

**UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE**

**FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD**

Institut sociologických studií

**Alena Hurtová**

**Manažerka matkou. Životní příběhy vedoucí  
k narušení společenského konsensu.**

*Bakalářská práce*

Praha 2014

Autor práce: **Alena Hurtová**

Vedoucí práce: **Mgr. Marta Svobodová**

Rok obhajoby: **2014**

## **Bibliografický záznam**

HURTOVÁ, Alena. *Manažerka matkou. Životní příběhy vedoucí k narušení společenského konsensu*. Praha, 2014. 97 s. Bakalářská práce (Bc.) Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut sociologických studií. Katedra sociologie. Vedoucí bakalářské práce Mgr. Marta Svobodová.

## **Abstrakt**

V této krátké kvalitativní studii, která nese název „**MANAŽERKA MATKOU. ŽIVOTNÍ PŘÍBĚHY VEDOUcí K NARUŠENí SPOLEČENSKÉHO KONSENSU.**“, se autorka zabývá problematikou skloubení rodinné a pracovní sféry u českých žen v manažerských pozicích. Studie se zúčastnilo osm komunikačních partnerek, které svým životním příběhem dokazují, že i matky mohou být pracovně úspěšné. V rámci analýzy rozhovorů se objevují témata jako je plánování mateřství, změny životního stylu po narození dítěte, prostředky pomáhající sladit rodinný a pracovní život, péče o domácnost či význam vzdělání a peněž v životech těchto žen. V závěru práce autorka dochází k závěru, že jejich úspěch stojí jednak na jejich odhodlání a pomoci okolí, ale i na finančních možnostech, které jim jejich pozice přináší.

## **Abstract**

In this short qualitative study, which is called „**MANAGERINESS AS MOTHERS. LIFE STORIES THAT LEADS TO INTERRUPTION OF SOCIAL CONCESSIONS...**“, author is dealing with the issue of combining family and working life in lives of Czech women in managerial positions. Eight communication partners that participated in this study show us with their life story, that even mothers can be professionally successful. In an analysis of interviews, subject such as planned motherhood, changes in lifestyle after the birth of a child, instruments that helps to harmonize family and working life, home care or the importance of education and money in lives of these women, are shown. At the end of the study the author comes to conclusion that their success costs not only on their determination and help from surrounding, but also on their financial possibilities, that their positions brings to them.

## **Klíčová slova**

Gender, role, životní styl, rodina, práce, péče o dítě

## **Keywords**

Gender, social role, life style, family, work life, child care

**Rozsah práce:** 75 978 znaků (včetně mezer)

## **Prohlášení**

1. Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracoval/a samostatně a použil/a jen uvedené prameny a literaturu.
2. Prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného titulu.
3. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna pro studijní a výzkumné účely.

V Praze dne 16. 5. 2014

Alena Hurtová

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala všem ženám, které se se mnou v rámci této bakalářské práce podělily o své životní příběhy a zkušenosti. Bez nich by tato práce nemohla být napsána.

**PŘEDPOKLÁDANÝ NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

**Specifika životního stylu českých žen v manažerských pozicích**

**1. Vymezení předmětu zkoumání a strukturace výzkumného tématu**

Ve své bakalářské práci bych se ráda zaměřila na specifika životního stylu českých žen na významných pracovních pozicích. Za cíl si kladu odhalení motivací, hodnotového systému a životní strategie této skupiny českých žen.

V teoretické části mé práce bych shrnula poznatky získané z analýzy dostupných dokumentů z dosud realizovaných výzkumů, které byly obsahově vázány na zaměstnanost žen ve vedoucích funkcích. Stěžejní praktickou část práce bych poté pojala jako případovou studii zaměřenou na české ženy v manažerských pozicích.

**2. Cíle bakalářské práce**

Na základě hloubkových polostandardizovaných rozhovorů a jejich následné analýzy bych se chtěla zaměřit především na to, co je pro pracovně úspěšné ženy podstatné, jak vnímají své postavení ve společnosti, jak zvládají skloubit profesní a rodinný, či partnerský život, jaké impulsy je vedou k tomu, aby byly „vůdkyněmi“, a zda přičítají svůj profesní úspěch dílu náhody či usilovné pili, která je dovedla ke splnění jejich snu.

**3. Výzkumné otázky**

Za základní výzkumné otázky považuji tyto:

- Je pro ženy v manažerských funkcích podstatnější - profesní anebo rodinný (případně partnerský) život?
- Do jaké míry je možné skloubit profesní a rodinný (případně partnerský) život?
- Jsou tyto ženy spokojeny jak v profesním, tak i v rodinném (případně partnerské) životě?
- Jak do profesního života těchto žen zapadají děti?
- Co pro tyto ženy znamená úspěch?
- Jaký hlavní impuls je vede k tomu, aby byly úspěšné?
- Co je základem jejich úspěchu?
- Co je v životě podstatné pro pracovně úspěšné ženy?

#### **4. Metody a zdroje dat**

V teoretické části práce budu vycházet z analýzy dostupných dokumentů z dosud realizovaných výzkumů, které se obsahově dotýkaly zaměstnanosti žen ve vedoucích pozicích.

Stěžejní praktická část práce bude poté realizována jako případová studie zaměřená na české ženy ve významných manažerských pozicích. Předpokládanou cílovou skupinou by měly být ženy ve věku od 25 do 45 let, pracující na manažerských postech. S představitelkami cílové skupiny budou vedeny hloubkové polostandardizované rozhovory, které budou následně analyzovány.

#### **5. Předpokládaná struktura bakalářské práce**

- I. Úvod do problematiky a cíle práce
- II. Metodologie
- III. Ženy v manažerských pozicích po roce 1989
- IV. Kvalitativní výzkum českých žen v manažerských pozicích 2011 – 2012
- V. Shrnutí hlavních zjištění

#### **6. Základní literatura k tématu**

1. Krause, D., Analýza trhu práce České republiky z pohledu problematiky genderu se zaměřením na popis stavu a struktury zaměstnanosti žen v managementu: moderní společnost a její proměny: gender v managementu: dílčí studie, VÚPSV, 2005, Praha
2. Fredriksen-Goldsen, Karen I., Families and work : new directions in the twenty-first century, Oxford University Press, 2001, New York
3. Čermáková, M., Proměny současné české rodiny: (rodina-gender-stratifikace), SLON, 2000, Praha
4. Valentová, M., Rovnováha mezi rodinným životem a pracovní kariérou v kontextu ženské zaměstnanosti: mezinárodní srovnávací studie, VÚPS, 2004, Brno
5. Čermáková, M., Souvislosti a změny genderových diferencí v české společnosti v 90. letech, Sociologický ústav Akademie věd České republiky, 2000, Praha



6. Křížková, A., Životní strategie manažerek: případová studie, Sociologický ústav Akademie věd České republiky, 2002, Praha
7. Křížková, A., Václavíková-Helšusová, L., Sociální kontext života žen pracujících v řídicích pozicích: analýza odlišností životních postojů a názorů mužů a žen v české společnosti v závislosti na jejich pracovním postavení, Sociologický ústav Akademie věd České republiky, 2002, Praha
8. Křížková, A., Kombinace pracovního a rodinného života v ČR: politiky, čas, peníze a individuální, rodinné a firemní strategie, Sociologický ústav Akademie věd České republiky, 2005, Praha

## Obsah

<b>ÚVOD.....</b>	<b>2</b>
<b>1. ROLE, SOCIALIZACE, GENDER A OČEKÁVÁNÍ.....</b>	<b>5</b>
<b>2. KDO JE MANAŽERKA? .....</b>	<b>9</b>
<b>3. ČESKÉ ŽENY NA TRHU PRÁCE .....</b>	<b>11</b>
<b>4. DOSAVADNÍ STUDIE .....</b>	<b>13</b>
<b>5. CÍLE A METODOLOGIE.....</b>	<b>15</b>
<b>6. KVALITATIVNÍ STUDIE – MANAŽERKA MATKA.....</b>	<b>17</b>
6.1. ZMĚNY V REPRODUKČNÍM CHOVÁNÍ .....	18
6.2. PLÁNOVÁNÍ MATEŘSTVÍ.....	20
6.3. NAROZENÍ DÍTĚTE .....	22
6.3.1. Rozdělení rolí – <i>Jak by to mělo fungovat?</i> .....	22
6.3.2. <i>Proč tomu bylo jinak?</i> .....	23
6.4. ALTERNATIVNÍ CESTY V PÉČI O DÍTĚ.....	26
6.5. VZDĚLÁNÍ PŘEDPOKLAD ÚSPĚCHU? .....	30
6.6. PÉČE O DOMÁCNOST A ROZDĚLENÍ ROLÍ S TÍM SPOJENÝCH .....	32
6.7. PENÍZE – PROSTŘEDEK K POHODLNÉMU ŽIVOTU?.....	34
6.8. KLÍČ K ÚSPĚCHU .....	35
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>37</b>
<b>POUŽITÁ LITERATURA.....</b>	<b>39</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>42</b>
<b>PŘÍLOHY .....</b>	<b>43</b>

## Úvod

Rovnoprávnost mužů a žen bychom mohli vnímat jako jeden ze základních atributů soudobé západní společnosti. Ale ne vždy tomu tak bylo. Můžeme se domnívat, že myšlenky dotýkající se zlepšení postavení žen v rámci společnosti se v různém měřítku objevovaly napříč celou naší historií. Záznamy jsou bohužel velmi kusé a až do 19. století tyto tendence ve společnosti nenacházely širší oporu. Průlom přinesla až první polovina 19. století a s ní spojená demokratizace společnosti a otevírání některých sociálních otázek.<sup>1</sup>

Ženské emancipační hnutí bylo zpočátku spojeno především s požadavkem na volební právo a rovný přístup ke vzdělání.<sup>2</sup> V průběhu devadesátých let 20. století se začaly objevovat otázky, které se neomezuji pouze na politickou či pracovní oblast.<sup>3</sup> Příznivkyňe ženského emancipačního hnutí mohou v této době již stavět na prosazených právech na ochranu a podporu žen a rozvíjet tak institucionální struktury svých aktivit.<sup>4</sup> Do popředí se dostává otázka genderu. Je možné říci, že ve většině euroatlantických společností již ženy formálně získaly příležitosti k rovnému uplatnění s muži, proto se pozornost přenesla k jiným, ovšem pro genderové uspořádání společnosti klíčovým, otázkám, jako je vztah mužů a žen, otázka změn v mužských životních stylech, genderové rovnosti v oblasti byznysu, zavedení kvót pro obsazení statutárních orgánů společností či odbourávání tradičního dichotomického mužsko-ženského chápání reality.<sup>5</sup>

V souvislosti s dichotomickým mužsko-ženským chápáním reality úzce souvisí rozdělování lidských činností a vlastností na sféru ryze mužskou a ženskou. Příkladem těchto stereotypů zakotvených v naší společnosti může být typická představa muže jako živitele rodiny a ženy jako matky, která se o rodinu stará. Je pravda, že v průběhu minulého století došlo ke značnému narušení rovnováhy mezi těmito dvěma světy, a to ve chvíli, kdy dochází k nárůstu zaměstnanosti žen. Od devadesátých let minulého století dochází v české společnosti k vytváření nové skupiny – spíše kategorie

<sup>1</sup> Gender ve škole: příručka pro vyučující předmětů občanská výchova, občanská nauka a základy společenských věd na základních a středních školách. Vyd. 1. Praha: Otevřená společnost, 2005, 191 s. [s. 11] ISBN 80-903-3312-5. Dostupné z: <http://www.osops.cz/download/files/gender-ve-skole.pdf>

<sup>2</sup> VODÁKOVÁ, Olga. ALENA VODÁKOVÁ. Rod ženský: Kdo jsme, odkud jsme přišly, kam jdeme?. 1. vyd. Praha: SLON 2013. [s. 346] Knižnice sociologických aktualit, 8. ISBN 80-86429-18-0.

<sup>3</sup> Feminismus.cz: historie. [online]. [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: <http://www.feminismus.cz/historie.shtml>

<sup>4</sup> VODÁKOVÁ, Olga. ALENA VODÁKOVÁ. Rod ženský: Kdo jsme, odkud jsme přišly, kam jdeme?. 1. vyd. Praha: SLON, 2003. [s. 350] Knižnice sociologických aktualit, 8. ISBN 80-86429-18-0.

<sup>5</sup> Gender ve škole: příručka pro vyučující předmětů občanská výchova, občanská nauka a základy společenských věd na základních a středních školách. Vyd. 1. Praha: Otevřená společnost, 2005, 191 s. [s. 12] ISBN 80-903-3312-5. Dostupné z: <http://www.osops.cz/download/files/gender-ve-skole.pdf>

pracujících českých žen - žen manažerek, žen, které se pokouší skloubit ženskou a mužskou sféru, snaží se zkombinovat pracovní odpovědnost a nasazení s péčí o rodinu. A právě tyto ženy se staly ústředním tématem mé bakalářské práce.

Prvotní téma této práce mělo být **SPECIFIKA ŽIVOTNÍHO STYLU ČESKÝCH ŽEN V MANAŽERSKÝCH POZICÍCH**. Stejně tak, jako se proměnil název, změnil si i záměr práce. Původně jsem se chtěla zabývat životními strategiemi těchto žen, popsat je a vytvořit tzv. grounded theory. Postupem času a s přibývajícimi nastudovanými materiály jsem své záměry částečně změnila. Především z toho důvodu, že bych pravděpodobně informačně nemohla překonat studii Aleny Křížkové **ŽIVOTNÍ STRATEGIE MANAŽEREK: PŘÍPADOVÁ STUDIE**,<sup>6</sup> která se, jak název vypovídá, věnuje právě životním strategiím žen manažerek, ale i proto, že vytvoření teorie popisující a analyzující veškeré aspekty životního stylu žen-manažerek bylo příliš ambiciózní. Došlo proto k určitému zúžení tématu.

Nyní tedy v rukou držíte bakalářskou práci, která nese název „**MANAŽERKA MATKOU. ŽIVOTNÍ PŘÍBĚHY VEDOUcí K NARUŠENí SPOLEČENSKÉHO KONSENSU**.“ a zabývá se pouze českými ženami v manažerských pozicích, které jsou zároveň matkami a vychovávají alespoň jedno dítě, kterému je nanejvýš 10 let.

Stěžejní částí práce je kvalitativní studie založená na analýze rozhovorů s osmi komunikačními partnerkami – manažerkami matkami. Této části předchází krátký teoretický úvod, v němž jsem se pokusila popsat význam sociálních rolí v životě jedince především s ohledem na to, co společnost od dnešních žen očekává, čím jsou tato očekávání (normy) utvářena, a jakým způsobem dochází k jejich přenosu z generace na generaci. Skrze odstavce první části této práce se dostávám k tomu, v čem je vlastně žena, která je zároveň matkou i manažerkou, výjimečná a proč se tedy stala předmětem kvalitativního výzkumu, jehož výsledky jsou prezentovány právě v druhé, stěžejní, části této práce. V první části se pokusím i o definování toho, kdo je žena manažerka. Následuje krátký přehled dosavadních výzkumů a cíle a metodologie této práce.

