladé muže do týmu, **tak vlastně u toho výběrového řízení jsme seděly jakoby všechny tři**, kdo jsme do té chvíle v tom sdružení pracovaly a vlastně jsme se **bavily na základě nějakého demokratického dialogu**. Jestli jako pro a proti a **byla tam jako nějaká společná analýza, jo, takže samozřejmě byl jako respektovanej můj názor nějak samozřejmě víc, nebo má větší váhu, protože jsem jakoby ta zakladatelka, ale zároveň jakoby já v tom... nerozhoduju to sama... nebo není to vo tom, že bych to chtěla rozhodovat sama**, protože nakonec vlastně oni hlavně tydlety holky budou s těma dvouma pracovat, takže ta důležitost byla, aby ta chemie, to jakoby vnímání bylo v pořádku.“ (rozhovor 5)*

Jak manažerka sama uvedla, sestavování organizačního týmu festivalu vždy představovalo součást její manažerské pozice. Poněkud kontrastně zde proto vyznívá, jak reflektuje svou snahu oprostít se v posledních letech od „role šéfa“. Čím může být tato potřeba změny ve způsobu řízení způsobena? Zdá se, jakoby se v momentu, kdy se manažerce povedlo vytvořit fungující a důvěryhodný tým spolupracovníků, vytratila nutnost řídit vztahy v organizaci hierarchicky. Zároveň může být role hierarchicky nadřazené manažerky těžko slučitelná se snahou prosazovat rovnocenné vztahy v organizaci, na kterých je tato týmová spolupráce založena.

Výrazná je zde právě důležitost zachovat v organizaci dobře fungující tým. Jedná se tedy o jakousi víru v kolektivní spolupráci, ne v individuální práci

každého jednotlivce, jak tomu bývá u hierarchického způsobu řízení. (Křížková, Pavlica, 2004: 43) I to může být důvodem, proč zvolila strategii výběru nových zaměstnanců/zaměstnankyň v kolektivu všech spolupracovnic. Na druhé straně však tato manažerka zdůrazňuje, že její názor je v organizaci i nadále ceněný více.

Mezi další kompetence manažerek a manažerů divadelních festivalů patří odpovědnost za výběr a skladbu programu festivalu. Důležité jsou na této pozici nejen manažerské znalosti a schopnosti, ale zároveň si manažerky i manažeři festivalů musí neustále rozšiřovat znalosti v oblasti dramaturgie.

*„Já si myslím, že když jde o divadelní festival, že asi docela důležitý je vkus, nebo nějaký prostě, třeba otevřenost určitá k novým směrům divadelním a schopnost je nějak jako vnímat a že je k tomu asi, a to teď nevím jestli mluvím o **manažérským nebo dramaturgickým postupu, mně to trochu splývá v poslední době. Pak by to chtělo nějakou schopnost zprostředkovávat, to co pokládáte za kvalitní, co pokládáte za hodnotný. Pak umět najít cestu, jak to zprostředkovat, jak vysvětlit, proč právě tohle vám připadá důležitý a vybírat tak, aby to publikum pochopilo, v čem jsou ty novinky a tak jo... To si myslím, že je důležitý si uvědomovat, že se ten festival... když to teda řeknu úplně jinak... že ten festival se nedělá proto, aby my jsme se tady vytahovali, že předvádí nějaký super umění odjinud, ale že záleží, 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... Takže se **vzdělávám taky za pochodu praxí. Protože původně jsme měli tři dramaturgy a teď máme jenom jednoho. Teda máme dva, ale ten druhý je dramaturg XXX a on je tak trošku taky generální ředitel XXX, takže nemá zas tolik času jezdit po divadlech. Takže jsem se toho musela ujmout a taky chtěla...**“ (rozhovor 3)***

