

FHS UK Praha

Ženy v managementu divadla

2008

Bakalářská práce

Vypracovala : Ludmila Růžičková

Vedoucí práce : PhDr. Hana Havelková, PhD.

Praha, květen 2008

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

V Praze dne 15. 5. 2008

.....

podpis

Na tomto místě bych ráda poděkovala všem, kteří mi pomohli s realizací mé bakalářské práce. Děkuji vedoucí své práce PhDr. Haně Havelkové, PhD. za cenné rady a připomínky při jejím vypracování.

Obsah

1.	Úvod	6
2.	Teoretická část	7
2.1.	Ženy v managementu divadla.....	7
2.1.1.	Organizace	7
2.1.2.	Genderové stereotypy	8
2.1.3.	Bariéry pracovního prostředí	9
2.1.4.	Ženy v managementu neziskového sektoru.....	12
2.1.5.	Management divadla	13
2.1.6.	Vzdělání.....	15
2.1.7.	Zastoupení žen na ředitelské pozici	16
3.	Metodologie	16
3.1.	Cíl práce.....	16
3.2.	Popis výzkumného souboru.....	16
3.3.	Průběh rozhovorů a zpracování dat.....	17
3.4.	Představení aktérek a prostředí.....	20
4.	Analytická část.....	25
4.1.	Vášeň pro divadlo	25
4.1.1.	Specifika oboru.....	26
4.1.2.	Shrnutí	29
4.2.	„Ředitelkou náhodou“	29
4.2.1.	Logické vyústění.....	31
4.2.2.	Impulsy od okolí.....	33
4.2.3.	Shrnutí	34
4.3.	Variabilita smladovacích strategií	34
4.3.1.	„Nemám děti, nemám rodinu“.....	34
4.3.2.	Sdílení péče o děti a domácnost	35
4.3.3.	Přizpůsobení pracovního prostředí mateřské roli.....	36
4.3.4.	Shrnutí	38
4.4.	Rozdílné přístupy k neformálním vztahům	39
4.4.1.	„Neformální vztahy v rámci svého divadla nepěstují“	39
4.4.2.	Omezení neformálních vztahů po špatných zkušenostech.....	40
4.4.3.	Pěstování neformálních vztahů	41
4.4.4.	Shrnutí	42
4.5.	Reflektované stereotypy o ženách.....	43
4.5.1.	Stereotypy	43
4.5.2.	Ženy jsou empatictější	44
4.5.3.	Ženy zvládají X věcí najednou	44
4.5.4.	Ženy nerozumí technice	45
4.5.5.	Ženy jsou ochotné pracovat za mň	45
4.5.6.	Ženy mají mateřský pud	46
4.5.7.	Ženy jsou vhodnější pro týmovou práci.....	47
4.5.8.	Autorita	49
4.5.9.	Shrnutí	50
4.6.	Individuální strategie zvládání genderové hierarchie	50
4.6.1.	Strategie ignorování	53
4.6.2.	Možnost volby.....	54
4.6.3.	Shrnutí	55
5.	Závěr.....	56
6.	Přílohy.....	57
7.	Literatura.....	57

1. Úvod

Když jsem se rozhodla věnovat se tématice žen v managementu divadel, tak jsem si byla jistá, že toto téma je velice zajímavé a svým způsobem i dosud neprobádané. V posledních měsících pak můj výzkum získal ještě další dimenzi, protože se rozvířila velká veřejná diskuze o transformaci divadel, jejich financování a o kulturní politice jako takové. Právě v tomto období se v médiích stále častěji dostávají ke slovu právě ředitelé divadel. Lze tedy říci, že v současné době se o managementu divadel mluví více než kdy předtím a nutno podotknout, že právě ředitelé a ředitelky divadel se nikdy předtím netěšili takovému zájmu médií.

V nedávné době sice vzniklo několik studií zabývajících se ženami v managementu a zároveň publikací o managementu divadel, ale ani jedna se nesnažila zachytit oba aspekty najednou. V divadelním prostředí se pohybují již několik let a zaujalo mě, že v této oblasti se v nejvyšších pozicích poměrně často vyskytují ženy. Rozhodla jsem se tedy analyzovat jejich zkušenosti s touto profesí. Zajímal mě jejich subjektivní pohled na jejich profesní dráhu, důvody proč se rozhodly pro tuto profesi a jaké jsou hlavní překážky, které musely nebo musí při jejím výkonu překonávat. Jejich zkušenosti, tedy „z *prožívání získané vědění*“ (Dorsch, 1963 in Velký sociologický slovník, 1963: 1140), jsem se rozhodla konfrontovat s tezemi o rostoucím významu pracovního uplatnění v životě žen na straně jedné a s tezemi o přetrvávajících nerovnostech v postavení mužů a žen na trhu práce na straně druhé. Chtěla jsem zjistit, jakým způsobem ředitelky divadel reflektují samy sebe i své okolí, tedy pracovní prostředí i rodinu. Výzkum zaměřený na subjektivní popis zkušeností žen s prací na pozici ředitelky divadla může odhalit některé mechanismy, které brání či naopak pomáhají uplatnění žen v této specifické oblasti.

Práce „Ženy v managementu divadla“ je kvalitativní sondou do života žen, které pracují nebo pracovaly na pozici ředitelky divadla. Kvalitativní analýza rozhovorů s těmito ženami se snaží charakterizovat tento obor a především si klade za cíl popsat specifické zkušenosti žen, které se v tomto prostředí pohybují.

Druhá kapitola se věnuje popisu teoretických východisek mé práce, nejprve se zaměřuje na teorie o ženách v organizacích, a to především v oblasti managementu divadel.

V další kapitole následuje popis metody vedení a zpracování jednotlivých rozhovorů.

Čtvrtá část mé práce se zabývá analýzou rozhovorů, popisem jednotlivých kategorií a témat, která se v rozhovorech objevila. Jedná se o vztah respondentek k divadlu jako takovému, jejich cestě na post ředitelky divadla, dále ukazuje strategie, které jednotlivé respondentky užívají ke sladění profesní a rodinné role ženy, jejich přístupy k neformálním vztahům, a v neposlední řadě vyjmenovává stereotypy o ženách, které byly zmíněny v rozhovorech. Na závěr ukazuje strategie, které ženy užívají k zvládnutí genderové hierarchie.

Tato práce je určena každému, kdo se zajímá o postavení žen na trhu práce, o management divadla, i tomu, kdo se chce dozvědět více o práci na pozici ředitele v tak specifickém oboru, jako je řízení divadla.

2. Teoretická část

Tato část bude věnována popisu teoretických východisek, která mě vedla při volbě tématu i způsobu získávání poznání.

2.1. Ženy v managementu divadla

V této části se zaměřím na teoretická východiska pro výzkum „Ženy v managementu divadla“. Nejprve popíši teorii organizací, dále se budu věnovat hlavním fenoménům, které se týkají žen v organizacích. Jedná se především o genderové stereotypy a bariéry pracovního prostředí, které brání vyššímu zastoupení žen ve vedoucích funkcích (nejen) v managementu. Následuje podrobnější popis situace žen v managementu neziskového sektoru. Poslední část se zabývá ženami v managementu divadel, popisem základních pojmů a specifík tohoto prostředí. Úplný závěr se potom věnuje zastoupení žen v managementu divadel a také jejich zastoupení na vysokých školách.

2.1.1. Organizace

Anthony Giddens popisuje organizace jako velké skupiny lidí, mezi nimiž existují konkrétní vztahy definované mírou autority. V dnešní společnosti potom organizace

zasahují do většiny oblastí našeho života. Dále také upozorňuje na souvislost mezi vývojem organizací a byrokracií. (Giddens, 2003)

Dle Jana Kellera jsou formální organizace uměle vytvořenými nástroji koordinace aktivit většího počtu lidí za určitým pevně stanoveným cílem. Nejrůznější lidské aktivity lze provozovat i jiným způsobem než prostřednictvím formálních organizací. Výhody plynoucí z formálně ustavené koordinace lidských činností však vedou k tomu, že stále větší oblast lidských aktivit je provozována organizovaně. Všechny formální organizace potom vznikají jako pokusy o řešení téhož problému: jak zajistit již zmiňovanou koordinaci a její stálost, která by byla nezávislá na náhodné výměně konkrétních osob. Toto řešení vzniká postupně, cestou pokusů a omylů a lze konstatovat, že pouze málokdo považuje jeho dnešní podobu za optimální. (Keller, 2007)

Na roli neformálních vztahů ve formálních organizacích upozornila jako první tzv. škola „human relations“. Výzkum mezilidských vztahů totiž ukázal, že neformální vztahy hrají velkou roli i v naprosto formálních organizacích. Tento výzkum obrátil pozornost na neformální vztahy, které mohou podstatně ovlivňovat výsledky činnosti formálně zřízených organizací. Neformální vztahy mohou přispívat k efektivnější práci skupiny i organizace jako celku. Jejich účinek však může být i opačný a nelze tedy obecně stanovit, v jakém směru neformální vztahy působí. Teorie o neformálních vztazích potom našla své místo i v požadavcích na řídicí práci v rámci organizací. (Keller, 2007)

2.1.2. Genderové stereotypy

V naší společnosti jsou stále zakořeněny rozdílné představy o povaze žen a mužů a o jejich odlišných společenských rolích. Genderové stereotypy jsou zjednodušující a paušalizující obecné popisy maskulinity a femininity. (Renzetti, Curran, 2003) Tyto paušalizující představy stále ovlivňují nejenom trh práce. V této oblasti se genderové stereotypy projevují přesvědčením, že pracovní sféra je především mužskou doménou a že existují určitá zaměstnání, která nejsou pro ženy (či muže) vhodná. Ženám bývá obvykle přisuzována sféra soukromá/rodinná – péče o děti a o domácnost, dále péče o nemocné či staré členy rodiny.

Výzkum postojů zaměstnavatelů prokázal, že ženám/mužům ve vedoucích pozicích jsou připisovány rozdílné atributy. Jako atributy charakteristické pro ženy jsou uváděny intuitivnost, empatie, komunikační dovednosti, smysl pro pořádek, dodržování pravidel, emotivnost, trpělivost, praktičnost, orientace na výsledek, týmová práce. Naopak mužům na řídicích pozicích bývá přisuzováno rychlé rozhodování, prosazování sebe, tendence riskovat, přehlížet detaily, racionalita, zaměření spíše na věci s problémy než na mezilidské vztahy, technické myšlení, nižší odolnost vůči zátěži. (Gazdagová, 2006) Lze tedy shrnout, že zaměstnavatelé předpokládají, že ženy mají rozvinutější sociální dovednosti. V pracovním prostředí jsou tradičně chápány a určené charakteristiky mužství, které byly uvedeny výše, a priori považovány za normu, které se ženy musí přizpůsobit. (Dudová, 2006)

2.1.3. Bariéry pracovního prostředí

Pracovní prostředí je lépe nastaveno pro mužské role

Pracovní prostředí odráží genderové stereotypy. Tradičně chápány a určené charakteristiky mužství jsou považovány za normu, které se ženy musí přizpůsobit. Určité chování není vnímáno jako maskulinní, ale jako profesionální – určuje tedy, jakým způsobem má být určitá činnost vykonávána. Pracovní prostředí je nastaveno tak, že více vyhovuje člověku, který má relativně málo rodinných a domácích povinností. (Dudová, 2006) Genderové stereotypy vedou k tomu, že pro ženy může být složité sladit všechny životní role, což může zaměstnavatele vést ke svěřování důležitých pravomocí a funkcí mužům, u kterých se takový konflikt profesních a rodinných rolí nepředpokládá.

Rodinné povinnosti jsou stále kladeny především na ženy

Šetření personálních agentur provedené Drahomírou Fischlovou ukázalo, že hlavní bariérou zaměstnávání žen ze strany zaměstnavatelů i ze strany samotných žen je mateřství a péče o rodinu. U mužů má v jejich hodnotovém žebříčku přednost kariéra, u žen má vysokou prioritu mateřství a péče o rodinu. Právě mateřství vede u většiny žen k přerušení kariéry, což omezuje jejich možnosti získat požadovanou praxi v oboru. Nastupující generace žen odkládá mateřství na dobu, kdy již mají vybudovanou kariéru. Také se snižuje doba přerušení kariéry kvůli mateřství. Dále

stále častěji využívají služby péče o děti i domácnost. (Fischlová, 2005)

Skleněný strop

Ve srovnání s muži se ženy objevují na nižších a/nebo hůře placených řídicích místech. V souvislosti s bariérami znesnadňujícími ženám kariérní postup byl zaveden pojem „skleněný strop“. Jejich existenci si ženy uvědomí především, pokud se chtějí dostat na nejvyšší pozice. Mezi neviditelné překážky, které tvoří „skleněný strop“ patří společenské bariéry (možnosti přístupu ke vzdělání a zaměstnání a především genderové stereotypy), informační bariéry (nedostatečná informovanost o ženách na řídicích místech), bariéra odlišnosti (pokud se v nejvyšším managementu vyskytují především muži, tak ti budou mít tendenci přijmout mezi sebe opět muže, tedy někoho, kdo se od nich nebude významně odlišovat), genderové rozdělení pracovního trhu (ženy se uplatňují především ve feminizovaných, méně prestižích oborech a/nebo v oborech s nižším finančním ohodnocením), existence tzv. old - boys networks (sítí neformálních vztahů, které se vytvářejí pracovními i mimopracovními aktivitami a které jsou jedním z rozhodujících předpokladů úspěšné kariéry), sexuální obtěžování a nedostatky v anti-diskriminačních zákonech. (Křížková, 2004)

Skleněný útes

Skleněný útes je dalším fenoménem, který ohrožuje úspěch žen ve vedoucích pozicích. Termín „skleněný útes“ popisuje situaci, kdy firmy v důsledku špatných hospodářských výsledků ochotněji jmenují ženy do vedení. Zdá se, že mají-li firmy problémy, obrátí se na ženy jako na „poslední možnost“. Vychází z předpokladu, že ženy jsou schopnější zvládnout krizi. Tato situace vede k tomu, že ženy mohou být vystaveny ostřejší kritice než muži na stejné pozici. Jedním z vysvětlení, proč ženy podstupují taková rizika, je i fakt, že ženy mají méně šancí získat vedoucí pozici, takže jsou ochotnější riskovat. (Machovcová, Rovné příležitosti do firem, 2006)