V analytické části, kterou jsem nazvala souhrnně „Kvalitativní studie – manažerky matky.“, se pokusím zodpovědět svou základní výzkumnou otázku: **Je**

---

<sup>6</sup> KRÍŽKOVÁ, Alena. *Životní strategie manažerek: případová studie*. 1. vyd. Praha: Sociologický ústav Akademie věd České republiky, 2002. 67 s. Sociologicalpapers. ISBN 80-733-0031-1. Dostupné z: [http://studie.soc.cas.cz/upl/texty/files/189\\_ST-02-08-Apro%20tisk.pdf](http://studie.soc.cas.cz/upl/texty/files/189_ST-02-08-Apro%20tisk.pdf)

**manažerka matka superženou?**<sup>7</sup> Jsou tyto ženy úspěšné jak na pracovním bojišti, tak na domácím poli? Dalšími otázkami, na které se pokusím nalézt odpověď, jsou: Jsou tyto ženy kromě manažerek i matkami a hospodyněmi? Jak se daří českým manažerkám sladit rodinný a pracovní život? Jaké prostředky jim pomáhají sladit tyto dvě odlišné sféry? Jaké jsou jejich představy o spokojeném životě či jak se jim je daří naplňovat. Co je pro ně důležité a jak se vyrovnávají se všemi překážkami, které se jim, lidově řečeno, pletou pod nohy?

Výsledkem práce by mělo být zodpovězení těchto otázek a odhalení významných momentů v životě participujících žen, a to především na základě rekonstrukce jejich životních příběhů, která bude utvořena pomocí analýzy narativně-biografických rozhovorů.

Vzhledem k tomu, že téma může být zajímavé i pro ne odbornou veřejnost, je práce napsána tak, aby si ji mohl přečíst i člověk bez sociologického vzdělání.

---

<sup>7</sup> Za superženu v tomto kontextu vnímám tu, která je úspěšná nejen v oblasti práce, dosáhla postu, který zpravidla náleží mužům, ale zároveň se dovede plnohodnotně postarat o rodinu a domácnost.

## 1. Role, socializace, gender a očekávání

Člověk je tvor společenský – zóon politikon. Tuto charakteristiku člověku jako první přisoudil jeden ze tří nejvýznamnějších myslitelů antické filosofie, Aristoteles. Život ve společnosti je pro člověka přirozený. Vědecké studie dokládají, že při pohledu napříč celou historií lidského pokolení jen stěží najdeme okamžik, kdy by lidé žili mimo společenská seskupení. Už jen z nutnosti zajištění základních potřeb člověka, jako je obživa, reprodukce či bezpečnost, se lidé sdružují do organizovaných společenských uskupení - společností.<sup>8</sup>

Pojem společnost má mnoho rozmanitých definic. Tou nejjednodušší je tvrzení, že společnost je „organizované sdružení lidí, vnitřně rozčleněné za účelem přidělení práv a povinností jednotlivcům a skupinám, které je tvoří“.<sup>9</sup> Z této definice vyplývá, že společnost je určitý organizovaný systém, který je řízen hodnotami, ke kterým se lidé dané společnosti hlásí, a normami, které dodržují.<sup>10</sup> Každý jedinec má tedy v rámci společnosti, jejímž je členem, konkrétní povinnosti a ostatní mají vůči němu jistá očekávání. Tyto povinnosti a očekávání jsou vázána na sociální role daného jedince.

K vymezení pojmu sociální role využijme definici Miloslava Petruska, který termín sociální role definuje jako „chování, které se očekává v souvislosti s určitým sociálním statusem (postavením, zařazením)“.<sup>11</sup> Každá role má soubor povinností, práv, ale i očekávání. Zjednodušeně řečeno, s využitím slov Reichela, „při jejich plnění jde vždy o to, nějak vyhovět očekáváním, splnit nějaké požadavky a podmínky, přizpůsobit se“.<sup>12</sup> Zároveň je třeba si uvědomit, že každý z nás v životě zaujímá mnoho rolí, které se navzájem prolínají, a je jen na nás, abychom v danou chvíli, v daný čas a na daném místě zaujali roli odpovídající dané situaci.<sup>13</sup>

Těmto normám se člověk učí v průběhu socializace, jejíž podstatu velmi stručně a jednoduše shrnuje Reichel: „Jde o postupnou přeměnu člověka jako biologického tvora ve společenskou bytost“.<sup>14</sup> Proces socializace není pouze předpokladem ke

<sup>8</sup> MURPHY, Robert F. *Úvod do kulturní a sociální antropologie*. 2. vyd. Praha: SLON, 2006. [s. 54] Studijní texty, 15. ISBN 978-80-86429-25-0.

<sup>9</sup> Tamtéž [s. 54]

<sup>10</sup> GIDDENS, Anthony. *Sociologie*. Vyd. 1. Praha: Argo, 1999, 594 s. [s. 32] ISBN 80-720-3124-4.

<sup>11</sup> PETRUSEK, Miloslav. *Základy sociologie*. 1. vyd. Praha: Akademie veřejné správy o. p. s., 2009. [s. 59] ISBN 978-80-87207-024.

<sup>12</sup> REICHEL, Jiří. *Kapitoly systematické sociologie*. 2. vyd. Praha: GradaPublishing, a. s., 2008. [s. 138] ISBN 978-80-247-2594-9.

<sup>13</sup> MURPHY, Robert F. *Úvod do kulturní a sociální antropologie*. 2. vyd. Praha: SLON, 2006. Studijní texty, 15. [s. 58 - 60] ISBN 978-80-86429-25-0.

<sup>14</sup> REICHEL, Jiří. *Kapitoly systematické sociologie*. 2. vyd. Praha: GradaPublishing, a. s., 2008. [s. 157] ISBN 978-80-247-2594-9.

správnému začlenění člověka do společnosti, ale má rozměr orientovaný individuálně i k člověku samému. Mimo jiné člověk v rámci socializačního procesu získává tendenci chovat se dle kulturně akceptovaných vzorců sociálního chování, vymezuje tedy své chování dle přijatých hodnot a norem dané společnosti, a vstupuje do světa sociálních rolí.<sup>15</sup> Již od útlého dětství, v souladu se socializačním procesem, se dítě začíná ztotožňovat s bipolárním mužsko-ženským pojetím světa. Etologové dokládají, že se ženy a muži chovají poněkud jinak, a to především v závislosti na normách, které vládnou v té či oné společnosti, či kulturní epoše.<sup>16</sup> Navíc v průběhu celé existence lidstva dochází i k rozdělování lidských činností a vlastností na sféru ryze mužskou a ženskou. Tento princip pak bývá označován jako genderový řád společnosti. Pro naši kulturu je typické vyjadřování skutečnosti na základě dvou protichůdných kategorií, které jsou konstruovány dle mužsko-ženského principu.

Již víme, že v rámci lidské společnosti zaujímají lidé jisté sociální role, které získávají v průběhu celého života. Obsah těchto rolí je v dané společnosti ustálený a je výsledkem určitého společenského konsensu. To, jak se má člověk v dané roli chovat a co od něj ostatní očekávají, nám je předáváno v rámci socializačního procesu, v jehož průběhu se mj. učíme rozlišovat dvě základní role – roli muže a ženy. Nechci roli muže zcela opomíjet, ale jelikož téma mé práce je „**MANAŽERKA MATKOU. ŽIVOTNÍ PŘÍBĚHY VEDOUcí K NARUŠENí SPOLEČENSKÉHO KONSENSU.**“, budu se nadále zaměřovat spíše na roli ženy.

V souvislosti s ženskou identitou se zaměříme na pojem, který se v posledních letech skloňuje nejen mezi akademiky, ale často se s ním v rozličných souvislostech setkáváme i v běžném životě, především pak prostřednictvím médií. Jedná se o pojem „gender“. Co je gender? Dle Křížkové je gender „*pojem, který odkazuje na sociální rozdíly (...) mezi muži a ženami, které jsou kulturně a sociálně podmíněné, konstruované, tj. mohou se v čase měnit a různí se jak v rámci jedné kultury, tak mezi kulturami. Závaznost těchto rozdílů, které jsou předmětem socializace, tedy není přirozeným, neměnným stavem, ale dočasným stupněm vývoje sociálních vztahů mezi muži a ženami*“.<sup>17</sup> Jinak řečeno, gender je uměle utvořený soubor vlastností, zájmů a

---

<sup>15</sup> PETRUSEK, Miloslav. Základy sociologie. 1. vyd. Praha: Akademie veřejné správy o. p. s., 2009. [s. 56 – 59] ISBN 978-80-87207-024.

<sup>16</sup> KARSTEN, Hartmut. Ženy - muži. Vyd. 1. Překlad Petr Babka. Praha: Portál, c2006, 183 s. [s. 9] Spektrum (Portál), 48. ISBN 80-736-7145-X.

<sup>17</sup> Gender, rovné příležitosti, výzkum. Praha: Sociologický ústav Akademie věd České republiky, 2001, roč. 2, č. 3. [s. 2] ISSN 1213-0028. Dostupné z: [http://www.genderonline.cz/uploads/111c5fcf226d2ed033ab618317aed562450a0489\\_rocnik02-3-2001.pdf](http://www.genderonline.cz/uploads/111c5fcf226d2ed033ab618317aed562450a0489_rocnik02-3-2001.pdf)

očekávaného chování, který je typický pro danou společnost a je spojován s obrazem ženy nebo muže, a jeho obsah je kulturně i historicky proměnlivý.

Základem genderového dělení společnosti je obraz ideální ženy a ideálního muže. Jelikož obě představy souvisejí s biologickým pohlavím jedince, jsou často, avšak mylně, považovány za dané a přirozené. Pravdou ovšem je, že charakteristiky ideální ženy a ideálního muže jsou umělým kulturním konstruktem. Až v průběhu socializace se seznamujeme se společensky uznanou představou feminity a maskulinity, tedy tím, co je opravdu ženské či mužské, s touto představou se postupně ztotožňujeme a budujeme tím svou genderovou identitu, která nám umožňuje určit sebe sama jako dívku/ženu či chlapce/muže a obdobně interpretovat i své chování.<sup>18</sup>

Kromě toho, že nám genderová kategorizace jako jedinci napomáhá v budování své identity, plní gender ve většině společností funkci organizační – „*sociální realita je strukturována podle dělení osob, činností a prostorů atd. na ženské a mužské*“.<sup>19</sup> Tato skutečnost bývá často považována v určitých situacích za limitující, neboť může omezovat individuální možnosti uplatnění jedince. Obecné charakteristiky maskulinity a feminity totiž vedou k utváření genderových stereotypů, které mnohdy stojí za diskriminací určitých jedinců.<sup>20</sup>

Nejobecnějším tvrzením je, že člověk se po svém narození stává součástí společnosti a kultury, do níž se narodil. Zároveň se v rámci socializace seznamuje s obsahem sociálních rolí dané kultury a přebírá hodnoty a ustálené normy té či oné společnosti. Většina těchto rolí je odvozena od dichotomického mužsko-ženského utváření a vnímání sociální reality. Rozdílný obsah potom mají role mužské a role ženské. Každému pohlaví přináší jiná sféra společenského života, jiné povinnosti i výsady. Tento princip se v odlišných mutacích objevoval napříč všemi kulturami a vývojovými etapami lidské společnosti. Částečný zlom přišel s ženskou emancipací a vstupem ženy do sféry veřejného života. Tato skutečnost narušila do té doby až téměř dogmatický model a započala dlouhá cesta ke zrovnoprávnění mužů a žen. Není třeba polemizovat, do jaké míry toto zrovnoprávnění nastalo či nenastalo a zda funguje, či nikoliv. Lze ovšem konstatovat, že ve společnosti můžeme nalézt několik skupin žen, mezi něž patří právě ženy manažerky, které se dostávají do pozic, které byly donedávna

---

<sup>18</sup> Gender ve škole: příručka pro vyučující předmětů občanská výchova, občanská nauka a základy společenských věd na základních a středních školách. Vyd. 1. Praha: Otevřená společnost, 2005, 191 s. [s. 10; 19 – 20] ISBN 80-903-3312-5. Dostupné z: <http://www.osops.cz/download/files/gender-ve-skole.pdf>

<sup>19</sup> Tamtéž [s. 10]

<sup>20</sup> Tamtéž [s. 10 - 11]



sférou typicky mužskou, s čímž přebírají i obsah sociálních rolí s těmito pozicemi spojenými.

## 2. Kdo je manažerka?

Domnívám se, že v tuto chvíli je nezbytné si definovat, kdo jsou ženy manažerky. Tedy ženy, jejichž životy se tato práce zaobírá a které se svým příběhem podílely na jejím vzniku.

Nejprve se pozastavme obecně u pojmu „manažer“. V tomto případě bych ráda využila definice, kterou nabízí dvojice autorů Robbins a Coulter ve své knize Management.<sup>21</sup> Podle nich je manažerem ten, „*kdo pracuje s lidmi a koordinuje jejich aktivity tak, aby bylo dosaženo cílů organizace. To znamená, že koordinuje práci skupin v jednotlivých odděleních nebo pracuje s jednotlivci. Může to také zahrnovat koordinaci práce týmů, složených z pracovníků různých oddělení nebo i osob působících mimo organizaci.*“<sup>22</sup>

Všechny ženy, až na jednu, které na této studii participovaly, spadají do tzv. středního managementu. Jestliže bereme v úvahu typické rozdělení organizace na zaměstnance, manažery první linie, střední a vrcholové manažery, jedná se o ty, kteří „*obvykle řídí práci manažerů první linie. Jsou označováni jako vedoucí oddělení, vedoucí projektů, manažeři závodu nebo divize.*“<sup>23</sup> Jedna z žen je jednatelkou společnosti, a proto spadá do kategorie vrcholového managementu.

Nyní již víme, kdo je manažer, respektive manažerka, i v jakých vrstvách managementu jsem své komunikační partnerky hledala. Další charakteristiky výzkumného vzorku pro tuto práci byly utvořeny na základě studie Danici Krause<sup>24</sup>, již zmiňované odborné publikace o managementu<sup>25</sup>, a následné konzultace s HR specialistou, a to vše tak, aby bylo možné respondentku jednoznačně označit za manažerku a aby za sebou měla jistý kariérní růst.

S ohledem na tyto zdroje a skutečnost, že se studie zabývá manažerkami matkami, by měla respondentka výzkumného vzorku splňovat následující parametry:

- Spadat do věkové skupiny 35 – 54 let.
- Starat se v současné době o dítě ve věku do 10 let.
- Být manažerkou ve firmě, která:

<sup>21</sup> ROBBINS, Stephen P. Management. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 600 s. ISBN 80-247-0495-1.

<sup>22</sup> Tamtéž (s. 22)

<sup>23</sup> Tamtéž (s. 23)

<sup>24</sup> Analýza trhu práce České republiky z pohledu problematiky genderu se zaměřením na popis stavu a struktury zaměstnanosti žen v managementu: dílčí studie. 2005. vyd. Praha: VÚPSV, 2005, 1 elektronický dokument. Moderní společnost a její proměny. Dostupné z: [http://praha.vupsv.cz/Fulltext/vz\\_178.pdf](http://praha.vupsv.cz/Fulltext/vz_178.pdf)

<sup>25</sup> ROBBINS, Stephen P. Management. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 600 s. ISBN 80-247-0495-1.