Při výběru představení a tvorbě programové skladby respondentka na jedné straně zdůrazňuje, že se jedná o její vlastní tvůrčí výběr a nezávislá rozhodnutí, která vycházejí z jejich odborných znalostí. To znamená, že jako manažerka divadelního festivalu musí kromě manažerských schopností a znalostí disponovat také odbornými znalostmi z oblasti dramaturgie. To vyžaduje neustále vzdělávání

a získávání informací o nejnovější divadelní tvorbě a divadelních trendech. Současně však respondentka zdůrazňuje, že tento odborný výběr představení, je nevyhnutné přizpůsobit potřebám publika. Právě nutnost reagovat na potřeby publika se z výpovědi respondentky jeví jako jedno z rovnocenných kritérií, podle kterého se při konečném výběru programu řídí. Zároveň je toto rozhodnutí prezentováno jako snaha „nevytahovat se“ nad publikem. Opět se zdá, jako by se manažerka snažila svou vlastní potřebu seberealizace a prezentace svých odborných znalostí vyvážit zdůrazňováním cizích potřeb a nutnosti péče o potřeby jiných.

Jako další významný aspekt související s dramaturgickou kompetencí manažerek a manažerů festivalů se jeví nutnost vykonávat četné služební cesty do partnerských divadel.

I když se nejedná konkrétně o případ této respondentky, jelikož již nemusí řešit strategie sladění práce a rodiny, protože její děti jsou již dospělé (jak bylo popsáno v kapitole 9.2.1., současně představuje tato respondentka ve výzkumném vzorku jedinou zástupkyni divadelního festivalu, který přináší pouze zahraniční tvorbu), je z těchto souvislostí možné vyvodit, že zmiňovaná časová náročnost, kterou zahraniční pracovní cesty vyžadují, se může snadno stát velkou překážkou pro výkon manažerské pozice u žen. Ženy aspirující na manažerskou pozici, mohou být při snaze o kariéerní postup na řídicí post znevýhodněny oproti mužským kolegům právě tím, že se u nich bude stereotypně předpokládat, že nebudou vzhledem ke své připsané mateřské roli a péči o rodinu schopny anebo ochotny vykonávat časté služební cesty. (Renzetti, Curran, 2000: 233)

Na obdobný jev upozornily ve svých výpovědích i další dvě manažerky festivalů. V těchto případech se jedná o výkon rozdílných úkolů na ekvivalentních pracovních pozicích u manažerek a manažerů festivalů i divadelních souborů:

*„To je zajímavě rozdělený, že většinou na pozici manažera, který je víc reprezentantem čehosi, tak je více mužů a jakoby ty jsou vysílání. **Takovýma téma manžerama diplomantama, kontaktérama a vlastně ty ženy jsou víc v těch výkonnejch funkcích.**“ (rozhovor 5)*



S tímto jevem se při výkonu své funkce setkala i jiná respondentka:

*„Voni třeba některý soubory to mají tak, že prostě maj jako manažerku, se kterou to všechno domlouváte, ale pak je **nějakej tour manager, který s tím souborem jede a to je většinou chlap... že tý ženský jsou spíš ty administrátorky vlastně, který to celý domluvěj, zaříděj smlouvy a domluvěj podmínky a tak, ale prostě z toho důvodu, že jsou ženský a mají prostě třeba rodinu, tak prostě jako nepotřebujou celej rok jako cestovat od čerta k d'áblu.**“ (rozhovor 4)*

Nerovnost, ke které dochází, když ženy a muži působí v jednom odvětví a na stejné pozici, avšak náplň jejich práce je zcela odlišná, bývá označována jako vertikální segregace (Crompton, 1993; Šmídová, 2009: 709). Mužům jsou v takovém případě tradičně přidělovány prestižnější a zajímavější úkoly, ženy pak v rámci výkonu své pozice odpovídají za méně důležité a převážně monotónní úkoly (za které bývají zároveň obvykle hůře honorovány). (Renzetti, Curran, 2003: 269)

Toto nerovné postavení žen a mužů tedy bývá zároveň podporováno osvobozením mužů od povinností v domácí a rodinné sféře, kde je práce vyžadována primárně od žen. Zároveň vztah žen k pracovní sféře bývá ve společnosti považován až za druhořadý. (Šmídová, 2009: 710) Péče o domácnost a rodinu přisuzována primárně ženám, je tedy dalším ze stereotypů, které ženám ztěžují přístup k výkonu prestižnějších pracovních pozic, jež častokrát vyžadují časovou flexibilitu či možnost vykonávat služební cesty.