Muži – efekt eskalátoru

Muži v zaměstnání v pro ně netypických profesích na skleněný strop nenarážejí. Naopak – dostává se jim lepšího zacházení. Často se vyvezou skleněným výtahem

až na nejvyšší pozice. Na muže v pro ně atypických profesích bývá vyvíjen nátlak na postup v jejich profesi, aby tak získali více autority. (Renzetti, Curran, 2003)

Segregace pracovního trhu podle genderu

Pojem horizontální segregace podle genderu popisuje stav, kdy ženy směřují především do feminizovaných odvětví či typicky ženských odvětví. Vertikální segregace je termín označující situaci, kdy ženy pracují spíše na servisních – než řídicích pozicích. (Dudová, 2006)

Bariéra odlišnosti

Další překážkou, se kterou se ženy na řídicích pozicích setkávají, je tzv. bariéra odlišnosti. Tento pojem popisuje situaci, kdy si manažeři stereotypně vybírají uchazeče, kteří se od nich příliš neliší. V některých firmách fungují tzv. old - boys network (sítě neformálních vztahů mezi muži). Právě tyto neformální vazby hrají důležitou roli při povyšování, což vede k nízkému zastoupení žen v managementu. (Křížková, 2006)

Sexualizace pracovního prostředí

Sexuální obtěžování je dle Curran, Renzetti definováno jako nežádoucí posměšky, poznámky, návrhy či fyzický kontakt sexuální povahy a nevídané žádosti o sexuální služby. (Renzetti, Curran, 2003) Ženy bývají sexuálnímu obtěžování vystaveny častěji než muži. Christine Williams ve svých výzkumech zjistila, že během své kariéry bývá tomuto typu obtěžování vystaveno 42-88 procent žen. (Renzetti, Curran, 2003)

Ženy – tokeni

Tokenismus je fenomén, kdy je zástupce určité skupiny (může se jednat o pohlaví, rasu, národnost) v určitém společenství (organizace, pracovní skupina) v menšině, či je v této skupině jediný. S tímto jedincem je zacházeno spíše jako s reprezentantem své skupiny než jako s individualitou. V očích ostatních se z něj stává jakýsi symbol a je k němu obracena větší pozornost, dále je chápán především prostřednictvím stereotypů. V prostředí managementu se v pozici tokenů ocitají nejčastěji ženy,

protože jsou především v oblasti vrcholového managementu v menšině. Lidé v pozici tokenů přitahují pozornost. V případě managementu tedy ženy automaticky přitahují pozornost mužů. Jak již bylo řečeno, token není vnímán jako jedinečná osoba, ale jako zosobnění stereotypů a generalizací, které si většina vytvořila o „jeho/její“ skupině. Díky zvýšené pozornosti, která je tokenům věnována, jsou často nuceni podávat lepší výkony než příslušníci „většiny“. Aby token nepoutal tolik pozornosti, nejčastěji přistoupí na stereotypní očekávání a asimiluje se, což vede k další reprodukci stereotypů. (Křížková, 2004)

2.1.4. Ženy v managementu neziskového sektoru

Šetření výdělkové nerovnosti žen a mužů v managementu provedené Janem Vlachem ukázalo, že podíl žen na řídicích pozicích odpovídá historicky vzniklé feminizaci jednotlivých oborů, které mají ve většině případů nižší výdělkovou úroveň. Právě nepodnikatelská sféra vykazuje vyšší zastoupení žen. Zatímco v podnikatelské sféře představovaly v roce 2004 ženy 40 %, v nepodnikatelské sféře tvořily 67 %. Podíl žen na řídicích funkcích koreloval s feminizací jednotlivých oborů. V podnikatelské sféře dosahoval 35 % a v nepodnikatelské 59 %. (Vlach, 2005)

Již bylo řečeno, že ženy se soustředily především v organizacích s nižší výdělkovou hladinou. V nepodnikatelské sféře na organizace do průměrné měsíční mzdy 20 000Kč připadalo 81 % všech manažerek a pouze 63 % z manažerů-mužů. (Vlach, 2005)

Dále bylo zjištěno, že v nepodnikatelské sféře mají ženy výrazné zastoupení v malých organizacích do 99 zaměstnanců s nízkou výdělkovou hladinou. Nejmenší subjekty do 24 zaměstnanců z více než 80 % řídí ženy. (Vlach, 2005)

Odměňování žen na manažerských pozicích

Způsob vytváření platů v nepodnikatelské sféře se týká i managementu. Tarifní stupnice i mechanismus utváření platů, nejen manažerských, obsahují právní normy. Tento způsob odměňování je založen na zájmu o trvalý, racionální výkon činností a služeb a ochranu daňových poplatníků před neefektivním vynakládáním veřejných financí. Pevné stanovení ceny práce v nepodnikatelské sféře prostřednictvím platových tarifů, mechanismů hodnocení výkonu, podmínek výkonu práce omezuje

proceduru vyjednávání pouze na oblast zlepšování pracovních podmínek. Vzniká tak prostor pro respektování principu rovné odměny za stejnou práci na území celé České republiky v rámci těch organizací, které odměňují zaměstnance na základě zákona o platu. Význam jasných pravidel odměňování pro oblast genderu dokazují platové relace v nepodnikatelské sféře. Ve srovnání s podnikatelskou sférou jsou rozdíly nižší. (Vlach, 2005: 31) V případě neziskového sektoru má zaměstnavatel i zaměstnanec/zaměstnankyně k dispozici instituty zabezpečující rovnost obou pohlaví. Právní úprava platů je veřejně přístupná a chybí tedy prostor pro diskriminaci žen způsobenou působením „světa mužů“. (Vlach, 2005: 32)

2.1.5. Management divadla

Pořadatel divadla

Realizaci divadla iniciuje, promýšlí a rozvíjí pořadatel divadla. Pořadatelem divadla je individualita, je to symbolický představitel, autorita a tvůrce se způsobilostí, kompetencemi a odpovědností. V průběhu historie býval pořadatelem divadla šaman (náčelník, kněz, představený řádu), koryfej, dále architekt spektakulární výpravy a autor barokní výpravy, posléze herec (či herecký principál) a od 19. století přebírá tuto funkci režisér (autor podívané, zároveň i umělecký vůdce souboru).

Nyní dochází k dalšímu posunu, kdy se vůdčím a řídicím subjektem nestává nikdo z tradiční scénografické sestavy, ale dominujícím inspirátorem a manipulátorem se stává umělec jiného druhu – divadelní producent a podnikatel, divadelní manažer, divadelní organizátor. Dokladem tohoto posunu může být i fakt, že nové divadelní organismy zakládají nikoli umělci, ale týmy mladých manažerů, jak tomu bylo například u souboru Vosto5, Damúza či Roxy/NoD. (Dvořák, 2004)

Management

Dle Dvořáka je management prvotně systém funkcí a úkolů. Základní vymezení těchto funkcí bylo provedeno již jedním ze zakladatelů teorie tohoto oboru Henrim Fayolem – jedná se o předvídání a plánování, organizování, vedení, řízení a kontrolu. Management je přístupem, myšlením a jednáním, doporučením k organizaci lidí a zdrojů.

Tento pojem dále užíváme v širším smyslu pro techniky, metody a procesy, které v souhrnu tvoří univerzální teorii organizace a řízení, soubor názorů a přístupů jako teoretickou strukturu, soustavu idejí a akcí. Ve významu technik, metod a procesů se jedná o procesy aktivit manažerů a jejich koordinace. Manažerským procesem je marketing, funkcí nebo nástrojem managementu jsou public relations.

Management je vykonáván lidmi a je spojen s podnikáním, je souborem metod a činností vedoucích k umění přežít a k umění být úspěšný. V užším smyslu pak managementem rozumíme reálné vedení instituce, konkrétní společnosti, tzv. managementu podniku, tedy působiště manažera.

Dále Dvořák uvádí i prostý překlad z angličtiny: to manage je anglický termín pro řízení, vedení, správu (podniku), obratnost nebo snahu o zvládnutí. (Dvořák, 2005)

Management divadla

Zaměření odvozené z obecného managementu, jeho specifická varianta. Obecný management se postupně větvil na řadu specializovaných disciplín a asi od šedesátých let 20. století se ve světě objevuje tematika managementu kultury. V této době došlo ke zjištění, že kultura není pouze „nadstavba“, ale také důležitý ekonomický faktor s řadou zákonitostí při organizování a řízení.

Proces specializace stále probíhá a dnes je evidentní, že i jakákoliv umělecká činnost potřebuje určitý formální rámec, konstrukci a organizování, má svou pragmatickou stránku. Dále je zde aplikovatelná teorie organizace a řízení, která vychází z toho, že i v umění jde tvůrcům o dosažení určitých cílů a úspěchu. Specifickou aplikací obecné teorie řízení a organizování s větším množstvím rizikových faktorů, vědou o organizaci a řízení divadelních aktivit je management divadla (nebo divadelní management). Management divadla je tedy disciplína shrnující v sobě vše, co potřebujeme vědět, abychom byli úspěšní v řízení divadla. Vyžaduje znalosti psychologie, sociologické, ekonomické, obchodní, právní, výpočetní a komunikační techniky médií. Nutné jsou i znalosti oboru, tedy znalosti o divadle, jeho historii, teorii i současném stavu. (Dvořák, 2005)

Manažer, manager

Manager je anglický termín pro (zpravidla vedoucího) pracovníka podniku (v tomto případě divadla) – ředitele, hospodáře či obchodního vedoucího, profesionálního pořadatele, správce; u divadel řízených správní radou se jedná o angažovaného profesionálního správce; užívají se i další spojení: generální manažer, business manager (šéf ekonomické a obchodní agendy společnosti); executive manager (placený předseda rady divadla, který dohlíží především na správní a obchodní činnost). (Dvořák, 2005)

2.1.6. Vzdělání

Všechny respondentky, se kterými jsem provedla rozhovor, absolvovaly některou z fakult pražské Akademie múzických umění. V této části tedy popíši zastoupení žen/absolventů na této vysoké škole a na brněnské Janáčkově akademii múzických umění, kde lze studovat téměř ty samé obory jako na AMU. Následující text popisuje data, která jsou v tabulce č. 1 – viz příloha 1.

Pokud porovnáme procentuální zastoupení žen, které absolvovaly jakoukoliv vysokou školu, tak zjistíme, že nejvyšší zastoupení je v roce 2006, kdy absolvovalo celkem 53 368 studentů, z toho 29 694 žen, což je 56 %. Naopak nejnižší počet absolventů vysokých škol byl v roce 1993, kdy jich bylo 18 193, z toho 8 573 žen, což činí 47 %. Nejnižší procentuální zastoupení žen mezi absolventy bylo v roce 1993, kdy jich bylo pouhých 44 %. Zastoupení žen mezi absolventy se tedy pohybuje v rozmezí 12 %.

Pokud se zaměříme pouze na AMU, tak zde je nejvyšší podíl žen/absolventek v roce 2000, kde tvořily 53 % z 216 absolventů. Nejnižší zastoupení žen mezi absolventy je potom v roce 1992, kdy jich bylo pouze 36 % z 201 absolventa. Celkem lze říci, že nárůst absolventek/žen je poměrně plynulý.

Na JAMU je rekordní rok 2004, kdy zde absolvovalo 65 % žen, tedy 71 ze 110 absolventů. Druhý extrém je potom v roce 1991, kdy ženy tvořily pouze 29 % ze všech absolventů, kterých bylo 49. Na této vysoké škole jsou výkyvy v zastoupení žen mezi absolventy větší než na pražské AMU.

Poměrně velké výkyvy lze připsat i tomu, že absolutní počet absolventů není vysoký, pohybuje se v rozmezí 357 v roce 2004 na AMU a 24 na JAMU v roce 1990. Je tedy zajímavé, že počet absolventů těchto dvou škol je v extrému více než desetinásobný oproti roku, kdy je nejnižší.

2.1.7. Zastoupení žen na ředitelské pozici¹

V roce 2003 bylo na území Hlavního města Prahy celkem 53 divadel² a 22 z nich mělo ve svém čele ženy, tedy 42 %. V roce 2006 vzrostl počet divadel na 74, z toho 26 bylo vedeno ženami, což je 35 % (tabulka č.2 – viz příloha 1.). V roce 2004 potom byly ženy v čele divadla v 38 % a o rok později ve 40 % případů. Lze tedy shrnout, že výkyvy v zastoupení žen na pozici ředitelky divadla nejsou moc velké, v extrémech jde o 5 %.

3. Metodologie

3.1. Cíl práce

Cílem této práce je identifikovat specifika působení žen v managementu divadel, přesněji jejich působení na pozici ředitelky divadla. Zajímají mě zkušenosti, které respondentky získaly na pozici ředitelky divadla. Jelikož se jedná o kvalitativní analýzu, tak k tématu přistupuji bez předem stanovených hypotéz. Má kvalitativní analýza rozhovorů si klade za cíl odhalit mechanismy, které na ženy působí při výkonu této profese. Zajímá mě jejich cesta na pozici ředitelky divadla, strategie sladování rodinných a profesních rolí ženy, role neformálních vztahů, osobité pohledy žen na oblast managementu divadla i jejich vlastní sebereflexe. V neposlední řadě se také chci zabývat okamžiky, kdy byly nebo jsou vystavovány diskriminaci na základě pohlaví, a jejich reakcemi na tyto situace. Tato práce má být sondou do prostředí managementu divadla z pohledu samotných akterek, tedy žen ve vedoucích funkcích.

3.2. Popis výzkumného souboru

Celkem bylo provedeno pět hloubkových rozhovorů se ženami, které buď jsou,

1 Jako ředitelka je zde chápána žena, která podepsala výkaz jako vedoucí zpravodajské jednotky.

2 Bez stagion.

nebo byly ředitelkami některého z pražských divadel. Jednalo se (v pořadí provedení rozhovorů) o Doubravku Svobodovou, současnou ředitelku Divadla Na zábradlí; Danielu Šálkovou, současnou ředitelku Divadla v Dlouhé; Evu Měříčkovou, současnou ředitelku Dejvického divadla; Yvonu Kreuzmannovou, bývalou ředitelku Divadla Ponec a festivalu Tanec Praha a Jiřinu Pachlovou, současnou ředitelku Branického divadla. Všechny respondentky mají vysokoškolské vzdělání a kromě profese ředitelek divadla vykonávaly či vykonávají i další profese – například hereckou, přednáší na vysoké škole či jsou členkami různých organizací v oblasti kultury.