- má 100 a více zaměstnanců či externistů (z důvodu dostatku možných řídicích vrstev);<sup>26</sup>
  - spadá do soukromého sektoru (předpoklad rovné soutěže v oblasti kariérního růstu a obsazování pozic);
  - spadá do odvětví služeb a výroby.
- Být manažerkou středního nebo vrcholového managementu.

---

<sup>26</sup> Paní Anna tuto podmínku přímo nesplňuje, ale vede napřímo více jak 60 lidí, proto byla do vzorku zařazena.

### 3. České ženy na trhu práce

I na zaměstnanost českých žen se v posledních dvaceti letech více než kdy předtím nahlíží z hlediska genderu a genderových perspektiv. V návaznosti na diskriminaci (nejen) českých žen na pracovním trhu se již delší dobu mluví o nerovnosti mezd žen a mužů, o horizontální i vertikální segregaci trhu či sexuálním obtěžování. V poslední době se navíc začaly diskutovat pojmy „skleněný strop“, „skleněný výtah“ či „zavedení kvót“.<sup>27</sup>

Pojďme se podívat na některé základní statistické ukazatele dotýkající se zaměstnanosti českých žen. Data Českého statistického úřadu (ČSÚ) ukazují, že v roce 2011 bylo v České republice 5 223 tisíc ekonomicky aktivních obyvatel, podíl žen z toho byl 43,6 %.<sup>28</sup> Celková míra zaměstnanosti žen v tomto roce dosahovala 61,7 %, což je v porovnání s průměrem Evropské Unie (EU) o 0,6 p. b. méně. I tak patří Česká republika v míře zaměstnanosti žen k vedoucím státům v rámci EU.<sup>29</sup> Koneckoncu i Čermáková ve své stati „Postavení žen na trhu práce“ z roku 1997 uvádí, že v průběhu 90. let je zaměstnanost českých žen vysoká, ale zároveň dodává, že jejich podíl na vedoucích a finančně perspektivních místech je nízký. To je způsobeno právě možností těchto ženami preferovaných pozic skloubit práci i rodinu.<sup>30</sup>

Jaký je tedy podíl českých žen na vedoucích pozicích? Dle ČSÚ a výsledků Výběrového šetření pracovních sil (VŠPS) zastupovaly ženy v roce 2011 25,7 % všech zaměstnanců spadajících do kategorie „zákonodárci a vedoucí pracovníci“ dle klasifikace zaměstnání CZ-ISCO.<sup>31</sup> Tento údaj je vedle dat předkládaných předními auditorskými společnostmi na českém trhu opravdu překvapivý. Například podle nejaktuálnějších statistik Deloitte Corporate Governance Centra „působí ve statutárních orgánech stovky největších českých firem jen 7,6 % žen. To je přibližně stejně jako v Německu (8,2 %), zároveň však méně, než činí průměr v celé Evropské unii (12 %). Ze zemí mimo EU vede Norsko (35,6 %), kde platí povinné kvóty na zastoupení žen v

<sup>27</sup> Gender ve škole: příručka pro vyučující předmětů občanská výchova, občanská nauka a základy společenských věd na základních a středních školách. Vyd. 1. Praha: Otevřená společnost, 2005, 191 s. [s. 33 - 37] ISBN 80-903-3312-5. Dostupné z: <http://www.osops.cz/download/files/gender-ve-skole.pdf>

<sup>28</sup> Zaostřeno na ženy a muže 2012: Míra ekonomické aktivity a ekonomicky aktivní obyvatelstvo (VŠPS). In: Český statistický úřad [online]. [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/F000369227/\\$File/1413124401.pdf](http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/F000369227/$File/1413124401.pdf)

<sup>29</sup> Celková míra zaměstnanosti v členění podle pohlaví: Porovnání v EU. Databáze Eurostatu [online]. [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: <http://apl.czso.cz/pll/eutab/html.h?ptabkod=tsdec420#aV>

<sup>30</sup> Čermáková, Marie. Sociologický časopis [online]. 1997 [cit. 2011-12-05]. Postavení žen na trhu práce.

<sup>31</sup> Zaostřeno na ženy a muže 2012: Zaměstnanci v NH podle klasifikace zaměstnání CZ-ISCO. Český statistický úřad [online]. [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/F000369210/\\$File/1413124413.pdf](http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/F000369210/$File/1413124413.pdf)

*představenstvech společnosti.*<sup>32</sup> Rozdílná data mohou být způsobena především rozdílnou klasifikací zaměstnání. Mnohdy do těchto statistik bývají zahrnuty i pozice prokuristy, kde ženy zaujímají celý 22% podíl.<sup>33</sup> Otázkou ovšem je, nakolik je tato pozice pozicí řídicí a nakolik pozicí čistě právní.

Je tedy patrné, že na trhu práce dochází k pozvolnému smazávání rozdílů mezi muži a ženami a ženy postupně obsazují i vysoké pracovní posty, které byly donedávna téměř výhradně mužskou doménou.<sup>34</sup> Danica Krause toto tvrzení dokládá, když ve své studii analýzy trhu práce České republiky z hlediska genderu uvádí, že *„jak u mužů, tak u žen došlo v rámci vedoucích a řídicích pracovníků (...) k největšímu navýšení počtu pracovních míst, přičemž dynamika tohoto růstu je větší u žen“*.<sup>35</sup>

Právě v posledních dvaceti letech dochází v české společnosti ke krystalizaci nové skupiny - spíše kategorie pracujících českých žen – žen manažerek. Žen, které se pokouší skloubit ženskou a mužskou sféru, snaží se zkombinovat pracovní odpovědnost a nasazení s péčí o rodinu. A právě tyto ženy jsou ústředním tématem této práce.

---

<sup>32</sup> Tiskové zprávy: Archiv. Deloitte.cz [online]. [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: [http://www.deloitte.com/view/cs\\_CZ/cz/press/press-releases/dad6da709b7d4310VgnVCM1000001a56f00aRCRD.htm](http://www.deloitte.com/view/cs_CZ/cz/press/press-releases/dad6da709b7d4310VgnVCM1000001a56f00aRCRD.htm)

<sup>33</sup> Žen ve vedení firem od začátku tisíciletí přibylo. ManagerWeb.cz [online]. [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: [http://managerweb.ihned.cz/data/c1-56109350-z\\_en-ve-vedeni-firem-od-zacatku-tisicileti-pribylo](http://managerweb.ihned.cz/data/c1-56109350-z_en-ve-vedeni-firem-od-zacatku-tisicileti-pribylo)

<sup>34</sup> Půl na půl noviny: Nezávislý občasník Gender studies. Praha: Gender Studies, 2008. Dostupné z: <http://www.feminismus.cz/download/noviny.pdf>

<sup>35</sup> Analýza trhu práce České republiky z pohledu problematiky genderu se zaměřením na popis stavu a struktury zaměstnanosti žen v managementu: dílčí studie. 2005. vyd. Praha: VÚPSV, 2005, 1 elektronický dokument (37 s.). Moderní společnost a její proměny. Dostupné z: [http://praha.vupsv.cz/Fulltext/vz\\_178.pdf](http://praha.vupsv.cz/Fulltext/vz_178.pdf)

## 4. Dosavadní studie

V dosavadních publikacích, které se tematicky dotýkají pracovně úspěšných českých žen ve vedoucích pozicích, se můžeme setkat především s analýzami struktury pracovního trhu (Danica Krause<sup>36</sup>, ČSÚ<sup>37</sup>), porovnáním přístupů žen manažerek a mužů manažerů či analýzami veřejného mínění. Objevují se i publikace, které se zabývají skloubením pracovního a rodinného života<sup>38</sup>, tyto publikace ovšem nejsou přímo zaměřeny na ženy ve vysokých pracovních pozicích, na druhou stranu i jejich poznatky se k této problematice váží.

Pokud se přeneseme přes břehy sociologie a sociologických studií, můžeme narazit například na studie z oblasti managementu, které se zpravidla zabývají přínosem žen v managementu firem. Jednou ze společností, která se pokouší podporovat genderovou diverzitu v českých firmách, je společnost McKinsey. Ta ve své nedávné studii uvedla, že se Česká republika se svým nízkým zastoupením žen v představenstvech společností řadí v porovnání 12 evropských zemí do nejnižšího kvartilu. Zároveň dokládá přínosnost žen ve vedení společností a mapuje překážky, se kterými se ženy v kariérním postupu setkávají.<sup>39</sup>

Pokud se odkloníme od čistě akademické či publikační činnosti, můžeme narazit na organizace zabývající se postavením žen na trhu práce a možnostmi jejich uplatnění či obecně genderovou problematikou. Mezi významné organizace působící v České republice patří především Gender Studies, o. p. s. Cílem organizace je shromažďovat a dále zpracovávat a rozšiřovat informace související s genderovou tematikou.<sup>40</sup>

Mezi publikace Gender Studies, o. p. s., patří například „Kariéra, rodina, rovné příležitosti“. Výzkumy postavení žen a mužů na trhu práce či publikace vydaná ke stejnojmenné konferenci „Ženy v řídicích pozicích“, která se uskutečnila v roce 2005.

<sup>36</sup> Analýza trhu práce České republiky z pohledu problematiky genderu se zaměřením na popis stavu a struktury zaměstnanosti žen v managementu: dílčí studie. 2005. vyd. Praha: VÚPSV, 2005, 1 elektronický dokument. Moderní společnost a její proměny. Dostupné z: [http://praha.vupsv.cz/Fulltext/vz\\_178.pdf](http://praha.vupsv.cz/Fulltext/vz_178.pdf)

<sup>37</sup> *Statistiky a přehledy všech skutečněných šetření jsou k dispozici na <http://www.czso.cz/>*

<sup>38</sup> VOHLÍDALOVÁ, Marta a HANA MAŘÍKOVÁ. *Trvalá nebo dočasná změna?: uspořádání genderových rolí v rodinách s pečujícími otci*. 1. vyd. Praha: Sociologický ústav Akademie věd České republiky, 2007. 103 s.

Sociologické studie (Sociologický ústav AV ČR), 07:11. ISBN 978-807-3301-354.

DUDOVÁ, Radka, HANA HAŠKOVÁ a HANA MAŘÍKOVÁ. *Kombinace pracovního a rodinného života v ČR: politiky, čas, peníze a individuální, rodinné a firemní strategie*. 1. vyd. Praha: Sociologický ústav Akademie věd České republiky, 2005. 91 s. Sociologické studie/Sociological Studies, 05:04. ISBN 80-733-0077-X.

*Pracovní a rodinné role a jejich kombinace v životě českých rodičů: plány versus realita*. Editor Alena Křížková. Praha: Sociologický ústav Akademie věd ČR, 2006, 105 s. Sociologické studie (Sociologický ústav AV ČR), 06/14. ISBN 80-733-0112-1.

<sup>39</sup> MCKINSEY & COMPANY. Využití plného potenciálu žen v české ekonomice. [online]. s. 44 [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: [http://mckinsey.cz/images/women\\_matter\\_CJ.pdf](http://mckinsey.cz/images/women_matter_CJ.pdf)

<sup>40</sup> GENDER STUDIES, o. p. s. Gender Studies [online]. [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: <http://www.genderstudies.cz/>

Tato publikace se mj. zabývá jednotlivými strategiemi firem na podporu zaměstnanosti a kariérního rozvoje žen,<sup>41</sup> navíc uvádí i aktivity spojené s MPO ČR.<sup>42</sup> Zajímavou pasáží je část napsaná Alenou Křížkovou o životních strategiích českých manažerek,<sup>43</sup> ovšem jen těžko v ní překročí svůj vlastní stín. Alena Křížková je totiž autorkou jedné z komplexnějších studií „Životní strategie manažerek – případová studie“.<sup>44</sup> Křížková se zde zabývá nejen profesní strategií žen manažerek a jejím vývojem v časovém horizontu, ale i strategií rodinnou a rovnováhou mezi pracovním a rodinným životem těchto žen. Mimo jiné dochází ke zjištění, že u žen manažerek můžeme v porovnání s ostatními skupinami žen sledovat výrazně odlišný přístup k práci a rodině. Dopracovává se k závěru, že ženy manažerky na počátku kariéry utvářejí své životní plány na základě reflexe životních drah zkušenějších manažerek. Mnohdy se přiklánějí i k strategii bezdětnosti.<sup>45</sup>

---

**41** Ženy v řídicích pozicích. Editor Linda Sokačová. Praha: Gender Studies, 2005, 27 s. [s. 20 – 25] ISBN 80-865-2013-7.

**42** Tamtéž [s. 10].

**43** Tamtéž [s. 11 – 19].

**44** KRÍŽKOVÁ, Alena. Životní strategie manažerek: případová studie. 1. vyd. Praha: Sociologický ústav Akademie věd České republiky, 2002. 67 s. Sociologicalpapers. ISBN 80-733-0031-1. Dostupné z: [http://studie.soc.cas.cz/upl/texty/files/189\\_ST-02-08-Apro%20tisk.pdf](http://studie.soc.cas.cz/upl/texty/files/189_ST-02-08-Apro%20tisk.pdf)

**45** Tamtéž.

## 5. Cíle a metodologie

V průběhu roku 2012 jsem v rámci této krátké kvalitativní studie uskutečnila osm biografických rozhovorů s ženami v řídicích pozicích středního a vyššího managementu. Ženy byly vybírány pomocí metody nabalování tak, aby splňovaly předem dané charakteristiky výzkumného vzorku pro tuto práci. Tyto charakteristiky byly utvořeny na základě studie Danici Krause<sup>46</sup>, odborné publikace o managementu<sup>47</sup> a následné konzultace s HR specialistou. Podrobně jsou rozepsány v kapitole „Kdo je manažerka?“. K selekci došlo hned při prvním kontaktu s potenciální komunikační partnerkou. Ve výsledku jsem měla vybraných 12 respondentek, které splňovaly uvedené charakteristiky. Rozhovory byly nakonec uskutečněny s osmi ženami.<sup>48</sup>

Rozhovory s komunikačními partnerkami byly na základě jejich souhlasu nahrávány. K analýze posloužila jejich následná transkripce, výsledkem bylo osm samostatných textů.<sup>49</sup> Analýza těchto rozhovorů byla postavena především na postupné kategorizaci a segmentaci dat. Kategorie byly utvářeny postupně během výzkumu.

Výzkum zaměřený na zodpovězení v úvodu položených otázek byl realizován na základě narativně-biografických rozhovorů s respondentkami – ženami manažerkami. Tuto metodu jsem zvolila především pro možnost podchytit širší souvislosti jejich rozhodování na pomezí kariérního postupu a rodinných záležitostí. Zároveň mi tato metoda umožnila lépe odhalit v jednotlivých životních příbězích určité životní zvraty, či momenty, kdy respondentky stály před závažným životním dilematem. Tematické vymezení rozhovorů bylo vedeno snahou, aby na základě vyhodnocení a interpretace jejich výsledků mohly být zodpovězeny zmíněné výzkumné otázky. Tyto rozhovory byly navíc tematicky doplněny o předem připravené okruhy tak, aby došlo k zodpovězení předem položených výzkumných otázek.