Důležitou roli pro ně totiž častokrát hraje právě možnost skloubení výdělečné práce s pracemi v domácnosti či péčí o rodinu. (Renzetti, Curran, 2003: 269)

Řešením této situace by samozřejmě mohlo být rovnoměrné sdílení péče o děti a domácnost, které by zároveň přeneslo partnerce i partnerovi stejné možnosti v pracovní sféře.

### 9.4.1. Souhrn

Manažerská pozice a s ní spojované kompetence jsou i v dnešní době stále ovlivňované stereotypními představami o odlišných schopnostech a vlastnostech žen a mužů, které bývají zároveň častokrát považované za zcela „přirozené“. Z těchto stereotypů následně vyplývají i představy o rozdílném způsobu řízení manažerek a manažerů a zároveň je od nich ve společnosti tento rozdílný přístup vyžadován. Samotné respondentky své strategie řízení reflektovaly jako kombinaci obou přístupů, přičemž „mužské“ způsoby řízení prezentovaly jako něco, s čím se neztotožňují, avšak určité situace si i tento typ řízení vyžadují. Naopak respondentky zdůrazňovaly, že přednost dávají spíše demokratickému způsobu řízení, týmové spolupráci a rovnocennému přístupu k jednotlivým členkám a členům organizačního týmu. Ženy na manažerských pozicích jsou často nucené řešit konflikt vyplývající protichůdných rolí. Na jedné straně se od nich očekává jednání odpovídající stereotypům spojovaným s feminitou a na straně druhé musí vystupovat v manažerské roli, která bývá i v dnešní době spojovaná s maskulinními vlastnostmi a typy chování. Manažerky se tak častokrát snaží legitimizovat svou pozici právě přizpůsobováním se odpovídajícím genderovým stereotypům. Zároveň to může odrážet jejich snahu uspět na manažerské pozici jako ženy a tím zpochybnit platnost genderových stereotypů spojovaných s „mužskou“ manažerskou pozicí.

Mezi specifické kompetence, které výkon pozice manažerky divadelních festivalů zahrnuje, patří také odpovědnost za dramaturgickou skladbu programu festivalu. Tato kompetence častokrát od osoby na manažerské pozici vyžaduje flexibilitu a možnost vykonávat časté služební cesty. V určitých případech pak tento aspekt může představovat diskriminační prvek vůči ženským uchazečkám o manažerský post, u kterých může být stereotypně předpokládána neochota nebo neschopnost tyto služební cesty vykonávat kvůli jejich přisouzeným rodinným rolím.

## 10. Závěr

Cílem předložené bakalářské práce bylo uskutečnit kvalitativní sondu do života žen, které působí v manažerských pozicích pražských divadelních festivalů a zároveň z genderového hlediska analyzovat prostředí managementu pražských divadelních festivalů. Jednalo se o kvalitativní analýzu životních podmínek a životních strategií žen-manažerek pražských divadelních festivalů, o postižení různých faktorů a mechanismů, které manažerky na této řídicí pozici ovlivňují a způsobů jejich vyrovnávání se s genderovými konflikty, které tato pracovní pozici obnáší. Mezi nejvýraznější genderové konflikty, které manažerky divadelních festivalů musí řešit, je přitom možné považovat konflikt mateřské a manažerské role a zároveň konflikt ženské a manažerské role.