Hlavním kritériem pro výběr respondentek bylo vykonávání profese ředitelky divadla, dále jsem se jejich výběrem snažila pokrýt většinu „typů“ divadel. Divadlo Na zábradlí a Divadlo v Dlouhé jsou scény, které se nachází v centru Prahy. Divadlo Ponec se specializuje především na tanec, ostatní divadla se zaměřují hlavně na činohru, v Divadle v Dlouhé hraje velkou roli i složka hudební. Branické divadlo a Dejvické divadlo jsou divadla mimo centrum. Co se týče velikosti, jsou zastoupena jak divadla s menší kapacitou (například Divadlo Na zábradlí s kapacitou kolem 170 míst), tak divadla s větší kapacitou (například Branické divadlo s 350 místy). Zastoupena jsou jak divadla repertoárová (například Dejvické divadlo), tak i ta bez stálého souboru (například Branické divadlo).

3.3. Průběh rozhovorů a zpracování dat

Rozhovory s respondentkami proběhly v únoru a březnu roku 2008, kontakty jsem získala prostřednictvím své praxe v oboru. Nutno podotknout, že znalost prostředí mi umožnila nejenom přístup k respondentkám, ale i usnadnila provádění rozhovorů. Na druhou stranu jsem si vědoma možného zkreslení způsobeného angažovaností v této oblasti a možnou zaujatostí, všechny tyto nežádoucí vlivy jsem se však snažila minimalizovat a ke všem respondentkám a tématům přistupovat nepředpojatě.

Při vedení rozhovorů jsem se snažila využít některé postupy feministického výzkumu. Tím nejdůležitějším pravidlem pro mě bylo to, že respondentka nebyla objektem, ale subjektem výzkumného zájmu tak, jak to popisuje Zuzana Kiczková. Respondentce je tak umožněno spoluvytvářet obsah i formu interview. Pokud se tedy rozhovor zakládá na rovnocenné interaktivitě, tedy na subjekt-subjektovém vztahu

mezi respondentkou a tazatelkou, umožní to lepší pochopení situací, ve kterých se tazatelka sama často nachází. Hlavním předpokladem pro úspěšný subjekt-subjektový vztah je vytvoření uvolněné a důvěryhodné atmosféry, která může být vyvolána pouze hlubokým vnitřním zaujetím tazatelky. (Kiczková, 2006)

Rozhovory jsem provedla metodou rozhovoru podle návodu. Návod k rozhovoru je seznam otázek nebo témat, jež je nutné v rámci interview probrat. Tento seznam má zajistit, že se tazatel zeptá na všechna zajímavá a důležitá témata, která je nutno prozkoumat. Tazatel má volnost v tom, jakým způsobem a v jakém pořadí požadované informace získá. Rozhovor s návodem vede k efektivnímu využití času při dotazování. Zároveň umožňuje provedení rozhovorů s více respondenty strukturovaněji a ulehčuje jejich zpracování. Tento typ rozhovoru tedy pomáhá udržet zaměření rozhovoru, ale dovoluje respondentovi zároveň uplatnit vlastní perspektivy a zkušenosti. (Hendl, 2005)

Jednotlivé rozhovory proběhly v kancelářích ředitelk či v kavárnách patřících k divadlu, které vedou. Jednu respondentku jsem vyzpovídala v jejím bytě. Nejenom domácí prostředí způsobilo, že všechny rozhovory byly provedeny v příjemné a přátelské atmosféře. Všechny respondentky souhlasily s nahráváním rozhovoru na diktafon a souhlasily, že rozhovory nebudou anonymizovány, protože tím by ztratily velkou část své výpovědní hodnoty. Všem jsem objasnila účel rozhovoru, svůj výzkumný záměr i fakt, že jednotlivé rozhovory budou sloužit pouze účelům mé bakalářské práce. Dále jsem postupovala podle návodu k rozhovoru tak, že první položenou otázkou byla vždy otázka, která měla zjistit, jak se respondentka dostala k profesi ředitelky divadla. (Tabulka témat návodu k rozhovoru je umístěna v příloze 2.) Do jejich výpovědi jsem se snažila zasahovat pouze minimálně, jednotlivé otázky jsem pokládala v takovém pořadí, které odpovídalo vyprávění respondentek. Otázky tedy nebyly kladeny vždy ve stejném znění a ve stejném pořadí. Ve většině případů stačilo pouze nastínit téma a respondentky se k němu vyjádřily samy. Vždy byl také položen jiný počet otázek, protože respondentky během svého vyprávění zodpověděly větší část bez přesného dotazování. Spíše jsem se je snažila podpořit při vyjmenovávání jednotlivých příkladů a některá témata jsem se pokusila rozvést.

Všechny nahrané rozhovory jsem přepsala, což umožnilo jejich další zpracovávání. Rozhovory se pohybovaly v rozmezí 30 až 100 minut, celkem jich bylo

87 normostran textu.

Jednotlivé přepisy rozhovorů jsem dále analyzovala prostřednictvím kvalitativní analýzy, která je založena především na porozumění a interpretaci obsahu. S její pomocí lze pod povrchem textu odhalit hlubší struktury, poukázat na autorské intence a specifické argumentační strategie. Pro tento postup je charakteristická vysoká míra otevřenosti; analyzovat mediální obsahy tak lze z mnoha různých aspektů. Při použití kvalitativního přístupu je nejprve vybráno téma a určí se výzkumné otázky. Tyto otázky se v průběhu výzkumu, během sběru a analýzy dat, doplňují a modifikují. Struktury, které se vynoří v datech, jejich předběžná interpretace – tedy odpovědi na položené otázky – ovlivní formulaci otázek dalších, metodika výzkumu je tak dotvářena v samotném procesu zkoumání. Jednotlivé postupy nejsou pevně stanoveny, výzkumník vyhledává a analyzuje jakékoliv informace, které přispívají k osvětlení výzkumných otázek, provádí deduktivní a induktivní závěry (Hendl 2005). Při použití zakotvené teorie (grounded theory) dle Strausse a Corbinové je možno text zkoumat třemi možnými druhy kódování – otevřeným kódováním, axiálním kódováním a selektivním kódováním (Strauss, Corbinová, 1999). Já jsem provedla analýzu prostřednictvím *otevřeného a axiálního kódování*. Otevřené kódování představuje proces rozebírání, porovnávání, konceptualizace a kategorizace údajů, axiální kódování potom soubor postupů, pomocí nichž jsou údaje po otevřeném kódování uspořádány novým způsobem, prostřednictvím vytváření spojení mezi kategoriemi. Otevřené kódování je analytickým procesem, jímž jsou pojmy identifikovány a rozvíjeny ve smyslu jejich vlastností a dimenzí. Tímto postupem jsou údaje rozděleny a následně opět novým způsobem skládány dohromady pomocí axiálního kódování, které uvádí kategorie do vztahu s jejich subkategoriemi (Hendl 2005).

Cílem otevřeného kódování je konceptualizace údajů, tedy rozbor části textu – věty, odstavce nebo jednotlivých myšlenek – a její pojmenování tzv. kódy. Tyto kódy rozlišujeme do dvou kategorií: kódy konstruované a „in vivo“ kódy. Konstruované kódy jsou pojmenování, která byla vytvořena výzkumníkem. Naopak „in vivo“ kódy jsou označení užitá respondentem v rámci rozhovoru. Jednotlivé kódy se poté na základě jevů, které označují, sdružují do kategorií. Kategorie jsou pojmenovány abstraktněji než kódy. V rámci této části kódování je velice důležité kategorie rozvíjet. Jevy v rámci kategorií lze rozlišovat na základě dimenzí a vlastností a řadit je do škál

nebo subkategorií. Jednotlivé kategorie lze tedy dimenzionalizovat. (Corbin, Strauss, 1999: 42-49)

Další fáze kódování se nazývá axiální kódování, kdy jsou údaje po otevřeném kódování znovu uspořádány novým způsobem – vytvářením spojení mezi kategoriemi. Axiální kódování je induktivně-deduktivní proces, který je zacílen na objevení a rozvinutí kategorií ve smyslu příčinných podmínek, které ji způsobují, a konkrétní dimenzionální umístění tohoto jevu ve smyslu jeho vlastností, kontextu, strategií jednání a interakce následků. (Corbin, Strauss 1999: 84)

Po přepsání jednotlivých rozhovorů jsem je velice podrobně pročetla, abych mohla přistoupit k první fázi kódování – k otevřenému kódování. Výpovědi ze všech pěti rozhovorů jsem označila kódy, a to konstruovanými i „in vivo“. Tyto kódy jsem dále uspořádala do provizorních kategorií. V této fázi jsem již mohla přejít k axiálnímu kódování, protože mezi jednotlivými kategoriemi se začaly vynořovat další, doposud neoznačené, ale logické vztahy. Provizorní kategorie jsem na základě nově objevených vztahů sloučila. Teprve tyto skupiny jsem označila abstraktnějšími pojmy – kategoriemi, které již definitivně označují jednotlivé jevy. Některé kategorie bylo nutné rozdělit do dílčích subkategorií, protože jasně vykazovaly vnitřní členění. Tabulka výsledných kategorií a subkategorií je součástí přílohy 3..

3.4. Představení aktérek a prostředí

Na dalších řádcích se pokusím představit hlavní aktérky této práce, tedy ženy, které byly tak laskavé, že mi poskytly rozhovory. Všechny souhlasily s tím, že tyto rozhovory nebudou anonymizovány, protože by tím ztratily část výpovědní hodnoty. Bezesporně se jedná o jedinečné osoby, které je třeba představit. I prostředí, ve kterém působí je jedinečné, takže jsem se rozhodla ve stručnosti nastínit vývoj divadel, ve kterých působí nebo působily. Následující „medailonky“ jsem vytvořila z informačních částí rozhovorů, tedy těch částí, které nebyly vhodné pro kódování. Využila jsem i další informační zdroje (webové stránky jednotlivých divadel, další literatura je v přiloženém seznamu literatury).

Doubravka Svobodová

Narodila se v roce 1956. Po studiu na DAMU (obor organizace a řízení divadel)

a FF UK Praha (divadelní a filmová věda) vedla jedenáct let Divadlo v Řeznické, které se v osmdesátých letech stalo kulturním pojmem. Od roku 1993 je ředitelkou Divadla Na zábradlí a vedle náročné manažerské práce aktivně zasahuje i do dramaturgické sféry. Jako herečka účinkovala v řadě inscenací Divadla Na zábradlí, vystupuje rovněž ve studiu Láďa. Je autorkou několika pohádek pro divadlo Minor, na pražské DAMU učila posledních 15 let divadelní produkci. Je rozvedená a ve svém volném čase vede soubor Příšerné děti.

Daniela Šálková

Narodila se roku 1963 v Praze, je vdaná a má syny Vojtěcha a Jindřicha. Nejprve pracovala v hudebních agenturách Pragokonzert a Multisonic. Po vystudování produkce na DAMU (absolvovala v roce 1994) prošla Divadlem Komedie jako provozní šéf, poté divadlem Labyrint jako ekonomický náměstek. Společně s Hanou Burešovou, Štěpánem Otčenáškem a Janem Bornou v roce 1996 založila nové Divadlo v Dlouhé, kde zastává funkci ředitelky.

Eva Měříčková

Narozena v roce 1956. Na pražské DAMU vystudovala katedru organizace a řízení divadel a kulturních zařízení. V roce 1987 spoluzaložila Klub Delta a byla jeho vedoucí. V devadesátých letech byla ředitelkou Obvodního kulturního domu Prahy 6. V roce 1992 spoluzaložila Dejvické divadlo, jehož je ředitelkou. Je odbornou asistentkou na katedře produkce DAMU.

Yvona Kreuzmannová

Narodila se v roce 1963. Během 2. ročníku VŠE složila úspěšně talentové zkoušky na AMU (Akademie múzických umění), hudební fakultu, katedru tance (obor: teorie tance). V roce 1992 využila pozvání do Spojených států amerických, kde vystudovala Institut arts-managementu. Za svůj životní cíl považuje zlepšení postavení současného tance v České republice, jeho celospolečenské uznání, a to i v zahraničí. V roce 1991 založila občanské sdružení Tanec Praha a vedla i stejnojmenný mezinárodní festival soudobé taneční tvorby a pohybového divadla. V roce 1995 založila festival Česká taneční platforma, který se zaměřuje na domácí

tvorbu. V roce 2001 bylo otevřeno první stálé taneční divadlo v České republice, divadlo Ponec, jehož byla ředitelkou. Postupně byla jmenována do vedení mezinárodních sítí a porot (IETM - Informal European Theatre Meeting, UNESCO/CID - Conseil International de la Danse, UNESCO/ITI – International Theatre Institute, Aerowaves – Evropská choreografická platforma apod.). Od konce roku 2006, kdy předala veškeré pravomoci v divadle Ponec a Tanec Praha, pracuje jako nezávislý expert a je nejvíce zaměstnána jako externí poradkyně náměstka ministra. Od března 2007 se stala jednou z poradkyň ministra kultury, ovšem vždy jako externistka. Dále působí v Poradním sboru primátora, který během 1,5leté složité diskuse vytvořil Kulturní politiku města Prahy a s ní úzce související Grantovou politiku města.

Jiřina Pachlová

Narozena v roce 1953, má dvě děti. Je vdaná za Petra Pachla, odborného asistenta pražské AMU. Vystudovala herectví na pražské DAMU. Působila v Divadle Jiřího Wolкера v Praze. Od roku 1994 stojí v čele občanského sdružení LETITIA, které provozuje Branické divadlo, jehož je ředitelkou. I v současné době se věnuje herecké profesi například v Divadelní společnosti Háta.