Výzkum byl realizován na základě narativně-biografických rozhovorů s respondentkami – ženami manažerkami. Tuto metodu jsem zvolila především pro možnost podchytit širší souvislosti v jejich rozhodování na pomezí kariérního postupu a rodinných záležitostí. Zároveň mi tato metoda umožnila lépe odhalit v jednotlivých

---

<sup>46</sup> Analýza trhu práce České republiky z pohledu problematiky genderu se zaměřením na popis stavu a struktury zaměstnanosti žen v managementu: dílčí studie. 2005. vyd. Praha: VÚPSV, 2005, 1 elektronický dokument. Moderní společnost a její proměny. Dostupné z: [http://praha.vupsv.cz/Fulltext/vz\\_178.pdf](http://praha.vupsv.cz/Fulltext/vz_178.pdf)

<sup>47</sup> ROBBINS, Stephen P. Management. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 600 s. ISBN 80-247-0495-1.

<sup>48</sup> Příloha 1

<sup>49</sup> *Přepisy rozhovorů jsou k dispozici u autorky práce. Jména všech komunikačních partnerek i jejich blízkých byla z důvodu zachování anonymity pozměněna. Klíč je přístupný pouze autorce.*



životních příbězích určité životní zvraty či momenty, kdy respondentky stály tzv. na křižovatce. Tyto rozhovory byly navíc tematicky doplněny o předem připravené tematické okruhy tak, aby došlo k zodpovězení předem položených výzkumných otázek.

Výsledkem celé práce by mělo být definování a popsání základních mechanismů, které pomáhají těmto ženám skloubit rodinný a pracovní život. Navíc bych na základě jejich subjektivního hodnocení a popisování určitých životních etap a zvrátů, především pak profesních, chtěla odhalit motivace, které je vedly k danému rozhodnutí. To vše v rámci zaměření na prolínání se rodinné a pracovní sféry těchto žen.

## 6. Kvalitativní studie – manažerka matka

Základní výzkumnou otázkou, kterou jsem si od začátku této kvalitativní studie kladla je, zda je manažerka matka superženou. Jsou-li tyto ženy úspěšné jak na pracovním bojišti, tak na domácím poli. Jaké jsou jejich představy o spokojeném životě či jak se jim je daří naplňovat. Co je pro ně důležité a jak se vyrovnávají se všemi překážkami, které se jim, lidově řečeno, pletou pod nohy?

V úvodu bych se pokusila poodhalit, co tyto ženy dle jejich slov naplňuje, jaké hodnoty pro ně mají v jejich vlastních očích nejvyšší význam a co je pro ně v jejich životech důležité.

Mých osm komunikačních partnerek představuje osm jedinečných životních příběhů, které vypovídají o tom, že je možné skloubit roli manažerky s rolí matky, tedy že vysoké pracovní nasazení a odpovědnost žen nevyklučuje žít běžný rodinný život a vychovávat děti. Právě toto mají mé komunikační partnerky společné – jsou to pracovní úspěšné ženy, které mají doma malé děti. Není pro ně důležitá jen kariéra, ale i rodina. Důvody, proč žijí tak, jak žijí, jsou různé. Některé z žen uvádějí finance, jiné s nimi spojený životní komfort, který jim jejich pozice a výdělek přináší. Další z žen hovoří o potřebě seberealizace, nějakého životního naplnění a pocitu nezávislosti, svobodě. Ať už jsou důvody jejich pracovního nasazení jakékoliv, je pro všechny tyto ženy v současné době důležité pracovat a zároveň se dobře postarat o své děti a rodinu. Jako ilustrativní příklad uvádím některé typické výroky respondentek v tomto smyslu:

*„(...) nedávno jsem o tom sama přemýšlela, takže Vám asi i něco odpovím (...) tak **na prvním místě bude určitě ta spokojenost a nějaké životní naplnění, s tím se pojí i štěstí, rodina, práce...** asi nemohu říct, které hodnoty jsou pro mě podstatnější, nejdůležitější je ten výsledek.“ (Anna)*

*„Hodnoty... to je už takové klišé. Ale tak je to **rodina, děti, samozřejmě i práce a asi nějaká nezávislost, jestli se to tak dá říct.** Možnost nevázat se na ostatní, nečekat, co za vás rozhodne někdo jiný, ale moct si rozhodovat sám. (...) Samozřejmě, že s rodinou tu nezávislost částečně ztrácíte, ale do jaké míry, to záleží na vztahu s partnerem.“ (...)* (Barbora)

**M:** *„(...) Jasně, kdyby to nešlo jinak, tak jsem s malým doma, ale jak jsem již říkala, žijeme v době, kdy ženy nežijí jen pro rodinu. Tím nechci říct, že pro nás rodina ztrácí význam. Spíš si už ženy uvědomily, že i ony mají **nárok na úspěch, na seberealizaci.** A každá volíme jinou cestu...“*

**T:** *„Jakou cestu?“*

**M:** „Už to není jen rodina... jako to, čemu obětuje spoustu času a sil. Je to **vzdělání, kariéra, koníčky...** Nedoděláme střední a nejdeme s dětmi do domácnosti. Nejdříve cestujeme, studujeme, užíváme si života bez závazků. A až později se usadíme... Samozřejmě, jsou i ženy, pro které je stále tím hlavním rodina a nic kolem. Ty ale nebudou toužit po vysokých pracovních pozicích... I já bych doma být mohla, ale nechci.“ (Martina)

„Pro mě je určitě **nejdůležitější rodina**, alespoň teď. Dobu, kdy jsem pracovala třeba i 11 hodin denně a neměla žádný soukromý život, mám už našťastí za sebou. **Jo, pracuju a trávím v práci stále dost času, ale vím, že to ostatní funguje.** Potřebuju se **seberealizovat, musím si nějak dokázat, že jsem dobrá** a k tomu mám svou práci. Potřebuju k životu to i to... no a **když je možné mít oboje, je to ideál.**“ (Veronika)

### 6.1. Změny v reprodukčním chování

Nejprve bych se pozastavila u skutečnosti, že ačkoli se průměrný věk matky při narození dítěte stále postupně zvyšuje a přibližuje se k 30 letům věku rodičky<sup>50</sup>, je většina mých komunikačních partnerek v tomto ohledu nad celorepublikovým průměrem, a to i přesto, že patří do ročníků, které by dle tehdy typického reprodukčního chování<sup>51</sup> měly porodit své děti počátkem 90. let nebo v jejich průběhu. Protože odklad mateřství u těchto žen byl již v literatuře pojednán,<sup>52</sup> zmíním tuto otázku pouze okrajově. Některé z mých komunikačních partnerek o tomto období, tedy počátku 90. let, hovoří jako o období nových možností nejen v souvislosti s otevřením hranic a možností cestovat, ale i se zpřístupněním vzdělání širší skupině obyvatel, či se změnami na pracovním trhu, které byly mimo jiné způsobeny příchodem zahraničních subjektů na tuzemský trh. Ačkoli vliv těchto událostí bude dnes již zanedbatelný, byl pro ně – právě v souvislosti s odkladem mateřství, pracovními možnostmi a následným kariérním růstem – zřejmě relevantní, jak ostatně ukazují následující citace.

„Rozhodně jsem o dětech dříve neuvažovala. Najednou zde byly nové možnosti. **Člověk se mohl rozvíjet, mohl pracovat, podnikat... mohli jste cestovat, kam jste chtěli.** Já tedy zvolila kariéru, ale také jsem projela kus světa. A na děti prostě přišel čas až

<sup>50</sup> Mezinárodní srovnání – průměrný věk matky při narození dítěte. Český statistický úřad [online]. [cit. 2014-04-23]. Dostupné z:

[http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/6D0027D6AE/\\$File/1413131122.pdf](http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/6D0027D6AE/$File/1413131122.pdf)

<sup>51</sup> Průměrný věk matky při narození prvního dítěte v roce 1993 byl 22,6 let

Česká republika od roku 1989 v číslech: vybrané demografické údaje. Český statistický úřad [online]. [cit. 2014-04-23] Dostupné z:

[http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/6D0027D6AE/\\$File/1413131122.pdf](http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/6D0027D6AE/$File/1413131122.pdf)

<sup>52</sup> HAŠKOVÁ, Hana. *Fenomén bezdětnosti*. Vyd. 1. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2009, 264 s. Studie (Sociologické nakladatelství), sv. 59. ISBN 978-807-4190-209.

později ... Rozhodně nejsem jediná, kdo se tak rozhodl. Proč bych měla rodit hned po škole, když jsem si mohla užívat bez rodiny a závazky odsunout na později?“ (Veronika)

**B:** „*Asi jsem nejdříve šla pracovat z nutnosti. No a pak. Pak mě ta práce bavila, byla tam skvělá parta lidí kolem, docela mladý kolektiv, ve kterém se dobře pracovalo. Chodili jsme často i někam mimo práci s některýma.*“

**T:** „*Co myslíte tím pracovat z nutnosti? Jako uživit se?*“

**B:** „*Jako taky. Ale víte co, dodělala jsem školu a to pak člověk jde pracovat. Tam jiná volba není. Jako může... ale prostě po škole se vždycky chodilo na mateřskou nebo do práce.*“

**T:** „*A vy? Vy jste rodinu nechtěla v tu chvíli?*“

**B:** „*Tenkrát určitě ne. Chtěla jsem jít alespoň na chvíli pracovat. A i s přítelem jsme se tenkrát kvůli tomu rozešli. On chtěl už rodinu. Jenže já měla docela dobrou práci a viděla jsem tam možnosti... Jako na rodinu jsem se ještě necítila.*“

**T:** „*Jaké možnosti jste měla?*“

**B:** „*Tak jako různé. Hlavně už po necelém roce, jsem šla na jinou pozici a po třech letech jsem dělala teamleadera. A pak to nějak šlo samo... přicházely projekty a možnosti vzdělávat se...*“ (Barbora)

„*Vlastně v té době, kdy jsem dokončila ekonomku (pozn. 1994), tak Milan (pozn. mladší bratr) měl už půlročního chlapečka. Naši očekávali, že i my s Petrem (pozn. tehdejší přítel) do toho praštíme, ale já v té době rodinu ještě nechtěla. Šla jsem pracovat a Petr na vysokou, takže by nás stejně neměl kdo živit.*“ (Pavla)

Paní Martina změny spojené s rokem 1989 ukazuje na kontrastu jejího a sestřina života, především pak rozdílného reprodukčního chování u obou sester, za nímž dle jejího pohledu stojí právě nové perspektivy na počátku 90. let, kterých ona, na rozdíl od své sestry, která tou dobou již měla rodinu, mohla využít.

**M:** „*Mamča mě docela podpořila (pozn. v odchodu do zahraničí), že jsem mladá a mám možnost, ta at' se podívám. Možná to bylo tím, že Jitka (pozn. sestra) se v tu dobu právě rozváděla a měla na krku dvě malé děti, pokud to takto ošklivě řeknu. Ona se vlastně vdávala hned po škole, ještě v 89 a malý Jirka se jí narodil hned v devadesátém a pár let na to Jitka. Ono to bylo v té době asi normální, ale já dospěla až v 90. letech, kdy se holky už jen zřídka kdy vdávaly hned po škole a rodily děti... To už si první chtěli trochu užít a až poté jít k rodině. Takže mamča byla docela ráda, řekla bych.*“

(...)

**T:** „*Jako co vám (pozn. sestra) záviděla?*“

**M:** „*Tu svobodu? Tak si to představte. Jí bylo už přes 30, měla dvě malé děti, chlapa žádného. Pracovala od rána do večera, aby je uživila. Vzdělání žádný, žádná perspektiva zlepšení. A celý život strávila jen u nás. To je šílený, ne? Já asi jen díky tomu, že jsem se narodila o několik let později, děti zatím neměla, chlapa jsem měla v zahraničí, žila jsem v zahraničí. Viděla jsem kus světa, domluvila se anglicky i německy...*“ (Martina)

I ženy, které na přelomu osmdesátých a devadesátých let nepodlehly novým tendencím a dle tradičního reprodukčního modelu založily rodinu po ukončení studia,

popisují dění roku 1989 a jeho důsledky jako významný bod svého života, který nějakým způsobem ovlivnil jejich další směřování. Hovoří především o změnách na trhu práce, které byly zapříčiněny hospodářskou restrukturalizací, a celospolečenské porevoluční náladě, s níž souvisel i úpadek zájmu o určité profese a naopak otevření se nových možností pracovního uplatnění se.

*„Já jsem chtěla učit, ale ruština v té době nebyla žádaná, tak jsem prostě vzala alespoň těch pár hodin němčiny. (...) Tenkrát o ruštinu neměl zájem vůbec nikdo.“ (Anna)*

*„(...) jsem nastoupila na magistrát. Ale v 93 jsem přešla sem k nám (pozn. k současnému zaměstnavateli). Ne že by se mi na magistrátu nelíbilo, bylo to časově pohodlné, ale chtěla jsem zkusit něco nového a potřebovali jsme nějaké ty peníze navíc, tady nabízeli lepší plat.“ (Daniela)*

Toto období tedy určitým způsobem, dle jejich subjektivního hodnocení, ovlivnilo další směřování těchto žen, ať už na kariérní či rodinné dráze.

## **6.2. Plánování mateřství**

Jak jsem již zmiňovala, mé komunikační partnerky mají minimálně jeden společný znak - jsou zároveň manažerkami a matkami malých dětí. Můžeme tedy předpokládat, že u všech těchto žen znamenalo narození dítěte výraznou změnu v dosavadním životním režimu, s níž se musely nějakým způsobem vyrovnat a uzpůsobit tomu svůj život a své návyky. Co všechno s sebou mateřství přineslo do jejich životních příběhů? Jak zasáhl příchod dítěte do kariér těchto žen? Jaké prostředky tyto ženy zvolily při sladění role manažerky a nové role matky? Jak plánovaly svá mateřství, jakou měly představu o jeho průběhu?

Jisté změny do života mých komunikačních partnerek přineslo již samotné těhotenství. U některých z nich to bylo nečekané zjištění, že se jejich rodina rozroste o malého potomka, jiné z nich, které se na rodinu těšily a miminko plánovaly, trápily problémy s početím.

Překvapení z nečekané situace uvádí dvě z komunikačních partnerek, které v té době měly doma již odrostlé děti a další potomky s partnerem neplánovaly. Nicméně obě svá těhotenství v konečné fázi přijaly s radostí a s jistými ústupky zvládly skloubit svou práci i nový přírůstek do rodiny.

Tereza se o svém neplánovaném těhotenství dozvěděla ve svých 35 letech. Nejvíce ji v tu chvíli trápila finanční situace rodiny v případě, že by nastoupila na

mateřskou, následně na rodičovskou dovolenou, čímž by byl, podle tradičního modelu, minimálně na tři roky ponížen rodinný rozpočet o její příjem.

*„Ono zjistit v 35, že jste těhotná, aniž byste to plánovala, to je snad větší šok, než ve 20. (...) Jenom zde byl docela velký finanční otazník... Hypotéku jsme platili 25 tisíc měsíčně, což bylo více, jak manželův plat. Takže bylo jasné, že on by nás neuživil. Takže pak bylo otázka, zda já půjdu pracovat a on na rodičovskou nebo jak to provedeme. Ve finále jsme si pořídili chůvu a já práci vůbec nepřerušila.“ (Tereza)*

Pro paní Danielu byla v tu chvíli spíše důležitá otázka, zda nejsou s manželem na dalšího potomka příliš staří a zda mu v souvislosti s jejich věkem mohou nabídnout všechnu potřebnou péči. V důsledku museli řešit i finanční otázku, neboť plat manžela, stejně jako u paní Terezy, byl nižší, nežli plat jeho ženy. Nicméně v počátcích těhotenství nebyl pro paní Danielu tento problém klíčový.

