

Univerzita Karlova v Praze

Filozofická fakulta

Katedra psychologie



FILOZOFICKÁ FAKULTA
UNIVERZITY KARLOVY
V PRAZE

Bakalářská práce

Kateřina Čížková

Gender a manažerská pozice z pohledu psychologie

**Gender and management position from the psychological
perspective**

Praha 2014

Vedoucí práce: PhDr. Eva Höschlová, Ph.D.

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych ráda poděkovala zejména PhDr. Evě Höschlové, Ph.D. za obrovskou ochotu, podporu a neustálou inspiraci při psaní práce.

Poděkování dále patří všem, kdo mi byli při práci oporou a podělili se se mnou o své cenné zkušenosti.

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně, že jsem řádně citovala všechny použité prameny a literaturu a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 2.5.2014

.....
Kateřina Čížková

Abstrakt:

Bakalářská práce se věnuje vlivu genderu na manažerskou pozici z pohledu psychologie. Zabývá se nejprve obecným vymezením genderu jako sociální kategorie v protikladu ke kategorii pohlaví. Posléze rozebírá reálně existující rozdíly mezi muži a ženami i stereotypy s nimi svázané. V další části zkoumá otázku genderu ve světě práce a organizací. Ve třetí kapitole se již věnuje přímo problematice vlivu genderu na manažerskou pozici, a to v různých kontextech. Větší část práce se věnuje rozboru stylů vedení a míry, do níž je uplatňují muži či ženy na vedoucích pozicích. Empirická část předkládá návrh výzkumu, který se zaměřuje na zjištění rozdílů ve stylu vedení žen a mužů v našem prostředí. Zaměřuje se konkrétně na vedení menších skupin a na spokojenost podřízených pracovníků s tímto vedením.

Klíčová slova:

gender, manažerská pozice, pohlaví, styl vedení

Abstract:

This thesis deals with gender and its influence on management position from the psychological perspective. Initially it focuses on the general definition of gender as a social category compared to the category of sex. After that it analyses existing differences among women and men and also stereotypes associated with them. In the next part it deals with the question of gender in the field of work and organizations. In the third chapter the thesis focuses on the influence of gender on the management position in several contexts. The focal point of the paper is the analysis of different leadership styles and their application by women and men. The empirical part proposes a research design focused on the differences among women and men in leadership styles in our culture. Its aim is to analyse leadership styles in small groups and satisfaction of subordinates with their superior.

Keywords:

gender, management position, sex, leadership style

Obsah

ÚVOD.....	8
1 Gender jako dělicí kategorie společnosti.....	10
1.1 Gender – definice a pojmy.....	10
1.1.1 Historie a vývoj konceptu.....	11
1.1.2 Socializace, Gender jako norma.....	12
1.2 Gender versus pohlaví.....	13
1.3 Muži versus ženy.....	14
1.4 Stereotypy.....	15
2 Gender ve světě práce.....	18
2.1 Trh práce.....	18
2.1.1 Genderová diskriminace.....	18
2.1.2 Specifika České republiky.....	19
2.1.3 Vstup do Evropské unie.....	20
2.2 Organizace.....	20
2.2.1 Klasické teorie organizací.....	21
2.2.2 Genderově orientované teorie.....	22
2.2.3 Výhody sociálně odpovědných organizací.....	22
3 Manažerská pozice a vliv genderu.....	24
3.1 Postup do řídicích rolí.....	24
3.1.1 Manažerská role.....	25
3.1.2 Strategie k dosažení úspěchu.....	26
3.1.3 Mentoring, neformální síť.....	26
3.1.4 Bariéry při postupu.....	27
3.2 Rovnováha pracovního a rodinného života.....	28
3.2.1 Pracovně-rodinný konflikt.....	29
3.2.2 Strategie kombinace práce a rodiny.....	30

3.3 Styly vedení	31
3.3.1 Ideál dobrého manažera	32
3.3.2 Klasické a nové styly vedení	33
3.3.3 Muži, ženy a styly vedení	35
3.3.4 Transformační styl jako východisko.....	36
3.4 Hodnocení žen v organizaci.....	37
3.4.1 Pracovní dvojice a týmy	39
3.4.2 Rozmanitost pracovních skupin.....	40
3.5 Komunikace	41
4 Návrh výzkumného projektu	43
4.1 Oblast výzkumu	43
4.1.1 Východiska výzkumného projektu	43
4.2 Problém a hypotézy	44
4.3 Metody	45
4.3.1 Výzkumný soubor.....	45
4.3.2 Sběr dat	46
4.3.3 Použité metody	46
4.3.4 Zpracování dat a vyhodnocení hypotéz	47
4.4 Diskuze	48
ZÁVĚR	51
Seznam použité literatury	52

ÚVOD

„Nic není skutečně lidské, pokud to vylučuje polovinu lidstva.“

- Sally Helgesen

Žijeme ve 21. století. Plánujeme lety na vzdálené planety, překonáváme rychlost zvuku, vyrábíme dokonalé přístroje nepatrné velikosti. Děláme mílové kroky vpřed a ustrnutí na jednom místě znamená v této dynamické době konec.

Některé věci se však nemění. A proto i dnes, v době, kdy se bláhové představy snů z minulého století stávají skutečností, je hlavní starostí ženy péče o děti a o domácnost a úkolem muže je zajistit obživu. V kontrastu k tempu, jakým se vše kolem nás mění, zůstává tato představa pozoruhodně stabilní.

Díky ohromnému technickému pokroku však také stojíme na hraně, kdy můžeme nezvratně ublížit sami sobě. Je nutné přehodnotit priority společnosti a nechat se vést nejen vstřícným úspěchům, ale také budoucnosti, ve které skutečně můžeme žít. Naštěstí si nutnost změny uvědomuje stále více lidí, kteří se podílejí na potřebných krocích. A stejně jako u všech pokroků technického rázu, je i v tomto směru potřeba nejprve vybudovat pevnou teoretickou základnu, získat data, která přesvědčí i zaryté skeptiky a podnítky změny. Zejména je však nutné ukázat vše na konkrétních případech, rozšířit tyto „novinky“ tak, aby se staly běžnou součástí našich životů a dostaly příležitost vyvážit dosavadní jednostrannost.

Právě díky aktuálnosti této problematiky jsem se rozhodla ji zvolit jako téma své bakalářské práce. Ta se zabývá ženami a muži, kteří svými rozhodnutími ovlivňují naši budoucnost. Chceme-li zvolit ty nejlepší, musíme pečlivě porovnat všechny uchazeče v dílčích dovednostech, které dohromady tvoří vedoucí úlohu, což je také cíl, který jsem si stanovila pro příštích několik desítek stran.

V první části předložené práce se zabývám problematikou genderu jako dělicí kategorie společnosti. Rozebírám historický vývoj konceptu a významné vlivy na jeho postupnou institucionalizaci. Následně vymezuji pojem genderu vůči pojmu pohlaví, a stanovuji tak další charakteristiky této kategorie. Dále se přesouvám ke zhodnocení odlišností žen a mužů a v závislosti na této části také k dodnes udržovaným stereotypům.

Ve druhé kapitole se dostávám do světa práce, kde se zabývám problematikou genderové diskriminace v oblasti pracovního trhu a specifiky České republiky, a to zejména po vstupu do Evropské unie. V této části také hodnotím přístup organizací k genderové problematice a výhody, jež pro ně plynou z uplatňování politiky rovných příležitostí.

Třetí kapitola je již specificky zaměřena na vliv genderu na manažerskou pozici. Soustředím se zde na kariéru, postup do řídicí role a strategie k němu využívané. Zaměřuji se také na bariéry, na které po cestě pracovníci narážejí, i na jejich pomocné síly. Následně se věnuji otázce rovnováhy pracovního a rodinného života.

V práci se podrobněji zaměřuji na styly vedení manažerů. Konkrétně mne zajímá vývoj představy ideálního vedoucího pracovníka, klasické a nové styly vedení a styl, který je v současnosti považován za nejefektivnější. Tyto styly zvažuji z hlediska jejich užívání muži a ženami. Efektivita manažerů je, bez ohledu na uplatňovaný styl, závislá na tom, jak je vnímají jejich podřízení. Proto se následující kapitola zaměřuje na hodnocení vedoucích pracovníků v rámci pracovních dvojic i větších skupin. Hodnotím v ní také specifika komunikace žen a mužů na různých úrovních hierarchie.

Druhou část práce tvoří návrh výzkumného projektu, který jsem se rozhodla zaměřit na oblast u nás málo probádanou. Jedná se o styl vedení pracovníků v rámci skupiny a vnímanou spokojenost podřízených. Vzhledem k tématu celé práce mě zajímá, nakolik se liší uplatňované styly mezi muži a ženami v českém prostředí.

1 Gender jako dělicí kategorie společnosti

1.1 Gender – definice a pojmy

V odborné i populární literatuře můžeme nalézt mnoho definic genderu. Často se však shodují na tom, že se jedná o připsanou sociální kategorii zakládající odlišné vnímání mužů a žen v konkrétní kultuře.

Ačkoli nejčastěji se můžeme setkat s operacionalizací pojmu na základě pozorování odlišností v chování mužů a žen či v jejich sebehodnocení, problematika genderu je podle některých autorů mnohem složitější (Ayman & Korabik, 2010). Jedná se o „*multidimenzionální a mnohaúrovňový fenomén, na nějž je možné pohlížet z mnoha stran. Zahrnuje intrapsychické aspekty, jako jsou například genderová schémata či stereotypy, genderové role a od nich se odvíjející rysy, postoje a hodnoty. Problematika však také zahrnuje způsob interakce mezi muži a ženami a jejich sociální role, které mnohdy dle očekávání společnosti naplňují*“ (Ayman et al., 2010, s. 158).

Jde o pojem odkazující na sociální a mocenské rozdíly mezi mužem a ženou. Jedná se o sociální konstrukt odlišující maskulinitu a feminitu, soubory vlastností připisovaných danému pohlaví v určitém čase a v určité kultuře. Nejde tedy o daný a přirozený stav, nýbrž o jakési momentální naladění společnosti na sociální vztahy mezi muži a ženami (Křížková & Pavlica, 2004). Tato kategorie vymezuje vztahy mezi pohlavími a jejich odlišné vzájemné postavení, které není dáno biologickými odlišnostmi. Toto postavení má v rámci kultur různou podobu a je historicky proměnlivé (Pisár, Jakab, & Ľapinová, 2008).

Kultury potom rozlišujeme rovnostářské, v nichž jsou ženy v profesní rovině vnímány jako identické a stejně schopné a přínosné jako muži. Zastánci tohoto přístupu kritizují druhý model, takzvaný komplementární, který vnímá ženy a muže jako bytosti stejně schopné, avšak přesto odlišné. Podle něj je důležité využívat právě unikátních přínosů obou pohlaví, a nepotlačovat tak identitu a jedinečnost žen (Karsten, 1994). Jakkoli je však gender konkrétní kulturní perspektivou ovlivněn, dle Gatrell (2008) jsou mnohé úvahy, teorie i praktiky s ním spjaté interkulturně univerzální.

Zajímavé je, že vnímané rozdíly jsou výraznější v západních kulturách, které mají progresivnější ideologie týkající se pohlavních rolí a kladou daleko větší důraz na rovnost mužů a žen (Costa, Terracciano, & McCrae, 2001). Nejpravděpodobnějším vysvětlením tohoto jevu je podle autorů proces atribuce. Zatímco v rovnostářských kulturách je například

vlídnost ženy vnímána čistě jako volba nutně odrážející její osobnost, stejné chování v kolektivistické kultuře je připsáno tradiční roli.

Zde považuji za zásadní objasnit několik základních pojmů, se kterými pracuji. Pod označením genderová schémata se skrývají stereotypní charakteristiky přisuzované automaticky jednomu pohlaví bez ohledu na individuální odlišnosti jedinců. Za shodný považuji pojem genderových stereotypů, které obnáší mnohdy nesprávné „*apriorní soudy vážící se na kategorii femininity a maskulinity*“ (Křížková a kol., 2004, s. 144). Pod genderovou rolí se skrývá soubor předpisů a očekávání spojených s chováním a jednáním žen a mužů v závislosti na jejich pohlaví (Pisár a kol., 2008). Očekávání s rolemi spojená se mnohdy zakládají na výše zmíněných stereotypech.

1.1.1 Historie a vývoj konceptu

Otázka genderu je úzce spjata s hnutím feminismu, jehož počátky sahají do 17. století v Evropě, kdy se soustředilo zejména na majetková a vzdělávací práva žen. V 19. století se pozornost přesunula k volebním právům a ve století 20. již na otázku rovnosti sociálních a ekonomických příležitostí. V této době se také začal formovat samotný pojem „gender“. Zatímco zastánci liberálního feminismu vidí hlavní příčinu nerovností v kapitalismu, radikální feminismus obviňuje z nerovností přímo muže a jimi vytvořený systém patriarchátu (Gatrell, 2008).

Odlišování pojmů pohlaví a gender započalo v odborných kruzích na počátku 70. let minulého století (Ayman et al., 2010). Jako jedna z prvních použila pojem teoretička Rubin, která odlišila kategorizaci zakládající se na tělesných znacích od té zakládající se na odlišnostech v chování, jednání a v rolích, kterou nazvala „G systémem“. Ten definovala jako součást identity jedince vypovídající o jeho každodenní zkušenosti s tím, že je mužem či ženou (podle Křížkové, 2007).

Psychologie genderu se rozvinula během posledních desetiletí z popisného výčtu pohlavních odlišností ve velmi zajímavou oblast plnou výzkumů. Zatímco dřívější teorie vnímaly gender jako stabilní komponentu osobnosti na úrovni rysu, ty novější se již zabývají jeho proměnlivostí (Shields, 2000). V českých vědeckých kruzích se tento pojem začal objevovat v 90. letech minulého století (Křížková a kol., 2004).

1.1.2 Socializace, Gender jako norma

Společnost je strukturována podle mnoha hledisek. Její genderová skladba se odvíjí zejména od dělby placené a neplacené práce mezi muži a ženami. Zatímco placená sféra je stále vnímána jako mužský svět, oblast neplacená je naopak ženskou dominantou. Podle toho, ve které z těchto dvou sfér se člověk více angažuje, se také odvíjí jeho celkové postavení ve společnosti, jeho role a význam.

Křížková (2007) charakterizuje teorie, které se pokouší objasnit proces osvojování genderových rolí, a tak i vznik genderové struktury společnosti. Mezi ty základní řadí teorii nápodoby, kognitivní vývojovou teorii a psychoanalytickou teorii socializace.

Podle první zmíněné odmala imitujeme chování rodičů a dalších blízkých osob. Hlavním problémem ženy, která chce dosáhnout na nejvyšší pozice, je potom to, že musí napodobovat úspěšný mužský model. Za takové chování je však současně kritizována. Podle kognitivní vývojové teorie se *„chování genderových rolí v průběhu ontogenetického vývoje mění spolu s tím, jak probíhá vývoj poznávacích funkcí a schopností dítěte“* (Křížková, 2007, s. 23). Psychoanalyticky zaměřené teorie se po vzoru Sigmunda Freuda soustředí na osvojování genderových rolí prostřednictvím identifikace s rodičem stejného pohlaví.

Již v raném dětství se děti učí genderovým stereotypům a rolím, z nichž většina jednoznačně odlišuje atributy a aktivity vhodné pro jedno z pohlaví. Tato internalizace ovlivňuje naše postoje a chování v dospělosti. Vyvineme si systém názorů a postojů, který nazýváme nevědomou ideologií a do níž můžeme zařadit například názor západní civilizace na přirozené role muže a ženy (Karsten, 1994).

Lidé se snadno identifikují s charakteristikami, které se obecně připisují jedincům stejného pohlaví. Kultura podporuje očekávání, jak by se měli muž či žena chovat, což dále podporuje odlišnosti v jejich aktivitách a zájmech. V těchto oblastech si potom pochopitelně vybudují lepší dovednosti a znalosti, které následně chtějí uplatňovat (Eddleston, Veiga, & Powell, 2006).