Divadlo Na zábradlí

Divadlo Na zábradlí založili v roce 1958 Helena Philippová, Ivan Vyskočil, Jiří Suchý a Vladimír Vodička. Divadlo bylo pojmenováno podle uličky vedoucí z Anenského náměstí na nábřeží. Jako první představení uvedli 9. prosince divadelní leporelo plné písniček *Kdyby tisíc klarinetů*. V roce 1959 se k činohernímu souboru divadla připojil Ladislav Fialka se svou pantomimickou skupinou. Činohra a pantomima vedle sebe existovaly až do roku 1991, kdy Ladislav Fialka zemřel. Na počátku šedesátých let – s příchodem režiséra Jana Grossmana, scénografa Libora Fáry a kulisáka, později dramaturga a dramatika Václava Havla začalo Divadlo Na zábradlí rozvíjet českou podobu absurdního divadla. Divadlu se dostalo značného uznání doma i v zahraničí, přesto v roce 1968 museli J. Grossman a V. Havel z divadla odejít. V sedmdesátých a osmdesátých letech se Divadlo Na zábradlí stalo útočištěm některých filmových režisérů české nové vlny šedesátých let. V roce 1989 se do divadla vrátil Jan Grossman jako režisér a pozdější ředitel, po jeho smrti v roce

1993 bylo jmenováno nové vedení – ředitelka Doubravka Svobodová a umělecký šéf Petr Lébl. Po jeho tragické smrti v roce 1999 pokračovalo v hledačské, netradiční linii podoby Divadla Na zábradlí umělecké vedení ve složení dramatik a režisér J. A. Pitínský, herec a režisér Jiří Ornest a dramaturgyně Ivana Slámová. V roce 2003 vystřídalo tento „triumvirát“ umělecké vedení Ivana Slámová a dramatik a režisér Jiří Pokorný. Po odchodu J. Pokorného z Divadla Na zábradlí ustanovila jeho ředitelka jako svůj poradní orgán uměleckou radu ve složení Igor Chmela, Juraj Nvota, Jiří Ornest a Ivana Slámová. V současné době je divadlo příspěvkovou organizací hl. města Prahy, které plánuje jeho transformaci.

Divadlo v Dlouhé

V roce 1929 byly prostory dnešního divadla otevřeny pod názvem Velká opereta. Jednalo se o první pražské divadlo věnované výhradně operetnímu žánru. Ředitelem byl do roku 1933 Bedřich Jeřábek, po jeho smrti nastoupil na jeho místo Hugo Kraus a dramaturgem a uměleckým šéfem se stal Miloš Čtrnáctý. Příznivý vývoj divadla byl ukončen 1. září roku 1944, kdy byla uzavřena všechna divadla na území protektorátu. V květnu roku 1945 převzalo tuto scénu nejprve Národní divadlo a poté činohra Divadla 5. května. Roku 1949 zde začalo působit Městské divadlo pro mládež. Roku 1953 bylo toto divadlo přejmenováno na Divadlo Jiřího Wolkra. Nejprve vedl divadlo Miloslav Stehlík, od roku 1957 do roku 1974 byl ředitelem Vladimír Adámek. Mezi lety 1974 a 1990 stál v čele divadla Jan Řeřicha; v této době došlo k změně názvu na Divadlo na Starém Městě. V roce 1995 se Řeřicha pokusil o reorganizaci divadla, což vedlo ke vzpouře divadelníků a jeho odvolání. V roce 1995 byl dočasným ředitelem jmenován F. R. Čech. Z výběrového řízení vyšla vítězně Daniela Šálková, která se od 1. července 1996 stala ředitelkou nově vzniklého Divadla v Dlouhé. Divadlo je ověnčeno řadou cen a těší se vysoké přízni publika. Divadlo je příspěvkovou organizací hl. města Prahy a mělo by být transformováno.

Dejvické divadlo

První představení se v Dejvickém divadle odehrálo 14. 10. 1992. Svou školní inscenaci hry Matěje Kopeckého Johanes doktor Faust uvedl nastupující herecký soubor, který do Dejvického divadla přišel během studia alternativního a loutkového

divadla DAMU pod vedením pedagoga a režiséra Jana Borny. Ten se stal od roku 1993 uměleckým šéfem. Tehdy bylo ještě Dejvické divadlo součástí Obvodního kulturního domu Praha 6, později Spektra K – sdružení kulturních zařízení Praha 6. Statut profesionálního divadla získalo v roce 1993. V září 1996 tento soubor přešel společně se svým uměleckým šéfem Janem Bornou do nově vzniklého Divadla v Dlouhé a na jeho místo nastoupil soubor nový. S ním přišel režisér Miroslav Krobot, který se stal uměleckým šéfem Dejvického divadla. Dejvické divadlo se v průběhu let stalo do jisté míry fenoménem na české divadelní scéně, o čemž mimo jiné svědčí téměř pravidelná účast na nejprestižnějších divadelních přehlídkách a festivalech, a i to, že se stalo držitelem mnoha ocenění. Proces transformace Dejvického divadla z příspěvkové organizace městské části Praha 6 na obecně prospěšnou společnost byl završen v červnu 2004. Eva Měřičková stojí v čele Dejvického divadla od samého počátku.

Divadlo Ponec

Divadlo Ponec provozuje občanské sdružení Tanec Praha. Budova současného divadla v minulosti sloužila jako výrobná šroubů, matek, okapů a mosazných kolen ke kamnům. Později zde František Ponec provozoval kino Royal Bioskop. Na slavnou historii biografu navazuje občanské sdružení Tanec Praha, které objekt po dlouhých letech chátrání zrekonstruovalo a od roku 2001 zde provozuje scénu pro moderní tanec a pohybové divadlo. Nejvýznamnější akcí občanského sdružení Tanec Praha zůstává festival Tanec Praha, který probíhá každým rokem v červnu. Důležitým posláním festivalu je inspirovat domácí umělce a popularizovat taneční umění v očích co nejširší laické veřejnosti. Nedílnou součástí festivalu jsou tvůrčí setkání zahraničních umělců s českou taneční obcí a diskuse se zástupci médií. Další akcí je festival Česká taneční platforma, který chce prezentovat českou taneční modernu nejen domácímu publiku.

Branické divadlo

Branické divadlo sídlí od roku 1993 v budově bývalého Obvodního kulturního domu Praha 4 a je provozováno občanským sdružením LETITIA – společností pro rekonstrukci Branického divadla. Od roku 1994 stojí v jeho čele Jiřina Pachlová. Toto divadlo je stagionové se zaměřením na agenturní produkce.

4. Analytická část

Následující text, který je členěn podle kategorií vzniklých axiálním kódováním, je doplněn citacemi výroků respondentek, které ukazují a pomáhají porovnat jednotlivé dimenze analytických kategorií.

4.1. Vášeň pro divadlo

Do této kategorie jsem zařadila ty výroky, které popisovaly kladný vztah respondentek k divadlu a k práci ředitelky divadla.

Vášeň pro divadlo vypukla u všech respondentek již před nástupem na vysokou školu. Většinu z nich přitahovalo divadlo jako takové, teprve později se rozhodly pro určitou specializaci v rámci oboru. Vášeň pro divadlo se projevuje i v jejich dalších aktivitách, kterým se věnují mimo profesi ředitelky. Jednotlivé respondentky vyučují na DAMU, hrají divadlo, režírují, píší divadelní hry či vedou celé divadelní soubory. Tyto svoje aktivity popisují jako „hobby“ (rozhovor 1), říkají, že „*se projdou po jevišti pro radost*“ (rozhovor 5) Jedna z respondentek popsala jako svůj životní cíl a sen „*zlepšování postavení tance v Čechách*“ (rozhovor 4), kterému podřídila celý svůj život. O tom, že divadlo se pro všechny z nich stalo životní vášní svědčí i to, že na otázku, jaký mají v životě cíl nebo sen, odpověděly všechny respondentky shodně, že chtějí, aby se udržela (nejenom) jejich divadla, aby divadla mohla pokračovat ve své činnosti, aby se i nadále rozvíjela.

„Co bych chtěla dokázat? No, já bych byla ráda, aby to divadlo teďka slavilo 15 let, tak aby, teď už teda řeknu asi bez mé přítomnosti, slavilo někdy třeba 50 let. Takže prostě můj sen je, nebo sen, přání jo, protože to by nemusel být sen, to snad může být reálné, aby to divadlo vlastně přežilo všechny ty věci, které teď se dějí, a aby vlastně když už se ho podařilo vybudovat a jako ukázalo za těch 15 let, že prostě to místo svoje má.“ (rozhovor 3)

Jedna z respondentek popisuje celou svoji dosavadní profesní kariéru jako cestu za realizací svého velkého snu. Založení dvou festivalů, divadla a jejich vedení i následné předání všech těchto pravomocí a práce jako externí poradkyně ministra

kultury i členství v grantových komisích považuje za logický vývoj.

„A pro mě ta vize byla jasná – je to prostě postavení současného tance v České republice a jeho celospolečenský uznání a mezinárodní zároveň. A s touto vizí vlastně už se ty věci vyvíjí naprosto logicky.“ (rozhovor 4)

4.1.1. Specifika oboru

Divadelní prostředí dle respondentek vykazuje několik zvláštností. Některé lze považovat za klady (například velkou toleranci), jiné spíše za negativa (například nízké finanční ohodnocení). Názory na specifika oboru, které vyjádřily jednotlivé respondentky, se v mnohém shodují. Všechny se shodly, že divadlo lze popsat jako „živý organismus“. (rozhovor 1), (rozhovor 5), (rozhovor 3) a „tvůrčí proces“. (rozhovor 3)

„Protože to je práce, která je pořád živá. Tam nic vlastně není, nic není definitivní.“ (rozhovor 5)

Další, na čem se všechny shodly, je finanční podhodnocení nejen v rámci divadel, ale i oblasti kultury jako takové. Tento svůj názor vyjadřují výroky „Divadlo má malý platy.“ (rozhovor 1), stěžují si, že „...nemám finanční prostředky na to, abych mohla zaměstnávat výtvarníka.... Některý profese tady prostě nemám šanci vůbec zaplatit.“ (rozhovor 5), v „kultuře obecně není moc peněz“. (rozhovor 3) Právě nedostatek financí považují za jeden z důvodů, proč lze v této oblasti nalézt velké množství žen ve vysokých manažerských pozicích. Muži mají z různých důvodů tendenci odcházet do lukrativnějších oborů. Většina respondentek se shodla, že tento postoj vychází z celospolečenského pohledu na kulturu, který ji dostatečně neoceňuje. Lidé, kteří se i přes tyto překážky rozhodnou pro práci v divadelním prostředí, musí mít dostatečnou vášeň pro divadlo.

„Měří to jinou optikou a ta kultura není hodna podpory. A jestliže je to něco, co se prezentuje, že není hodno podpory, a buďto to přežije nebo nepřežije, tak jestliže si budete říkat, tak co já bych tak šla dělat, no tak se nepohrnu do toho divadla. Tak to už je. Prostě říkám, už fakt pro to musíte mít nějaký zapálení. Většinou samozřejmě člověk, když už se do toho dostane, tak se z toho těžko dostává ven, a nechce jít dělat nic jiného, jo. Protože vlastně zjistí, že to je tak

krásnej svet, že vám to žiadny peníze nikde nevynahradí.“ (rozhovor 3)

Za další zvláštnost oboru lze považovat i jiný přístup k neformálním vztahům. Toto téma je ovšem natolik závažné, že je mu věnována vlastní kategorie, takže jej nebudu na tomto místě více rozebírat, pouze uvedu, že většina respondentek se shodla, že v rámci divadla je velice těžké udržet čistě formální vztahy.

Dalším specifikem oboru je velká míra tolerance. Jedna respondentka uvedla jako příklad vysokou míru tolerance k homosexuálům.

„... divadlo vůbec všeobecně je velmi teda instituce, jako která je tolerantní... jestli někde se otevřeně mluví o tom, jestli je někdo homosexuál nebo není, a vůbec to nikomu nevaří, tak je to v divadle.“ (rozhovor 1)

Podobně se vyjádřily v souvislosti s diskriminací žen. Všechny shodně uvedly, že divadlo je velice tolerantní i v tomto směru. Více o zkušenostech respondentek s diskriminací v kategorii Individuální strategie zvládnání genderové hierarchie.

Práce manažerky divadla je i časově velmi náročná. Kromě časové náročnosti respondentky zdůrazňují i velkou psychickou náročnost této profese – jsou si vědomy zodpovědnosti za divadlo jako instituci, za své zaměstnance i za diváky.

Své prvotní zkušenosti s vedením divadla popisuje většina respondentek jako těžké. Vyjadřují se, že se spoustu věcí musely „*naučit za pochodu*“, (rozhovor 1), (rozhovor 4), (rozhovor 5). Důvodem je nejenom to, že některé nemají manažerské vzdělání, ale i to, že dle jejich názoru jim studium tohoto oboru nebylo schopno poskytnout dostatečné znalosti. Jedna z respondentek popisuje studium oboru Organizace a řízení divadel na DAMU jako „*kadetku*“ (rozhovor 1), druhá ohodnotila zkušenosti z téhož oboru jako zacházení s „*pokusnými králíky*“ (rozhovor 2), protože v době jejího studia se tento obor poprvé otevřel studentům. Na postu ředitelek se musely respondentky vyrovnat s velkým množstvím pravomocí, jejichž počet ještě narostl po roce 1989. Právě tuto dobu popisují pro divadlo jako nejsvobodnější, protože politikové se neodvážili do chodu divadel jakkoliv zasahovat, protože se báli nařčení z cenzury.

„A navíc ještě nutno říct, že až do nějakýho devadesátého osmého, devadesátého devátého to byla vlastně nejvolnější doba pro divadla, protože to město do toho

opravdu vůbec nezasahovalo. A nechávalo to všechno na těch divadlech a na těch ředitelích. Samozřejmě to bylo taky z toho důvodu, že vlastně po tom devětaosmdesátém se jako některý vlastně ty politický síly bály jako, aby nebyly nařčený z nějakých cenzur nebo z byrokracie nebo z něčeho takovýho, takže do toho jakože nevstupovaly a takže jako z jedné strany bylo jako vlastně hrozně široký pole působnosti.“ (rozhovor 1)

Tato velká volnost však přinášela i jisté nevýhody, protože ředitelky musely rozhodovat o veškerém dění v divadle, na což nebyly z doby před rokem 1989 zvyklé nejenom ony, ale ani nikdo z jejich okolí.