*T: „Předtím jste říkala, že jste měla z dalšího těhotenství trochu strach...?“*

*D: „Přímo ze samotného těhotenství ani ne... říkala jsem si, že když to příroda ještě dovolí, tak si s tím jistě naše medicína poradí. Spíš jsem přemýšlela, jestli pak zvládnu tu péči o to mimino. Přeci jen čtyřicítka na krku, člověk už není takový junák jako za mlada... a pak jsem také přemýšlela, že to dítě dospěje, až nám bude k šedesáti, pak ještě studia... a kdo se o něj postará, kdyby se nám něco stalo.“*

*T: „Vím, že u vás byl i kvůli financím na rodičovské dovolené manžel, řešila jste to již v tuto chvíli?“*

*D: „Řekla bych, že mě to možná napadlo, ale to pro mě v tu chvíli nebyla zásadní otázka. To jsme řešili až později.“ (Daniela)*

Další překážkou, s níž se některé z těchto žen setkaly v souvislosti s těhotenstvím, byl zmiňovaný problém s početím. V této souvislosti jsme v průběhu rozhovorů otevřely problematiku umělého oplodnění, o němž se zmiňují i některé ostatní komunikační partnerky jako o prostředku, který pomohl jiným ženám v jejich okolí otěhotnět. Využívání této metody odůvodňují tím, že plány a životní strategie pracovně vytížených žen v manažerských pozicích odsouvají děti do pozdějšího věku, s nímž klesá i pravděpodobnost početí přirozenou cestou.

Tato metoda pomohla třem z mých komunikačních partnerek – Anně, Barboře a Pavle. Tyto ženy shodně uvádějí, že období, kdy se snažily otěhotnět, pro ně bylo velmi frustrující. A nemožnost dosažení jednoho cíle, tedy být matkou, směřovala jejich energii jinam. V tomto případě se ženy více uzavíraly před okolním světem do svého pracovního života. Obdobné pocity a chování můžeme nalézt u paní Pavly a Barbory.

*„To si neumíte ani představit, jaké to vlastně je... když chcete ve 30 dítě a ono to nejde. Pak se vzdalujete od svých přátel, protože oni ty děti v tom věku mají a každou chvíli přibývá v okolí nějaká těhotná. (...) **Řešila jsem to asi pak tak, že jsem pracovala víc než kdy předtím.** Trávila jsem v práci běžně i 12 hodin, což vlastně ničemu nepomohlo... Když se nám to konečně uchytilo, tak to bylo jak vykoupení.“ (Pavla)*

*„(...) tížilo mě to (pozn. problém s početím) hodně. Dokonce jsem tenkrát vyhledala i pomoc psychologa. Ale s těmi nejbližšími, jako byl Filip nebo blízké kamarádky, s těmi jsem o tom mluvila dost. **Ale nejvíc mi asi pomáhala práce, tam na to člověk tolik nemyslel.** Prostě jsem se snažila se zase zaměřit jinak, na jiný cíl. A povedlo se.“ (Barbora)*

### **6.3. Narození dítěte**

#### **6.3.1. Rozdělení rolí – Jak by to mělo fungovat?**

Narození dítěte nějakým způsobem vnese chaos snad do života každé ženy. Nejinak tomu bylo i u skupinky žen, které se svými příběhy podílely na této studii. V našich podmínkách považujeme za tradiční model péče o malého kojence ten, kdy matka přeruší zaměstnání a po dobu 3 až 4 let se o malé dítě stará téměř výhradně ona, a to v pohodlí svého domova. Toto období bývá i přes nesouhlas samotných matek či některých vědeckých pracovníků označováno jako tzv. rodičovská dovolená. Ačkoli se ještě v průběhu 50. let ženy vracely do zaměstnání již po 3 měsících od narození dítěte, od poloviny 60. let začalo docházet k postupnému prodlužování mateřské a rodičovské dovolené<sup>53</sup> až na současné 4 roky.

V případě naplnění tohoto modelu bychom mohli říci, že s narozením dítěte u žen dochází k přerušení jejich kariéry. Matka se na plný úvazek stará o dítě. Ačkoli některé z mých komunikačních partnerek s tímto tradičním modelem do jisté míry souhlasí či o něm alespoň hovoří jako o celospolečensky uznávaném standardu, u většiny z nich k naplnění tohoto tradičního uspořádání nedošlo.

*„**Většina matek je s dětmi doma do jejich 4 let. Já doma nejsem, pracuji u toho. (...)** Víím, že matka patří k dětem, že to děcko potřebuje mámu především v prvních letech svého života a že většina žen je doma.“ (Anna)*

*„**Pořád toho o něm (pozn. synovi) víím hodně, jen si říkám, jestli mi to někdy nebude mít za zlé, že ho vlastně vychovával táta. Ale zase já víím, že on se o něj postará výborně...***

---

**53** MOŽNÝ, Ivo. Sociologie rodiny. Vyd. 2., upr. Praha: Sociologické nakladatelství, 2002, 250 s. [s. 155] Základy sociologie, sv. 8. ISBN 80-864-2905-9.

***jen možná ve mně přetrvává takový ten tradiční pohled na věc, že bych doma měla být já.“ (Daniela)***

*„(...) Když jsem byla malá, tak s námi byla maminka hodně doma. Jsem prostřední ze tří dětí a myslím, že jsem si to opravdu užívala. Chodily jsme hodně ven – na jaře na fialky (...). Cukroví jsme pekli na Vánoce. Měli jsme s klukama krásné dětství. A stejně tak se teď maminka věnuje mé Rozárce, když já s ní doma být nemohu.“ (Pavla)*

***„Víte co, ty chlapi to jako s těma dětma tolik neumí. Jako legrácky, to ano. Ale když je někdy hlídal, tak to bylo... představte si, že odjedete třeba jen na ten jeden den pryč... Co den. On stačí i večer. Předem připravíte to jídlo pro malý, a když se vrátíte domů, tak bordel jak v tanku. Děti spí neumytý a tatínek se jako v klidu dívá na televizi. Kolikrát spal... a myslíte, že si zapne chůvičku? Ne. Takže asi tak. To by nešlo a ani Filip by nechtěl. K dětem patří máma. A pokud máma nemůže, tak ji má nahradit jiná ženská ruka.“ (Barbora)***

Navíc ženy, které mají doma i starší děti, hovoří o jistém názorovém posunu ve společnosti, či dokonce o uvolnění norem spojených s výchovou a péčí o dítě. Ze svých zkušeností uvádějí, jak to podle nich fungovalo tehdy a jak dnes.

*„Když jsem měla Soňu, tak jsem byla matka a byla jsem doma, to tak vnímali snad všichni. Víte, mohla jsem jít do práce, Soňu dát do jeslí, poté ji vyzvednout a strávit s ní zbytek dne, to ano, to šlo. To bylo přijatelné. Ale že by se o dítě staral muž? Nebo někdo cizí? Možná ještě prarodiče, kteří ovšem suplovali tu státní péči v těch jeslích či školce. Kdybych v té době dělala to, co dělám teď, což bych samozřejmě nemohla, ale kdyby... byla bych ta emancipovaná špatná ženská... teď to je snad jiné. Řekla bych, že společnost je taková otevřenější, ne tak upjatá, a přijímá jisté alternativy.“ (Anna)*

*„Je (pozn. doba) zcela jiná, než byla před 20 lety a to nemluví o komančích. Už to nefunguje tak, že by matky seděly doma s dětmi, vařily teplé večere a staraly se o teplo rodinného krbu. Jasně, jsem ráda doma s dětma i manželem, ale mám i své koníčky, svá přání, svůj život. Rodina je jeho součástí, ale nežijeme jen pro tu rodinu. Už se nemohu vrátit v zástěře za plotnu. A přesto si nemyslím, že bych se o své děti nepostarala, jen k tomu jsou dnes jiné prostředky a my jako rodiče se na to díváme jinak.“ (Tereza)*

### **6.3.2. Proč tomu bylo jinak?**

Jak již víme z úvodu, tyto ženy hledají prostředky k maximálnímu možnému skloubení role matky a role manažerky. Proto není zase tolik překvapivé, že i v případě péče o dítě hledaly možná alternativní řešení tak, aby o dítě bylo dobře postaráno a ony mohly nadále pokračovat ve své práci. Co je táhlo zpátky do svých manažerských křesel? Jak se k tomu stavělo jejich okolí a proč nezůstaly doma s dětmi?

Co charakterizuje ženu manažerku? Cílevědomost, odvaha a vysoké odhodlání překonávat sebe samu a touha něco dokázat? Samy o sobě říkají, že potřebují mít pocit



sebenaplnění a dělat to, co je baví. To je jeden z důvodů, proč daly přednost pracovním povinnostem před těmi čistě mateřskými. K návratu do zaměstnání je vedla především potřeba vrátit se zpět mezi lidi a žít dále život, který je naplňoval, samozřejmě obohacený o roli matky. Mezi další důvody, o nichž ženy hovořily a mnohdy zvítězily nad touhou či přesvědčením zůstat doma s dítětem, byl strach z následně těžkého návratu do zaměstnání či obecně ze ztráty dané životní úrovně.

**T:** „(...) vrátila jste se tak brzy do práce kvůli penězům?“

**B:** „Ne. Ty v tom roli úplně nehrály jako. Filip by nás uživil asi tak jako tak... **Jako spíš mě ta práce baví, naplňuje mě to a být jenom doma s těma dětma...**“ (Barbora)

*„Nepracuji kvůli penězům, ale kvůli tomu, že mě to naplňuje. To samé manžel. Je jasné, že v tuto chvíli, bychom měli s holkama o zábavu postaráno, ale co až odrostou? A ta naše práce není jako o tom, že by bylo možný ji opustit a pak znovu naskočit do rozjetého vlaku, tak to bohužel nechodí. Ten vlak by se totiž zastavil a znovu ho rozjíždět, na to už by asi pak nebylo síly. (...) Kdybych se jim (pozn. dětem) věnovala na 100%, tak bych se pomalu mohla rozloučit s tím, co jsem pracně vybudovala a to nechci, takže musím hledat kompromis. Jedno je na úkor druhého, ale já mám pocit, že jsem ten kompromis našla a že to docela funguje.“* (Anna)

*„Výhodou je, že ta práce nás nedrží finančně nad vodou, takže to jej jen pro můj dobrý pocit. Tudiž není problém kdykoliv odejít a být doma.“* (Martina)

*„Spíš už člověk musí myslet do budoucna, kdyby něco, aby měl rezervu. Jako z Pepova platu bychom asi vyžili, ale jsem už ve svém věku navyklá na nějaký životní standard.(...) Člověk si na něco navykne a nerad klesá níž, když nemusí.“* (Daniela)

Dalším důvodem, o němž některé z těchto žen hovořily, byly finance. U ostatních žen záviselo rozhodnutí, zda budou doma, nebo se vrátí zpět do pracovního procesu, na nich samých, neboť je i jejich rodinu by v případě výpadku jejich příjmu uživil manžel. U Pavly s Terezou tomu ovšem bylo jinak. Jejich příjem byl pro rodinu nepostradatelný, takže ačkoli by rády zůstaly s dítětem doma, nemohly. U Pavly problém spočíval v tom, že na výchovu dcery zůstala sama, pokud nepočítáme maminku v důchodu. Rodičovský příspěvek a alimenty od bývalého partnera a otce její dcery náklady na živobytí nepokryly. U paní Terezy byla hlavní příčinou možné finanční tísně hypotéka, početná rodina a manželovo zaměstnání ve školství, s nímž se pojí i nízký měsíční výdělek. Navíc situaci, kdy do rodinného rozpočtu přitékalo omezené množství financí, si vyzkoušeli již během těhotenství, kdy byla Tereza v pracovní neschopnosti.

*„Víte co, já pracuju především proto, že musím. Žiju sama s dcerou a maminkou. Alimenty Honza (pozn. bývalý partner, s nímž má dceru) sice platí, ale to je spíše*

*almužna. Takže pokud chci, abychom se měly dobře, tak musím pracovat. (...) I bez partnera se to dá zvládnout. Sice finance visí pouze na vás a to, co normálně zvládají dva, musíte zařídit sama. (...) Řekla bych, že když víte, že musíte, tak to jde. A já vím, že se o nás postarat musím, že to za mě nikdo neudělá.“ (Pavla)*

*„(...) Jenom zde byl docela velký finanční otazník... hypotéku jsme platili 25 tisíc měsíčně, což bylo více, jak manželův plat. Takže bylo jasné, že on by nás neuživil. Takže pak byla otázka, zda já půjdu pracovat a on na rodičovskou nebo jak to provedeme. Ve finále jsme si pořídili chůvu a já práci vůbec nepřerušila.“ (Tereza)*

O podobné situaci hovořila i paní Daniela. Ačkoli jako důvod uvedla strach z poklesu životní úrovně, v pozadí těchto obav bychom našli manželův nízký příjem spojený s jeho profesí řidiče tramvaje.

*„Jako z Pepova platu bychom asi vyžili, ale jsem už ve svém věku navyklá na nějaký životní standard. Nevím, jestli to je pro vás srozumitelné, ale nekupuji si rohlíky a cihlu nebo šunkovej... mám ráda kvalitnější potraviny, za které si člověk připlatí. Neřeším, jestli ta restaurace je drahá, když tam chci jít, jdu tam. To samé s oblečením – líbí se mi to? Líbí. Potřebuju to? Nepotřebuju. Koupím si to? Ano!“ (Daniela)*

Když už známe důvody, které vedly tyto ženy k rozhodnutí setrvat v manažerské pozici i s malými dětmi, pojďme se podívat, jak se na postavení i rozhodnutí svých žen dívají jejich muži. Mají s tím problém, nebo jsou oporou? Neboť jak samy ženy uvádějí, právě dobré rodinné zázemí a podpora partnerů, jim v jejich životní situaci pomáhá ze všeho nejvíce.

*„(...) musíte mít **dobré zázemí, podporu v rodině a rozumného zaměstnavatele, který občas omluví vaši nečekanou absenci. A občas to i tak je s vypětím sil...**“ (Daniela)*

Ženy, jejichž muži jsou také pracovně úspěšní, nějaké nepochopení ze strany svých partnerů údajně neřeší. Vysvětlením může být zkušenost paní Kláry, která se domnívá, že pokud má muž dojem, že se dovede o rodinu postarat a zabezpečit ji, je mu jedno, jestli jeho žena pracuje nebo ne.