Gender vnímáme jako neměnný sociální řád a jako podklad identity jedinců. Stejně jako ostatní společenské normy, jsme se naučili udržovat i zavedené genderové vztahy a chování, jež z těchto zajetých kolejí vybočuje, penalizovat (Křížková a kol., 2004). Dodržování tohoto sociálního řádu je zajištěno sociální kontrolou a různými formami sankcí. K institucionalizaci genderu dochází ve společnosti formálním i neformálním způsobem a jejím východiskem je dělba práce mezi muži a ženami. Takto vytvořený genderový kontrakt připisuje ženám a mužům práci odlišné hodnoty a znevýhodňuje je v různých oblastech

života. Ženám tato implicitní i explicitní pravidla komplikují sféru pracovní, mužům naopak ztěžují plné zapojení do rodinné oblasti.

K jednostrannému hodnocení osob pouze na základě jejich pohlaví přispěla i sama psychologie, která se od svého počátku až do 60. let minulého století zabývala studiem pouze jedné poloviny lidstva, a to mužů. Ti byli nazíráni jako reprezentativní zástupci lidské rasy, a poznatky touto cestou získané tak byly aplikovány na všechny bez rozdílu pohlaví (Jansz, 2000).

1.2 Gender versus pohlaví

Gender můžeme chápat jako manifestaci pohlaví ve společnosti. Zatímco pohlaví máme pouze dvě, genderů lze podle Bačuvčíka (2010) nalézt několik, mezi nimi například i singles, lesbičky, gaye či bisexuály.

V literatuře se setkáme s mnoha teoriemi zabývajícími se odlišnostmi mezi pohlavími. Některé z nich na tyto rozdíly nahlíží z čistě biologického hlediska, jiné berou v úvahu pouze faktory sociální. Mezi nimi stojí řada teorií, které se je pokouší navzájem propojit, což je také cesta, kterou se ubírají výzkumníci v posledních letech.

Biologicky založené teorie se zabývají pouze vrozenými odlišnostmi a z nich plynoucími nerovnostmi. Uměle tak oddělují člověka od sociálních vztahů, v nichž se denně pohybuje. Gender vnímají jako přirozenou a nezměnitelnou podstatu člověka a většina odborníků se již od jejich pohledu distancuje (Gatrell, 2008).

V sociologicky pojatých teoriích se setkáme s názorem, že nerovnosti plynou z uměle nastavených sociálních bariér, které tvoří pro ženy a muže odlišné podmínky. Tyto teorie pohlížejí na gender jako na sociální konstrukt. Zastánkyně přístupu Gatrell (2008) vnímá gender jako důsledek sociálních procesů, jazyka, myšlenek a praktik.

Karsten (1994) hovoří o Kanter, která se zasadila o zviditelnění žen v managementu v 80. letech. Zastávala názor, že uvážená distribuce moci zdvihá její celkové množství. Distribuována by měla být lidem na základě jejich osobních dovedností a odbornosti, nikoli podle oficiální pozice v hierarchii společnosti.

Propojením výše zmíněných názorů získáme teorie, které připouští jak biologické, tak i sociální vlivy. Například podle Brody (2000) je jisté, že biologické nastavení mužů a žen do jisté míry predikuje jejich vývoj osobnosti. Následné genderové rozdíly jsou však silně ovlivněny kulturními hodnotami a postoji zahrnujícími genderové role. Na gender se tedy již

nepohlíží pouze jako na vlastnictví jedince, ale jako na výsledek sociálních praktik, který je neustále produkován a reprodukován na pracovišti a mimo ně (Gatrell, 2008).

Jeden z výkladů problematiky nám nabízí vlivná teorie sociálních rolí (Eagly & Karau, 1991). Podle ní generují rozdíly mezi pohlavími psychické a sociální procesy. Jedním z nich je podle Alexandera (2000) přesvědčení o genderových rolích přisuzující zástupcům obou pohlaví charakteristiky vhodné pro výkon typických pracovních rolí a pro určitý sociální status. Rozdíly mezi pohlavími jsou podporovány normativním očekáváním zahrnujícím vhodné chování mužů a žen a také skrze získávání odlišných dovedností a vykonávání pohlavně typizovaných sociálních rolí. Běžně se předpokládá, že muž či žena disponuje atributy vhodnými pro roli, kterou ve společnosti tradičně zastává. Lidé mají tendenci se chovat konzistentně s připsanými genderovými rolemi, což způsobuje rozdíly v jejich sociálním chování.

1.3 Muži versus ženy

Běžně se setkáváme s tím, že lidé označují některé charakteristiky za dané ženám a jiné mužům. Tato danost je přitom chápána biologicky a zdůvodňována evolucí. Pokud se nechováme v souladu s tímto očekáváním, jednáme v podstatě proti naší přirozenosti (Nakonečný, 2011). Ani u biologicky podložených odlišností však nelze předpokládat jednoznačný projev a je třeba počítat s velkou interindividuální variabilitou. Nyní se podívám podrobněji na některé výzkumy, které se rozdíly zabývají, a z jejichž výsledků je patrné, že nejsou nijak výrazné.

Zjištěné odlišnosti v osobnostních rysech mužů a žen jsou konzistentní s genderovými stereotypy. Ženy dosahují mírně vyšších skóre v oblasti negativních emocí, submisivity a sklonů k pečování a projevují také větší starost o city ostatních než o plány a cíle. Muži naopak vykazují vyšší míru asertivity (Costa et al., 2001).

Další práce se soustředily na oblast emocí a jejich expresivity. Vzhledem k tomu, že například u novorozenců nebyly zjištěny rozdíly ve frekvenci a intenzitě pláče v závislosti na pohlaví, předpokládá se, že odlišnosti v této oblasti plynou ze sociálních norem (Vingerhoets, 2000). Každá kultura má pravidla o emocionální expresivitě, která přispívají k udržování genderových stereotypů. U nás se jedná o dobře známé „kluci nepláčou, dívky nejsou agresivní“ a mnoho dalších.

„Většina výzkumů ukazuje, že expresivita emocí je socializovaná v souladu s pravidly projevu, předpisovými sociálními normami, které diktují, jak a kde mohou být v konkrétní

kultuře emoce vyjádřeny mužem či ženou“ (Brody, 2000, s. 25). Obecně lze říci, že emocionalita, která není v souladu s genderovým očekáváním, má pro jedince spíše negativní následky. Jako oblíbenější tak jsou hodnoceni muži vyjadřující vztek a ženy projevující pozitivní emoce (Hall, 2000). Socializace vede zástupce obou pohlaví k odlišnému vyjadřování emocí a udržuje rozdělení genderových rolí (Brody, 2000).

Vingerhoets (2000) hovoří o tlaku socializace na osvojení si specifických strategií pro vyrovnávání se se stresem. Chlapci se učí zvládat náročné situace instrumentálně, zatímco dívky jsou vedeny k vyjadřování emocí a vyhledávání sociální opory. Proti této socializační hypotéze však stojí hypotéza strukturální, která spatřuje odlišnosti ve strategiích v odlišné povaze stresových situací, jimž musí ženy a muži běžně čelit. To by znamenalo, že například právě na manažerských postech jsou rozdíly minimální, neboť zde čelí muži i ženy stejným výzvám. Zjištěné odlišnosti mezi muži a ženami jsou při posuzování reálně pracujících manažerů oproti laboratornímu prostředí skutečně nižší (Korabik, Baril, & Watson, 1993).

Podle Shields (2000) můžeme najít typicky genderované emoce, které posilují nastavené nerovnosti. Stereotypně feminně vnímané emoce, jako jsou strach, smutek či úzkost, jsou vnímány jako výraz bezmoci a naopak emoce spojované s postavou muže, jako je vztek či pýcha, jsou odrazem moci a kontroly nad situací. Tyto typicky maskulinní projevy jsou tradičně spojovány s představou silného vůdce - muže.

Další rozdíly byly pozorovány ve strategiích mužů a žen při vyjednávání, což může být jedna z běžných činností v rámci manažerské pozice. Muži mají obecně tendenci klást si výrazně vyšší cíle. Ženy samy pro sebe vyžadují v průměru daleko méně než muži a jejich ostych v této věci jde stranou pouze ve chvíli, kdy vyjednávají za někoho jiného. Toto lze interpretovat jako zvýšenou interpersonální orientaci, případně jako strach z toho, že budou působit v rozporu s klasickým genderovým schématem nesobecké ženy (Thompson, 2006).

Míra, do níž mají samy ženy tendenci naplňovat genderová očekávání, je však někdy skutečně překvapivá. Některé studie se zaměřily například na snahu žen o udržení dobrých vztahů, a to zejména v přítomnosti mužských kolegů. Zde vyšlo najevo, že pro zachování hrdosti mužských kolegů ženy cíleně snižují svůj aktuální výkon či své vlastní úspěchy (Sandberg, 2013).

1.4 Stereotypy

Místo ženy je v domácnosti. Ženy pracují pouze pro kapesné. Ženy jsou častěji na nemocenské, a stojí tak společnost více peněz. Ženy nechtějí mít v práci odpovědnost.

Zaměstnání matek vede k mladické delikvenci. To jsou jen některé ze stereotypů, které v 70. letech uvedla Durkin (1978). Mnohé z těchto přesvědčení však přetrvávají i dodnes.

„Stereotypy jsou konzistentní vzorce popisující nejvíce zapamatovatelné kvality určité skupiny. Mohou být založeny na lidské rase, pohlaví [...]. Kategorizující proces, který zjednodušuje lidské myšlení, se objevuje proto, že lidé jsou zahlceni více stimuly, než dovedou zvládnout. Zobečňování je osvobozuje od zátěže, kterou představují zbytečné detaily“ (Karsten, 1994, s. 82). Když však tato přesvědčení aplikujeme na konkrétní jedince, bývají mnohdy neaktuální a chybná. Snadno tak dojde k nedorozumění, nepochopení či dokonce k potlačení vývoje a limitování možností.

Tato přesvědčení udržuje tendence lidí se podle nich chovat. Jakmile jsou byt' jen implicitně upozorněni na negativní stereotyp, který se jich týká jako členů určité skupiny, podvědomě se jej začnou naplňovat. Například kolonka pro zaškrtnutí pohlaví na počátku testu z matematiky způsobí, že dívky v něm skórují hůře, ačkoli běžně bývají výsledky opačné (Sandberg, 2013). Jindy se však naopak setkáme se snahou prokázat mylnost těchto stereotypů. V situaci, kdy je ženám slabost jejich pohlaví předkládána příliš explicitně, se rozhodnou tato očekávání nenaplnit, jednají asertivněji a jejich výkon se pozoruhodně zvýší (Thompson, 2006).

Muži jsou tradičně hodnoceni jako kompetentnější a jsou vnímáni jako vzor klasického manažera. Studie z oblasti genderu se tak již několik desetiletí soustředí na konkrétní oblasti dovedností. Zajímavé jsou výsledky výzkumu ze 70. let, kdy mohly být ženy více ovlivněny jim připisovanými nižšími schopnostmi a méněcenností, než jsou dnes. Ve výzkumu se Durkin (1978) zaměřila na velmi konkrétní dovednosti z kognitivní i motorické oblasti. Z celkových 22 oblastí nebyly ve 14 z nich zjištěny žádné rozdíly, a zatímco muži vynikali ve 2 oblastech, ženy dominovaly v 6 z nich. Pro tendenci žen aspirovat na nižší pozice tedy autorka nenalezla opodstatnění v nedostatečných dovednostech.

Některé typické rysy připisované ženám zmiňuje Williams (1978). Zahrnuje mezi ně strach z neúspěchu, nedostatek sebevědomí, snižování vlastních schopností, snazší odraditelnost neúspěchem, potřebu sociálního schválení či ochotu obětovat vlastní úspěch pro partnera. Tyto rysy dohromady pojmenovává „antiúspěchovým syndromem“ a uznává, že na rozdíl od výše zmíněných stereotypů, se mohou mnohé z nich zakládat na skutečnosti. Do ní však podle autorky dostala ženy situace ve společnosti a nastavené bariéry v pracovní sféře.

Genderová hierarchie je udržována argumenty založenými na stereotypech o mužích a ženách, které souvisejí zejména s reprodukcí, emocionalitou a sexualitou a udržují jednostranné spojování žen s mateřstvím a péčí o domácnost. Ženy jsou v důsledku vnímány jako méně schopné vyhovět požadavkům kladeným na pracovní pozici (Barnett & Hyde, 2001).

Jedním z argumentů zdůvodňujících horší pozici žen v pracovní sféře bývá i ten, že pro ně práce není tolik důležitá jako pro muže. Podle Křížkové (2007) však ženy tvoří již zhruba polovinu pracovní síly a většina z nich pracuje na plný úvazek. Z nedávných výzkumů navíc vyplývá, že mezi muži a ženami není rozdíl ve vnímání hodnoty práce. Většina žen uvádí, že by nezůstaly v domácnosti, ani kdyby jim to příjem partnera umožnil.

Naštěstí se výzkumy stále více zaměřují na reálný podklad stereotypů a pozice manažera již není vnímána v a priori maskulinních pojmech. Dochází postupně k usměrňování pravidel, jež ženám brání v postupu.

Zastávání genderových stereotypů je výrazně ovlivněno věkem, pohlavím a zkušenostmi probanda se ženou na pozici manažerky (Duehr & Bono, 2006). S přibývajícím věkem a zkušenostmi se tyto předsudky výrazně eliminují. Studie z posledních let zaznamenávají změny v obecně uznávaných stereotypech týkajících se žen v managementu. Autoři vidí dvě možná vysvětlení těchto změn. Jedním z nich je změna sociální role žen, které se stále více objevují v pracovní sféře a na manažerských a výkonných pozicích. Druhou možností je vliv organizačních zásahů, které se zabývají školením v oblasti diverzity, předsudků a genderových stereotypů. Nejen, že vedou k eliminaci explicitně vyjadřovaných stereotypů, ale redukovují také implicitní předsudky, které fungují na nevědomé úrovni.

Podle Schein (2001) dodnes nalezneme silný vztah mezi charakteristikami připisovanými mužům a těmi požadovanými od manažerů. Duehr (et al., 2006) však zjistila, že lidé hodnotí úspěšné manažery a ženy podobněji než před patnácti lety. Zajímavé je, že tento pokrok nalezneme spíše u starších a zkušených manažerů než u studentů v této oblasti, což nás opět vrací k důležitosti osobní zkušenosti se ženou v nadřazené roli.

2 Gender ve světě práce

2.1 Trh práce

Ještě ve druhé polovině minulého století měla žena v naší společnosti oficiálně podřadnou roli. Tyto minulé návyky ovlivňují současné sociální chování a organizace se i nadále odrážejí od toho, co bylo dříve zvykem. Podle Gatrell (2008) se i v současné době najdou autoři, kteří vnímají pozici žen na pracovním trhu jako nepřírozenou.

2.1.1 Genderová diskriminace

Ženy a muži jsou na trhu práce koncentrováni do specifických oblastí a pracovních pozic, což zakládá jeho genderovou strukturalizaci (Křížková a kol., 2004). Ženy jsou umisťovány na nižší pozice v konkrétních odvětvích, jako je například školství, zdravotnictví či služby. Jsou znevýhodněny v dostupných prostředcích, příležitostech i možnostech postupu.

Na pracovním trhu se podle autorky setkáváme se dvěma typy genderové diskriminace, a to s nerovností mzdovou a se segregací v zaměstnání. Vlivem vertikální i horizontální segregace pracovních pozic dochází k nerovnoměrné dělbě moci, prostředků i příležitostí. V kombinaci se mzdovou nerovností jsou v důsledku lépe placené ty segmenty trhu, v nichž převažují muži. Značná část diskriminace je dána tím, že ženy jsou v managementu minoritou. Jejich zvyšující se podíl na těchto postech tento negativní vliv eliminuje, obohacuje samotnou podstatu managementu a přitahuje do svého kruhu další ženy.

Křížková (2011) však také hovoří o tzv. sebediskriminaci žen, které z jakési loajality k potenciálním zaměstnavatelům přizpůsobí své strategie genderové diskriminaci, na niž jsou zvyklé. Samy tak přispívají k reprodukci stereotypů tím, že se diskriminují dříve, než to udělá někdo jiný.