„Já jsem se úplně zalykala. Já jsem v noci prostě chodila ve 3 ve 4 domů a tam jsem plakala, co jsem to udělala. Ne, že bych jako nevěděla, co mám dělat, nebo častokrát jsem nevěděla, ale jako hledala jsem ty cesty, ale že jsem prostě věděla, že ještě nejmíň rok tady těch 18 hodin denně budu.“ (rozhovor 1)

Tato respondentka hodnotí své počátky ve větším divadle po roce 1989 jako „hrůzné“ (rozhovor 1). V divadle trávila 18 hodin denně, musela se naučit, že musí o všem rozhodovat sama a zároveň, že spoustu pravomocí a úkolů musí delegovat na někoho dalšího, protože všechno nemohla zvládnout sama jako v minulosti, když byla ředitelkou malého divadla v období komunismu. Právě snahu zvládnout vše sama hodnotí jako jednu z velkých chyb své kariéry – postupně naučila své okolí, že „za ní mají chodit i kvůli jednomu vrtíku“ (rozhovor 1), tedy úplně se všemi záležitostmi, aby časem zjistila, že tento stav je naprosto neúnosný. Postupně tedy své zaměstnance zase odnaučovala tomuto postupu a nutila je k větší samostatnosti. Právě závislost na ostatních popsala i jako „ztrátu svobody“ (rozhovor 1), bez ostatních zaměstnanců nebyla schopná zajistit chod velkého divadla a stala se na nich závislou. Z tohoto důvodu musela i změnit svůj přístup k těmto lidem, musela najít cestu, jak s nimi „vyjít“ (rozhovor 1), protože bez nich by divadlo nemohlo fungovat. Právě tento pocit pro ni byl také něčím novým, protože dříve byla schopná sama s minimální pomocí zajistit chod malého divadla alespoň na týden, což byla dostatečná doba, aby za propuštěné zaměstnance sehnala náhradu.

Dalším specifikem oboru managementu divadla je již zmiňovaná časová náročnost a specifická pracovní doba, kterou respondentky uvedly jako jeden z hlavních

problémů při sladování rodinných a profesních rolí ženy. Tomuto tématu se věnuje zvláštní kategorie, nebudu jej tedy na tomto místě rozepisovat.

Respondentky se také vyjádřily, že veškerý svůj čas váží na potřeby divadla.

„musím říct, že já 15 let si nenárokuju vlastně..., já si nenárokuju vůbec nic na svůj volnej čas. Já si nenárokuju svůj volnej čas vůbec. Já vlastně jsem v takovém kolotoči, že naprosto prvoplánově chci, aby fungovalo tohle (divadlo).“ (rozhovor 5)

Další se vyjádřila velice podobně:

„Jo veškerej ten čas jsem vázala, využití toho času jsem vázala vlastně na fungování (divadla). Ale když vezmu Zábradlí, tak jsem vždycky vázala jako na to, na ty potřeby toho Zábradlí.“ (rozhovor 1)

4.1.2. Shrnutí

Všechny respondentky si práci v oboru vybraly z důvodu své vášně pro divadlo, všechny vystudovaly některou z fakult AMU, tedy vysokou školu úzce spojenou s divadelním prostředím. Celý svůj profesní život zasvětily divadlu, a to i přes případné nevýhody, které s sebou práce v tomto specifickém oboru přináší. Práce ředitelky divadla je nejenom velice časově náročná, ale i psychicky namáhavá, protože s sebou přináší velké rozhodovací pravomoci, které spolu s pocitem zodpovědnosti za divadlo, diváky i zaměstnance bývají velice stresující. Ředitelky také uvedly, že na potřeby divadla jsou ochotné vázat veškerý svůj volný čas, a aktivitám spojeným s divadlem se věnují i mimo pozici ředitelky divadla. Výpovědi respondentek také potvrdily teze o segregaci pracovního trhu podle genderu, tedy to, že ženy směřují do feminizovaných odvětví. Vyjádření ředitelek také zopakovala zjištění J. Vlacha, že podíl žen na řídicích pozicích odpovídá feminizaci jednotlivých oborů a že právě feminizované obory jsou ty s nižšími výdělky (Vlach, 2005), protože všechny respondentky shodně uvedly, že platy v divadlech a kultuře obecně jsou velice podhodnocené.

4.2. „Ředitelkou náhodou“

V této kategorii popíši cestu respondentek na post ředitelky divadla. Název

kategorie vychází z výpovědí respondentek, které několikrát uvedly, že se ředitelkou staly „náhodou“ (rozhovor 1), (rozhovor 4), (rozhovor 5). Pokud nepoužily doslova tento termín, pak uvedly, že jejich cesta na ředitelskou pozici nebyla jednoduchá, že většinou nevěřily, že je možné, aby se staly ředitelkami divadel. Žádná z respondentek neuvedla, že měla v plánu stát se ředitelkou divadla.

„Ředitelkou jsem se stala shodou náhod a okolností, vůbec jsem to neměla v plánu.“ (rozhovor 4)

Další respondentka v odpovědi na otázku, jak se dostala k pozici ředitelky divadla, uvedla:

„No, já myslím, že náhodou, jako ke všemu v životě se člověk dostává náhodou.... To nikdy nebyl můj cíl.“ (rozhovor 5)

O roli náhody se zmínila i další respondentka:

„K divadlu jsem se vrátila oklikou, v podstatě náhodou, kdy jsem zakotvila v Divadle v Řeznické.“ (rozhovor 1)

Jedna z respondentek uvedla, že situace za komunismu byla velice složitá, a proto o pozici ředitelky vůbec neuvažovala, protože nechtěla vstoupit do strany.

„Já jsem nikdy neuvažovala v tom totáči, když jsem šla studovat, že budu vrcholnou manažerkou divadla, protože tenkrát to bylo spojeno se stranou, což pro mě nepřicházelo jako to, to byla podmínka, kterou já jsem nechtěla splnit.“ (rozhovor 1)

Většinou jim muselo dopomoci okolí, které je vyzvalo k účasti na konkurzu na ředitele divadla, a ony samy si nebyly jisté svým úspěchem. Všechny se shodně vyjádřily, že nebylo jejich životním cílem stát se ředitelkou, a to i ty, které vystudovaly obor Organizace a řízení divadel. Cestu na ředitelské místo většinou popsaly jako logické vyústění svých aktivit v divadelní sféře.

Jedna z respondentek dokonce uvedla, že přehnaná soutěživost a dravost některých adeptů na pozici ředitele divadla jí byla velice nepříjemná a byla ráda, že se těmto bojům vyhnula díky odchodu na mateřskou dovolenou.

„Já jsem původně hrála vlastně u Wolkerů, kde jsem v inkriminovanou dobu, tedy na tom zlomu 89, kdy se všichni chtěli stát řediteli divadla, vlastně měla to štěstí, že jsem otěhotněla a odešla jsem na tři roky na mateřskou a říkala jsem si – děj se vůle boží tady, protože ty slušný, který do té doby jsem měla za slušný, se drali na ředitelský místa, a to mě vůbec nebavilo.“ (rozhovor 5)

Jako subkategorie jsem stanovila „logické vyústění“ a „impulsy od okolí“. První subkategorie popisuje pocit respondentek, že k dosažení postu ředitelky došlo logickým vývojem, nešlo tedy o předem promyšlený postup, který by ony samy dlouhodobě plánovaly. Druhá subkategorie popisuje vyjádření respondentek, že k účasti ve výběrovém řízení na ředitelské místo je vyzval někdo z jejich okolí, že to nebyl jejich vlastní nápad.

4.2.1. Logické vyústění

Dosažení pozice ředitelky divadla jako logické vyústění svých aktivit v oblasti kultury uvedly tři respondentky.

Jedna z respondentek se celý život zajímá o tanec, taneční teorii a především o dramaturgii. Managementem se musela zabývat „z povinnosti, protože to nikdo neuměl, a když jsem chtěla realizovat svoje sny o tom, co představit v Praze, tak jsem vlastně musela jít do managementu a doplňovala jsem si ho vlastně za pochodu v praxi.“ (rozhovor 4)

Založila velký mezinárodní festival, potom druhý, který byl zaměřený na domácí tvorbu. Zároveň se rozhodla „vytvářet podmínky pro to, aby tady ti umělci zůstávali, aby neemigrovali všichni, protože jinak tady nebylo možný vůbec se realizovat na profesionální úrovni v tomto oboru. Takže to divadlo bylo logickým vyústěním toho prvního desetiletí, kdy jsem viděla, že ten zájem narůstá, že ten potenciál obrovské tvůrčí tady je a že je potřeba pro něj vytvořit podmínky. Takže postavit divadlo, to nebyla jako moje nějaká chiméra nebo skopičina nebo prostě rozmar, to byla nutnost. To já jsem k tomu byla vlastně dotlačena tím vývojem současného tance u nás a byla to jediná možnost, jak vyřešit vůbec zázemí a podmínky pro tanec v Čechách.“ (rozhovor 4) To, že se stala ředitelkou dvou tanečních festivalů a jednoho divadla, bylo jakýmsi vedlejším produktem její vášně pro tanec, managementem se musela

zabývat z „povinnosti, protože to tady nikdo neuměl“. (rozhovor 4)

Další respondentka se stala ředitelkou divadla postupně, protože hlavní překážkou pro ni byl komunistický režim a její neochota vstoupit do strany a zároveň její podpis pod Chartou 77. Po ukončení divadelní fakulty oboru Organizace a řízení divadel dostala několik nabídek, ovšem všechny byly v té době spojeny se vstupem do strany. Rozhodla se tedy na vedoucí funkce v divadle rezignovat. Postupně zjistila, že i ostatní funkce v divadlech „jsou velmi podřízené tomu chodu a nedá se v nich nějak vlastně kreativně pracovat. Takže jsem nastoupila do nějakého divadla a vydržela jsem tam měsíc. Kde mě bylo přesně řečeno, co můžu dělat a co nemůžu dělat.“ (rozhovor 1) Rozhodla se tedy divadelní svět opustit a věnovala se spíše filmu. K divadlu „se vrátila oklikou, v podstatě náhodou, kdy jsem zakotvila v Divadle V Řeznické.“ (rozhovor 1) Původně se toto divadlo jmenovalo Klub V Řeznické. Díky nevědomosti vedení se jí podařilo zatajit, že není členkou komunistické strany, i umožnit působení některých v té době nepohodlných chartistů. Sama svoji cestu do čela Divadla V Řeznické popisuje takto:

„Takže jsem se prostě najednou stala, jako bylo to takový vlastně prostě přirozený, ředitelkou malého divadla, který postupně začalo rozšiřovat svou činnost. Pak se přejmenovalo na Divadlo V Řeznické.“ (rozhovor 1)

Její cesta tedy byla složitá a celý vývoj považuje za „přirozený“ (rozhovor 1) a logický.

I další respondentka popisuje svůj profesní postup jako logický vývoj. Její cesta na pozici ředitelky divadla vedla přes post vedoucí Kulturního střediska na sídlišti Dědina, odkud přešla do čela Obvodního kulturního domu Prahy 6. Po určitých změnách se z této instituce vydělilo Dejvické divadlo, jehož ředitelkou se stala. Sama svoji profesní dráhu popisuje takto.

„Ale když to vezmu, tak já jsem vlastně tou ředitelkou od roku 1990... je vlastně jakoby čtvrté zařízení, kde jsem ředitelkou, ale furt sedím na tý samý židli, kterou si nesu s sebou, akorát ty místa se třeba měněj, že jsme se stěhovali. Takže to je vlastně takovej vývoj, takže já jsem odnikud nikam moc necestovala, já jsem vlastně kromě toho Realistickýho divadla už jenom byla teda na tý Praze 6 a nejdřív vlastně jsem si založila tu Deltu a pak to divadlo.“ (rozhovor 3)

V tomto případě se tedy ředitelkou divadla stala postupně tak, jak se měnila kulturní politika Prahy 6.

4.2.2. Impulsy od okolí

V této části popíšete ty výroky respondentek, kde uvedly, že k účasti na výběrovém řízení na post ředitelky divadla je vyzval někdo z jejich okolí a že jejich rozhodnutí o účasti bylo právě někým z okolí ovlivněno. V této souvislosti také mnohokrát zaznělo, že respondentky dost často nevěřily, že mají šanci ve výběrovém řízení uspět. Také vyjádřily pochyby o svých schopnostech úspěšně vést divadlo.

Jedna z respondentek uvedla, že ji vůbec nenapadlo ucházet se o post v divadle, které pro ni představovalo velký umělecký ideál.

„Mě to vůbec nenapadlo, že bych mohla aspirovat na místo ředitele Zábradlí, protože vždycky to byla taková jako meta toho – tý avantgardy nebo toho experimentu nebo tohohle něčeho. Vůbec mě to nenapadlo.“ (rozhovor 1)

Sama by se neodvážila se výběrového řízení zúčastnit, ovšem byla vyzvána tehdejším dramaturgem Divadla Na zábradlí k účasti. Tento nápad nejprve zavrhla. O její účasti nakonec rozhodla domluva s Petrem Léblem, který s ní šel do konkurzu jako autor uměleckého programu. O svých šancích mluvila jako o „*minimálních*“ (rozhovor 1) – sama uvedla, „*že je tak 1 %, že bych mohla uspět.*“ (rozhovor 1), přestože svůj projekt považovala za velice kvalitně zpracovaný. Ostatní uchazeči byli dle jejího soudu „*známější, etablovanější*“. (rozhovor 1) Ona sama tedy „*nepočítala s tím, že bych mohla vyhrát.*“ (rozhovor 1). Vítězství v konkurzu ji tedy velice překvapilo a potěšilo, na druhou stranu se však obávala, že nebude schopná zvládnout vedení tak slavného divadla. O počátečních potížích s vedením divadla píše více v kategorii Vášeň pro divadlo.

Další respondentku vyzvali k účasti na konkurzu režiséři, kteří chtěli v divadle v budoucnosti působit jako umělecké vedení a chtěli někoho, kdo by byl schopný divadlo zajistit po stránce provozně-ekonomické. V tomto složení vyhráli konkurz a v divadle působí do dnešní doby.