**T:** *„A nevadilo mu (pozn. manželovi) najednou, že rodinu budete živit Vy?“*

**K:** *„Tak já rozhodně rodinu neživím. Pořád velká část příjmu přichází od něj. To, že odešel z firmy a začal pracovat pro více společností externě, neznamená, že by přišel o příjem. Nebo že bychom si nějak finančně pohoršili, možná právě naopak. Navíc on by na toto nepřistoupil, kdyby věděl, že bych ho měla živit já.(...) On je takový ten muž, co potřebuje vědět, že se postará o rodinu, že ji finančně zabezpečí, že se budeme mít*

***dobře. Přijde mi, že to je pro něj taková ta úloha muže v rodině. Víte, že by sám měl pocit, že jako chlap selhal, kdyby nás neuživil.“ (Klára)***

Jak vyplývá z rozhovorů, problém může nastat ve chvíli, kdy je mužův příjem nižší než příjem jeho ženy. Takto tomu bylo například u paní Terezy, která musela muže přesvědčit o tom, že bude i nadále pracovat, zatímco o jejich dceru se bude starat chůva. V tomto ohledu jí do jisté míry pomohl i pokles příjmu v průběhu jejího těhotenství, způsobený pracovní neschopností. I tak je ale pro muže těžké se s danou situací smířit.

***„(...) Spíš muž je jako pedagog hodně konzervativní a bylo pro něj už dost nepřijatelné, že já budu pracovat a představa, že on by byl doma závislý na mě, to pro něj byla noční můra. (...) Manžel z mé práce nemá zrovna radost. Asi by si představoval, že bych měla být více doma a trávit čas s ním a s dětmi. Na druhou stranu je to dospělý chlap a ví, že bez mé práce bychom s penězi nevyšli. Pochopení u něj nenajdu pokaždé, když bych potřebovala.“ (Tereza)***

#### **6.4. Alternativní cesty v péči o dítě**

Jak jsem se již zmínila, u žádné z těchto žen nedošlo ke 100% naplnění tradičního modelu, kdy žena stráví s dítětem 3 až 4 roky v domácnosti. U většiny z mých komunikačních partnerek neznamenal narození potomka konec jejich manažerské kariéry. Obvykle svou pozici opustily na dobu nezbytně nutnou, což pro některou z žen znamenalo období těsně před porodem až po šestinedělí, pro jinou několik měsíců či rok. Mezitím hledaly možná řešení, jak skloubit péči o dítě se svou prací. Jaké prostředky tyto ženy nakonec zvolily, aby bylo o jejich děti a rodinu dobře postaráno a ony se mohly nadále věnovat své práci? Jaké jsou alternativy?

U malých kojenců se ženy rozhodovaly zpravidla mezi dvěma možnostmi – péče otce či jiného blízkého příbuzného nebo péče chůvy. Roli matky mohou otcové zastoupit v situacích, kdy je manželův příjem nižší nežli příjem jeho ženy. Tudíž výpadek jeho příjmu nebude mít pro rodinu takové negativní důsledky, jakoby měl výpadek příjmu jeho ženy.

***T: „A byla jste se Šimonem doma? Jak dlouho?“***

***D: „Moc dlouho ne. Do práce jsem se vracela, když mu bylo asi šest měsíců. Pak se o něj do tří let staral Pepa (pozn. manžel).“***

***T: „A nevadilo Pepovi, že je doma, zatímco vy pracujete a žijete rodinu? Někteří muži by to nepřekousli.“***

**D:** „*To on ne. Ne, že by byl lenoch a nechtěl pracovat, ale tohle bylo opravdu nejlepší řešení. Jak jsem říkala, s jeho platem bychom vyžili, ale určitě bychom nic nenašetřili. Řidič tramvaje není žádný milionář. A jemu bylo jedno, jestli pracuji já nebo on. Jinak to nešlo. A hlavně, že jsme byli všichni spokojeni.*“ (Daniela)

Na základě rozhovorů je možné říci, že dalším impulsem k výměně rolí může být výrazná časová flexibilita mužova zaměstnání, která mu umožňuje starat se o dítě, zatímco manželka pracuje. V tomto případě nemusí dojít k úplné, ale pouze částečné záměně rolí.

„*On manžel měl v té době nějaké problémy v práci. A vlastně on přišel s tím, že kdybych chtěla jít pracovat, tak by mohl jít k holkám domů on a třeba dělat jako externista na pár hodin týdně... chvíli jsme o tom diskutovali, a nakonec já pracuji a on je doma.*“ (Klára)

U jiných komunikačních partnerek se objevuje model participace více lidí na péči o dítě, a to jak obou rodičů, tak i jiných rodinných příslušníků (prarodičů, sourozenců nebo některých ze starších dětí). Například u paní Martiny, kdy mají oba manželé flexibilní pracovní dobu, můžeme hovořit o střídavé péči obou rodičů, kterým navíc vypomáhá i manželova sestra. Paní Pavle s péčí o malou dceru pomáhala maminka, která tou dobou nastoupila do starobního důchodu.

**T.:** „*A teď k Matoušovi... kdo se o něj stará?*“

**M:** „*Všichni... já, manžel a i manželova sestra. Ona je totiž doma se svými dětmi, takže občas má namísto dvou dětí tři.*“

(...)

**M:** „*Já ani on (pozn. manžel) nemáme pevnou pracovní dobu. Já mohu pracovat i z domova občas. A šéf je velice vstřícný, že když něco potřebuji a neřešíme na pracovišti nějaký kolaps, tak to většinou jde. (...) Schůzky mu (pozn. manželovi) sekretářka plánuje tak, aby je měl v bloku. Takže chodí do práce asi na dva dny v týdu a poté také úřaduje z domova.*“ (Martina)

„*Do práce jsem nastoupila, když Rozárce byly necelé dva roky. To šla maminka do důchodu a mohla se o Rozárku postarat.*“ (Pavla)

Další variantou, jak se postarat o kojence a zároveň se vrátit zpět do pracovního procesu, je svěřit dítě do péče chůvy. Tuto variantu vybírají ženy ve vysokých manažerských pozicích především v případě dobré finanční situace celé rodiny a vysokého pracovního nasazení obou rodičů, ale i ženy, které se pro setrvání ve své pozici rozhodly z finančních důvodů a nemají ve svém okolí nikoho jiného, kdo by se o dítě mohl postarat.

Paní Anna se rozhodla pro najmutí chůvy, a to i přesto, že svou práci může vykonávat z domova, a jak sama říká, je v práci sama sobě pánem. Nicméně pracovat a zároveň se v tu samou chvíli starat o dvě malé holčičky nejde. Chůva byla pro paní Annu přijatelnou variantou, neboť se mohla nadále věnovat své práci a věděla, že i její děti jsou v pořádku v péči osoby, které paní Anna důvěřuje.

*„Když se holky narodily, tak ten první půl rok byl těžký, ačkoli jsem i nadále mohla pracovat z domova, tak toho času tolik nebylo. V tu dobu mi hodně pomáhala jedna kolegyně, která původně vedla jednu malou agenturu, kterou jsem já poté koupila, takže věděla, jak to chodí a co je potřeba. Doteď je to moje pravá ruka a jsem ráda, že jsem na ní narazila. Když bylo holkám kolem půl roku, tak jsem pro ně našla chůvu.*

*(...)*

*Mám dvě děti, kterým je 27 měsíců, ale teď s nimi nejsem a dělám tu s Vámi rozhovor. A kdybych nedělala s Vámi rozhovor, tak budu řešit fakturaci, rozvrhy nebo nábor nových lektorů, **mé děti teďka hlídá jejich chůva a bude u nás až do večera**, i když já už budu dávno doma, protože mám doma nějaké schůzky. A když ne, tak pomůže s úklidem. Ale tak jako vím, že je o mé děti postaráno, vím, že se jim věnují, jak jen mám čas a vím, že kolem nich jsou zkrátka lidi, kteří je mají rádi. Teď občas brečívají, když máma odchází, ale já vím, že se prostě nemají špatně.“ (Anna)*

Barbora s Terezou hovořily o možnostech péče otce a péče chůvy. Obě se rozhodly pro druhou variantu, svěřily své děti do rukou chůvy. Ale u každé z nich bychom našli rozdílnou motivaci k tomuto rozhodnutí. U paní Barbory šlo čistě o její vnitřní přesvědčení o mužově nekompetentnosti v otázce péče o dítě. Za paní Terezu rozhodl spíše konzervativní postoj jejího muže, pro nějž by dle jejích slov bylo nepřijatelné být doma a nechat se živit manželkou.

*„Víte co, ty chlapy to jako s těma dětma tolik neumí. Jako legrácky, to ano. Ale když je někdy hlídal, tak to bylo... představte si, že odjedete třeba jen na ten jeden den pryč... Co den. On stačí i večer. Předem připravíte to jídlo pro malý, a když se vrátíte domů, tak bordel jak v tanku. Děti spí neumytý a tatínek se jako v klidu dívá na televizi. Kolikrát spal... a myslíte, že si zapne chůvičku? Ne. Takže asi tak. To by nešlo a ani Filip by nechtěl. **K dětem patří máma. A pokud máma nemůže, tak ji má nahradit jiná ženská ruka.**“ (Barbora)*

**T:** „Nakonec zvítězila chůva nad mužem v domácnosti... z finančních důvodů?“

**T:** „Z hlediska financí v tom téměř žádný rozdíl není. Řekněme, že plat mého muže jde na pokrytí nákladů chůvy – asi ne zcela do koruny, ale většinová část ano, takže finance v tom roli nehrály. **Spíš muž je jako pedagog hodně konzervativní a bylo pro něj už dost nepřijatelné, že já budu pracovat a představa, že on by byl doma závislý na mě, to pro něj byla noční můra.**“ (Tereza)

Jaké prostředky ke skloubení role matky a manažerky tedy volí ženy s malými dětmi ve věku do 3 let? Na základě příběhů mých komunikačních partnerek můžeme hovořit o třech různých strategiích. V některých případech se o dítě stará otec, ať už sám či s pomocí matky nebo jiného rodinného příslušníka. Další variantou je zastoupení rodičů jinou blízkou osobou, například maminkou. A třetí variantou, s níž jsme se u těchto žen mohli setkat, je péče chůvy.

Nyní se podívejme, jak to vypadá s participací na péči u dětí starších tří let. V tomto věku děti obvykle nastupují do mateřských škol. Jedním z důvodů je i to, že ve třech letech zpravidla končí tzv. rodičovská dovolená a ženy se navrací zpět do pracovního procesu. Ačkoli ženy participující na této případové studii se do pracovního procesu vrátily již dříve, je tento věk dítěte obdobím, kdy i ony hledají nový způsob, jak skloubit péči o něj se svou i otcovou prací. Ačkoli i nadále těmto ženám vypomáhají blízcí rodinní příslušníci či chůvy, shání pro své děti mateřskou školku. Důvodem je i skutečnost, že si uvědomují výhody mateřských škol, jako je dětský kolektiv či řád, kterému se zde děti učí.

*T: „Ale to byla Barča na školku docela malá, ne? To jí nebyly ještě ani tři roky...“*

*V: „Byly jí dva a pár měsíců. Ale já je dala do soukromé školky, takže tam s tím věkem problém nebyl.“*

*T: „Proč jste zvolila soukromou školku? Nebo proč jste s nimi nebyla doma alespoň do těch Barčinih třetích narozenin?“*

*V: „Tak Ondřej potřeboval dětský kolektiv jako sůl, takže mi přišlo jako dobrý nápad, že s ním půjde i Baruška a já se vrátím zase na pár hodin do práce. Navíc ta soukromá školka oproti těm státním nabízela větší komfort. Jednak i s časem, který tam mohli děti trávit, ale i zájem těch učitelek – jedna učitelka se starala maximálně o pět dětí. Ani nevadilo, že se Barča ještě čas od času počůrala do kalhot. A ten cenový rozdíl nebyl zase tak markantní.“*

*T: „A třeba o chůvě jste neuvažovala?“*

*V: „Kdepak, o chůvě ne... Nepotřebovala jsem pro ně hlídání na celé dny. A hlavně ve školce přišly mezi děti, to je velké plus. Navíc ve školce mají děti pevný řád a naučí se trochu samostatnosti. Takže proč je o to ošidit...“ (Veronika)*

Nejen příběh paní Veroniky, ale i ty dalších žen zobrazují trend soukromých či firemních mateřských školek, které tyto ženy upřednostnily před školkami státními. Ty z jejich pohledu nejsou dostatečně přizpůsobivé poptávce na trhu, především z hlediska provozní doby. Objevila se také situace, kdy jedna z respondentek svou dceru z mateřské státní školky odebrala a přehlásila ji do školky soukromé. Motivací tohoto rozhodnutí byla jednak častá nemocnost dcerky, ale především přístup pedagogického personálu v daném zařízení.

*„Když byly Šimonovi tři, tak šel do školky. **Nejdříve chodil normálně do státní, ale tam byl hodně problém s vyzvedáváním** – ráno to šlo, to jsem ho odvezla já nebo Pepa, to záleželo na tom, jak měl směnu. Ale problém byl odpoledne – když byl Pepa v práci, tak ho musel vyzvedávat někdo ze starších synů. Pak u nás v práci otevřeli malou firemní školku – chodilo tam asi 20 dětí a bylo to velmi praktické. Člověk ho tam odvedl, když šel ráno do práce, a pak si ho vyzvedl, když odcházel.“ (Daniela)*

*„Jenže ona Rozárka byla pořád nemocná, z té školky furt něco tahala domů. Učitelky se taky pořád tvářily jak kyselé citrony, když člověk něco potřeboval, takže jsem ji nakonec dala do soukromé školky – děti tam je méně, jsou tam déle jak do 4 a jsou mnohem přívětivější. A i to marodění přešlo.“ (Pavla)*

### **6.5. Vzdělání předpoklad úspěchu?**

S výchovou dětí úzce souvisí i hodnoty, mezi něž patří vzdělání. Rodiče se jednak snaží motivovat své potomky k dosažení určitého vzdělání a zároveň jim i oni sami do jisté míry předávají svůj hodnotový žebříček. Jaký důraz tyto ženy kladou na vzdělání svých dětí? A jaký význam má vzdělání pro ně samotné? Je podle nich vzdělání klíčem k úspěchu?

Ne se všemi ženami jsme se při rozhovorech dostala k tématu vzdělání dětí, a to především proto, že většina z nich měla doma malé děti, u nichž prozatím otázku vzdělání nebylo potřeba řešit. Ovšem ty ženy, které se mnou tuto problematiku probíraly, se shodují na tom, že vzdělání je v dnešní době důležité. Ať už proto, že dle nich učí děti disciplíně, ale i pro budoucí uplatnění na pracovním trhu. Samy uvádějí, že dnes to mají lidé s vysokoškolským vzděláním o něco snazší v tom smyslu, že se jim lépe hledá zaměstnání a dosahují vyšších výdělků. Zároveň se přiklánějí k názoru, že je dobré vést děti k samostatnosti. Tu jim dopřávají i v otázce vzdělání a volnočasových aktivit. Snaží se je podporovat v různých aktivitách, dopřávat jim relativní volnost v rozhodování, čemu a jak se budou věnovat.