I když by se dalo předpokládat, že ženy, které působí na manažerských pozicích, budou reflektovat nástup na tuto pozici i její samotný výkon jako potřebu seberealizace, vlastního kreativního naplnění či využití a rozvoj dosavadních zkušeností, téměř všechny respondentky ve svých výpovědích zdůrazňovaly, že se jednalo především o snahu reagovat na potřeby někoho jiného. Právě péče o jiné a realizace potřeb někoho jiného patří mezi základní stereotypy, které bývají přisuzovány ženám. Vzhledem k tomu, že se ve všech případech jednalo o zkušené manažerky s bohatou praxí, jeví se toto jednání manažerek jako snaha chovat se konformně s tradičními společenskými stereotypy spojovanými s feminitou. Zároveň jim tedy tento typ strategie umožňuje prezentovat se na manažerské pozici v souladu s jejich ženskou rolí.

Další významný mechanismus, který ovlivnil vstup žen na manažerskou pozici, představuje krizová situace. Tato možnost však s sebou nese velké riziko, které bývá častokrát spojované s jevem nazvaným skleněný útes (Králíková, 2006: 15). Povýšení žen na manažerskou pozici v krizové době nutí ženy jednat pod obrovským tlakem, který přináší možnost neúspěchu. Případné selhání při řešení krizové situace má pak za následek vytváření negativních představ o schopnostech žen-manažerek.

V současné době je pracovní prostředí ještě stále lépe nastavené pro mužské role. Naopak ženské role jsou nadále stereotypně spojovány s mateřstvím

a rodinnými povinnostmi. Problém vztahu práce a rodiny bývá obvykle odsouván na individuální úroveň, jako osobní záležitost žen, což je na pracovním trhu dále znevýhodňuje. Ženy, které působí na manažerských pozicích, jsou proto častokrát nucené vytvářet různé osobní strategie pro sladění pracovních a osobních rolí. Analýza odhalila u manažerek divadelních festivalů celkem tři typy strategií, prostřednictvím kterých řeší tento genderový konflikt.

První případ představuje přizpůsobení mateřské role profesní roli manažerky. V tomto případě se jednalo o manažerky, které mají již zcela dospělé, anebo straší děti, o které není nutné neustále pečovat. To umožňuje manažerkám věnovat se již plně své kariéře. Tento typ strategie bývá někdy označován také jako taktika „oddáleného startu“. (Dudová, Křížková, Fischlová, 2006: 57)

Další typ strategie, které manažerky ke sladění osobních a pracovní rolí volí, je přizpůsobení pracovní role roli mateřské. Z analýzy vyplynulo, že prostředí divadelních festivalů manažerkám umožňuje relativně dobře kombinovat obě role. V případě potřeby mají manažerky možnost přizpůsobit si čas pracovní doby aktuálním okolnostem, případně pracovat z domova. Právě tento aspekt se zároveň ukázal jako velmi významný motivační faktor pro výkon profese manažerky divadelního festivalu.

Poslední skupinu manažerek představují mladé zatím bezdětné ženy, pro které zatím absence mateřství představuje příležitost plně se realizovat při rozvoji své kariéry.

Ani ve specifické oblasti managementu divadelních festivalů nelze mluvit o genderově neutrálním prostředí. Také zde totiž ženy na manažerských pozicích naráží na množství genderově stereotypních představ a projevů diskriminace. Ty je zároveň neustále nutí k vytváření různých osobních strategií, jak je překonávat a jak se s nimi vyrovnat. Častokrát se i v této feminizované pracovní sféře manažerky setkávají s tím, že bývají zcela automaticky považované za sekretářky nebo na různých schůzkách se sponzory a partnery festivalů nebývají považovány za rovnocenné partnerky jednání.

K překonávání těchto situací si manažerky v průběhu své kariéry vytvořily vlastní osobní strategie. První z těchto strategií lze označit jako strategii „na koho z nás zabere“. Tato strategie spočívá v cílené snaze manažerky chodit na všechny

důležité schůzky s partnery festivalu se svým kolegou, který se v nutném případě ujímá vedení schůzky.

Další manažerka volí strategii „ženských zbraní“, která vychází nejen z otevřeného přiznání, ale dokonce zdůraznění stereotypů, které bývají v naší společnosti tradičně spojovány s feminitou.