Sandberg (2013) přidává ještě existenci fenoménu podvodnice, při němž žena neumí přijmout pochvalu a naopak má pocity viny, nezaslouženosti a nedůvěry ve své schopnosti, jejichž nedostatečnost podle ní musí vyjít najevo. Ženy mají daleko větší tendenci atribuovat své úspěchy vnějším činitelům a neúspěchy sobě a svým schopnostem či vlastnostem.

S diskriminací se stále běžně setkáváme ve skrytější a nezáměrné podobě (Eagly & Chin, 2010). Lidé diskriminují na základě nevědomých procesů, zatímco jsou přesvědčeni, že jednají nezatíženě a objektivně. Většina manažerských rolí je dodnes podle autorek spjata s maskulinitou, a to zejména z toho důvodu, že tyto role jsou vytvořeny muži. Ženy lidé

vnímají jako společenské, milé, vřelé a taktní, což je v jejich očích usazuje do podřízených a servisních rolí. Takovéto postoje se často projeví na podvědomé úrovni a, bez ohledu na zdůrazňované interpersonální aspekty manažerské role, limitují přístup žen k vedoucím pozicím.

2.1.2 Specifika České republiky

Placené zaměstnání hraje v životě českých žen významnou roli již od poloviny minulého století, kdy jejich nástup do pracovní sféry podpořil komunistický režim. Finanční ohodnocení bylo nastaveno tak, že bylo nutné zajistit dvoupříjmovou domácnost. Představa muže jako hlavního živitele rodiny však zůstala stejná, čímž se zachovala nerovnost mzdových podmínek. Kombinace placené a neplacené práce se pro ženu stala nutností, což ji znevýhodnilo v možnostech dosažení stabilní a dobře placené pozice (Křížková, 2011).

V devadesátých letech přinesla přeměna v tržní společnost ohromné možnosti, jichž se chopili muži i ženy. Práce se stala jedním z nejdůležitějších aspektů života a upozadila soukromou sféru. To zapříčinilo náhlé odkládání rodičovství a jakési slepé období s nezájmem o předškolní zařízení, kterých výrazně ubylo. Po roce 2000 však zájem opět vzrostl, školek byl najednou akutní nedostatek, což vedlo k nárůstu počtu let strávených doma s dítětem. Většina žen není ani dnes schopná se uvolnit z péče o dítě ve prospěch pracovní kariéry, z čehož se stala nastavená diskriminační bariéra, podle které mnozí hodnotí všechny ženy jako neperspektivní pracovnice (Křížková, 2007).

Mikšík (2011) se zabýval změnami v postojích mužů a žen po roce 1989. Z výsledků výzkumů vyplývá, že zatímco u mužů pozorujeme pokles nespokojenosti s prací, u žen naopak její výrazný nárůst. Nespokojenost zapříčiňuje rozpor mezi vnímanými možnostmi, potřebou seberealizace a reálnými příležitostmi k jejich dosažení. Celkový index nespokojenosti je u obou pohlaví vyrovnaný do 20. roku života, načež u žen je po tomto věku výrazně vyšší a od 26. roku dochází k jeho neustálému navyšování až do 40. roku.

Podle Křížkové (2007) zažilo diskriminaci v zaměstnání přes 40% českých žen, z nichž zhruba polovina uvedla jako hlavní důvod právě příslušnost k ženskému pohlaví.

2.1.3 Vstup do Evropské unie

Legislativa Evropských společenství zakazuje přímou i nepřímou diskriminaci na pracovišti na základě pohlaví. Stanovuje právo na rovnou odměnu za vykonávání stejné práce jako příslušník opačného pohlaví, pokud nejsou rozdíly obhajitelné objektivními faktory, jako je vzdělání či kvalifikace. Zaměstnavatelé nemohou poskytovat odlišné pracovní nabídky mužům a ženám na stejné pozici a povyšování by se mělo řídit takovými faktory, jako je vzdělání, výkonnost či doba strávená ve společnosti (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2003).

Podle výzkumů Evropské komise z roku 2010 (citováno 21.3.2014) u nás zaujímají ženy ve vedoucích pozicích 29%. V porovnání s posledním desetiletím můžeme pozorovat mírně vzestupný trend, celkově se však procentuální zastoupení žen na vedoucích pozicích pohybuje kolem 28%.

Proklamované zrovnoprávnění, k němuž na formální úrovni docházelo po vstupu České republiky do Evropské unie, zůstalo prozatím spíše na teoretické rovině. Tyto podmínky nejsou dosud ukotveny v povědomí zaměstnavatelů ani zaměstnanců, a diskriminaci tak efektivně nebrání.

Nastavená legislativa směřovala k uvolnění žen z trhu práce, které by jim umožnilo věnovat se více domácnosti. Navzdory tomu se však většina českých žen odmítla vzdát zaměstnání a pracuje na plný úvazek. To můžeme vysvětlit jednak jejich neochotou vzdát se práce, která se pro ně stala neoddelitelnou součástí života a jednak neochotou zaměstnavatelů zvýšit náklady spojené s flexibilními pracovními formami (Křížková, 2011).

Během této transformace se také prohloubila mzdová nerovnost individuální platovou diferenciací, která zapříčiňuje rychlý nárůst mzdy na vyšších pozicích a jen velmi pozvolný na těch nižších. Ženy vydělávají méně než muži bez ohledu na dosažené vzdělání, a to v průměru o 24% (Řezanka, 2013).

2.2 Organizace

Vztahy mužů a žen v organizacích jsou odrazem podmínek nastavených v celé společnosti. Odvíjí se od jejích norem a hodnot a spolu s ní se neustále proměňují. Vztah pracovní a rodinné oblasti a role ženy i muže jsou základem pro genderovou strukturu společnosti, a tedy i konkrétních organizací.

Zdánlivá neutralita pracovního prostředí, pravidel práce a kariéry je nastavena tak, že vyhovuje spíše mužům, stereotypně vnímaným mužským rolím a jejich náplni. Tato pravidla neberou v potaz rodinu, a na manažerské pozice jsou tak vybíráni pouze ti, kdo se plně podřídí požadavkům organizace, mezi něž patří upřednostnění práce před osobním životem.

Mezi základní procesy podmiňující vznik genderové struktury organizace řadí Křížková (2007) dělbu podle linie genderu zahrnující dělení práce, akceptovaného chování, moci a prostředků. Jedná se například o koncentraci jednoho z pohlaví v konkrétním odvětví společnosti či o symboly typicky přiřazované určitým pozicím (úspěšný manažer v obleku s kravatou a žena, sekretářka v kostýmku se sukni).

Podle Gatrell (2008) produkují organizace genderovou strukturu prostřednictvím formálních i neformálních aktivit a událostí. Ty vytvářejí typické vztahy mezi muži a ženami, určují pro ně správné role a navrhují genderová pravidla každodenních interakcí. Vysoce genderovaný je tak například klasický obraz ideálního zaměstnance bez vnějších závazků a povinností.

2.2.1 Klasické teorie organizací

Spolu s vývojem celé společnosti se také mění teorie, jež se zabývají organizací a genderovou strukturou. Klasické teorie pohlízejí na organizace jako na hierarchický systém řízený přesným řádem. Od pracovníků očekávají bezpodmínečné přijetí všech pravidel společnosti a její kultury. Pracovní trh vnímají jako genderově neutrální, proto nevěnují pozornost problematice rozdílu mezi muži a ženami. Tyto organizace dnes můžeme nazvat genderově slepými (Křížková, 2007).

Organizace tohoto typu vznikaly v době, kdy byl svět žen a mužů jasně oddělen a zatímco ženy dominovaly v domácnosti, muži převažovali v organizacích. Tak se organizační hodnoty utvářely především na základě maskulinního modelu chování. Byla nastavena preference agresivity a soutěživosti, racionality a kvantitativních ukazatelů a také upřednostnění práce před rodinným životem.

Ideálem manažera v takové organizaci je silný, rozhodný a nezávislý jedinec zaměřený na výkon a motivovaný mocí. Jeho osobní zájmy jsou až druhotné za těmi podnikovými, které mohou v případě potřeby narušovat i soukromý život. V těchto organizacích jsou ženy považovány za méně výkonné a schopné pracovnice, a aby dosáhly na vedoucí pozice, musí prokázat značnou asertivitu (Křížková, 2004).

Podle Gatrell (2008) však může být tato představa ideálního pracovníka problematická i pro mužskou část populace. Nerovné podmínky nastavuje pro muže odpovědné za výchovu dětí, homosexuály či zástupce odlišné rasy.

2.2.2 Genderově orientované teorie

Oproti klasickým teoriím stojí teorie genderově orientované, které berou v úvahu odlišnost životních zkušeností a podmínek žen a mužů. Zabývají se možnostmi plného využití nabízeného potenciálu, implementací rovných příležitostí a podmínek a aktivním řešením nevyhovujících genderových vztahů.

Genderově integrovaná je taková společnost, „jejíž kultura je založená na hodnotách, normách a praktikách prosazujících principy genderové rovnosti do každodenního života firmy“ (Křížková a kol., 2004, s. 29). Kultura takové organizace je založena na aktivním prosazování genderové rovnosti a navádí zaměstnance k určitým způsobům jednání a vnímání reality v podniku i mimo něj. Hlavním znakem takové organizace je rovnost podle genderu v podobě rovných příležitostí k ekonomickému, politickému a sociálnímu uplatnění. Znamená to také neexistenci diskriminace na základě pohlaví v organizační struktuře a procesech.

2.2.3 Výhody sociálně odpovědných organizací

Karsten (1994) tvrdí, že globální prostředí mezinárodních organizací je výzvou, která vyžaduje nový úhel pohledu a neotřelá řešení, což přímo vybízí k zapojení žen. Významná část žen například uvedla své pohlaví jako jednoznačnou výhodu při zahraničním jednání nadnárodních společností. Mezi důvody uváděly například jejich viditelnost a snadnou zapamatovatelnost pro klienty. Tak pro ně bylo snazší získat pro sebe pozornost a čas na jednání. Díky lepším interpersonálním dovednostem s nimi klienti hovořili o širším spektru témat než s muži, čímž navázali důvěrnější vztah. Neposledním bodem také bylo, že například ve východních kulturách se mnoho pracovníků se ženou na vedoucí pozici neseťkalo. Nabyli tak rychle přesvědčení, že žena za nimi poslaná musí být skutečně jedna z nejlepších.

Řešení otázek souvisejících s genderovými vztahy je pro organizace strategické z několika důvodů Křížková (2004). Prvním z nich je plné využití potenciálu, který byl dosud opomíjen, což přináší nové možnosti efektivního využití lidských zdrojů. Druhým důvodem je pracovní atmosféra podniku, která je při ignorování diskriminace a nerovného zacházení

napjatá a podporuje nespokojenost zaměstnanců. Třetí důvod souvisí se vstupem České republiky do Evropské unie. V rámci její legislativy je uplatňování rovných příležitostí jedním ze zásadních kritérií při hodnocení organizací a také jednou z důležitých podmínek pro získání zajímavých zakázek.

V posledních letech dochází ve stále větším počtu organizací k implementaci kroků směřujících k rovnosti. Důvodem k těmto změnám je také výhodná diverzita ve vedení společnosti. Odráží-li struktura organizace skutečné složení populace, a tedy i potenciálních zákazníků, výsledkem může být profitování společnosti. Také je kladen důraz na rozvoj zaměstnanců, dynamičnost a různorodost organizace a individuální potřeby pracovníků. Výsledkem je jejich větší spokojenost a produktivita. Politika diverzity začala být podle Karsten (1994) ve světě populární v 90. letech, kdy si velké společnosti uvědomily, že již není možné nadále přehlížet pracovní sílu žen.

Jedním z důvodů, proč je však stále třeba na toto téma dělat nové výzkumy a psát nové články je to, že lidé, kteří z nerovnosti těží (zejména bílí muži), politice rovných příležitostí vzdorují. Jejich vlastní vyhlídky a příležitosti jsou v tomto směru jednoznačně ohroženy, a tak vnímají rovnost jako zstrašující, spojenou s legislativou a restrikcemi. Ze stejných důvodů se cítí ohrožené i celé organizace, které reagují defenzivně (Gatrell, 2008).

3 Manažerská pozice a vliv genderu

Přes všechny pokroky v teoretické oblasti je dodnes v managementu výrazná převaha mužů. Evidentní je, že mnohé bariéry zůstaly nezbořeny, ženy a muži jsou nadále hodnoceni podle jiných pravidel a jejich pracovní postupy se výrazně liší. V této kapitole se budu věnovat důvodům, proč tomu tak je a odlišnostem mezi muži a ženami na manažerských pozicích.

Vzhledem k tomu, že se v práci zabývám problematikou manažerů nejen v kontextu České republiky, ale vycházím zejména ze zahraničních studií, nepoužívám žádné konkrétní členění managementu a jeho jednotlivých stupňů. V literatuře se pojetí managementu liší, a proto jsem pro svou práci zvolila pouze jednoduchou definici manažera jako vedoucího, který má přímé podřízené pracovníky.

V rámci práce také neodlišuji pojmy management a leadership, ačkoli si uvědomuji, že je mnohá literatura rozlišuje. Zatímco manažera vnímá jako nadřízeného z důvodu hierarchické struktury společnosti, lídra charakterizuje především osobnostními předpoklady pro vedení. Přidání tohoto aspektu do struktury práce by však s sebou neslo značné množství dalších otázek, na něž zde není dostatek prostoru. Zajisté se však jedná o zajímavou problematiku pro další práce či výzkumy. V mnoha studiích, z nichž jsem při práci vycházela, byly tyto pojmy sjednoceny (Eagly, 2007; Cheung & Halpern, 2010), proto jsem si toto zjednodušení dovolila použít i zde.

3.1 Postup do řídicích rolí

„Pracovní kariéra je integrovanou součástí života každého člověka. Je jedním z významných pilířů, které ovlivňují sebevědomí, sebehodnocení, pracovní a životní spokojenost. Vyjadřuje společenskou nebo pracovní pozici charakterizovanou některými atributy, jako jsou zastávaná pozice v organizaci, výše platu, počet podřízených pracovníků, získané hodnosti, tituly a další. Pracovní kariéra se začíná vytvářet počátkem prvního působení v organizaci a je uzavřena ukončením pracovní aktivity“ (Rymeš, 2011, s. 190).

Dle Křížkové (2011) je ukončení studia a vstup na pracovní trh jedním z nejdůležitějších období s ohledem na formování profesní a genderové identity. Hledání práce je často podmíněno nastavenou genderovou normou a stereotypy a výše dosaženého vzdělání pouze pozitivně koreluje s možností zvolit si v rámci genderové normy alternativně. Vliv první pracovní zkušenosti na sebepojetí je značný. Ovlivňuje vnímání osobních kompetencí a výkonnosti, víru v úspěch a možnosti dalšího postupu.

Kariéra je tradičně připodobňována k pomyslnému žebříčku, Sandberg (2013) však přirovnává ženskou kariéru spíše k prolézačce. Existuje zde mnohem více forem postupu, možností změn, šancí začít znovu a překážky překonávat oklikami s občasnými přestávkami. Za svobodné považuje vědomí, že není nutné kariéru přesně plánovat od začátku, ale spíše se chytat aktuálních příležitostí.

Muži a ženy jsou v oblasti práce hodnoceni podle různých hledisek. Zatímco u mužů je kladen důraz na vnímaný potenciál, u žen na dosažené úspěchy. Muži se považují za schopné dosáhnout jedinečného výkonu, u žen se však dosavadní výkon bere jako limit jejich budoucí práce (Karsten, 1994).

Ženy mají v prostředí vyhrazeném mužům pocit, že musí své schopnosti na rozdíl od mužských kolegů neustále prokazovat a plnit povinnosti na více procent. Aby se cítily ve vedoucích pozicích dobře, musí mít jistotu, že by zvládaly práci svých podřízených (Sandberg, 2013).