Poslední respondentku vyzvali k účasti na konkurzu známí. Ona sama se nebyla

schopná rozhodnout, protože pochybovala o svých schopnostech a také měla strach o chod rodiny. To, že se rozhodla do konkurzu vstoupit, ovlivnil především její manžel, který ji povzbudil a přislíbil výpomoc s chodem domácnosti a péčí o děti. Další, kdo jí pomohl rozhodnout se, byl její bratr. Respondentka se nechtěla rozloučit s hereckou kariérou a její bratr jí naznačil, že po „čtyřicítce už nebude mít moc rolí... a že se hraní nemusí úplně vzdávat... stačí, když si nechá snížit úvazek.“ (rozhovor 5) Respondentka se tedy rozhodla účastnit se konkurzu, který vyhrála. Od té doby je ředitelkou divadla a sama přiznala, že herectví jí tolik nechybí a že cítí, že rolí by jí tak jako tak ubylo. O jejím postupu při sladování rodinné a profesní role více v kategorii s tímto názvem.

4.2.3. Shrnutí

Jak sám název kategorie říká, respondentky považují své působení na pozici ředitelky divadla za „náhodú“ (rozhovor 1), (rozhovor 4), (rozhovor 5), ne výsledek dlouhodobé činnosti, která měla za cíl dosažení vrcholné pozice v managementu divadla. Respondentky shodně uvedly, že dosažení pozice ředitelky divadla bylo logickým vyústěním jejich předchozích aktivit v oboru a kromě jednoho případu byly k účasti ve výběrovém řízení na tento post vyzvány někým z okolí. Právě podpora okolí byla v jejich případě jedním z faktorů, který rozhodl o jejich kariéře. Ony samy většinou o svých schopnostech pochybovaly, bály se, že nezvládnou sladit svůj profesní a rodinný život.

4.3. Variabilita sladovacích strategií

V rámci sladění rodinných a pracovních rolí ženy uvedly respondentky tři strategie: první je neexistence rodiny a bezdětnost, druhou je sdílení péče o děti a domácnost s ostatními členy rodiny a třetí je přizpůsobení pracovního prostředí mateřské roli ženy. Všechny respondentky se shodly, že větší část zodpovědnosti za rodinu, starost o výchovu dětí, spadá na ženu. Tuto roli ženy ani jedna nezpochybnila, považují ji za přirozenou.

4.3.1. „Nemám děti, nemám rodinu“

Neexistence rodiny je v tomto případě považována za výhodu, co se týče

profesního života, nejenom vůči ostatním ženám, ale i vůči mužům, kteří musí plnit své funkce v rámci rodiny. Veškerý čas může žena věnovat své profesi a fungování divadla.

„No, já mám, já jsem teda, oproti jinejm kolegyním, jsem – nemám děti, nemám rodinu. Protože vlastně jsem se rozvedla ještě před tím, než jsem vstoupila do Divadla Na zábradlí, takže já jsem nikdy nebyla omezovaná nějakýma dalšíma povinnostma. Čímž pádem oproti jinejm, ale možná i mužskejm, který prostě maj rodinu a musej jako plnit nějaký funkce, jsem se mohla jako vlastně plně, když je potřeba, se plně věnovat... Ale když vezmu to Zábradlí, tak jsem vždycky vázala jako na to, na potřeby Zábradlí.“ (rozhovor 1)

4.3.2. Sdílení péče o děti a domácnost

Vdané respondentky, které mají děti, shodně uvádějí, že management divadla je velice časově náročná profese, která má vliv i na rodinný život.

„Management je problematickej v jednom, že to není 8hodinová pracovní doba, že ten problém v sobě, v tej hlavě, člověk nenosí 8 hodin ani 10, má ho tam 24 hodin, chodí s ním spát, v noci se kvůli němu budí a vždycky je tím samozřejmě, ať chcete nebo nechcete, ta rodina je tím poznamenaná vždycky.“ (rozhovor 5)

Je nutné najít kompromis v rámci rozdělení času mezi divadlo a rodinu. Právě narození dítěte uvádí jedna respondentka jako důvod dálkového studia na vysoké škole.

„Studovala jsem to teda dálkově, protože jsem měla malý dítě.“ (rozhovor 2)

Pokud se člověk rozhodne mít děti i pracovat v top managementu divadla, nezbyvá čas na mnoho jiných činností – například na další zvyšování vzdělání.

„Já jsem si během toho svého ředitelování pořídila druhé dítě, které je pořád ještě dost malé, takže vlastně skloubit tu rodinu s tím divadlem je úplně maximum, co dokážu.“ (rozhovor 2)

„Vím, že mám nějaké rezervy jazykový vybavenosti a podobně, takže myslím si, že jakmile to druhé dítě trošku odroste a začne chodit samo ze školy, tak se vrhnu na

to, co, na ty resty, o kterých vím, že mám, a na který teď nemám čas.“ (rozhovor 2)

Jedna respondentka uvádí, že při zvažování nabídky na pozici ředitelky byl nejdůležitější názor rodiny, především ochota manžela vypomoci s chodem domácnosti a péčí o děti. Po přijetí nabídky byla starost o chod domácnosti a péče o děti rozdělena mezi jednotlivé členy domácnosti. Respondentka také uvedla, že dle jejího názoru to byla velice dobrá zkušenost především pro staršího syna, který se touto cestou naučil „spoustu věcí“. (rozhovor 5) Chod domácnosti se tedy musel přizpůsobit její nové profesi ředitelky divadla – například děti chodily do školy, která byla u divadla, a odpoledne trávily v divadle, syn večer koupal mladší sestru. Jako negativum respondentka uvedla to, že někdy se s dítětem dostala domů až pozdě, protože musela zůstat v divadle.

„....větší část tý výchovy dětí je vždycky na ženě. Takže já vlastně jsem musela, když jsem sem šla, tak jsme musela přizpůsobit vlastně ten chod tý domácnosti a výchovu dětí tomu, abych to vůbec mohla dělat.“ (rozhovor 5)

V této souvislosti bylo také řečeno, že u mužů bývá situace odlišná, protože oni situace, kdy je nutné sladit starost o rodinu s profesí, nezažívají. Jako hlavní důvod uvádí, že žena vždy cítí víc zodpovědnosti. Právě tento pocit považuje za vyplývající z vazby k dětem, která je pro ženy naprosto přirozená. Neexistenci této vazby u ženy dokonce považuje za „narušenost“ (rozhovor 5), zatímco u mužů tento stav považuje za přirozený.

„Ale tohle si myslím, že tohle chlapi moc nezažívaj. A to asi jinak nebude, jo. Takže ta ženská má, ať chcete nebo nechcete, vždycky tý zodpovědnosti o kousek víc. Aspoň to tak cítí. A myslím si, když to necítí, tohle jako, tak tam je něco narušeného samozřejmě. Já si myslím, že to je daný přírodou, je to daný tou vazbou k těm dětem,...“ (rozhovor 5)

4.3.3. Přizpůsobení pracovního prostředí mateřské roli

Poslední strategií sladění rodinných a pracovních rolí ženy je ta, kdy se mateřské roli ženy přizpůsobí její profese. Dítě považuje za součást svého života, tedy i práce, a je třeba přizpůsobit denní režim potřebám dítěte. Sama však připouští, že pro spoustu lidí v jejím okolí byla její snaha přizpůsobit profesní život mateřské roli

přínejmenším zvláštní, a ona sama se zpočátku bála možných reakcí například ze strany sponzorů či spolupracovníků. Na druhou stranu připouští, že se setkala s celou řadou kladných reakcí.

„A druhá věc je, že vlastně já jsem nikdy nešla na mateřskou, já jsem prostě vždycky odkojila a, a ani jsem neodkojila, jenom jsem se snažila alespoň dokončit šestinedělí. U toho druhého se mi to úplně nepovedlo, páč jsem ho přenášela a hned jsem byla zase v procesu. A to je něco, na co si tady lidi museli dost dlouho zvykat, protože prostě dítě je součástí vašeho života a vaší práce a jenom přizpůsobíte ten režim tomu dítěti.“ (rozhovor 4)

Respondentka uvedla, že inspirací pro tento postoj jí byl pobyt ve Spojených státech amerických, kde je běžnou praxí, že manažerky-matky mají své děti na pracovišti.

„Já jsem to zažila ve Státech, mě to inspirovalo. Tam jsem přišla na jednání, holka tam měla vedle stolu dětskou ohrádku, deku, pár hraček a mimino.“ (rozhovor 4)

Další zkušeností ze zahraničí je kladný přístup k ženám-matkám, které jsou ochotné přizpůsobit běh své kariéry mateřské roli, jejich nasazení a ochotu překonávat možné překážky.

„Neříkám, že je to úplně jako jednoznačný a berou se ty její schopnosti a odvaha jít, přestože jsem matkou dětí, odvaha jít do toho a nenechat toho ani v tom mateřství, ani prostě poté, ta se cení velmi vysoko.“ (rozhovor 4)

Jako svoji jedinou negativní zkušenost popisuje jednání s ředitelem jednoho malého brněnského divadla, kdy si k jednání přivedla i své dvě děti. Potenciální spolupracovník byl přítomností dvou malých dětí natolik zaskočen, že jednání proběhlo velice rychle, nepříjemně a neskončilo dobře. Jejími slovy řečeno *„pro toho člověka jsem přestala být profesionální manažerkou.“* (rozhovor 4) Tuto zkušenost popisuje jako velmi nepříjemnou. Na druhou stranu je ráda, že *„vnáší osvětu do regionů.“* (rozhovor 4) Za svůj úspěch považuje i to, že se stala inspirací pro ženy ve svém okolí – například jednu ze svých bývalých činností předala také matce dvou dětí, která dle jejího názoru spojení práce a mateřství zvládá velice dobře. Díky své kladné zkušenosti se zároveň i sama respondentka snažila a snaží vyjít vstříc

ostatním, protože si je vědoma toho, jak těžké je sladit rodinu a kariéru.

„Nícméně si myslím, že jako žena k tomu prostě přistupuju jinak, beru tu lidskou stránku, zajímá mě to, umožňuju prostě řešit tu rodinnou stránku, mít to dítě a k tomu pokračovat v tý práci. Taky jsem vlastně dala tu hlavní jaksi část své práce, jsem předala matce dvou dětí, který jsou samozřejmě menší než ty moje, a zvládá to. Protože jsem vlastně ji zároveň inspirovala tím, že to jde. A vím, že je to těžký a moc si toho vážím, že to dělá.“ (rozhovor 4)

Další věcí, na kterou respondentka upozornila, je nutnost oddělit určité okamžiky, kdy není přípustná přítomnost všech rušivých elementů – mezi které zahrnuje kromě dětí a psů i umělce – sama připouští, že opravdu existují okamžiky, kdy je nutný naprostý klid a plné soustředění.

Dle respondentky zaměstnavatelé také často uvádějí fakt, že ženy zůstávají častěji doma s dětmi (například když jsou nemocné). Respondentka tvrdí, že absence se dá velice snadno dohnat, *„existují moderní komunikační technologie a je možné potřebné materiály a podklady do zaměstnání poslat či zatelefonovat.“* (rozhovor 4) Pokud má žena o svoji práci skutečný zájem, vše *„dožene“*. (rozhovor 4) Není tedy třeba bát se její případné nepřítomnosti na pracovišti. V každém případě zdůrazňuje nutnost tolerance a snahy vyjít svému okolí vstříc.

Respondentka se také vyjádřila k rodičovské roli mužů. Podle jejího názoru mají muži *„jinou roli i v rodině i ve společnosti“*. (rozhovor 4) Jejich rodičovská role není tak silná jako u žen. Zároveň vyjadřuje svůj obdiv k mužům, kteří se starají o své děti.

„Já si strašně vážím mužů, kteří se starají o děti. Já to prostě miluju. Já když vidím toho chlapa, že jde s tím kočárkem, tak je pro mě úplnej Bůh.“ (rozhovor 4)

4.3.4. Shrnutí

V této kategorii se potvrdilo tvrzení, že rodinné povinnosti jsou stále kladeny především na ženy. (Fischlová, 2005, Křížková, 2006). Jedna respondentka přímo uvedla jako svoji výhodu při výkonu profese to, že *„nemá děti, nemá rodinu“* (rozhovor 1) a může tedy veškerý čas vázat na potřeby organizace, kterou vede. Toto vyjádření odpovídá tezi, že pracovní prostředí je lépe nastaveno pro mužské

role, tedy více vyhovuje člověku, který má málo rodinných a domácích povinností. (Dudová, 2006) Ostatní respondentky popsaly své strategie jako sdílení péče o rodinu a domácnost s ostatními členy rodiny či jako přizpůsobení výkonu profese mateřské roli. Všechny respondentky shodně uvedly, že dle jejich názoru padá větší část péče o rodinu a domácnost na ženu.

4.4. Rozdílné přístupy k neformálním vztahům

V této kategorii jsou zahrnuty výroky respondentek týkající se jejich zkušeností s neformálními vztahy v rámci vykonávání profese ředitelky divadla. Ukázalo se, že jejich přístup k neformálním vztahům je velice různorodý, proto název kategorie „rozdílné přístupy k neformálním vztahům“. Jedna respondentka dokonce uvedla, že sama není schopná neformální vztahy definovat. Přístup všech respondentek k neformálním vztahům na pracovišti se pohybuje v rozmezí od snahy o nenavazování neformálních vztahů přes jejich postupné omezování, ke kterému došlo na základě špatných zkušeností, po jejich cílené pěstování. Jedna z respondentek, která je zastánkyní poslední jmenované strategie, zmínila i nevýhody, které z ní vyplývají.

Všechny respondentky se shodly, že v divadelním prostředí se nedá zcela vyhnout neformálním vztahům. Dále všechny shodně uvedly, že (minimálně) v některých případech je nevhodné tyto vztahy pěstovat. Popisy jednotlivých přístupů následují.

4.4.1. „Neformální vztahy v rámci svého divadla nepěstují“

Jedna z respondentek vyjádřila svůj přístup k neformálním vztahům jako snahu vyhybat se jim v rámci pracovního prostředí. Zároveň však připustila, že úplně se neformálním vztahům v divadle vyhnout nedá. Rozhodla se tedy omezit je natolik, aby neovlivňovaly výkon její profese, protože pokud přerostou určitou míru, mohou „*narušovat práci jako takovou nebo moje hodnocení nebo můj vliv na toho člověka.*“ (rozhovor 2) Neformální vztahy považuje za důležité, ale v rámci divadla se je snaží „*nepěstovat*“ (rozhovor 2), protože nechce, aby negativně ovlivňovaly její práci. Na závěr ještě uvedla, že si je vědoma velice odlišného přístupu (nejen) ředitelk k neformálním vztahům.