Poslední typ strategie představuje strategie „vyhodí mě oknem, vlezu znova“. Tato manažerka svou strategii zakládá na vytrvalosti prosazovat svůj názor a obhajovat své rovnocenné postavení tak dlouho, pokud není její manažerská pozice akceptována.

Mezi základní kompetence manažerek divadelních festivalů patří řízení organizačního týmu. Ukázalo se, že vnímání a vykonávání řídicí pozice manažerkami je stále ovlivňované sdílenými stereotypními představami o ženách a mužích a o jejich „přirozené“ odlišnosti. Řídicí pozice vyžaduje od osoby, která ji vykonává jistou přirozenou autoritu, schopnost jednat rozhodně a přímo, což jedna z manažerek označila jako řízení „*silnou rukou*“ (rozhovor 5). Tento typ řízení byl samotnými manažerkami popisovaný jako něco, co jim není přirozené a vlastní a co se s nimi jako ženami vůbec neslučuje nebo co jim je dokonce nepříjemné. Naopak manažerky častokrát zdůrazňovaly důležitost týmové spolupráce, demokratického dialogu při řešení problémů a rovnocenné pozice jednotlivých členek a členů organizačního týmu. Na jedné straně je zde zcela patrné, jak se manažerky tímto způsobem snaží řešit genderový konflikt vyplývající z protichůdných rolí, které musí současně zastupovat, a to ženské a manažerské. Na druhé straně je nutné přihlídnout také k tomu, že se ve všech případech jednalo o menší kulturní organizace s velmi malým počtem členek a členů v organizačních týmech, což může být důvodem potřeby osobnějších vazeb a méně formální atmosféry v organizacích. To však zároveň může tento genderový konflikt, který jsou manažerky nuceny vyjednávat, ještě více prohlubovat.

## 11. Přílohy

Příloha 1: Struktura zaměstnanosti a managementu v roce 2004 ve nepodnikatelské sféře v třídění podle výdělkové hladiny domovských organizací v %

Příloha 1 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 2: Guide list

Příloha 3: Ukázka semistrukturovaného interview

Příloha 4: Tabulka 1: Kategorie a subkategorie

## 12. Literatura

Bem, S.L. *The Lenses of Gender: Transforming of the Debate on Sexual Inequality*. 1. vyd. New Heaven : Yale University Press, 1993. 244 s. ISBN 0-300-06163-3.

Bradnová, H. ed. *Encyklopedický slovník*. 1. vyd. Praha : Odeon, 1993. 1253 s. ISBN 80-207-0438-8.

Connell, R.W. *Gender*. 1. vyd. Malden : Blackwell Publisher, 2002. 184 s. ISBN 0-745-62716-1.

Crompton, R. (ed.) *Restructuring Gender Relations and Employment. The Decline of the Male Breadwinner*. 1. vyd. Oxford: Oxford University Press, 1999. 256 s. ISBN 0-198-29608-8.

Čermáková, M. Gender, společnost, pracovní trh. *Sociologický časopis*, 2002, roč. 31, č. 1, s. 7-25. ISSN 0038-0288.

Čermáková, M. Postavení žen na trhu práce. *Sociologický časopis*, 1997, roč. 33, č. 4, s. 389-404. ISSN 0038-0288.

Disman, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 4. vyd. Praha : Karolinum, 2002. 347 s. ISBN 978-80-246-0139-7.

Dudová, R., Křížková, A., Fischlová, D. *Gender v managementu: kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR*. 1. vyd. Praha : VÚPSV, 2006. 120 s. ISBN 80-87007-32-8.

Dudová, R. (ed.). *Souvislosti proměn pracovního trhu a soukromého, rodinného a partnerského života*. 1. vyd. Praha : Sociologický ústav AV ČR, 2007. 166 s. ISBN 978-80-7330-119-4.

Dvořák, J. *Kreativní management pro divadlo aneb O divadle jinak*. 2. vyd. Praha : Pražská scéna, 2004. 337 s. ISBN 80-86102-53-X.

Dvořák, J. *Malý slovník managementu divadla*. 1. vyd. Praha : Pražská scéna, 2005. 312 s. ISBN 80-86102-49-1.