3.1.1 Manažerská role

Karsten (1994) popisuje několik možných úhlů pohledu na manažerskou roli. Zatímco někteří ji popisují jako umění dělat věci skrze lidi, ostatní se drží poněkud přízemnější definice managementu jako plánování, organizování, řízení a kontrolování aktivit organizace k dosažení cílů. Tyto zmíněné funkce byly řazeny k základním povinnostem manažerů již od 20. století. Někteří však tento funkcionální přístup neuznávali a soustředili se spíše na to, co manažeři činí. Jejich práce tak byla v 70. letech popsána pomocí hlavních rolí, jež manažer zastává – interpersonální, informativní a rozhodovací.

Bylo zjištěno, že lidé manažerskou roli nevnímají jako čistě mužskou, naopak je spousta jejích součástí podle nich primárně feminní. Mezi nimi například mentoring, odměňování, komunikace, plánování a podpora. Na druhou stranu udělování negativních sankcí, řešení problémů, rozdělování zdrojů, delegování a strategické rozhodování jsou dovednosti připisované spíše mužům. Z výzkumu vyplývá, že jak ženy, tak i muži mohou být vnímáni negativně při uplatňování konkrétních manažerských aktivit, pokud se nechovají v souladu s genderovým očekáváním (Atwater, Brett, Waldman, DiMare, & Hayden, 2004).

3.1.2 Strategie k dosažení úspěchu

„Pro dosažení úspěchu na řídicí pozici na trhu práce je potřeba vytvářet a realizovat celý soubor strategií, a to jak pracovních, tak i soukromých“ (Křížková, 2007, s. 54). V literatuře nalezneme mnohé členění těchto strategií a postupů, a to více či méně efektivních, manipulativních a v různé míře založených na porušování či naopak přizpůsobování se genderovým normám.

Například Koff (1978) rozdělil ženy na dostatečně a nedostatečně motivované. Do první kategorie můžeme zařadit pionýrky, což jsou iniciátorky, které riskují a přijímají výzvy. Dále sem patří ženy senzitivní na klima, které jsou citlivější na okolní podmínky, méně agresivní a spíše vyčkávající na vhodnou příležitost. Poslední kategorií jsou hledačky podpory, které potřebují více vnější motivace a postrkování k cíli.

Dle Křížkové (a kol., 2004) se některé ženy naučily využívat genderové stereotypy ve svůj prospěch. Jim přisouzené charakteristiky ženství záměrně zdůrazní, omezí například kontakty s ostatními ženami a naopak vyhledávají pracovní kontakt s muži. Zde se cíleně postaví do podřazené pozice, tak muž necítí ohrožení a poskytuje ženě záštitu pro rozvoj a seberealizaci. Pro zvýšení jistoty svého pracovního místa se také manažerky ve firmě snaží dosáhnout jakési nenahraditelnosti.

Podle Karsten (1994) by se měly ambiciozní ženy vyhnout dlouhému setrvávání na jedné pozici či v jedné konkrétní oblasti. Zejména varuje před oblastmi jako je nákupní oddělení či veřejné vztahy. V nutnosti měnit pozice i oblasti práce se autorka shoduje se Sandberg (2013), která zdůrazňuje specifika kariéry úspěšných žen ve výše zmíněné koncepci „prolézačky“.

3.1.3 Mentoring, neformální síť

Thompson (1978) zastává názor, že pro postup na vrcholové pozice je nutná postava někoho, kdo za zaměstnancem stojí a poskytne mu rady i know-how. Na pozicích těchto ochránců je však stále velmi málo žen, a ambiciozní zaměstnankyně se tak stále spoléhají na muže a zachovávají nevyrovnanost situace. Paradoxně však žena pro překonání bariér potřebuje tuto podporu více než muž. Sandberg (2013) přirovnává mentoring k celoživotnímu vzdělávání a označuje jej za zásadní cestu k úspěchu, která nás obohacuje a posouvá, nabízí nám příležitosti i nové úhly pohledu.

Mnozí zahraniční autoři se otázkou mentoringu zabývají a zdůrazňují jej jako zcela zásadní faktor pro postup do řídicích rolí. Zde se o něm zmiňují pouze okrajově, neboť není předmětem práce.

Pro kariérní postup v rámci organizace je zásadní také neformální síť vztahů. Jde o navazování přátelství a účast na neformálních akcích firmy, která zvyšuje šance na úspěch (Křížková a kol., 2004).

Networking nemůžeme vnímat jako náhradu skvělého výkonu, spíše jako jeho zefektivnění, zviditelnění a podporu. Dle Karsten (1994) je výhodné zapojit se do neformální sítě co nejdříve a využít k tomu většinu příležitostí, nikoli snažit se vstoupit až ve chvíli, kdy chceme učinit změnu, a jednat tak čistě účelově.

Když zaměstnanec vstoupí do organizace, dle Zacharias (1978) se rychle učí, jak se přizpůsobit normám, zvyklostem i neformálním vůdcům. Ženy vstupující na vedoucí pozice mnohdy shledávají neformální síť jako největší výzvu. Lidé se baví raději s těmi, kdo mají vyšší status, což ženy tradičně nejsou. Také raději navazují kontakt s těmi, díky nimž se cítí potřební a neohrožení. Pokud se muži cítí ohroženi ženou, jen málo pravděpodobně ji pozvou mezi sebe.

3.1.4 Bariéry při postupu

Podle Křížkové (2007) vysvětlují genderovou podstatu obsazování řídicích pozic čtyři základní fenomény:

1) Homosociální reprodukce: řídicí pracovník si vybírá k povýšení či do zaměstnání pracovníky s podobnými charakteristikami, jako má on sám. Tento koncept bývá vysvětlován sebeobrazem, který o sobě vedoucí pracovník má jako o vzoru perfektně zvládajícím svou práci.

2) Skleněný strop: soubor překážek bránící v postupu na vyšší pozici. Jedná se o hranici, která je patrná až při samotném střetu s ní. Mezi konkrétní překážky můžeme zařadit šanci na vzdělání, genderové stereotypy, informační bariéry, genderovou segregaci trhu práce či nedostatky v antidiskriminačních zákonech. V 60. letech byl skleněný strop popsán jako „*průhledná avšak neprorazitelná bariéra, na jejíž vršek ženy dohlédnou, ale nedosáhnou. V praxi tak může být pro ženu náročné získat mentora, výcvik či specifické zkušenosti potřebné pro finální postup*“ (Gatrell, 2008, s. 12).

3) Tokenismus hovoří o marginálním zastoupení žen v managementu. Ty jsou vnímány jako výrazný a na sebe upozorňující symbol, jemuž jsou automaticky přisuzovány atributy tradičně připisované ženám, které jsou poté využívány jako argumenty proti jejich růstu.

4) Neformální vztahy na pracovišti mnohdy k bariérám přispívají, neboť je pro ženy složité se do nich dostat i se v nich udržet. Mimopracovní zájem je hodnocen jako zásadní pro rozhodování o povýšení zaměstnanců. Vzhledem k nutnému propojení pracovních a mimopracovních aktivit žen je pro ně však znevýhodňující.

Již jsem zmínila negativní vnímání určitých manažerských aktivit u obou pohlaví. Toto devalvování žen vykonávajících maskulinní manažerské aktivity nám pomáhá vysvětlit, proč je pro ně tak těžké se skrze skleněný strop dostat. Takové činnosti jsou totiž aktuální na nejvyšších pozicích v organizaci, a ženy se tak mohou jevit jako neadekvátní uchazečky o podobný post (Atwater et al., 2004).

Výzkum zabývající se sociální kognicí ukazuje, že lidé automaticky řadí ostatní do své skupiny či mimo ni, což nadále ovlivňuje zpracování informací, jež se jich týkají. To může vést ke znevýhodnění žen posílením bariéry překážející jejich vzestupné mobilitě (Dencker, 2008).

Někteří autoři, například Kirkman (dle Minahan, 1978), naopak spatřují největší potíže postupu žen v nich samotných. Po celé generace se o nich smýšlelo jako o někom, kdo nemá v businessu co dělat a i ony samy o sobě nadále uvažují primárně jako o matkách, pečovatelkách. Mnoho žen je přesvědčeno, že by neuspěly proto, že je muži drží při zemi. Pravdou ale je, že jim chybí pozitivní sebeobraz a dostatečné sebevědomí.

3.2 Rovnováha pracovního a rodinného života

„Vzhledem k nutnosti většiny rodin mít dva příjmy, díky vysokému stupni rozvodovosti a díky touze po nezávislosti, plánují ženy své pracovní kariéry jako nikdy předtím“ (Helgesen, 1995, s. 39).

Z výzkumů veřejného mínění vyplývá, že tři pětiny českých občanů se domnívají, že by měl domácnost finančně zajišťovat muž a pouhé dvě pětiny jsou toho názoru, že jde o starost obou partnerů. Nadpoloviční většina zastává názor, že dětem by se měli věnovat oba partneři, ale 37% respondentů toto stále vnímá jako povinnost ženy. 59% dotazovaných soudí, že by se měli profesní kariéře věnovat oba partneři, 36% lidí to však shledává doménou muže (Čadová, 2014).

Přechod k tržnímu hospodářství v České republice přenesl těžiště ekonomické zátěže ze státu na rodinu a podpořil rapidní nárůst dvoukariérových rodin. Péče o rodinu a domácnost je však i nadále vnímána jako ženská záležitost. I v rodinách, kde je nastavený takový model, že žena chodí do práce a muž zůstává s dětmi, nefunguje celkové obrácení rolí. Křížková (2011) popisuje běžnou situaci, kdy muž v domácnosti přenechává většinu domácích povinností ženě, která je tak stále zatížena dvojitým pracovním úvazkem.

Rodinně-pracovní konflikt se objevuje zejména tehdy, když jsou požadavky vyplývající z obou oblastí neslučitelné (McElwain, Korabik, & Rosin, 2005). I když je stále rozdíl mezi tím, kolik času věnuje rodině muž a kolik žena, za poslední desetiletí se výrazně snížil, což nás odkazuje na významné změny v oblasti pracovně-rodinných genderových vztahů.

V nedávném výzkumu provedeném na vysokých školách bylo zjištěno, že lidé zastávající rovnostářský úhel pohledu a rozdělující pracovní a rodinné povinnosti mezi oba partnery, se při mísení rodinné a pracovní sféry necítí tak provinile jako zastánci tradičního modelu, pro něž je doménou vždy pouze jedna z těchto oblastí (Cheung et al., 2010).

3.2.1 Pracovně-rodinný konflikt

Výše zmíněná dynamika společnosti i pracovního trhu s sebou přináší vysokou proměnlivost organizace práce. Ke slovu se dostala pracovní variabilita, mobilita a inovativnost, což vytváří na jedné straně prostor pro kreativitu a flexibilitu, na straně druhé však také klade extrémní nároky. Pracovní a soukromou sféru již nelze pod tlakem nových technologií a forem práce striktně oddělovat, a je tak potřeba nalézt nové strategie v jejich kombinaci. Konflikt rolí je umocňován aktuálními trendy ve společnosti, zejména rostoucím procentem žen, pro něž se stala práce stejně důležitou životní hodnotou jako pro muže. Na tomto místě však dochází k zásadnímu střetu s genderovými stereotypy (McElwain et al., 2005).

Pracovně-rodinný konflikt je sycen faktory pracovními (dlouhá pracovní doba, přesčasy, náročná práce, nejasné požadavky vedení společnosti), rodinnými (závazky a povinnosti s rodinou spojené) a individuálními. Důležité je například vnímané rovnoměrné rozložení času mezi obě oblasti a vnímaný soulad s připsanými tradičními rolemi na základě pohlaví. Zásadní je dle Sviantekové (2011) také životní fáze jedince, věk či dosažený stupeň v kariéře.

Spokojenost v obou oblastech je podmíněna přerámováním situace. Úspěšné ženy nevnímají práci jako něco, co je obírá o čas pro rodinu, ale jako něco, co dělají pro to,

aby se jejich děti měly co nejlépe. Také nezastávají názor, že být dobrými matkami nutně znamená trávit s dětmi všechen čas. Stanovují si minimum, které obnáší například každodenní společnou večeři či pravidelnou pomoc se školními povinnostmi (Cheung et al., 2010).

Ne všechny ženy vidí svou budoucnost s dětmi. Před omezeními však nejsou podle Gatrell (2008) uchráněny ani ony. Diskriminaci jsou v práci vystaveny z titulu pouhé možnosti, že by se staly matkou. Jsou hodnoceny spíše jako sobecké a neschopné bojovat za svou feminitu. Faktem zůstává, že i dnes jsou ženy, které volí bezdětnost, vnímány jako neženské či přinejmenším zvláštní (Stoker, Van der Velde, & Lammers, 2012).

3.2.2 Strategie kombinace práce a rodiny

Podle Křížkové (2007) jsou práce i rodina dvě nezastupitelné, významné a navzájem provázané části života českých mužů i žen. Mezi strategie kombinování můžeme zařadit práci na částečný úvazek, sdílení pracovního místa neboli job sharing, pružnou pracovní dobu či práci z domova. Mnohdy je však možnost vyjednávat o alternativní formě úvazku vázána až na jistou dosaženou pozici.

Sandbergová (2013) i Cheung (et al., 2010) se shodují na tom, že jedním z nejdůležitějších faktorů ovlivňujících efektivní kombinaci pracovního a rodinného života, je uspořádání partnerské dvojice.

Ani jedna z žen, které podle Cheung (2010) zvládají integrovat práci a rodinu, nezačínala kariéru s vizí obrovského úspěchu. Zvolily si práci, ve které byly spokojené a při dobré příležitosti se chopily šance dostat se výše. Všechny z nich se považují za přebornice v multitaskingu. Ačkoli vnímají roli matky a pracovnice odděleně, naučily se obě dvě sféry efektivně propojovat, a běžně tak například pracují z domova či berou děti na delší služební cesty.

V oblasti pracovně-rodinných vztahů můžeme nalézt expanzionistickou teorii, která vychází z pozitiv mnohočetných rolí (Barnett et al., 2001). Stejně jako je přínosné přidat ženám roli pracovní, je zdravé i pro muže zapojit se do oblasti rodinné. Pozitivní výsledky jsou patrné na úrovni fyzického a psychického zdraví i na rovině interpersonální. Aby se však tento pozitivní účinek projevil, musí být množství rolí a požadavků zvládnutelné.

Také Helgesen (1995) považuje mateřství za skvělou průpravu pro management, který vyžaduje mnohé podobné schopnosti. Organizování, rychlé tempo, urovnávání konfliktů, učení, vedení, monitorování, poskytování informací. Mateřství není povinnost, které se lze vyhnout. Potřeba integrovat domácí a pracovní sféru činí život mnohem

komplexnějším a dává ženám výhodu. Nemají totiž jinou možnost než se stát silnými osobnostmi s pevnými zdroji.

3.3 Styly vedení

Styl vedení můžeme definovat jako „*relativně stabilní vzorce chování předváděné manažery*“ (Eagly, Johannesen-Schmidt, & van Engen, 2003, s. 569). Každý vedoucí pracovník má do značné míry styl svébytný. Vzhledem k narůstajícím tlakům globálního trhu a zvyšující se konkurenci kladou organizace stále větší důraz na to, aby byly všechny jejich stupně efektivně řízeny. Snaží se využít veškerý nabízený potenciál, který zahrnuje také ženy. Aktuální otázkou je, zda se ženy těchto rolí ujímají jiným způsobem než muži, v čem konkrétně spočívají jejich odlišnosti a jaký dopad má rozdílné vedení na chod celé organizace.

Podle Ayman (et al., 2010) se mnoho výzkumů zaměřilo na to, jaký vliv mají intrapsychické charakteristiky manažera plynoucí z jeho genderové role na styl, jímž vede a na konkrétní chování, které uplatňuje v kontaktu s lidmi.

Další výzkumníci se již zaměřili na sociální role a status, které zastávají ženy a muži ve společnosti (Atwater et al., 2004; Eagly, 2007). V těchto studiích se jednalo zejména o dříve rozebranou kongruenci genderové role s rolí manažera.