*„Nejsem moc zastáncem toho, když rodiče neustále sedí dětem u zadku. Ty děti potřebují také nějakou svoji volnost, protože pak jim ji najednou dopřejete a oni jsou jak utržení ze řetězu. Měly by si na nějaký systém důvěry a volnosti zvykat už od dětství.(...) tak nějak obecně si myslím, že by si kroužky měly vybírat děti. **Jako třeba takto malé bych je i přihlásila sama, ale až budou větší, tak to nechám na nich. Děti potřebují především podporu a ne, abychom za ně s manželem rozhodovali.**“ (Veronika)*

*„U všech hodně investujeme do vzdělání a do osobního rozvoje. Kroužky si děti vybírají sami, ale musí někam chodit. Učíme je snad i samostatnosti a finanční*

odpovědnosti. (...) *Nenecháváme je růst jak dříví v lese, to ne. Ale na druhou stranu mají dostatek volného prostoru. Když něco chtějí dělat, něco zajímá, chtějí se přihlásit do nějakého projektu, tak je podpoříme. Ale nic nesmí být na úkor školní docházky.*“ (Tereza)

Zajímavé je, že ačkoli se dnes mnohdy hovoří o tzv. inflaci vysokoškolských diplomů a zároveň, jak uvádějí tyto ženy, je podle nich samotných vzdělání důležité, jsou mezi nimi i takové, které mají dokončené pouze středoškolské vzdělání, ale i přesto jsou úspěšnými manažerkami. Jedná se o paní Danielu, Martinu a Pavlu. Tyto ženy svými příběhy dokazují, že úspěchu mohou docílit i bez vysokoškolského titulu a že ony samy mají pro výkon své profese jiné kvality, než je titul. Na druhou stranu hovoří i o celospolečenském tlaku na vysokoškolské vzdělání, kterému některé z nich vzdorují a označují ho za absurdní, neboť proč by si měl člověk doplňovat vzdělání, pokud svou práci doteď vykonával dobře i bez něj?; jiné mu podlehly.

*T: „Jak se žena se středoškolským vzděláním vypracuje i v rámci působení konkurence, tak vysoko?“*

*D: „Ono to všechno není jen o titulu, ale to jistě víte. Navíc žena se 4 syny se musí umět ohánět a vlastně svým způsobem je rodina můj rajón, má firma, kterou úspěšně vedu.“*

(...)

*T: „Takže nepociťujete žádný tlak na vzdělání? Osobně třeba znám spoustu žen, byť jen úřednic, co si kvůli práci doplňovaly vzdělání.“*

*D: „Tak jistě, nějaký tlak tu je. Když jsem já začínala pracovat, tak toto nikdo moc neřešil. Ani v 90. letech, když jsem přecházela k nám do firmy, nebylo nic výjimečného, mít jen maturitu. Dokonce ani tu maturitu neměl každý. Vzdělanostní poměry se mění. Třeba u nás ve firmě má většina kolegů VŠ titul, ale jsou to buď muži, nebo mladší ženy. Takže já se nestrachuju.“*

*T: „O studiu tedy již neuvažujete?“*

*D: „Ale já pořád něco studuju. Účastním se různých seminářů, debat, školení... člověk se může vzdělávat i jinak, než účastí v nějakém studijním programu. Vysokou školu teď určitě studovat neplánuji, vždyť bych byla starší jak většina kantorů tam. To by bylo směšné. Možná v důchodu se dostanu k nějakému studiu, ale to je zatím v nedohlednu.“ (Daniela)*

Tyto tři příběhy doplňuje i paní Veronika, která se jako vedoucí HR oddělení a HR specialista dennodenně setkává s uchazeči o zaměstnání a posuzuje, který z kandidátů je pro danou funkci ten nejvhodnější. Ačkoli sama význam vysokoškolského vzdělání nezpochybňuje, přiznává, že pouze titul k úspěchu nestačí, jsou důležité i schopnosti a praxe.



**T:** „A teď bych trochu odbočila. Vy se pohybujete v oblasti HR a já v předchozích rozhovorech narazila i na ženy, které v manažerské pozici nemají vysokoškolské vzdělání. Jak se Vy sama díváte na vzdělání u uchazečů o zaměstnání?“

**V:** „To je takové hodně sporné téma. Třeba u nás ve firmě je také pár managerů bez dokončeného VŠ vzdělání, ale všichni jsou na pozici junior managera, senior manager VŠ má. Pokud nabíráme nové lidi na vedoucí pozice, tak se na to vzdělání koukáme. U těchto lidí už je jasné, že budou mít nějakou praxi a prostě ten titul 99% uchazečů má. Na ty nižší pozice už to tak nepotřebujete, ale... třeba nedávno jsme nabírali nového člověka do marketingu. A ve finále jsme se rozhodli pro někoho, kdo k tomu to vzdělání nemá a upřednostnili jsme ho před člověkem, který měl vystudovanou marketingovou komunikaci... (...) **Pro mě osobně vzdělání znamená především to, že ten člověk je navyklý na nějaký řád, umí zvládat stresové situace a je disciplinovaný.** Alespoň toto já od člověka s VŠ titulem očekávám. Know-how mu stejně musí předat každá ta firma, kam jde, každé oddělení, kam nastupuje... **Ale nedá se říct, že bez titulu nemáte šanci, pokud jste schopná, uděláte dobrý dojem a navíc máte i praxi, tak můžete i člověka s vyšším vzděláním hravě strčit do kapsy.**“ (Veronika)

## **6.6. Péče o domácnost a rozdělení rolí s tím spojených**

Stejně tak, jako péče o děti, je tradičně s rolí ženy v rodině či domácnosti spjatá péče o teplo rodinného krbu. Každý si pod tímto pojmem můžeme vybavit různé činnosti, ale obecně by se dalo říci, že se žena kromě dětí stará i o domácnost – uklízí, vaří, zajišťuje nákupy apod. Jak je tomu u našich žen manažerek? Jestliže se ženy v manažerských pozicích, které jsou zároveň matkami, nebrání netradičním modelům péče o dítě, dalo by se předpokládat, že i rozdělení povinností v domácnosti nebude odpovídat tradičním společenským představám o ženě pečující ve všech ohledech o teplo domácího krbu.

Předpoklad je skutečností. Ačkoli ony samy vyrůstaly vesměs v prostředí, kdy se o domácnost starala žena a uznávají to jako tradiční model, přiznávají, že ony na úklid a obhospodařování domácnosti nemají příliš času a jsou rády, že jim s tím někdo pomůže. V tuto chvíli je důležité si uvědomit, že tyto ženy jsou časově velice vytížené a svůj čas rozdělují především mezi svou práci a své děti.

*„Tatínek ten chodil do práce a maminka, ta s námi vlastně byla doma, starala se o nás a o domácnost. (...) Viděla jste, že by třeba někde ve filmu měli namísto hospodyně chlapa? Já tedy ne. Takže pokud jde o domácnost, tak to zastaneme my s mamkou.“* (Klára)

**T:** „A co domácnost? Staráte se o ni sama nebo máte někoho na výpomoc?“

**P:** „Já bohužel na ten úklid a vše kolem domácnosti nemám moc času. Takže tohle všechno zastane moje maminka a jsem jí za to moc vděčná.“ (Pavla)

*„Víte co, já zrovna nejsem ta hospodyňka, co by musela mít naklizenou... mamča mi vždycky strašně vytýkala, že holka má mít uklizenou a že... že jsem prostě bordelář.“  
(Martina)*

A kdo se tedy stará o domácnosti těchto žen? Některé z nich to zvládají s částečnou pomocí manželů či partnerů, jiným vypomáhají rodiče a některé z nich svou domácnost svěřily do péče cizích žen, hospodyní. Jejich rozhodnutí stojí na nedostatku volného času, který raději stráví s dětmi než s čistícími prostředky.

**T:** „Hospodyni nemáte?“

**K:** „Ani náhodou. Zatím si to všechno s pomocí maminky zvládnou zajistit sama. I když letos jsem si při mytí oken říkala, že by se možná občas hodila.“

**T:** „Takže manžel se nijak nezapojuje?“

**K:** „To se úplně říct nedá. **Teda k domácím pracím ho s mamkou nepustíme, chlap a hadr to nejde k sobě.** (...) No a Ivan vaří, a to jako opravdu skvěle. A stará se o vše kolem domu, jako je zahrada, údržba, auta... aby vše fungovalo, tak jak má. Zařizuje i řemeslníky, stará se o úřady. Tohle já mohu úplně vypustit z hlavy, je to paráda.“  
(Klára)

**T:** „A co třeba domácí práce? Kdo a v jaké míře se stará o domácnost?“

**V:** „Na to máme hospodyni. Chodí k nám třikrát do týdne, když to není potřeba, tak méně nebo naopak v případě potřeby častěji. Dokonce i vaří, ale je to vše o domluvě. Zavolá a já se s ní domluvim, jestli má chodit nebo ne a co je případně potřeba udělat.“

**T:** „A co vás vedlo k tomu, pořídit si hospodyni?“

**V:** „**Když se narodila Barunka, tak jsem absolutně nestíhala. A manžel si docela potrpí na pořádek...** tak kamarádka přišla s tím, proč vlastně nemáme hospodyni. Spousta lidí ji dnes má. **Finančně by nám to žádný problém nedělalo.**“  
(...)

**V:** „**Ale ušetří to** (pozn. mít hospodyni) **spoustu práce.** O víkendu se pak můžu věnovat dětem a neřeším, jestli je vyžehleno, vypráno, naklizenou.“ (Veronika)

Ačkoli paní Tereza i Pavla o hospodyni uvažovaly a nebránily by se takovému řešení, rozhodl u nich konzervativnější přístup zbytku rodiny. Paní Pavle vypomáhá maminka a u paní Terezy zapojuje manžel do úklidu celou rodinu.

*„O paní na úklid jsem uvažovala, ale dokud to zastane maminka, tak to neřeším. Ona by to moc nepochopila, že platím někomu za to, aby mi uklidil. Jednak bych byla já neschopná ženská, co se neumí postarat o svůj vlastní nepořádek, a také by to škoda peněz. Takže dokud ji to zdraví dovoluje, nebudu to řešit. Později na to ale nejspíš dojde.“ (Pavla)*

**Taz.:** „A pomáhá manžel i s nějakými jinými domácími pracemi?“

**Ter.:** „U nás dělá vše téměř výhradně manžel (...) mám přes týden opravdu málo času a víkendy jsem odmítala trávit úklidem. Chtěla jsem si najmout paní na úklid, ale to mi neprošlo.“

**Taz.:** „U manžela?“

**Ter.:** „Ano, to bylo pro jeho konzervativní nastavení až moc...“

**Taz.:** „Takže raději, vaří, pere, žehlí, vytírá a kdo ví, co ještě?“

**Ter.:** „Ano, přesně tak. Nebo aktivně zapojuje děti. Tudle jim vytvořil úklidovou tabulku.“ (Tereza)

Další úsporu času tyto ženy nalézají ve službách, které běžně využívají například k nákupům potravin a spotřebního zboží, žehlení či drobným opravám v domácnosti. Zároveň vyzdvihují technické vymoženosti dnešní doby, a to zejména robotické vysavače, myčky na nádobí či sušičky prádla.

*„Tak já docela hojně využívám toho hodinového manžela, už mám takového jednoho stálého, kterému zavolám, a vždy je vše do druhého dne v pořádku. Ne jako kdybych musela říkat někomu známému... Pravda je že známému bych za to neplatila, ale ty peníze tu úplně roli nehrají, hlavně, že to je.“ (Pavla)*

*„Tak Martin (pozn. manžel) zařizuje nákupy. Ačkoli teď jsme došli do stádia, kdy si velké nákupy necháváme vozit až do domu přes tu službu od Tesca. (...) Tak to máme paní na žehlení. Vždycky jednou do týdne si ráno přijede pro koš prádla, který nám večer přiveze vyžehlený. Ale jako doma žehličku máme, když něco potřebujeme urychleně, tak si to vyžehlíme sami.“ (Martina)*

*„(...) já jsem si pořídila tu sušičku, to je jako parádní věc, to složíte a žádné žehlení jako není třeba.“ (Barbora)*

## **6.7. Peníze – prostředek k pohodlnému životu?**

Je zřejmé, že peníze hrají v příbězích těchto žen nepostradatelnou roli. Jednak jim pomáhají se skloubením dvou sfér jejich života – sféry rodinné a pracovní, a to například tím, že platí chůvu pro své děti, ale pomáhají jim i šetřit čas v oblasti péče o domácnost. Jaký význam jim ony samy vědomě dávají? Pro některé jsou především prostředkem k obživě, jiné si díky nim dělají radost sobě i dětem a znají doby, kdy měly peněz méně. Nicméně pro většinu z nich to je prostředek k pohodlnějšímu životu, který jim zároveň šetří čas, který mohou využít pro rodinu nebo samy pro sebe.

**T:** „A není to všechno příliš nákladné? Chůva, paní na mytí oken, pomoc na zahradě, čistírna...?“

**B:** „Tak zadarmo to není, to je jasné. Ale když si to může člověk dovolit, tak proč ne? Jako je to asi příliš pohodlné. Ale já to беру hlavně tak, že mi to ušetří spoustu času, který pak můžu trávit s klukama.“ (Barbora)

*„Když byla třeba Soňa malá, tak nebyly takové možnosti a ani peníze nazbyt. (...) Teď když jsou holky, tak o peníze není nouze a i ten výběr je mnohem větší. Vlastně vždycky někde něco vidím, zalíbí se mi to a do pár dnů to mají holky doma. Manžel vždycky nadává, co to máme zase za krámy, ale tak co, **peníze jsou, malé děti už mít nebudeme, tak jim musíme dělat radost a sobě vlastně taky.**“ (Anna)*

Přestože některé ženy hovoří o tom, že rády koupí dětem něco pěkného a dělají tím radost i samy sobě, paní Tereza uvádí, že se starší děti snaží vést k finanční gramotnosti a nedávají jim neomezené finanční prostředky. S manželem investují hodně do jejich vzdělání, ale v ostatní případech zvažují, zda jim přispějí nebo ne.

***Taz.:** „(...) jak to funguje u vás? Také mají vaše děti vše, na co si vzpomenou?“*

***Ter.:** „Ty větší určitě ne. Pavlínka s Lubem vyrůstali v době, kdy jsme těch peněz úplně moc neměli, nejsou jimi zkažení. Ani teď jim nedopřáváme nad míru. Ale u Majdy si tak jistá nejsem. Vlastně to je i pro mě jako pro mámu potěšení kupovat věci, které jsem těm starším kupovat nemohla. Už jsem nad tím uvažovala, že jí časem budeme muset trochu přitáhnout oprotě v tomto směru a že to pro ni bude asi trochu šok, ale je to lepší, když je na nás plně závislá, než aby si natloukla, až dospěje.“*

***Taz.:** „Co znamená u vašich starších dětí, že jim nedopřáváte nad míru?“*

***Ter.:** „Asi tak, že když s manželem usoudíme, že by chtěli něco, co nutně nepotřebují, tak jim pouze přispějeme. Zbytek si musejí doplatit sami.“ (Tereza)*

## **6.8. Klíč k úspěchu**

Nyní je již patrné, že tyto ženy nežijí podle tradic a rozhodně nenásledují tradiční rozdělení rolí muže a ženy v rámci rodiny. Mají jistý životní komfort v tom, že nemusejí řešit finance, nejsou samy na péči o děti a mnohdy ani na domácí práce. Mnoho za ně vykoná někdo jiný.

Mohou si ale dostatečně užít tohoto komfortu? Jinak řečeno – mohly by si dopřávat těchto benefitů, kdyby tvrdě nepracovaly? Co jim umožňuje žít tak, jak žijí?