Farkašová, E. *Mohlo by být jinak (!?)*. *Vybrané texty*. 1. vyd. Bratislava : Aliancia žien Slovenska, 2002. 88 s. ISBN 80-968545-5-0.

Ferrarová, E. *Příručka pro implementaci rovných příležitostí žen a mužů a principů gender mainstreamingu ve veřejné správě v České republice*. 1. vyd. Praha : Gender Studies, o.p.s., 2007. 26 s. ISBN 978-80-86520-26-1.

Fischlová, D., Gazdagová, M. *Moderní společnost a její proměny: Gender v managementu. Možnosti a bariéry prosazení žen a mužů v managementu, Šetření na personálních agenturách*. 1. vyd. Praha : VÚPSV, 2005. 17 s. ISBN 80-239-7462-9.

- Giddens, A. *Sociologie*. 1. vyd. Praha : Argo, 1999. 595 s. ISBN 80-7203-124-4.
- Hagoort, G. *Umělecký management v podnikatelském stylu*. 1. vyd. Praha : AMU & KANT, 2009. 301s. ISBN 978-80-7437-008-3.
- Havelková, B. Diskriminace na základě pohlaví. In Bobek, M., Boučková, P., Kühn, Z. *Rovnost a diskriminace*. 1. vyd. Praha : C.H. Beck, 2007. 471 s. ISBN 978-80-7179-584-1.
- Hendl, J. *Kvalitativní výzkum. Základní metody a aplikace*. 1. vyd. Praha : Portál, 2005. 407 s. ISBN 80-7367-040-2.
- Chodorow, N.J. *The Reproduction of Mothering*. 1. vyd. Berkley : University of Kalifornia Press, 1978. 263 s. ISBN 0-520-03892-4.
- Jarkovská, L. *Prohlédněme genderové stereotypy*. In Formánková, L., Rytířová, K. (ed.). *abc feminismu*. 1. vyd. Brno : NESEHNUTÍ, 2004. 232 s. ISBN 80-903228-3-2.
- Kanter, R.M. *Men and Woman of the corporation*. 1. vyd. New York : BasicBooks, 1977. 416 s. ISBN 0-465-04454-9.
- Keller, J. *Úvod do sociologie*. 5. vyd. Praha : Sociologické nakladatelství, 2004. 204 s. ISBN 80-86429-39-3.
- Kolářová, M. Globální muž a lokální žena? Feministický pohled na globalizaci. *Gender, rovné příležitosti, výzkum*, 2007, roč. 8, č. 1, s. 1–5. ISSN 1213-0028.
- Krause, D. *Moderní společnost a její proměny: Gender v managementu. Analýza trhu práce České republiky z pohledu problematiky genderu se zaměřením na popis stavu a struktury zaměstnanosti žen v managementu*. 1. vyd. Praha : VÚPSV, 2005. 37 s. ISBN 80-239-6822-X.
- Králíková, A. „Osmóza“ žen do vyšších pozic nefunguje, musíme je cíleně podporovat. In Jachanová Doležalová, A. *Půl na půl - Rovné příležitosti do firem – speciální vydání*. 1. vyd. Praha: Gender Studies, o.p.s., 2006. 28 s. ISBN 80-86520-15-3.
- Křížková, A. *Životní strategie manažerek: případová studie*. 1. vyd. Praha : SÚ AV ČR, 2002. 72 s. ISBN 80-7330-031-1.
- Křížková, A., Václavíková-Helšusová, L. *Sociální kontext života žen pracujících v řídicích pozicích*. 1. vyd. Praha : SÚ AV ČR, 2002. 49.s. ISBN 80-7330-035-4.
- Křížková, A., Pavlica, K.. *Management genderových vztahů. Postavení žen a mužů v organizaci*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2004. 155 s. ISBN 80-7261-117-8.



Křížková, A. *Životní strategie žen a mužů v řízení a podnikání*. 1. vyd. Praha : Sociologický ústav AV ČR, 2007. 175 s. ISBN 80-7330-125-5.