Následovaly výzkumy, které zjistily, že konečné hodnocení efektivity manažerů je závislé nejen na jejich projevech při řešení specifických situací. Při nich mnohdy aplikovali shodné postupy bez ohledu na své pohlaví, a přesto byli hodnoceni odlišně (Callan, 1993; Vroom, 2007; Stoker et al., 2012). Pozornost byla zaměřena na konkrétní situace a jejich vztah ke stylům vedení, z čehož bylo patrné, že nastavené normy mohou být znevýhodňující pro ženy i pro muže, a to zejména v dnešní době, kdy narůstá poptávka po interpersonálně orientovaných stylech vedení.

Také podle Eagly (et al., 2010) je jisté, že chování manažerů je pouze jednou z determinant jejich efektivity, neboť leadership je vytvářen mezi lídry a následovníky a výsledná efektivita odráží také očekávání a předsudky podřízených pracovníků.

Setkat se můžeme s celkově integračním modelem vlivu genderu na styl vedení, při němž je na leadership pohlíženo jako na sociální interakci mezi nadřízenými, podřízenými a pracovníky na stejné úrovni organizace (Korabik & Ayman, 2007). Tato interakce je ovlivněna jak intrapersonálními faktory všech zúčastněných, tak i faktory situačními.

Vliv genderu na styl vedení byl hodnocen z mnoha úhlů pohledu. Zabývali se jím autoři z hlediska osobnostních rysů, implicitních teorií, dále z hlediska projevovaného

chování či interakce mezi podřízenými a nadřízenými. Podle Ayman (et al., 2010) je po letech prováděných studií jednoznačné, že styl vedení, efektivita lídra, jeho chování i to, jak jej vnímá jeho okolí, je značně podmíněno genderově i kulturně. Leadership není univerzálním jevem, ale spíše funkcí genderu a kultury.

3.3.1 Ideál dobrého manažera

V průběhu práce jsem několikrát narazila na téma stereotypního vnímání vůdce, podle kterého jsou ženy při vstupu do managementu hodnoceny, z čehož pro ně mohou plynout mnohá znevýhodnění.

Pod vlivem legálních tlaků na prosazení žen do managementu byla vydána řada publikací navádějících k úspěchu. Podle Putnam (1978) se však většina z nich řídí přístupem rysů, který je založený na charakteristikách úspěšných mužů. Žena, která je následuje, je vnímána jako nedostatečně feminní. Pokud se však chová jinak než podle manuálu, může být vnímána jako neschopná manažerka.

Connel (dle Křížkové a kol., 2004) popsal takzvanou hegemonickou maskulinitu, která je symbolem dominance nad ženami. Jde o obraz silného, technicky schopného, autoritativního, sexuálně potentního muže, který je atraktivní, má rodinu a kontrolu nad svými emocemi.

Předpoklad, že úspěšný manažer disponuje zejména typicky maskulinními prvky a velmi málo prvky feminními, je však zjednodušujícím pohledem. Výzkumy již dle Dipboye (1978) ukázaly, že dobrý styl vedení vychází především ze situace a nejužitečnější je schopnost lídra svůj styl podle kontextu měnit.

Podle Eagly (2007) se nacházíme v období, kdy jsou ženy na manažerských pozicích podporovány studiemi, jež prokazují jejich efektivitu. Současně je pro ženu stále obtížné se na manažerskou pozici dostat a lidé dodnes preferují nadřízeného muže. Tato situace je podle autorky důsledkem ohromného postupu vstříc genderové rovnosti, který však dosud nebyl v rámci postojů a chování lidí dotažen do zdárného konce.

Mezi dosud skrývané užitečné stránky žen, které mohou management obohatit, řadí Helgesen (1995) orientaci na proces, ne pouze na konečný výsledek, zájem o dopad na ostatní lidi, starost o širší potřeby komunity či schopnost vycházet ze zkušeností a přenášet je ze sféry osobní do té pracovní. Tyto hodnoty můžeme podle autorky definovat jako primárně ženské, neboť vznikaly v místě, které bylo tak dlouho ženskou doménou – v domácnosti.

Podle Callana (1993) mohou ženy na manažerských postech vnést do řízení oproti mužům vztahový přístup, který zahrnuje ochotu naslouchat, vyhledávat spoluúčast a důraz na zachování dobrých mezilidských vztahů. Podle něj mají vedoucí uplatňující tento přístup šťastnější podřízené pracovníky.

3.3.2 Klasické a nové styly vedení

Z představy ideálního manažera se odvíjely také požadavky na klasické styly vedení, které byly uplatňovány muži v organizacích vytvořených bez účasti žen. Postupně však společnost dochází k závěru, že v dnešní době jsou již tyto styly překonané a nedosahují požadovaných výsledků. V čem však spočívají jejich limity?

Problematické je přesvědčení, že efektivní řízení je založené na racionalitě, následkem čehož se mnozí manažeři pokouší skrývat své projevy emocionality ze strachu, že budou působit nekompetentně či neprofesionálně. Díky stereotypu, který ženy označuje za emočně labilnější, pak mohou zástupkyně na vedoucích pozicích projevovat zvýšenou tendenci své emoční projevy skrývat, a nezavdat tak záminku k negativnímu hodnocení. Tyto ženy však mohou působit velmi tvrdě, nepřirozeně a odcizeně a ostatní pracovníci se mohou při práci s nimi cítit nekomfortně. Tradiční maskulinní model chování je definován odbornými znalostmi, vědomostmi a zkušenostmi, schopností učit se z chyb, rozhodností, sebejistotou, schopností zvládat konflikty a odolností vůči zátěži. Proto jsou tyto vlastnosti v maskulinním prostředí organizací považovány za důležitější než emocionalita a orientace na sociální vztahy, která je typicky přisuzována spíše ženám (Křížková a kol., 2004).

Leadership byl podle Eagly (2007) skutečně dříve popisován těmito charakteristikami, dnes však již málokdo pochybuje o závislosti efektivního řízení na kontextu situace. Helgesen (1995) zdůrazňuje také důležitost individuálního jednání s každým člověkem. Jen tak může vedoucí pracovník získat z pracovníků to nejlepší. Pod specifickým tlakem dnešní doby se do popředí dostávají feminní charakteristiky zahrnující například ochotu spolupracovat s pracovníky vlastní organizace i s konkurencí.

Současný výzkum nejvíce zdůrazňuje efektivitu vedoucích, kteří jsou schopni zaměstnance inspirovat a podpořit jejich schopnost přispět organizaci. Takový styl se nazývá transformační a zahrnuje pozici manažera jako modelu, který si získá důvěru podřízených a stanoví budoucí cíle i plány, jak jich dosáhnout (Eagly et al., 2003). Transformační vůdce je skeptický k současnému stavu, klade důraz na neustálou inovaci a prostřednictvím mentorování a posilování podporuje pracovníky k tomu, aby projeвили svůj plný potenciál.

Tento styl vedení bývá dáván do kontrastu se stylem transakčním, který funguje na principu směny, kdy jsou pracovníci odměňováni či naopak negativně sankcionováni podle toho, nakolik se jim daří plnit stanovené cíle (Ayman, Korabik, & Morris, 2009). Zatímco oba tyto styly jsou obecně hodnoceny jako efektivní, do třetice k nim můžeme zařadit styl laissez-faire, který se vyznačuje celkovou neschopností vést a převzít odpovědnost. Transformační leadership je podle autorů hodnocený jako aktuálně nejefektivnější a případný rozdíl mezi muži a ženami v něm by mohl být zásadní.

Důraz na interpersonální dovednosti lídrů nejsou novinkou, mnohé studie se jimi podle Ayman (2010) zabývaly již ve druhé polovině minulého století. I přesto byl však ustanoven maskulinní ideál manažera. Teprve za poslední desetiletí se paradigma proměňuje ve směru větší feminizace vedoucí role. Důležitým faktorem této změny je navýšení počtu žen a celkově minorit v oblasti managementu. I když se jedná o běh na dlouhou trať, můžeme předpokládat, že další ženy budou následovat úspěšné příklady, a že i mnozí muži se postupně na novou situaci adaptují a přemění svá přesvědčení a zažitá stereotypy ve prospěch více feminního managementu.

Vroom a Jago (2007) ve své práci zdůrazňují vliv situačního kontextu na styl vedení a navrhují dělení autokratické a participativní přesunout z osoby lídra na odlišování situací. Podle nich využívají vedoucí pracovníci implicitní pravidla postupu na základě různých proměnných situace, jež musí řešit. Rozhodující tak může být například konfliktnost situace, očekávaný a požadovaný výsledek či sledovaná spokojenost zaměstnanců. Kontextovost je další zásadní charakteristikou požadovanou po současném stylu vedení, neboť chování, jež se ukáže jako efektivní v jedné situaci, může být v situaci jiné zcela neúspěšné.

Karsten (1994) se zabývá výhodami managementu založeného na diverzitě. Takové vedení neupřednostňuje žádný životní styl, ani neočekává změnu postojů zaměstnanců. Společnosti začaly tento druh řízení uplatňovat kvůli narůstající konkurenci na globálním trhu, neboť *„je jim jasné, že musí lidský potenciál využít naplno, nehledě na to, v jakém je balení“* (Karsten, 1994, s. 75).

Spolu s měnícími se globálními podmínkami se mění očekávání kladená na dobrého vedoucího pracovníka. Komplexita úkolů zajišťuje zapojení většího počtu lidí do řešení situací, zdůrazňována je nutnost povzbuzování pracovníků k dosažení společné vize. Aktuální modely efektivních manažerů jsou tak daleko méně maskulinní a daleko více konzistentní s feministickou představou dobrého leadershipu (Eagly, 2010).

Propojením inspirativní osobnosti s dobrými interpersonálními dovednostmi a schopností přizpůsobovat své vedení a chování aktuální situaci, jsme se opět dostali k výčtu

charakteristik transformačního stylu vedení, a tak i k současnému ideálu vedoucího pracovníka, který je od původní vize dosti vzdálený.

3.3.3 Muži, ženy a styly vedení

Jednou ze zásadních otázek týkající se odlišností žen a mužů je jejich efektivita, kterou lze definovat jako „*posilování skupinové či organizační schopnosti dosáhnout stanovených cílů*“ (Eagly, Karau, & Makhijani, 1995, s. 125). V případě, že by ženy byly stejně efektivní jako jejich mužští kolegové, by se společnosti díky diskriminačním procesům připravovaly o významné pole talentů pro manažerské posty, a tak by i teoreticky snižovaly svou produktivitu. Ve studii autoři skutečně zjistili, že i přes nastavené bariéry jsou ženy, které manažerské pozice dosáhnou, stejně efektivní jako muži, a to i přes drobné odlišnosti v chování. Efektivita lídrů však také silně korelovala s vhodností uloženého úkolu pro dané pohlaví, tedy s jeho stereotypně vnímaným maskulinním či naopak feminním zaměřením.

Ze studie Eagly (2007) vyplývá, že muži v pozici vedoucích předčí ženy v rolích, které jsou jinak veskrze maskulinní. Ženy naopak muže předčí v těch méně maskulinních. Celkově jsou ženy hodnoceny jako méně efektivní v kontextu převahy pracujících mužů, ať už na stejné úrovni hierarchie či mezi podřízenými pracovníky. Nejvíce zde naráží na výše zmíněný neřešitelný rozpor mezi nedostatkem feminity a nedostatečnou pevností ve vedení. Ženy v takovémto prostředí vyčnívají, jsou pod větší kontrolou a každá jejich chyba je zdůrazněna a připsána jejich pohlaví.

Korabik (et al., 1993) se zabývala stylem, který uplatňují manažeři při řešení konfliktů. Muži a ženy se nelišili osobnostně, stylem vedení, motivací ani efektivitou. Studie se však zaměřila spíše na celkový styl vedení než na drobné odlišnosti v chování.

Právě na tyto drobnosti se zaměřila Helgesen (1995), která navázala na Mintzberga a jeho charakteristiku managementu mužů jako rychlého a reaktivního, intenzivního a dynamického. Práce těchto mužů ubíhala v nepolevujícím tempu bez přestávek, jejich dny byly fragmentované a manažeři jen velmi málo času z nich trávili věcmi nepřímo napojenými na svou práci. Preferovali interakce naživo, nedopřáli si čas na reflexi a se svou prací se plně identifikovali. Helgesen oproti tomu došla k závěru, že ženy si během dne dělají kratší přestávky, úkoly mimo stanovené schéma nevnímají jako narušení, ale jako svou odpovědnost, dělají si čas na aktivity nesouvisející s prací a soustředí se na ekologii leadershipu. Snaží se uniknout z denního rámce a neustále mít v zorném poli rámeček dlouhodobý, brát ohled na vizi celé společnosti, na rodinu, vzdělávací systém, životní

prostředí a snad i světový mír. Tyto ženy svou identitu spatřují jako komplexní o mnoha stránkách, ne pouze ztotožněnou s pracovní rolí. Důraz na podobné drobné odchylky klade například i Ayman (et al., 2009) či Eagly (et al., 2010), jejíž teorií sociálních rolí se dále budu zabývat.

Podle této teorie zastupují vedoucí pracovníci role definované hierarchií organizace a současně jsou ovlivňováni svými genderovými rolemi (Eagly, 2007). Pod jejich vlivem se tak muž a žena na stejné manažerské pozici chovají poněkud odlišně. Gender může na pracovišti vytvářet implicitní pozadí identity pracovníků. Vedoucí role zahrnují pravidla, která upravují provádění mnohých úkolů, kterých dosahují stejně muži i ženy. Navzdory tlaku na jejich splnění se však manažeři mohou lišit v drobnějších projevech jak v rámci nadřazené role, tak i mimo ni. Mohou projevit větší přátelskost či naopak odstup, více či méně se nadchnout pro budoucí cíle či konzultovat návrhy pracovníků. A právě v těchto drobných aspektech, v nichž jsou manažeři svobodní, se mohou ženy od mužů lišit. Případné odlišnosti potom mohou plynout z různých požadavků, které proti sobě staví genderová a vůdčí role. Dopad můžeme pozorovat zejména na ženách, jejichž charakteristiky jsou tradičně dávány do opozice vůči charakteristikám manažera.

3.3.4 Transformační styl jako východisko

„Lidé někdy vnímají ženu jako postrádající stereotypní direktivitu a asertivitu důležitou pro dobrého vedoucího – to znamená, že nejsou dostatečně pevné či se neujímají vedení. Naopak však lidé často negativně hodnotí ženu projevující své direktivní a asertivní kvality, protože taková žena se jeví jako nefeminní – jako muž či iron lady“ (Eagly, 2007, s. 4).

Asertivní a dominantní chování žen na pozici vedoucích je hodnoceno hůře, než když se stejným způsobem projevuje muž. Ženy v managementu, které přijmou maskulinní vzorce chování, mohou být obviněny z nezvládnutí ženské role (Gatrell, 2008).

Zdá se, že žena pod tlakem stereotypů nemůže požadavkům nikdy vyhovět. Podle Eagly (2007) je však možností kombinace obou požadavků v podobě rozebíraného transformačního stylu vedení, který zahrnuje dostatek feminních aspektů pro to, aby nebyly ženy jej uplatňující znehodnocovány, a přesto s sebou přináší i dostatečnou míru autority.

Ani podle Cheung (et al., 2010) již není feminita považována za neslučitelnou s vedoucí pozicí. Také ona zdůrazňuje efektivitu transformačního stylu vedení a větší tendenci žen tento styl uplatňovat. Ten je nestaví do opozice vůči jejich genderové roli,

ale naopak je v souladu s očekáváním, že žena bude pečující, podporující a bude brát ohledy na potřeby ostatních (Eagly, 2003).

Podle některých autorů je důležité umět z nastavených stereotypů těžit, nebo si je alespoň uvědomovat. Pokud žena například při jednání nejprve ukáže svou typicky ženskou stránku a projeví starost o jiné, a až teprve poté vyjmenuje své požadavky, její šance je větší (Sandberg, 2013). Jde o paradoxní prostředek k dosažení cíle, kdy se ženy chovají podle nastavených genderových pravidel a svou pozici posílí tím, že projeví zájem o situaci ostatních.