4.4.2. Omezení neformálních vztahů po špatných zkušenostech

Do této subkategorie jsem zařadila výroky respondentek, které vyjadřovaly jejich špatné zkušenosti s pěstováním neformálních vztahů v rámci pracoviště. Na základě těchto špatných zkušeností se rozhodly svůj přístup k navazování vztahů přehodnotit a změnit.

Jedna z respondentek uvedla, že neformální vztahy na pracovišti velmi negativně ovlivňovaly její práci. Vyjádřila se, že to byla jedna z jejích největších chyb, protože okolí je zneužilo proti ní.

„To že jsem je (neformální vztahy) nechala vlézt do toho života pracovního, že se mi to prolínalo, že jsem z těch lidí se snažila si udělat přátele, kamarády, vysvětlovala jsem jim své problémy, a oni je pak klidně otočili proti mně.“ (rozhovor 4)

Postupně tedy svůj přístup změnila a v současné době se neformálním vztahům na pracovišti vyhýbá.

„Takže tam jsem se teda hodně poučila a je fakt, že jsem už nikdy potom, a ta druhá, ta poslední generace vlastně, ta poslední dekáda těch lidí, s kterýma dělám nejdýl nebo dělala jsem nejdýl a kterým jsem to taky předala, tak to už nikdy nebyli tak blízcí kamarádi. Tam už jsem si je držela mnohem víc od těla. Což neznamená, že bych k nim měla menší důvěru, prostě jenom jsem si uvědomila, že to fakt nejde. Že to je směšování dvou světů, který vlastně je hrozně citlivý a může bejt potom otočený negativně i proti vám.“ (rozhovor 4)

Špatné zkušenosti s navazováním neformálních vztahů ke svým podřízeným popsala i další respondentka. Neformální vztahy akceptuje, ovšem pouze do určité míry.

„Já si nemůžu dovolit jako šéf organizace absolutně neformální vztah. A jako asi 2x jsem tu chybu udělala, jakože jsem jako s něktejma lidma šla, jakože do toho a pak půl roku se mi to vracelo.“ (rozhovor 1)

Jako příklad uvedla své pokusy o vymýcení kouření marihuany v divadle, především mezi jevištními techniky. Po velice dlouhém úsilí se jí to téměř podařilo. Při jedné velice neformální příležitosti však proti užívání marihuany nezasáhla, ba

naopak sama „jednou potáhla a takový jako, že je to jejich věc...“ (rozhovor 1) Zároveň dodala, že kdykoliv se snažila zabránit užívání marihuany, tak bylo poukazováno, že ona jim nemá co rozkazovat, protože „ona ji kouří taky“. (rozhovor 1) Z vlastní zkušenosti tedy vyvozuje, že ve vedoucí funkci si musí velice pečlivě vybírat, s kým jít do absolutně neformálního vztahu, na druhou stranu říká, že v divadle nejde mít pouze čistě formální vztahy.

Další zkušenost s neformálními vztahy, kterou respondentka uvedla, je ta, kdy se jejím podřízeným stane její dlouholetý kamarád, tedy někdo, s kým měla původně čistě neformální vztah. Dle jejího názoru se v okamžiku, kdy se z přítele stane podřízený, naruší přátelská vazba.

„My vlastně od té doby spolu míň kamarádíme. Protože prostě nás trochu rozděluje ten pracovní vztah. A nebo, když se sejdeme, tak se z toho stává pracovní schůzka. Že přestává to bejt, jako vlastně ten blízký člověk.“ (rozhovor 1)

Ve vztahu k podřízeným je tedy nutné udržovat si určitý odstup, i když se jedná o přátele, „musí vážit slova“ (rozhovor 1), protože hrozí, že v určitý okamžik se přítel cítí „šíleně dotčenej, protože on je ten kamarád, jak to, že bylo dáno za pravdu někomu jinýmu. A najednou se obrací, z toho kamarádství se stává vlastně jako – nechci říct nenávisť, ale jako vlastně, jako antivztah. Protože to cejtěj, jako že jsou zrazený, jako kamarádi.“ (rozhovor 1)

Jako vedoucí organizace tedy musí balancovat mezi formálními a neformálními vztahy.

4.4.3. Pěstování neformálních vztahů

Dvě respondentky uvedly, že cíleně pěstují neformální vztahy. Za tímto účelem organizují ve svém divadle různé společné aktivity, které vedou k získání společných zážitků i mimo práci, což zvyšuje soudržnost kolektivu a zvyšuje motivaci pro společnou práci. V jednom divadle se jedná o Ples jevištní techniky, ve druhém spolu zaměstnanci jezdí na lyžařské zájezdy, výjezdní zasedání a pořádají Memoriál Pavla Žatečky (odpoledne s pentaque či bowlingem).

„Já musím říct, že moje životní zkušenost nebo prostě můj jakoby názor je, že

preferuju ty neformální vztahy, včetně toho, že si myslím, že by měly fungovat i ty jakoby neformální setkávání těch lidí i mimo tu práci.“ (rozhovor 3)

Respondentka vyjádřila názor, že tyto společné akce smazaly rozdíly v divadle, lidé se blíže poznali a přestali na sebe nahlížet prostřednictvím některých stereotypů.

„Že herci nejsou nafoukaný primadony, technici zjistili, že báby z kanclu umějí bowling líp než oni, a je s nima sranda, i když je jim 50.“ (rozhovor 3)

Zároveň dodala, že účast na těchto akcích musí být dobrovolná, protože jinak by naprosto ztratily smysl.

Jedna respondentka se v rámci neformálních vztahů zmínila o vykání a tykání. Ve svém kolektivu zaměstnanců dává přednost tykání, protože vykání jí *“bylo strašně proti srsti, nedokázala jsem si představit, protože ještě v té době bych řekla, že všichni jsme byli tak ještě vrstevníci a vlastně to, že dělat nějaký velký rozdíl mezi tím, že vy sedíte na téhle straně stolu, já tady a teď si teda budeme vykat a vlastně budeme přítom, budem dělat práci, která směřuje k jednomu cíli.“* (rozhovor 3) Tykání považuje za určitý sjednocující a zrovnoprávňující prvek.

Další respondentka uvedla, že v divadle se snaží navazovat přátelské vztahy, které po chvíli zamyšlení vyhodnotila jako neformální. Tyto vztahy totiž zlepšují atmosféru na pracovišti, zvyšují soudržnost. Ona sama považuje provozování divadla za společné dílo všech zaměstnanců, které označuje jako *„kolegy“*. (rozhovor 5)

4.4.4. Shrnutí

Všechny respondentky uvedly, že v rámci divadla nelze mít čistě formální vztahy a na druhou stranu, že si jako vedoucí organizace nemohou dovolit čistě neformální vztah na pracovišti. Za klady pěstování neformálních vztahů považují setření rozdílů mezi zaměstnanci a zvyšování soudržnosti kolektivu a motivaci pro spolupráci. Na druhou stranu se neformální vztahy k podřízeným mohou stát překážkou, pokud zaměstnanec není schopen oddělit rovinu profesní a osobní. Právě osoba blízká se může cítit dotčena, pokud jí nadřízený vytkne nějaké pochybení, přátelský vztah se tedy může změnit na antivztah, což může vést k pro obě strany nepříjemným situacím.

4.5. Reflektované stereotypy o ženách

V této kategorii popíší vyjádření respondentek, ve kterých popsaly své představy o ženách, které nejčastěji vyjádřily formou reflektovaného stereotypu. Všechny respondentky shodně uvedly, že pokud mají určit nějaké vlastnosti, které jsou typicky ženské, či pokud mají popsat ženský způsob vedení lidí či ženský přístup k lidem všeobecně, jsou nuceny vyjádřit stereotypy. Jelikož si jsou vědomy stereotypizací, nazvala jsem tuto kategorii „reflektované stereotypy o ženách“. Všechny respondentky uvedly, že každý jedinec je jedinečný, a nelze tedy říci, že něco je typické pro ženy a něco pro muže. Pokud se rozhodly popsat nějaké rozdíly mezi muži a ženami, popisují svoji vlastní zkušenost a jsou si vědomy možného zobecnění.

„Tak já budu mluvit za sebe, jo. Nevím jestli to jako platí obecně, ale můžu si myslet, že to tak může bejt – obecný, jo.“ (rozhovor 3)

„No já bych to strašně nerada zobecňovala teda, protože samozřejmě každéj člověk je individualita a nedá se říct, že by muži byli úplně jiní než ženy. Ale když trošičku teda se pokusím to nějak zobecnit.“ (rozhovor 2)

Stejná respondentka při vyslovení svého názoru o tom, že pro ženy bývá důležitější zájem celku než jejich osobní ambice, dodala:

„A nevím – to jsem se zase dopustila ošklivého zobecnění.“ (rozhovor 2)

4.5.1. Stereotypy

Při popisu typicky ženských a typicky mužských vlastností, odlišností v přístupu k lidem, profesi a zaměstnancům zopakovaly respondentky většinu stereotypů, které byly popsány v teoretické části. Všeobecně lze shrnout, že ženy a muži jsou vždy popisováni jako dva protipóly – pokud je žena popsána jako empatická, tak muž jako necitlivý a podobně. Respondentky uváděly, že díky tomu se muži a ženy „doplňují“. (rozhovor 3), (rozhovor 5) Dále také nebyly schopny rozhodnout, které z těchto vlastností jsou například pro vedení zaměstnanců vhodnější, protože u obou přístupů vidí určité nevýhody a výhody zároveň. Za ideální by tedy bylo možné považovat jakousi střední cestu mezi oběma přístupy. Jednotlivé stereotypy popíší na dalších

řádcích.

4.5.2. Ženy jsou empatictější

Všechny respondentky shodně vyjádřily, že dle jejich názoru a zkušenosti jsou ženy empatictější ve vztahu ke svému okolí než muži, mají rozvinutější sociální citění. Ženy se mnohem více zajímají o život lidí kolem sebe, jsou ochotné brát na ně ohledy i jako jejich nadřízené. Cítí také mnohem větší zodpovědnost za osud svých podřízených, snaží se jim vyjít vstříc a jsou ochotné omluvit některá pochybení, protože zohlední například špatnou osobní situaci.

„Zatímco ta ženská je možná ochotná zohlednit to, co se zrovna stalo u někoho doma.“ (rozhovor 3)

Právě tuto vlastnost považují respondentky za velkou výhodu a zároveň nevýhodu při vedení lidí. Výhodu spatřují v tom, že navazují přátelštější vztahy, nevýhodou je jejich možné zneužití. Jedna respondentka dokonce uvedla, že někdy bývá vystavena *“citovému vydírání”* (rozhovor 1) ze strany zaměstnanců, kteří vědí o její shovívavosti.

„V jistým okamžiku narážím na to, že jsem žena v tom smyslu, že ženy jsou samozřejmě empatictější a mají vyšší míru sociálního citění a někdy. A vlastně mi to dělá problémy, že vím, že bych neměla tolik.“ (rozhovor 1)

Na druhou stranu se všechny shodly, že pokud vedoucí není ochoten určitého soucítění se svými zaměstnanci, také to není správné. Právě tento neempatický způsob řízení je dle jejich názorů typický pro muže ve vedoucí pozici.

„No určitě, určitě jo, protože já jsem člověk, který má hrozně silný sociální citění, a když mi přijde někdo, že má ten a ten problém, tak já se ho snažím s ním řešit. V tom mužském světě se to takhle nebere úplně a málokdo vůbec vám umožní, abyste mu ten problém, konkrétní, osobní, rodinnej řekla.“ (rozhovor 4)

4.5.3. Ženy zvládají X věcí najednou

Respondentky dále vyjádřily názor, že ženy jsou schopné dělat více věcí najednou, což je považováno za jejich výhodu, protože muži toho obvykle nebývají

schopní.

„...žena jako osobnost, která je schopná dělat X věcí najednou, a tudíž má něco navíc proti většině mužů...“ (rozhovor 4)

Pokud se respondentky nevyjádřily úplně explicitně, pak tento jejich názor lze vyčíst z jejich popisu sladování rodinných a profesních rolí ženy, protože všechny shodně tvrdí, že na ženy padá větší díl zodpovědnosti za starost o rodinu, domácnost a výchovu dětí. Jsou tedy nuceny věnovat se kromě profese i své rodině v míře větší než muži a zvládají tedy více činností zároveň.

4.5.4. Ženy nerozumí technice

Další stereotyp, který byl v rámci rozhovorů vysloven, je to, že ženy nemají vztah k technice, k technickým oborům a o techniku se nezajímají. Právě v této oblasti vidí jedna respondentka jeden z největších rozdílů mezi muži a ženami. Muži mají dle jejího názoru k technice „*přirozené nadání*“. (rozhovor 2) Ze své zkušenosti také uvádí, že se jí nikdy nestalo, že by se o místo, které má blízko k výrobě, technologiím či technice (osvětlovač, zvukař, atd.), ucházela žena. Ona sama svoji neznalost této oblasti a neschopnost zorientovat se v ní připisuje právě tomu, že je ženou. Když jsem na její vyjádření reagovala, že v Divadle Na zábradlí pracuje zvukařka, a jedna žena dokonce jako jevištní technik, neskřývala svůj údiv a obdiv.

4.5.5. Ženy jsou ochotné pracovat za míň

Všechny respondentky se shodly, že ženy jsou ochotné pracovat nejen na hůře placených pozicích, ale že jsou i ochotné pobírat za stejnou práci nižší plat než muž. Dle jejich vyjádření jsou ženy častěji právě v nejhůře placených oblastech (například kultura, kterou shodně považují za „*finančně podhodnocenou*“ (rozhovor 3), (rozhovor 4) a dále v nejhůře placených oborech (např. garderobiérka) a jsou i ochotnější pracovat za méně peněz z přesvědčení pro věc, v tomto případě z vášně pro divadlo.