Lázňovský, M. Management v umění. In Durdilová, T., Pohořelá, M., Bláhová, O. *Autor, motor, animátor*. 1. vyd. Praha : Nová síť, 2008. 139 s. ISBN 80-254-3714-8.

Lipovetsky, Gilles. *Třetí žena, Neměnnost a proměny ženství*. 2. vyd. Praha : Prostor, 2000. 329 s. ISBN 978-80-7260-171-4.

Machovcová, K. Rovné příležitosti mužů a žen v zaměstnání. In Formánková, L., Rytířová, K. (ed.). *abc feminismu*. 1. vyd. Brno : NESEHNUTÍ, 2004. 232 s. ISBN 80-903228-3-2.

Machovcová, K. *Ženy na skleněném útesu*. In Jachanová Doležalová, A. *Půl na půl - Rovné příležitosti do firem – speciální vydání*. 1. vyd. Praha: Gender Studies, o.p.s., 2006. 28 s. ISBN 80-86520-15-3.

Navrátilová, J., Jarkovská, L. Mýtus krásy. In Formánková, L., Rytířová, K. (ed.). *abc feminismu*. 1. vyd. Brno : NESEHNUTÍ, 2004. 232 s. ISBN 80-903228-3-2.

Nekolný, B. *Divadelní systémy a kulturní politika*. 1. vyd. Praha : Divadelní ústav, 2006. 152 s. ISBN 80-7008-197-X.

Oakley, A. *Pohlaví, gender a společnost*. 1. vyd. Praha : Portál, 2000. 176 s. ISBN 80-7178-403-6.

Oates – Indruchová, L. *Dívčí válka s ideologií. Klasické texty angloamerického feministického myšlení*. 1. vyd. Praha : Sociologické nakladatelství, 1998. 304 s. ISBN 80-85850-67-2.

Renzetti, C.M., Curran, D.J. *Ženy, muži a společnost*. 1. vyd. Praha : Karolinum, 2003. 642 s. ISBN 80-246-0525-2.

Silverman, D. *Ako robiť kvalitatívny výskum*. 1. vyd. Bratislava. Ikar, 2005. 327 s. ISBN 80-551-0904-4.

Smetáčková, I., Vlková, K. *Gender ve škole: příručka pro vyučující předmětů občanská výchova, občanská nauka a základy společenských věd na základních a středních školách*. 1. vyd. Praha : Otevřená společnost, 2005. 191 s. ISBN 80-903331-2-5.

Strauss, A., Corbinová, J. *Základy kvalitativního výzkumu*. 1. vyd. Brno : Nakladatelství Albert, 1999. 196 s. ISBN 80-85834-60-X.

Šmausová, G. *Kdopak by se genderu bál?* [online verze] [cit. 2012-04-15] Dostupný z WWW: <http://www.cec-wys.org/prilohy/1dc3aec4/Kdopak%20by%20se%20genderu%20bal.pdf>.

Šmídová, I. *Genderovaná volba práce: statusové šance a vzdělávací rozhodovací strategie*. *Sociologický časopis*, 2009, roč. 45, č. 4, s. 707-726. ISSN 0038-0288.

Vlach, J. Šetření výdělkové rovnosti žen a mužů v managementu. 1. vyd. Praha : VÚPSV, 2005. 60 s. ISBN 80-239-6624-3.

Veber, J. (ed.). *Management. Základy, prosperity, globalizace*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2007. 700 s. ISBN 978-80-7261-029-7.

Vodáková, A., Petrusek, M. *Velký sociologický slovník*. 1. vyd. Praha : SÚ AV ČR, 1996. 1627 s. ISBN 80-7184-311-3.

Weber, M. *Autorita, etika a společnost*. 1. vyd. Praha : Mladá fronta, 1997. 296 s. ISBN 80-204-0611-5.

Ženy a muži v datech. Praha : ČSÚ a MPSV ČR, 2005. ISBN 80-250-1092-9.