Ženy byly tlakem rozporu projevované maskulinity a feminity donuceny k uplatňování androgynního stylu vedení. V následných studiích bylo prokázáno, že při svém vedení jsou více demokratické a participativní (Eagly et al., 2010).

Eagly (et al., 2003) provedla rozsáhlý výzkum, v němž se zaměřila na to, v jaké míře uplatňují muži a ženy výše popsany transformální styl vedení v porovnání s ostatními dvěma styly – transakčním a laissez-faire. Ženy podle výsledků častěji využívají styl transformální, muži naopak skórují výše na škálách transakčního stylu. Konkrétně méně efektivní aspekty tohoto stylu byly běžnější mezi muži než mezi ženami.

Také podle Ayman (et al., 2010) předčí ženy muže v transformálním stylu vedení, a to zejména v oblasti individualizovaných ohledů na ostatní, podporování a povzbuzování podřízených pracovníků. Muži také převládali v uplatňování stylu laissez-faire. Podle výzkumu Eagly (2007) ženy více aplikují styl spojený s vyšší efektivitou a muži naopak styl, který efektivitu brzdí.

3.4 Hodnocení žen v organizaci

Zatímco při hodnocení efektivit nadřízených nepreferovaly ženy žádné pohlaví, muži projevili tendenci hodnotit pozitivněji opět muže (Eagly et al., 1995).

Korabik (et al., 1993) našla rozdíly v názorech podřízených pracovníků. Výsledky jejího výzkumu potvrzují názor, že muži i ženy jsou hodnoceni méně pozitivně, pokud je jejich styl vedení v rozporu s genderovou rolí. Zatímco ženy byly hodnoceny jako méně efektivní při použití dominantního stylu vedení, muži při použití laskavého. To, jak podřízení vnímají manažery, je determinováno jejich genderovými stereotypy a neodráží skutečné odlišnosti v chování, kompetencích a efektivitě lídrů. Podle Korabik je dle studie zřejmé, že tato chyba v posuzování může vyústit ve znehodnocování práce, a to u žen i mužů.

Podle Karsten (1994) považuje mnoho mužů, kteří mají pozitivní zkušenost s nadřízenou ženou, její dobrý výkon za výjimku a stále preferují mužské vedení. Ne všichni muži jsou však v tomto ohledu neflexibilní. Navzdory očekávání akceptují starší muži ženy v nadřízené pozici snáze než ti mladší, což může být podle autorky ovlivněno například tím, že jejich vlastní dcery již také mnohdy dosáhly manažerské kariéry.

Muži mají tendenci preferovat mužské manažery v organizaci, v jejímž vedení jsou ženy zastoupeny velmi řídky. Jakmile však jejich počet stoupá, stoupají i preference mužů ve prospěch nadřízených žen. Přímá zkušenost s nadřízenou ženou vede k preferování androgynního stylu vedení, což znovu podtrhuje důležitost již dříve zmíněné účasti stále většího počtu žen ve vedení pro změnu současné situace (Stoker et al., 2012).

Navzdory stereotypu, že ženy spolu pracovně nevycházejí, vyplývá z výzkumu Karsten (1994), že podřízené ženy akceptují ženy nadřízené více než muži. Téměř polovina z nich uvedla pohlaví nadřízeného jako irelevantní faktor, třetina preferovala muže z obavy, že bude žena příliš projevovat svou nadřazenost. Problémy může způsobovat například generační rozpor v situaci, kdy jsou starší ženy díky přerušené kariéře při mateřské dovolené podřízené mladší kolegyni.

To, jak jsou manažeři vnímáni svými podřízenými je ovlivněno jejich spokojeností s úkoly, s pracovním týmem a se samotným vedoucím (Kushell & Newton, 1986). Vliv mají také genderové stereotypy, které jsou obzvláště výrazné, jsou-li požadavky na styl vedení daného úkolu v rozporu s tradičně připsanou genderovou rolí. Ženy, které situačně použijí autokratický styl vedení, jsou hodnoceny negativněji než ty, které si udrží styl demokratický. Autor však ve svém výzkumu zjistil, že negativně hodnoceny nejsou v takovém případě jen ženy, ale také muži. Podřízení negativně vnímali autokratické vedení bez ohledu na to, jakého pohlaví byl manažer. Za zásadní determinantu spokojenosti zde můžeme označit styl vedení a pohlaví podřízeného.

Jako spolupracovníci na stejné hierarchické úrovni organizace spolu muži a ženy v managementu fungují různě (Putnam, 1978). Pro některé muže musí žena naplnit představu slabší a závislé, jinak ohrožuje jejich maskulinitu. Pokud taková není, mohou ji, i když ne cíleně, ztěžovat situaci například tím, že ji nebudou dostatečně informovat o důležitých procesech v rámci organizace.

Takto skepticky na spolupráci mužů a žen nahlíží také Alpert (1978), podle které může být pro muže nepříjemné pracovat se ženou v pozici autority. Muž nechápe, proč by měl poslouchat ženu, když už nemusí přijímat rozkazy od maminky, je ženatý a manželku

nehledá, případně je zaměstnán více přemýšlením o sexu s nadřazenou než posloucháním jejích rozkazů.

Karsten (1994) dělí muže akceptující ženy ve vedení na ty, kteří se pouze přizpůsobili direktivám a na ty, kteří jsou o politice rovných příležitostí skutečně přesvědčení.

3.4.1 Pracovní dvojice a týmy

Ayman (et al., 2009) se zabývala genderovým složením pracovních dvojic, jejich efektivitou a hodnocením podřízených pracovníků. Došla k zajímavým výsledkům, z nichž vyplývá, že ve dvojici muž podřízený - žena nadřízená, je manažerka hodnocena hůře, pokud užívá více prvků transformačního stylu vedení. Tento výzkum tak reaguje na názory prosazující transformační styl jako nejefektivnější tým, že ani tento způsob nemusí nutně vyhovovat všem. Podle autorky je pravděpodobné, že muži ve výzkumu byli stále ještě silně ovlivněni stereotypními schémata vedoucí pozice a žen v managementu, a stále podle nich hodnotili manažerky. Úspěch transformačního stylu vedení však do značné míry závisí na přirozené autoritě vedoucího pracovníka. Ženy mají stále obecně nižší status, a to obzvláště v očích mužů, kteří nemusí uznávat jejich legitimitu k vedení.

Podle Ayman (et al., 2009) zahrnuje transformační styl vedení mnoho feminních prvků, které jsme již rozebrali dříve. Zejména individuální ohled na každého z pracovníků je vnímán jako stereotypně feminní. Když toto chování uplatní muž, jde do jisté míry proti genderovému stereotypu, jeho hodnocení to však neovlivní negativně. Důvodem může být to, že muž si může dovolit ztratit něco ze svého statusu, aniž by přišel o vnímanou oprávněnost k vedení. Vedle toho jsou jeho pečující projevy pozitivním atributem a mohou být vnímány podřízenými jako příjemně paternalistické. Na druhou stranu žena vykazující toto chování doslova nahrává genderovým stereotypům, čímž upozorňuje ještě více na svůj obecně nižší status. Podřízení pracovníci pak mohou mít větší tendenci spatřovat inkongruenci mezi rolí ženy a rolí manažerky.

Eagly (et al., 1991) se zabývala otázkou, jak často a za jakých podmínek se ve skupinách bez stanoveného vedení dostane do vůdčí role žena či muž. Došla k závěru, že tendence volit muže klesá s dobou, kterou skupina společně stráví. Předpokládá, že postupem času se do popředí dostanou jiné informace o členech, kteří se lépe poznají. Podrobnější vzájemná znalost již eliminuje volbu pouze na základě pohlaví, které je však v prvních chvílích evidentně jedním z rozhodujících faktorů. Ve své studii však také odlišila dva druhy vůdců, a to vůdce orientovaného na dosažení cíle skupiny a vůdce orientovaného

na udržení dobrých skupinových vztahů. V každé skupině mají tendenci se objevit oba tyto vůdci a shodně s teorií sociálních rolí je do pozice na vztahy orientovaného vůdce častěji zvolena žena a do pozice vůdce zaměřeného na plnění cílů muž. Autorka však zdůrazňuje, že obecně větší tendence zvolit muže neznamená jejich bezhlavé upřednostňování před ženami, ale spíše automatickou tendenci definovat leadership zaměřeností na plnění cíle. V případě, kdy by skupina potřebovala pracovat na zlepšení interpersonálních vztahů a udržení pozitivní atmosféry, by šance muže na zvolení vůdcem klesla.

Složení skupiny podle autorky ovlivňuje, zda bude za vedoucího zvolen muž či žena. Pozornost se věnuje zejména členům v pozici tokena, tedy člena, který je početně v menšině či dokonce jediným představitelem své sociální skupiny. Podle autorky zvýší status tokena viditelnost člena, který se následně chová prominentněji, projevuje více asertivity, sebevědomí a kompetentnosti, ale současně také méně vřelosti než ostatní členové týmu. Viditelnost tokena je obzvláště patrná pouze v případě, kdy se jedná o ženu, současně s tím však také klesá její šance na zvolení do čela týmu. Naopak v případě muže je sice jeho viditelnost menší, pravděpodobnost pro zvolení však roste.

3.4.2 Rozmanitost pracovních skupin

„Rozmanité týmy mohou na problémy nahlížet z více úhlů, mají k dispozici rozmanitější nástroje, schopnosti a způsoby řešení problémů, a mohou tedy podat lepší výkon než homogenní týmy. Na druhou stranu je ale tento potenciál rozmanitých týmů mnohdy ohrožován komunikačními problémy, jako například zdráhavým postojem příslušníků minorit k vyjádření vlastního názoru, který se liší od názoru většiny. Aby tedy mohly rozmanité týmy skutečně využít svůj potenciál a podávat vynikající výsledky, musí firmy vytvořit prostředí, které bude soudržné a bude otevřeně tolerovat a podporovat různé úhly pohledu mezi členy týmu“ (Sandberg, 2013, s. 228).

Vecchio a Bullis (2001) zkoumali vliv diverzity na výsledky týmové práce a došli k závěru, že bez ošetření problematické dynamiky skupiny má diverzita sama o sobě spíše negativní účinek. Tento výsledek je tak v rozporu s tvrzeními, která vyzdvihují diverzitu jako jednoznačně přínosnou. Ze studie vyplývá, že ačkoli spokojenost zaměstnanců koreluje s podobností ostatních členů pracovního týmu, tato korelace není natolik významná, aby šlo o výhradní determinantu spokojenosti a efektivity zaměstnanců. Jako zcela zásadní faktor spokojenosti členů menšinového zastoupení se ukázal postoj, který má k diverzitě vedoucí skupiny. Pokud on sám aktivně prosazuje rovné zacházení a podporuje rovné příležitosti

všech členů bez ohledu na pohlaví, reakce členů v menšině je velmi pozitivní. Naopak většinoví členové mohou vnímat nakloněnost nadřízeného rovným příležitostí jako ohrožující pro jejich vlastní zájmy, a jejich spokojenost tak mírně klesá.

Také podle dalších autorů je pro efektivitu skupinové diverzity zásadní, jaké postoje k ní zaměstnanci mají. A to nejen manažeři, ale pracovníci obecně. Pokud věří, že heterogenita skupiny povede k širšímu spektru znalostí a úhlů pohledu, rozmanitosti skupiny si budou vážit více než její případné homogenity. V takovém případě se s celou skupinou snáze identifikují (Van Knippenberg, Haslam, & Platow, 2007).

3.5 Komunikace

Jednou ze základních součástí pracovního vztahu je komunikace. DeVito (2001) obecně tvrdí, že cílem muže je při konverzaci získat respekt druhé strany, žena se chce druhým spíše líbit, a proto dává více najevo souhlas, konverzaci často přerušuje a dává více signálů zpětné vazby.

Komunikační styl můžeme definovat jako „*způsob, jakým jedinec verbálně a paraverbálně interaguje, aby dal najevo, jak doslovně by měl být brán*“ (Lamude & Daniels, 1984, s. 93). Takový komunikační styl má podle autorů několik složek, mezi nimi například hádavost, otevřenost, dramatičnost, dominanci, uvolněnost, přátelskost či živost. Z výzkumu vyplývá, že ženy v nadřízené pozici jsou obecně hodnoceny jako dramatičtější a otevřenější než muži.

Callan (1993) zjišťoval determinanty spokojenosti zaměstnanců a došel k závěru, že s ní pozitivně koreluje vedle názorové podobnosti s nadřízenými také podobnost v komunikaci. Stále více se ukazuje, že využívání stylu orientovaného na vztahy je pro ženy i muže výhodné. Ženy jsou hodnoceny v komunikaci jako zdatnější, což je výrazná výhoda, kterou mohou vnést do oblasti managementu. Podle autora jsou obecně expresivnější, otevřenější, více se zajímají o úspěch komunikace a obecně lépe dekodují emoce.

Co se týče zkoumané komunikace nadřízených s podřízenými, autor zjistil, že zatímco v pozici nadřízených se vnímání frekvence komunikace nelišilo od jednoho pohlaví ke druhému, u podřízených již byly nalezeny markantnější rozdíly. Konkrétně muži v podřízené roli uváděli více příležitostí k tomu, aby vyjádřili svůj názor či zahájili diskuzi, a to zejména pod vedením ženy. Ženy v podřízené roli uváděly méně těchto příležitostí bez ohledu na to, jakého pohlaví byl jejich nadřízený. Celkově největší spokojenost s komunikací byla zjištěna u dyád muž podřízený – nadřízená žena.

Specifická je situace v čistě feminních dyádách, kde ženy v podřízené roli vyjádřily v oblasti komunikace spíše zmatek. V důsledku genderových stereotypů by od nadřízené ženy očekávaly spíše empatické a participativní chování a více prostoru pro vzájemnou komunikaci. Značná část žen na vedoucích pozicích však patrně přijme maskulinnější styl vedení a je nad očekávání orientovaná na splnění cílů. Podřízené ženy se potom mohou cítit nekomfortně. Ačkoli tedy nehodnotily ženy v podřízené roli množství komunikace rozdílně s vedoucími obou pohlaví, negativněji vnímaly komunikaci s nadřízenou ženou. Stereotyp ohledně komunikace se však projevil i u nadřízených mužů, které jejich zaměstnankyně hodnotily jako dominantnější a asertivnější než oni sami sebe. I toto je zřejmě způsobeno očekáváním plynoucím z genderové role mužů na vedoucí pozici.

Obecně lze podle Callana (1993) ve shodě se studií Korabik (et al., 1993) probranou v předchozí kapitole říci, že spokojenější byli podřízení, pokud jejich nadřízená uplatňovala styl orientovaný na vztahy, spíše než styl orientovaný na splnění cílů. Tento fakt také pozitivně koreloval s celkovou spokojeností zaměstnance v práci. U nadřízených mužů naopak korelovala pozitivně spokojenost se stylem orientovaným na dosažení cíle, avšak při zachování vhodného množství vzájemné komunikace. Jako nejspokojenější jsme zmínili dyádu muž podřízený s nadřízenou ženou. Naopak jako nejméně spokojená vycházela dyáda s nadřízenou ženou orientovanou na splnění cíle, a to bez ohledu na pohlaví podřízeného. Zdá se tedy, že žena může být v očích podřízených jak tou nejlepší, tak i tou nejhorší vedoucí.

4 Návrh výzkumného projektu

V první části této práce jsem se věnovala odlišnostem mezi muži a ženami na manažerských pozicích a výzvám, jež na své pozici či na cestě k ní čelí. V návaznosti na teoretickou část se v této kapitole dostávám k návrhu výzkumného projektu a jeho zhodnocení.

Zatímco například otázka pracovní-rodinného konfliktu je poměrně detailně výzkumně i teoreticky zpracována u nás i ve světě, v oblasti komunikace a stylů vedení se mi podařilo dohledat podstatně méně studií. Ty, z nichž jsem při psaní práce vycházela, byly zejména zahraniční. Proto jsem se rozhodla využít zkušenosti těchto autorů a aplikovat je na populaci manažerů v České republice a zmapovat zde situaci v této oblasti.