Kdyby nepracovaly s takovým nasazením, jako pracují, neměly by dostatek finančních prostředků k tomu, aby si platily chůvy, hospodyně či jiné služby, které jim umožňují skloubit rodinu a práci. Mnohé z nich uvádějí, že kdyby neměly takové rodinné zázemí, které mají, a neměly by relativně flexibilní pracovní dobu, takto by žít nemohly. K narušení jejich zakotveného režimu by stačila změna pozice v zaměstnání – třeba jen přesun z oddělení na oddělení jiné.

V současné chvíli jsou tedy manažerkami, jsou i matkami. Tento stav ovšem závisí na mnoha faktorech a žádná z nich si neumí představit, jak to bude vypadat za pár let nebo co by se stalo, kdyby se některý z faktorů změnil.

*„Jako to, jak já teď žiju, to je spousta okolností a může to kdykoliv spadnout. Víte, stojí to na pomoci hodně lidí, na možnostech mé práce, a kdyby se cokoliv změnilo, tak nemohu předem moc odhadnout, co bude.“ (Pavla)*

*„(...) je to těžké. Musíte si první ujasnit, co chcete, jaké jsou vaše priority a pak to jde, když člověk chce a má dobrou konstelaci hvězd. (...) To v mém případě je fakt, že i v práci jsem svým pánem. Jsem sama sobě zaměstnancem a vedoucím v jedné osobě. To, co neudělám v práci, mohu v klidu udělat doma. (...) Neumím si představit, že bych chodila do běžného zaměstnání, ale takhle to jde. Navíc mám dospělou dceru, která pomůže, když má čas, a narazila jsem na zodpovědnou zdravotní sestru, která se mi o dvojčata stará, když já potřebuji.“ (Anna)*

*„Takže z vlastní zkušenosti si myslím, že to jde, ale musíte mít dobré zázemí, podporu v rodině a rozumného zaměstnavatele, který občas omluví vaši nečekanou absenci. A občas to i tak je s vypětím sil...“ (Daniela)*

*„(...) mám pozici, která mě nenutí trávit v práci 12 hodin denně, ale hlavně mám super manžela, který se vzdal své kariéry jen proto, abych si mohla něco zkusit sama. No není to báječné?“ (Klára)*

**T:** *„Tak asi máte štěstí na správné lidi a můžete si to takto dovolit...“*

**B:** *„Jako lépe bych to asi neřekla. U nás je tím hlavním článkem Nina, vážně jsme na ni měli štěstí. Díky ní můžeme fungovat tak, jak fungujeme.“ (Barbora)*

## Závěr

Osm žen, které jsou pracujícími matkami v manažerských pozicích, se se mnou podělilo o své životní příběhy. Jestliže považujeme za tradičně společensky uznávaný model ten, kdy se žena stará o domácnost a děti, zatímco muž rodinu živí, můžeme konstatovat, že životy těchto žen nějakým způsobem vybočují, narušují společenský konsensus o rozdělení mužských a ženských rolí. S trochou nadsázky bychom mohli říci, že dětské pleny vyměnily za manažerská křesla.

V první řadě musím konstatovat, že tyto ženy jsou výraznými osobnostmi. Můžeme je ovšem označit za superženy? Když si připustím, že pod tímto označením vidím ženu, která je úspěšná v oblasti práce a zároveň se dovede skvěle postarat o rodinu a domácnost, tak si nejsem jistá, jestli sem tyto ženy spadají nebo nikoliv. Jistě se skvěle starají o své děti i chod domácnosti, ale ne přímo ony osobně. Odpověď bude tedy asi závislá na úsudku každého z nás a snad i na míře přizpůsobivosti a tolerance.

Je třeba si uvědomit, že možnosti těchto žen jsou závislé na jejich finanční situaci. Těžko by se jim o děti starala chuva a o chod domácnosti hospodyně, kdyby na to neměly dostatek finančních prostředků, které by zase nebyly, nebýt vysokého pracovního nasazení. Ony samy zároveň přikládají význam jistě flexibilitě jejich zaměstnání a pomoci okolí. Pomoc ze strany státu je bohužel v životech těchto žen zcela minimální. Zároveň je z jejich výpovědi patrné, že jejich současný život stojí na spoustě malých pilířů a nikdy neví, co by se stalo, kdyby jeden z nich spadl.

Tyto ženy hledají kompromis mezi oběma světy (rodinným a pracovním) a nevadí jim narušení nejen genderových stereotypů, neboť narušují i stereotypy týkající se péče o dítě či domácnost. Částečně se vzdávají obsahu, který je tradičně přiřazován roli matky, jejich děti ovšem nestrádají. Bohužel ony samy jsou časově natolik vytížené, že veškerý svůj čas dělí mezi rodinu a práci a na koníčky jim příliš mnoho času nezbyvá.

Řekla bych, že mi tato malá kvalitativní studie přinesla i dvě, alespoň pro mě překvapivá zjištění. Prvním byla skutečnost, že i mezi ženami manažerkami jsou několikanásobné matky, ačkoli jejich hledání nebylo zrovna snadné. A druhým pro mě překvapivým zjištěním je, že i dnes, tedy více jak 20 let po sametové revoluci, se tyto

ženy k tomuto historickému okamžiku vrací a uvádějí ho, jako jakýsi mezník v jejich životech, který jim v jistém důsledku přinesl možnost jejich kariérního uplatnění.

Toto já zároveň jeden z mála okamžiků, který se v jejich retrospektivním vyprávění jevil jako klíčový z hlediska jejich dalšího směřování. Tedy jako bod, kdy tyto ženy stály tzv. na křižovatce a rozhodovaly se, kudy budou svůj život směřovat. V tomto ohledu pro mě bylo překvapivé i zjištění, že v souvislosti s mateřstvím a dětmi tyto ženy nehovořily o nějakém složitějším rozhodování. Ale spíše tyto skutečnosti popisovaly tak, že přišly a ony s nimi určitým způsobem naložily. Jinou alternativu ve svých příbězích zpravidla nepřipouštěly.

## Použitá literatura

- KARSTEN, Hartmut. *Ženy - muži*. Vyd. 1. Překlad Petr Babka. Praha: Portál, c2006, 183 s. Spektrum (Portál), 48. ISBN 80-736-7145-X.
- MOŽNÝ, Ivo. *Sociologie rodiny*. Vyd. 2., upr. Praha: Sociologické nakladatelství, 2002, 250 s. Základy sociologie, sv. 8. ISBN 80-864-2905-9.
- MURPHY, Robert F. *Úvod do kulturní a sociální antropologie*. 2. vyd. Praha: SLON, 2006. Studijní texty, 15. ISBN 978-80-86429-25-0.
- PETRUSEK, Miloslav. *Základy sociologie*. 1. vyd. Praha: Akademie veřejné správy o. p. s., 2009. ISBN 978-80-87207-024.
- REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009, 184 s. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6.
- GIDDENS, Anthony. *Sociologie*. Vyd. 1. Praha: Argo, 1999, 594 s. ISBN 80-720-3124-4.
- HAŠKOVÁ, Hana. *Fenomén bezdětnosti*. Vyd. 1. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2009, 264 s. Studie (Sociologické nakladatelství), sv. 59. ISBN 978-807-4190-209.
- HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2008, 407 s. ISBN 978-80-247-3006-6.
- REICHEL, Jiří. *Kapitoly systematické sociologie*. 2. vyd. Praha: GradaPublisihng, a. s., 2008. ISBN 978-80-247-2594-9.
- ROBBINS, Stephen P. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 600 s. ISBN 80-247-0495-1.
- VODÁKOVÁ, Olga. ALENA VODÁKOVÁ. *Rod ženský: Kdo jsme, odkud jsme přišly, kam jdeme?*. 1. vyd. Praha: SLON, 2003. Knižnice sociologických aktualit, 8. ISBN 80-86429-18-0.
- KRAUSE, Danica. *Analýza trhu práce České republiky z pohledu problematiky genderu se zaměřením na popis stavu a struktury zaměstnanosti žen v managementu: dílčí studie*. 2005. vyd. Praha: VÚPSV, 2005, 1 elektronický dokument (37 s.). Moderní společnost a její proměny. Dostupné z: [http://praha.vupsv.cz/Fulltext/vz\\_178.pdf](http://praha.vupsv.cz/Fulltext/vz_178.pdf)
- Ženy v řídicích pozicích*. Editor Linda Sokačová. Praha: Gender Studies, 2005, 27 s. ISBN 80-865-2013-7.
- Gender ve škole: příručka pro vyučující předmětů občanská výchova, občanská nauka a základy společenských věd na základních a středních školách*. Vyd. 1. Praha: Otevřená společnost, 2005, 191 s. ISBN 80-903-3312-5. Dostupné z: <http://www.osops.cz/download/files/gender-ve-skole.pdf>



DUDOVÁ, Radka, Hana HAŠKOVÁ a Hana MAŘÍKOVÁ. *Kombinace pracovního a rodinného života v ČR: politiky, čas, peníze a individuální, rodinné a firemní strategie*. 1. vyd. Praha: Sociologický ústav Akademie věd České republiky, 2005. 91 s. Sociologické studie/Sociological Studies, 05:04. ISBN 80-733-0077-X.

*Pracovní a rodinné role a jejich kombinace v životě českých rodičů: plány versus realita*. Editor Alena Křížková. Praha: Sociologický ústav Akademie věd ČR, 2006, 105 s. Sociologické studie (Sociologický ústav AV ČR), 06/14. ISBN 80-733-0112-1.

*Gender, rovné příležitosti, výzkum*. Praha: Sociologický ústav Akademie věd České republiky, 2001, roč. 2, č. 3. ISSN 1213-0028. Dostupné z: [http://www.genderonline.cz/uploads/111c5fcf226d2ed033ab618317aed562450a0489\\_rocnik02-3-2001.pdf](http://www.genderonline.cz/uploads/111c5fcf226d2ed033ab618317aed562450a0489_rocnik02-3-2001.pdf)

*Půl na půl noviny: Nezávislý občasník Gender studies*. Praha: Gender Studies, 2008. Dostupné z: <http://www.feminismus.cz/download/noviny.pdf>

ČERMÁKOVÁ, Marie. Postavení žen na trhu práce. *Sociologický časopis*. 1997, s. 389-404. Dostupné z: [http://sreview.soc.cas.cz/uploads/1815c8033438c841b2dca524e33aa4e7dfa234bd\\_248\\_389CERMA.pdf](http://sreview.soc.cas.cz/uploads/1815c8033438c841b2dca524e33aa4e7dfa234bd_248_389CERMA.pdf)

KŘÍŽKOVÁ, Alena. *Životní strategie manažerek: případová studie*. 1. vyd. Praha: Sociologický ústav Akademie věd České republiky, 2002. 67 s. Sociologicalpapers. ISBN 80-733-0031-1. Dostupné z: [http://studie.soc.cas.cz/upl/texty/files/189\\_ST-02-08-Apro%20tisk.pdf](http://studie.soc.cas.cz/upl/texty/files/189_ST-02-08-Apro%20tisk.pdf)

MCKINSEY & COMPANY. Využití plného potenciálu žen v české ekonomice. [online]. s. 44 [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: [http://mckinsey.cz/images/women\\_matter\\_CJ.pdf](http://mckinsey.cz/images/women_matter_CJ.pdf)

VOHLÍDALOVÁ, Marta a Hana MAŘÍKOVÁ. *Trvalá nebo dočasná změna?: uspořádání genderových rolí v rodinách s pečujícími otci*. 1. vyd. Praha: Sociologický ústav Akademie věd České republiky, 2007. 103 s. Sociologické studie (Sociologický ústav AV ČR), 07:11. ISBN 978-807-3301-354.

GENDER STUDIES, o. p. s. *Gender Studies* [online]. [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: <http://www.genderstudies.cz/>

Feminismus.cz: historie. [online]. [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: <http://www.feminismus.cz/historie.shtml>

Zaostřeno na ženy a muže 2012: Míra ekonomické aktivity a ekonomicky aktivní obyvatelstvo (VŠPS). In: *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/F000369227/\\$File/1413124401.pdf](http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/F000369227/$File/1413124401.pdf)

Celková míra zaměstnanosti v členění podle pohlaví: Porovnání v EU. *Databáze Eurostatu* [online]. [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: <http://apl.czso.cz/pll/eutab/html.h?ptabkod=tsdec420#aV>

Zaostřeno na ženy a muže 2012: Zaměstnanci v NH podle klasifikace zaměstnání CZ-ISCO. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/F000369210/\\$File/1413124413.pdf](http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/F000369210/$File/1413124413.pdf)

Tiskové zprávy: Archiv. *Deloitte.cz* [online]. [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: [http://www.deloitte.com/view/cs\\_CZ/cz/press/press-releases/dad6da709b7d4310VgnVCM1000001a56f00aRCRD.htm](http://www.deloitte.com/view/cs_CZ/cz/press/press-releases/dad6da709b7d4310VgnVCM1000001a56f00aRCRD.htm)

Žen ve vedení firem od začátku tisíciletí přibylo. *ManagerWeb.cz* [online]. [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: <http://managerweb.ihned.cz/data/c1-56109350-zen-ve-vedeni-firem-od-zacatku-tisicileti-pribylo>

FISCHER-ROSENTHAL, Wolfram a ROSENTHAL. Analýza narativně-biografických rozhovorů. *Biograf: časopis pro kvalitativní výzkum* [online]. 2011 [cit. 2013-05-07]. Dostupné z: <http://www.biograf.org/clanky/members/clanek.php?clanek=v2402>

Mezinárodní srovnání – průměrný věk matky při narození dítěte. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2014-04-23]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/6D0027D6AE/\\$File/1413131122.pdf](http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/6D0027D6AE/$File/1413131122.pdf)

Česká republika od roku 1989 v číslech: vybrané demografické údaje. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2014-04-23] Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/6D0027D6AE/\\$File/1413131122.pdf](http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/6D0027D6AE/$File/1413131122.pdf)

## **Seznam příloh**

**Příloha č. 1: Charakteristika výzkumného vzorku (tabulka)**

## Přílohy

**Příloha č. 1: Charakteristiky výzkumného vzorku (tabulka)**

Jméno	Věk	Vzdělání		Rodinný stav	Děti
Anna	43	VŠ	humanitní	po druhé vdaná	dcera 2 roky
					dcera 2 roky
					dcera 21 let
Barbora	41	VŠ	ekonomické	vdaná	syn 2 roky
					syn 2 roky
Daniela	49	SŠ	všeobecné	po druhé vdaná	syn 8 let
					syn 25 let
					syn 29 let
					syn 32 let
Klára	36	VŠ	humanitní	vdaná	dcera 3 roky
					dcera 5 let
Martina	35	SŠ	všeobecné	žije s přítelem	syn 10 měsíců
Pavla	36	SŠ	ekonomické	rozvedená	dcera 4 roky
Tereza	44	VŠ	technické	vdaná	dcera 8 let
					syn 16 let
					dcera 18 let
Veronika	38	VŠ	ekonomické	vdaná	dcera 5 let
					syn 7 let

*Jména všech komunikačních partnerek byla z důvodu zachování anonymity pozměněna.*

*Klíč je uschován u autorky textu.*