Studie se zaměří na práci v malých skupinách, na styl vedení žen a mužů v jejich čele a na spokojenost podřízených pracovníků.

4.1 Oblast výzkumu

V první části práce jsem se v rámci problematiky stylů vedení zabývala otázkou komunikace a týmové práce v závislosti na genderu. Rozebírala jsem zejména vliv dlouhodobosti skupiny na vnímání leadera, rozmanitost týmů a spokojenost podřízených pracovníků s úrovní komunikace s vedoucím. Jako cílovou oblast tohoto výzkumu jsem zvolila problematiku stylu vedení ženy či muže v čele menšího pracovního týmu a spokojenost podřízených pracovníků.

4.1.1 Východiska výzkumného projektu

Podle Ayman (et al., 2010) uplatňují ženy na vedoucích pozicích styl zaměřený více na interpersonální vztahy a na komunikaci obecně, k čemuž byly podle Eagly (et al., 2010) dohnány vlivem stereotypů a na ně kladených požadavků. Muži naopak podle obou autorek využívají stále spíše tradiční přístup, který je více autokratický a dominantní.

Kushell (et al., 1986) provedl experiment, v němž se zaměřil na spokojenost zaměstnanců v závislosti na pohlaví vedoucího pracovníka a jeho stylu vedení. Také Lamude (1984) se ve své práci soustředil na tuto oblast. Zatímco Lamude využil pouze sebehodnotící dotazníky, Kushell již převedl hodnocení na vzájemnou úroveň, kdy podřízení pracovníci ohodnotili vedoucího skupiny v několika položkách.

Stejnou cestou se vydal také Callan (1993), který zkombinoval oba přístupy a využil jak hodnocení podřízenými pracovníky, tak i sebehodnocení pracovníků nadřízených.

Na rozdíl od předchozích dvou výzkumníků se však Callan zaměřil pouze na pracovní dvojice, nikoli na skupiny o větším počtu členů.

Další pracovníci již zkoumali větší skupiny, opět s využitím dotazníků a s důrazem na vliv pohlaví vedoucího pracovníka, bez ohledu na využitý styl vedení (Vecchio et al., 2001).

Výsledky výzkumů v této oblasti považují spíše za nejednotné. Zatímco některé studie se shodují na mírně zvýšené preferenci mužů jako vedoucích pracovníků (Ayman et al., 2009), jiné zdůrazňují spokojenost podřízených pracovníků se ženou jako zdatnější komunikátorkou (Stoker et al., 2012). Výzkumníci se neshodují ani v otázce preferovaného stylu vedení. Zatímco podle některých je zásadní shoda stylu vedení s genderovou rolí pracovníka (Korabik et al., 1993), podle jiných není například autokratický styl vedení hodnocen pozitivně ani u mužů ani u žen (Kushell et al., 1986).

Teoretickou základnu, z níž ve svém návrhu vycházím, jsem podrobně rozebrala v přechodných kapitolách. Výše zmíněné studie jsou pro mne inspirací a s využitím jejich poznatků se dále zaměřím na specifika České republiky. Všechny jmenované výzkumy využily metody založené na subjektivním vnímání pracovníků, což považuji pro hodnocení jejich spokojenosti za zásadní. Pro počáteční orientaci v problematice u nás volím v projektu stejnou cestu. Do budoucna však považuji za užitečné propojit metodiku s objektivními ukazateli, které mohou poskytnout nový pohled na problematiku genderu, uplatňovaného stylu vedení a spokojenost zaměstnanců.

4.2 Problém a hypotézy

Projekt si klade za cíl zjistit, do jaké míry využívají ženy a muži na vedoucích pozicích autokratický či demokratický styl vedení a také, zda jsou ve svém stylu více orientováni interpersonálně či na splnění stanovených cílů. Dalším cílem je zjistit, s jakým stylem vedení a nadřízeným pracovníkem jsou členové pracovního týmu spokojenější. Výzkum by měl poskytnout náhled na styl vedení žen a mužů, na specifika jejich komunikace a spokojenost podřízených pracovníků.

Na základě teoretické části práce a výše zmíněných východisek by se výzkum zaměřil na ověření šesti dílčích hypotéz.

H1: Ženy a muži se liší v míře, do jaké uplatňují autokratický styl vedení.

H2: Ženy a muži se liší v míře, do jaké uplatňují demokratický styl vedení.

H3: Ženy a muži se liší v míře, do jaké uplatňují styl orientovaný na vztahy.

H4: Ženy a muži se liší v míře, do jaké uplatňují styl orientovaný na splnění stanovených cílů.

H5: Vnímaná spokojenost podřízených pracovníků se liší u skupin vedených mužem či ženou.

H6: Vnímaná spokojenost podřízených pracovníků se liší u demokratického a autokratického stylu vedení.

Definice výše zmíněných stylů vedení budou vycházet z pojetí autorů dotazníku Leadership styles measures, který se zaměřuje na posouzení míry, do níž vedoucí pracovník uplatňuje každý z nich (Cuadrado, Navas, Molero, Ferrer, & Morales; 2012). S tímto dotazníkem dále pracuji v kapitole zaměřené na použité metody.

4.3 Metody

V této podkapitole se budu zabývat zejména výzkumným souborem, použitými metodami a navrhovanou analýzou získaných dat. Při postupu považuji za zásadní určit nejprve cílovou populaci a z ní získat výzkumný soubor. Ze stejné populace je také zapotřebí vybrat dostatek respondentů pro pilotní studii, při níž bych se zaměřila na eliminaci nežádoucích proměnných a modifikaci používaných postupů v rámci projektu. Po případných úpravách by již následoval samotný sběr dat.

4.3.1 Výzkumný soubor

Projekt se zaměřuje na dlouhodobě zaměstnanou populaci a na vedoucí pracovníky se zkušeností s týmovou prací.

Základním souborem budou zaměstnanci středně velkých společností v České republice. Dle Evropské komise (2006) mají střední podniky 50-250 zaměstnanců, pro větší homogenitu souboru se však zaměřím na podniky v rozmezí 150-250 zaměstnanců. Cílovou skupinou budou jednak řadoví pracovníci se zkušeností s prací v týmu a jednak manažeři

na III. řídicí úrovni (Vlach, 2008), kteří mají své podřízené zaměstnance. Kvótní výběr účastníků bude proveden na základě těchto charakteristik a dále na základě pohlaví, věku a vzdělání pracovníků tak, aby byl výsledný soubor v mnoha ohledech homogenní, čímž eliminujeme některé nežádoucí proměnné (Ferjenčík, 2000).

Získaní respondenti budou rozděleni do skupin tak, aby v každé z nich byli 4 řadoví a jeden nadřízený pracovník. Nejprve budou vytvořeny náhodné dvojice stejného pohlaví, k nimž poté bude, opět náhodně, přiřazena dvojice opačného pohlaví. Randomizaci rozřazování považuji za zásadní pro zvýšení pravděpodobnosti práce se srovnatelnými skupinami. Počet skupin s mužem či ženou ve vedení bude vyrovnán, celkem by mělo být skupin alespoň 40. Vzhledem k tomu, že v rámci skupin by podřízení neměli mít reálnou zkušenost s vedoucím skupiny z původního pracovního prostředí, bude potřeba oslovit značné množství organizací v rámci celé republiky.

4.3.2 Sběr dat

Každá skupina bude pracovat v samostatné místnosti a její vedoucí obdrží instrukci v podobě tématu, o němž má s týmem debatovat a cíle, ke kterému se má za uvedený čas dostat.

Všechny skupiny budou diskutovat stejné téma, jehož volbu považuji za důležitý a poměrně náročný úkol. Vzhledem k zaměření výzkumu by se nemělo jednat o a priori maskulinní či feminní tematiku. Roli by také mohlo hrát odvětví, z nějž vybraní pracovníci pocházejí, zadané úkoly by tak neměly být příliš úzce a specificky zaměřené. Výběr témat považuji za vhodný až ve chvíli, kdy budou mít zúčastnění výzkumníci základní přehled o společnostech, jež se do studie zapojí.

Poté, co každý z probandů vyplní úvodní dotazník zjišťující základní demografické informace, bude následovat diskuze, na kterou bude mít skupina jednu hodinu času. Posléze bude řadovým pracovníkům předložen dotazník týkající se jejich spokojenosti s proběhlou interakcí a všem členům skupiny také dotazník zaměřený na styl vedoucího pracovníka.

4.3.3 Použité metody

Mezi použitými metodami bude dotazník Leadership styles measures a dotazník týkající se spokojenosti s proběhlou interakcí.

Podřízení pracovníci ohodnotí spokojenost s proběhlou interakcí a s vedoucím skupiny na jednoduché škále, neboť specializované dotazníky zjišťující spokojenost na několika úrovních považují v tomto kontextu za zbytečně složité. Dotazníky mapující spokojenost v pracovním týmu se také běžně soustředí na prostředí, v němž se jedinci pohybují dlouhodobě, hodnocení krátkodobých týmů s jejich pomocí tak nemusí být vhodné.

Další metodou bude výše zmíněný dotazník Leadership styles measures, jehož návrh je založen na studiích zabývajících se genderovými odlišnostmi ve stylu vedení (Cuadrado et al., 2012). Tento dotazník je k dispozici ve verzi pro vedoucího pracovníka i pro pracovníky podřízené. Celkem devatenáct položek hodnotí autokratičnost a demokratičnost stylu a také jeho zaměření na vztahy či na dosažení cílů.

4.3.4 Zpracování dat a vyhodnocení hypotéz

Pro analýzu dat je důležité zvolit vhodné metody, které efektivně zpracují získané výsledky. Nejprve budou vyhodnoceny dotazníky hodnotící styl vedoucích pracovníků a dotazníky hodnotící spokojenost pracovníků podřízených. Po základní deskriptivní statistice, která nám poskytne přehledný souhrn informací, bude následovat statistika induktivní, při níž za využití programu SPSS vyhodnotíme stanovené hypotézy s pomocí statistických testů.

Cílem je porovnat dva soubory (týmy vedené mužem a týmy vedené ženou) a jejich charakteristiky. Pro zjištění, zda se ženy ve vedení vyznačují autokratičtějším či demokratičtějším přístupem než muži, budou výsledky dotazníků porovnány za použití dvouvýběrového t-testu. Stejný test by měl u výsledků téhož dotazníku ukázat, nakolik byli ve svém vedení ženy či muži orientováni na vztahy či na splnění cílů.

Spokojenost s vedoucím a jeho stylem vedení budou pracovníci hodnotit na jednoduché škále. Vyhodnocení bude provedeno opět zvlášť pro vedoucí muže a ženy za pomoci percentuálního zastoupení jednotlivých stupňů škály. Rozložení vyjádřené spokojenosti bude u obou souborů porovnáno.

Takto získaná data v závěru porovnáme s výsledky výše zmíněných t-testů, čímž získáme informaci o tom, se kterým stylem vedení a v podání koho byli pracovníci nejspokojenější či naopak nejméně spokojení. Za vhodné považují také porovnání zjištění se zahraničními výzkumy.

4.4 Diskuze

Hlavní myšlenkou navrhovaného výzkumu je zmapovat odlišnosti ve stylu vedení žen a mužů v českém prostředí. Nad problematikou jsem uvažovala v rámci malých smíšených skupin s vyrovnaným počtem žen a mužů na podřízených pozicích. Zaměřila jsem se zejména na demokratické a autokratické prvky ve vedení a na projevy lídra orientované na vztahy či na splnění cíle. Vzhledem k tomu, že pohlaví není proměnná, kterou můžeme libovolně manipulovat, výzkum řadím do kategorie kvazi experimentů. Vnímám jej jako základní článek, na nějž by mohly navázat další podrobnější studie.

V první části práce jsem se zabývala důležitostmi této problematiky a také tím, že u nás patří mezi opomíjená témata. Pro to, aby byly učiněny důležité a zejména efektivní kroky směřující ke změně a k rovnosti, považuji za zásadní podrobné zmapování celé situace. Právě takovýto projekt by k tomu mohl být prvním krokem. Vedle podnětění úvah odborníků by také mohl upozornit na sporné otázky alespoň část veřejnosti, a vrátit tak tuto problematiku do povědomí zaměstnanců a zaměstnavatelů.

Jakkoli považuji výzkum v této oblasti za přínosný a důležitý, uvědomuji si také mnohé limity a rizika, která je potřeba brát v úvahu. Vzhledem ke specifickému výběrovému souboru nelze získané výsledky zobecnit na celou pracující populaci u nás, ale pouze na stanovený základní soubor. Pro možné další zobecňování je důležité doplnit zjištění dalšími mnohými studii, které na problematiku pohlízejí z jiných úhlů pohledu. Možná rizika při realizaci výzkumu spatřuji ve fázi volby vzorku, při sběru dat i jejich vyhodnocování. Pro správnou interpretaci získaných výsledků je důležité při jejich vyhodnocování zvážit všechny možné alternativy, nežádoucí proměnné a důvody zjištěných výsledků.

Za problematické považuji umístění výzkumu do laboratorního prostředí. Podle mnoha autorů se takto zjištěné výsledky mohou od reálné situace lišit (Eagly et al., 1991). V organizacích se například pracovníci navzájem znají delší dobu, do průběhu interakcí a vzájemných vztahů tak vstupují také jiné informace než je pouhé pohlaví vedoucího. Pro počáteční orientaci v problematice a z důvodu kontroly nežádoucích proměnných však považuji laboratorní prostředí za vhodnou volbu.

Realizace výzkumu je závislá na ochotě organizací i jednotlivých pracovníků se na něm podílet. Zde mi jako důležitá připadá motivace, kterou by pro jednotlivce i celé společnosti byla konzultace výsledků. Ty by pro ně mohly být přínosnou informací ohledně strukturování organizace, nastavené hierarchie a případných užitečných změn.

Pro zachování podobnosti zkoumaných skupin je důležité stanovit požadavky, jež musí probandi splnit. V tomto výzkumu se jednalo konkrétně o pohlaví, věk, dobu strávenou na pracovním trhu, pozici ve společnosti a samotnou velikost organizace. Může se však například stát, že většina zúčastněných bude mít vysokoškolské vzdělání, bude svobodná či bezdětná, a značně tak sníží možnost zobecnění výsledků na širší populaci. Všechna tato fakta je důležité zaznamenat v úvodním dotazníku a při vyhodnocování podrobně zpracovat.

Co se týče fáze sběru dat, možné nežádoucí proměnné jsou jak na stranách probandů, tak i na straně výzkumníků či prostředí, v němž by projekt probíhal. Důležité je, aby byli všichni zúčastnění pečlivě instruováni, pokud možno stejným pracovníkem. V jeho pokynech by neměl být žádný náznak týkající se problematiky odlišností mezi muži a ženami. Vzhledem k citlivosti problematiky považují obecně za důležité nesdělít účastníkům přesné cíle výzkumu, které by pravděpodobně aktivovaly stereotypy v hodnocení i sebehodnocení a ovlivnily výkon vedoucích (Thompson, 2006; Sandberg, 2013). Částečným zaslepením můžeme zajistit, aby do výzkumu nevstoupily charakteristiky požadavků. Pracovníkům je možné sdělit například to, že se výzkum orientuje na specifika práce v malých skupinách. Skutečný záměr výzkumu je důležité odhalit ihned po jeho dokončení.

Již jsem zmínila důležitost vhodné volby tématu k diskusi. To by mělo být ve všech skupinách shodné, nemělo by být výrazně maskulinní či feminní, ani příliš specificky zaměřené na konkrétní obor.

Vzhledem k tomu, že probandi budou vybíráni z celé republiky, roli by mohla hrát také specifika komunikace v jejich kraji či oblasti. Předpokládám však, že i ve skutečnosti se setkáme se značnou mobilitou pracovníků v rámci celé republiky, kde se různé komunikační zvyky mísí.

Problematické by také mohlo být to, že každá ze skupin by hodnotila pouze jednoho vedoucího pracovníka – muže nebo ženu. O to důležitější je, aby byly všechny skupiny pokud možno co nejpodobnější v základních charakteristikách. I tak je však riziko, že se ve vzorku vlivem náhody setkáme se specifickou skupinou probandů, kde bude například neobvykle vysoký podíl autokraticky zaměřených žen. Možností by bylo opakování experimentu s jiným vzorkem či více sezení týchž skupin s různými vedoucími pracovníky. Zde by však vystupovala celá řada dalších rizik.

Co se týče proměnných na straně prostředí, důležité je celou situaci stabilizovat a zajistit všem skupinám obdobné podmínky včetně vybavení místnosti, osvětlení či například denní doby.

Ve fázi vyplňování dotazníků by se mohla objevit únava respondentů a snaha mít vše co nejrychleji za sebou, což do značné míry eliminuje fakt, že všechny předložené dotazníky jsou krátké a jejich vyplnění by nemělo zabrat mnoho času. Na straně vedoucích skupin se můžeme setkat s desirabilitou, tedy se snahou jevit se v co nejlepším světle. Z tohoto důvodu považuji za vhodnou kombinaci sebehodnocení vedoucích s jejich hodnocením podřízenými pracovníky.

Zmínila jsem důležitost dalších výzkumů napomáhajících ke zmapování celé problematiky a ke vzájemnému porovnání zjištěných výsledků. Tyto výzkumy by se mohly zaměřit například na různé velikosti podniku, státní či soukromou sféru, konkrétní odvětví, odlišné poměry žen a mužů ve zkoumaných skupinách, dyády či naopak větší pracovní týmy. Postupně by také mohly zjišťovat vzájemné souvislosti či příčiny a určit specifika naší kultury i zkoumaných generací. Výše navržený projekt se také nezabývá otázkou efektivity manažera. Možné by bylo její zhodnocení zařadit i do této studie a zhodnotit míru, do které každá ze skupin splnila stanovený cíl.

Navrhovala jsem také doplnění studie o objektivní ukazatele, které by bylo možné získat například prostřednictvím automatické lingvistické analýzy, která využívá moderních technologií a zaměřuje se na kvantitativní údaje, tedy kdo na koho, jak často a jak dlouho mluví. Zkoumat může také kvalitu komunikace, konkrétně obsah a způsob interakce mezi jednotlivými pracovníky (Kiekel, Cooke, Foltz, & Shope, 2001 dle Rozehnalová, 2013). Celkově by tak mohla podpořit a vhodně doplnit údaje získané subjektivním hodnocením účastníků výzkumu.

ZÁVĚR

Cílem první části práce bylo shrnout problematiku genderu a jeho vlivu na manažerskou pozici. Záměrem bylo poskytnout ucelený náhled na odlišnosti a podobnosti mezi ženami a muži na manažerských pozicích a na vývoj problematiky v průběhu času.

Nejprve jsem se věnovala tématu genderu z obecného hlediska, které jsem postupně zúžila na oblast práce, pracovního trhu a organizací. Ze širšího pohledu na odlišnosti mezi muži a ženami jsem se tak přesunula na rozdíly v oblasti manažerské pozice. Konkrétně jsem se zabývala postupem do řídicích rolí a strategiemi využívanými pro překonávání bariér nastavených společnostmi. Pro ucelený pohled jsem se také zastavila u problematiky harmonizace pracovního a rodinného života. Větší část práce se soustředila na styly vedení žen a mužů s důrazem na klasické a nové styly a s nimi související ideál vedoucího pracovníka a jeho proměny v čase. Dále jsem se zabývala otázkou hodnocení manažerů jejich podřízenými pracovníky v rámci dvojic i větších skupin a shrnula jsem komunikační styly žen a mužů na vedoucích pozicích, opět zejména z pohledu podřízených pracovníků. V poslední části práce jsem navrhla výzkumný projekt, který by mohl obrátit pozornost výzkumníků k tomuto tématu i v našem prostředí.

V průběhu práce jsem několikrát došla k závěru, že ačkoli jsou změny za posledních několik let výrazné a rovným příležitostem jsme blíže než kdy předtím, faktické rovnosti jsme ještě poměrně vzdáleni. Za zásadní pro další pokrok považuji vytvoření pevné teoretické základny, která komplexně ukáže situaci ve světě i u nás, kde je tato oblast prozkoumána spíše povrchově. Teprve takový přehled může poskytnout podklady pro tvorbu konkrétních kroků. Snad ještě důležitější než vytvoření teoretického základu je však podle mého názoru podpora konkrétních žen v postupu a výkonu vedoucí pozice, kde budou pozitivním příkladem a motivací pro ostatní. Situace je závislá na postojích veřejnosti, které jsou více ovlivnitelné přímou zkušeností se ženou v nadřízené pozici než pouhou teorií. Vzhledem k dosavadnímu postupu lze předpokládat, že se i nadále bude základna žen na manažerských pozicích rozšiřovat. Jak konkrétně budou vypadat změny ve společnosti, kde budou mít ženy větší moc, však ukáže čas.

Seznam použité literatury

- Alexander, M. (2000). *Women, men and positive emotions: A social role interpretation*. In: Fischer, A. *Gender and emotion: social psychological perspectives*. (pp. 189-211). Cambridge: Cambridge University Press.
- Alpert, D. (1978). *The struggle for status*. In: Stead, B. *Women in management*. (pp. 106-113). London: Prentice Hall.
- Atwater, L. E., Brett, J. F., Waldman, D., DiMare, L., & Hayden, M. (2004). Men's and women's perceptions of the gender typing of management subroles. *Sex Roles, 50*(3-4), 191-199. doi:10.1023/B:SERS.0000015551.78544.35
- Ayman, R., & Korabik, K. (2010). Leadership: Why gender and culture matter. *American Psychologist, 65*(3), 157-170. doi:10.1037/a0018806
- Ayman, R., Korabik, K., & Morris, S. (2009). Is transformational leadership always perceived as effective? Male subordinates' devaluation of female transformational leaders. *Journal Of Applied Social Psychology, 39*(4), 852-879. doi:10.1111/j.1559-1816.2009.00463.x
- Bačuvčík, R. (2010). *Žena a muž v marketingové komunikaci*. Zlín: Verbum.
- Barnett, R., & Hyde, J. (2001). Women, men, work, and family. *American Psychologist, 56*(10), 781-796. doi:10.1037/0003-066X.56.10.781
- Brody, L. (2000). *The socialization of gender differences in emotional expression: Display rules, infant temperament, and differentiation*. In: Fischer, A. *Gender and emotion: social psychological perspectives*. (pp. 24-48). Cambridge: Cambridge University Press.
- Callan, V. J. (1993). Subordinate-manager communication in different sex dyads: Consequences for job satisfaction. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology, 66*(1), 13-27. doi:10.1111/j.2044-8325.1993.tb00513.x
- Costa, P. r., Terracciano, A., & McCrae, R. R. (2001). Gender differences in personality traits across cultures: Robust and surprising findings. *Journal Of Personality And Social Psychology, 81*(2), 322-331. doi:10.1037/0022-3514.81.2.322
- Cuadrado, I., Navas, M., Molero, F., Ferrer, E., & Morales, J. (2012). Leadership Styles Measure. doi:10.1037/t28482-000
- Čadová, N. (2014). *Názory veřejnosti na roli muže a ženy v rodině*. Sociologický ústav Av ČR: Centrum pro výzkum veřejného mínění.
- Dencker, J. C. (2008). Corporate restructuring and sex differences in managerial promotion. *American Sociological Review, 73*(3), 455-475. doi:10.1177/000312240807300305
- DeVito, J. (2001). *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada.
- Dipboye, R. (1978). *Women as managers – Stereotypes and realities*. In: Stead, B. *Women in management*. (pp. 2-11). London: Prentice Hall.
- Duehr, E. E., & Bono, J. E. (2006). Men, women, and managers: Are stereotypes finally changing?. *Personnel Psychology, 59*(4), 815-846. doi:10.1111/j.1744-6570.2006.00055.x

- Durkin, J. (1978). *The potential of women*. In: Stead, B. Women in management. (pp. 42-47). London: Prentice Hall.
- Eagly, A. H. (2007). Female leadership advantage and disadvantage: Resolving the contradictions. *Psychology Of Women Quarterly*, 31(1), 1-12. doi:10.1111/j.1471-6402.2007.00326.x
- Eagly, A. H., & Chin, J. (2010). Diversity and leadership in a changing world. *American Psychologist*, 65(3), 216-224. doi:10.1037/a0018957
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (1991). Gender and the emergence of leaders: A meta-analysis. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 60(5), 685-710. doi:10.1037/0022-3514.60.5.685
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569-591. doi:10.1037/0033-2909.129.4.569
- Eagly, A. H., Karau, S. J., & Makhijani, M. G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 117(1), 125-145. doi:10.1037/0033-2909.117.1.125
- Eddleston, K. A., Veiga, J. F., & Powell, G. N. (2006). Explaining sex differences in managerial career satisfier preferences: The role of gender self-schema. *Journal Of Applied Psychology*, 91(2), 437-445. doi:10.1037/0021-9010.91.2.437
- European commission (2010). *Leaders of business*. Dostupné z http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/background/leaders-businesses/index_en.htm
- Evropská komise (2006). *Nová definice malých a středních podniků*. Dostupné z: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_cs.pdf
- Ferjenčík, J. (2000). *Úvod do metodologie psychologického výzkumu: jak zkoumat lidskou duši*. Praha: Portál.
- Gatrell, C. (2008). *Gender and diversity in management*. London: Sage Publications.
- Hall, J. (2000). *Gender differences in nonverbal communication of emotion*. In: Fischer, A. Gender and emotion: social psychological perspectives. (pp. 97-118). Cambridge: Cambridge University Press.
- Helgesen, S. (1995). *The female advantage: women's ways of leadership*. New York: Doubleday Currency.
- Cheung, F. M., & Halpern, D. F. (2010). Women at the top: Powerful leaders define success as work + family in a culture of gender. *American Psychologist*, 65(3), 182-193. doi:10.1037/a0017309
- Jansz, J. (2000). *Masculine identity and restrictive emotionality*. In: Fischer, A. Gender and emotion: social psychological perspectives. (pp. 166-189). Cambridge: Cambridge University Press.
- Karsten, M. (1994). *Management and gender: issues and attitudes*. Westport: Praeger.

- Koff, L. (1978). *Women in management: Keys to success or failure*. In: Stead, B. *Women in management*. (pp. 239-249). London: Prentice Hall.
- Korabik, K., & Ayman, R. (2007). Gender and leadership in the corporate world: A multiperspective model. In J. Chin, B. Lott, J. K. Rice, J. Sanchez-Hucles (Eds.), *Women and leadership: Transforming visions and diverse voices* (pp. 106-124). Malden: Blackwell Publishing.
- Korabik, K., Baril, G. L., & Watson, C. (1993). Managers' conflict management style and leadership effectiveness: The moderating effects of gender. *Sex Roles*, 29(5-6), 405-420. doi:10.1007/BF00289432
- Křížková, A. (2007). *Životní strategie žen a mužů v řízení (a) podnikání*. Praha: Sociologický ústav AV ČR.
- Křížková, A. (2011). *Pracovní dráhy žen v České republice*. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON).
- Křížková, A., & Pavlica, K. (2004). *Management genderových vztahů: postavení žen a mužů v organizaci*. Praha: Management Press.
- Kushell, E., & Newton, R. (1986). Gender, leadership style, and subordinate satisfaction: An experiment. *Sex Roles*, 14(3-4), 203-209. doi:10.1007/BF00288249
- Lamude, K. G., & Daniels, T. D. (1984). Perceived managerial communicator style as a function of subordinate and manager gender. *Communication Research Reports*, 1(1), 91-96.
- McElwain, A. K., Korabik, K., & Rosin, H. M. (2005). An examination of gender differences in work-family conflict. *Canadian Journal Of Behavioural Science/Revue Canadienne Des Sciences Du Comportement*, 37(4), 283-298. doi:10.1037/h0087263
- Mikšík, O. (2011). *Sociálně-ekonomické změny a postoje k nové životní realitě*. In: Gillernová, I. *Psychologické aspekty změn v české společnosti: člověk na přelomu tisíciletí*. (pp. 173-184). Praha: Grada.
- Minahan, J. (1978). *Sharon Kirkman: Mind over myth*. In: Stead, B. *Women in management*. (pp. 35-42). London: Prentice Hall.
- Ministerstvo práce a sociálních věcí (2003). *Rovná práva a příležitosti pro ženy a muže v Evropské unii*. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí.
- Nakonečný, M. (2011). *Psychologie: přehled základních oborů*. Praha: Triton.
- Pisár, P., Jakab, K., & Ľapinová, E. (2008). *Rovnosť príležitostí na trhu práce*. Banská Bystrica: Ústav vedy a výskumu Univerzity Mateja Bela.
- Putnam, L. (1978). *Women in management: The fallacy of the trait approach*. In: Stead, B. *Women in management*. (pp. 249-261). London: Prentice Hall.
- Rozehnalová, E. (2013). *Reliabilita a validita sociomappingu komunikace: se zaměřením na vzájemné hodnocení uvnitř malých skupin*. Doktorská disertační práce. Univerzita Karlova. Praha.

- Rymeš, M. (2011). *Člověk v podmínkách proměnlivosti a změn ve světě práce*. In: Gillernová, I. Psychologické aspekty změn v české společnosti: člověk na přelomu tisíciletí. (pp. 185-195). Praha: Grada.
- Řezanka, M. (2013). *Zaostřeno na ženy a muže*. Český statistický úřad. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/publ/1413-13-r_2013
- Sandberg, S. (2013). *Opřete se do toho: ženy, práce a vůle uspět*. Praha: Dokořán.
- Shields, S. (2000). *Thinking about gender, thinking about theory: Gender and emotional experience*. In: Fischer, A. Gender and emotion: social psychological perspectives. (pp. 3-24). Cambridge: Cambridge University Press.
- Schein, V. E. (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal Of Social Issues*, 57(4), 675-688. doi:10.1111/0022-4537.00235
- Stoker, J. I., Van der Velde, M., & Lammers, J. (2012). Factors relating to managerial stereotypes: The role of gender of the employee and the manager and management gender ratio. *Journal Of Business And Psychology*, 27(1), 31-42. doi:10.1007/s10869-011-9210-
- Svianteková, G. (2011). *Role zaměstnávajících organizací ve vztahu práce-soukromí*. In: Gillernová, I. Psychologické aspekty změn v české společnosti: člověk na přelomu tisíciletí. (pp. 206-215). Praha: Grada.
- Thompson, J. (1978). *Patrons, rabbis, mentors – Whatever you call them, women need them, too*. In: Stead, B. Women in management. (pp. 67-75). London: Prentice Hall.
- Thompson, L. (2006). *Negotiation theory and research*. New York: Psychology Press.
- Van Knippenberg, D., Haslam, S., & Platow, M. J. (2007). Unity through diversity: Value-in-diversity beliefs, work group diversity, and group identification. *Group Dynamics: Theory, Research, And Practice*, 11(3), 207-222. doi:10.1037/1089-2699.11.3.207
- Vecchio, R. P., & Bullis, R. (2001). Moderators of the influence of supervisor-subordinate similarity on subordinate outcomes. *Journal Of Applied Psychology*, 86(5), 884-896. doi:10.1037/0021-9010.86.5.884
- Vingerhoets, A. (2000). *Sex differences in crying: Empirical findings and possible explanations*. In: Fischer, A. Gender and emotion: social psychological perspectives. (pp. 143-166). Cambridge: Cambridge University Press.
- Vlach, J., Šnajderová, Z., Kozelský, T., Musil, J. (2008). *Gender v managementu*. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí.
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (2007). The role of the situation in leadership. *American Psychologist*, 62(1), 17-24. doi:10.1037/0003-066X.62.1.17
- Williams, M. (1978). *Women and success in organizations*. In: Stead, B. Women in management. (pp. 216-227). London: Prentice Hall.
- Zacharias, Z. (1978). *Women and the informal organizations*. In: Stead, B. Women in management. (pp. 204-216). London: Prentice Hall.