„No, ale je to tak, že bohužel i v tom divadle je to tak, že některé ty hůře placené profese dělají ženy, zatímco ty lépe placené profese – jsou muži osvětlovači, jsou muži zvukaři, zatímco garderobiérka, která je jedna z nejhůře placených profesí, je

zkrátka žena. S tím se, s tím se taky nedá nic dělat.“ (rozhovor 2)

Tento stav považují za špatný, ale za přirozený. Ony samy se ze své pozice snaží tyto rozdíly stírat, navíc shodně uvádějí, že v případě jejich divadel jsou platy stanoveny „tabulkově“ (kromě jednoho, kde se ředitelka snaží rozdělovat platy spravedlivě). Největší problém vidí v tom, že ti lidé, kteří by tyto nerovnosti mohli změnit, se o ně nezajímají, tedy je ani nenapadne řešit je.

„Myslím, že ti muži, kteří o tom rozhodují, to neřeší vůbec, prostě nemají důvod vnitřní žádnej to zdůvodňovat nebo vysvětlovat si ty motivace.“ (rozhovor 4)

Tato respondentka uvedla, že je velice dobře, že se na tyto nerovnosti upozorňuje, že existuje mnoho „zajímavých impulsů, signálů, hnutí, který prostě na to upozorňují, ať je to to Fórum 50 nebo... já jsem třeba členkou Womens Fóra“.

(rozhovor 4)

4.5.6. Ženy mají mateřský pud

Dalším stereotypem je tvrzení, že ženy mají jakýsi „mateřský pud“. (rozhovor 3) Tento pojem má vyjadřovat pocit, že ženy mají tendenci brát na sebe zodpovědnost za rodinu, děti a chod domácnosti, což u mužů není obvyklé. Právě proto se automaticky předpokládá, že žena bude mít či má tendenci dávat přednost rodině před kariérou, což bývá často uváděno jako důvod, proč nejsou přijaty na pozice, které jsou časově velice náročné. Jedna z respondentek sama přímo uvedla, že pokud by si měla vybrat mezi mužem a ženou, kteří mají stejné vzdělání, věk, zkušenosti i vše ostatní kromě pohlaví, pak si vybere muže. Důvodem je to, že u muže nepředpokládá, že se bude muset věnovat rodině.

„Jako musím přiznat za sebe, jako že vlastně v ten danej okamžik, když vím, že to je důležitá funkce, kdy potřebuju, aby ten člověk tady byl a aby tady byl prostě pořád přítomnej, a má nějaký 5 letý děti, tak u tý ženy se prostě ví, že ty děti budou nemocný, a když budu mít na výběr, ale teď když mluvím o tom, že budou oba vlastně mít stejný předpoklady, tak prostě sáhnu po tom chlapovi.“ (rozhovor 1)

Dále dodala, že ženě by dala přednost pouze v okamžiku, kdy by muže o hodně převyšovala vzděláním nebo zkušenostmi. U muže se automaticky předpokládá, že

v jeho případě nebude docházet k častým absencím či jiným komplikacím spojeným s rodinnými závazky. Tento problém považuje za přetrvávající, protože v naší zemi není dostatečná síť zařízení péče o děti, a pokud žena pracuje v natolik finančně podhodnoceném oboru, jako je divadlo, nemůže si dovolit platit za hlídání dětí.

„Protože vím, že tý, jako že tý ženě onemocněj děti, ale i je to s tím sociálním. A protože vím, že tady skoro nefungují žádný školky, že tady je hrozně malej plat, aby ta holka si mohla zaplatit hlídání, i tyhle věci v tom hrajou roli.“ (rozhovor 1)

Zde se nám tedy znovu objevil problém týkající se financí – pokud žena pracuje za méně peněz než muž, musí s dětmi zůstat doma ona, protože buď jako samoživitelka nemá na zaplacení péče o dítě, nebo se partneři dohodnou, že s dětmi zůstane doma ten, kdo vydělává méně peněz, což nejčastěji bude opět žena. Zde se ženám znovu vrací jejich ochota pracovat na méně placených pozicích i to, že ženám bývá za stejnou práci placeno méně než muži na stejné pozici.

4.5.7. Ženy jsou vhodnější pro týmovou práci

Další ze stereotypů, který se objevil ve výpovědích respondentek, je tvrzení, že ženy jsou vhodnější pro týmovou práci. Jedním z důvodů je vyšší míra sociálního cítění a empatie, o které bylo pojednáno výše. Respondentky také uvedly, že ženy se snaží řešit problémy klidně, je pro ně důležité dosáhnout konsenzu. Jsou ochotnější ustoupit a promyslet si problém, teprve potom hledají řešení.

„A takže jsem se naučila, že prostě na to neodpovím hned a že po třech dnech se mi to rozleží v hlavě, a pak teprve odpovím. Že jako, že neodpovídat na to hned, nejdříve si to nechat projít hlavou...“ (rozhovor 1)

Právě snaha o klidné vyřešení sporů je podle respondentek pro ženy typická. Dle jejich názoru jsou právě ve snaze řešit problémy „s chladnou hlavou“ (rozhovor 5) vhodnější pro práci v týmu. Ženy také snadněji přijímají kritiku od okolí, což usnadňuje práci v kolektivu, protože pokud své jednání vyhodnotí jako nevhodné, jsou ochotny připustit svoji chybu a jednání změnit.

„Ženy jsou otevřenější názorům ostatních a jsou schopny líp komunikovat, dohodnout se, nejsou – nestojí si za každou cenu za svým názorem, ale jsou

opravdu připraveny vlastně poslouchat ostatní – ve smyslu vyslechnout a zhodnotit, zda tedy opravdu nemají pravdu.“ (rozhovor 2)

Jedna z respondentek také uvedla, že ženy častěji hledí na blaho celku než na své velké cíle. Pro ženy bývá důležitější zájem kolektivu než jejich osobní, což samozřejmě opět vyplývá z jejich rozvinutějšího sociálního cítění. V této souvislosti označila ženy v porovnání s muži jako „*míň sobecké*“ (rozhovor 2), protože osobní ambice jednotlivce mohou být v rozporu se zájmem celku.

„Zatímco ženy jsou – možná nemají ty cíle tak obrovské, ale jsou asi důslednější a pečlivější a svědomitější a míň sobecké, si myslím. Že spíš hledí na blaho celku než na blaho svoje, což se mě kolikrát, jak jsem zažila u svých šéfů i v té oblasti divadla, že to docela je zkázonosný – ten šéf, který tedy má nějaké velké své ambice, který můžou být v rozporu se zájmem celku. A myslím si, že ženy obecně ten zájem celku cítí jako ten důležitější.“ (rozhovor 2)

Další, co v této souvislosti zmínila, je fakt, že ženy jsou pečlivější než muži, kteří mají tendenci „*nezajímavé*“ (rozhovor 2) činnosti přehlížet, nevěnovat jim pozornost. Toto ignorování dílčích problémů a nezáživných činností považuje za následek vlastnosti mužů „*jít za svými velkými cíli a podrobnosti nechávat být*“ (rozhovor 2) Ze své vlastní zkušenosti zmiňuje následky dlouhodobého přehlížení některých problémů a činností.

„Vím po svých předchůdcích mužích, co jsem tady zdělila za nepořádek ve všech oblastech, takových těch nezajímavých, nepříjemných, jako je hospodaření s majetkem a podobně, a myslím si, že právě muži občas jdou za svými velkými cíli a tyhle ty drobnosti nechávají být.“ (rozhovor 2)

Další respondentka popsala své zkušenosti, kdy nadřizený, muž, často řešil problémy v afektu a na její vkus příliš hlučným způsobem. Ona si myslí, že pro ženy je typické řešit problémy „*psychologicky*“ (rozhovor 5), klidně a s rozvahou. Svůj přístup vyhodnotila jako spíše ženský.

„Myslím si, že ženský možná, že jsou... možná, že jsou v tomhle ohledu víc racionální nebo jsou víc psychologové, když jedná s lidma. Určitě. Já nemám ráda konflikty, to se přiznám. Takže se snažím věci řešit tak, aby ty konflikty nevznikaly, jo.

A někdy je to, někdy je to opravdu jenom o tom, jak člověk vypustí slovo z úst, no. A je rozdíl, jestli v ten moment mám zatemněnej mozek teda adrenalinem, že jo, nějakým, prostě jsem rozčílená. Já se snažím ty věci jako řešit v klidu, no. Vždycky si to nechat projít hlavou a pak, pak teda udělat nějaký závěr nebo jednat s lidma, no.“ (rozhovor 5)

4.5.8. Autorita

Poslední téma, o kterém se respondentky vyjádřily, je téma autority. Všechny se shodly, že muž má na rozdíl od ženy autoritu „přirozenou“. (rozhovor 1), (rozhovor 4) Ženě vždy trvá určitou dobu, než si získá respekt okolí. Respondentky se vyjádřily, že tento postoj je v lidech „zakódovaný“. (rozhovor 1), (rozhovor 3)

„Je pořád, je a je to v těch lidech zakódovaný, že ti chlapi v rámci podřízených lidí maj – že ta ženská si tu autoritu musí vybudovat.“ (rozhovor 1)

Pokud žena několikrát za sebou dokáže, že si úctu okolí zaslouží, pokud neudělá chyby, časem autoritu získá, ovšem na začátku, při stejných schopnostech, zkušenostech i všech ostatních faktorech, má dle této respondentky automatickou autoritu pouze muž, který nemusí nikoho o ničem přesvědčovat.

„Pak už, když to prostě opakovaně dokáže, tak už si myslím, že to je nastejno. Ale jako na tý startovní čáře, jako se stejnejma vlastně vlastnostma, se stejnejma vlastně zkušenostma, se stejnou mírou vzdělání nebo něčeho takovýho, tak ten chlap má větší šanci uspět, protože má tu autoritu už prostě z toho pocitu, že to je ten CHLAP. Ale není to – je to prostě těma věkama jako v těch lidech přece jenom zakořeněný.“ (rozhovor 1)

Právě onu „zakódovanost“ (rozhovor 1), (rozhovor 3) a „zakořeněnost“ (rozhovor 1) můžeme považovat za jakousi omluvu tohoto stavu, který je právě díky této dlouhé tradici a přirozenosti jen velice těžko změnitelný.

Jedna z respondentek uvedla, že muži mají tendenci si k ženě dovolit mnohem víc než k muži na stejné pozici.

„... tak ti chlapi si na sebe tolik nedovolej, ale maj pocit, že na tu ženskou si můžou dovolit, jo. Jako prostě to je tak jako daný společensky a tý ženský trvá mnohem dýl,

než jakoby si vydobude tu samou pozici, kterou by si vydobyl – řeknu – stejnými argumentami, stejnou prací ten chlap. Protože prostě ti chlapi to tak maj.“ (rozhovor 3)

Zmínila fakt, že muži často ženám tykají, a to i v případě, že k tomu nedostali svolení. Popisuje situaci, kdy ji jeden z nadřízených při jednom velice důležitém jednání začal tykat. Zároveň poukázala na podobný moment, ke kterému došlo v televizním pořadu, kdy Pavel Bém začal tykat Kateřině Jacques.

„A třeba teď byla zajímavá věc, ono to s tím souvisí trošku, jo, teď byla debata – já jsem to teda bohužel neviděla, ale právě mně někdo tohleto říkal, teď byla debata Bém s Kateřinou Jacques. A najednou on jí říká: „Kateřino, prosím Vás“, a svým způsobem jako musím říct, že mě už se to stalo 2x, kdy mi tady starosta, my si netykáme, nic, a když bylo nejdůležitější jednání, říkal: „Evo, prosím Vás.“ (rozhovor 3) Nikomu jinému z divadla netykal (ostatní přítomní byli muži).

4.5.9. Shrnutí

Ve svých výpovědích uvedly respondentky většinu obvyklých zjednodušujících a paušalizujících popisů feminity, tedy stereotypů o ženách. Typicky ženské vlastnosti či vzorce chování popisovaly vždy jako protiklady těch mužských. Ženské je vždy protipólem mužského. Všechny si byly vědomy této stereotypizace, takže jejich vyjádření jsem popsala jako reflektované stereotypy, tedy stereotypy, kterých si jsou vědomy. Objevují se zde stereotypy, které bývají obvykle vyjmenovávány ve spojitosti s ženami na vedoucích pozicích. Mezi ně patří jejich empatie, komunikační dovednosti, smysl pro pořádek a řád, emotivnost a týmová práce. (Gazdagová, 2006). Kromě těchto vlastností popsaly ještě schopnost žen zvládat více věcí najednou, ochotu pracovat za menší plat, „mateřský pud“ (rozhovor 3) i svoje přesvědčení, že ženy se těší menší autoritě než muži.

4.6. Individuální strategie zvládání genderové hierarchie

Tato kategorie si klade za cíl popsat okamžiky, které respondentky uvedly jako případy diskriminace, a reakci respondentek na ně. Respondentky uvedly, že v tyto pro ně velice nepříjemné okamžiky mají možnost volby při výběru reakce. Každá z respondentek uvedla alespoň jeden případ, kdy s nimi bylo dle jejich názoru

zacházeno jinak, protože jsou ženy. Jejich reakce na tuto situaci lze rozdělit do tří stupňů. Velice důležité je také jejich tvrzení, že vždy mají na výběr, jak budou na danou situaci reagovat – tedy jestli si pocit nerovnosti připustí, nepřipustí, či jestli se proti těmto projevům budou nějak ohrazovat. Jednotlivé respondentky popsaly své strategie zvládnání genderové hierarchie od ignorování přes snahu o racionální reakci až po využití ženských zbraní.

Nejprve popíši vyjádření respondentek, která popisovala dle jejich mínění zkušenosti s nerovným zacházením s nimi jako ženami.

První respondentka popsala v odborné literatuře velice dobře známý jev. Například A. Křížková uvádí podobné situace, kdy si člověk neznalý prostředí organizace občas splete top managerku se sekretářkou, což se mužům rozhodně nestává. (Křížková, 2006) Pokud někdo volá do divadla, a neví, že v jeho čele stojí žena, automaticky chce „mluvit s ředitelem“. (rozhovor 1) Pokud se stane, že se dovolají rovnou na linku ředitele, tak se dokonce stává, že po ní jako po údajné asistentce požadují, aby je přepojila na „pana ředitele“. (rozhovor 1)

„Jsou samozřejmě takový okamžiky, že si to uvědomuju (nerovné zacházení) a to je, že – jsou takový automatizmy, že když mi někdo volá, tak chce ředitele. Jako automaticky prostě chtěj ředitele, když neznaj to divadlo a nevědí, kdo stojí v čele“. (rozhovor 1)

Z tohoto vyplývá, že lidé neznalí prostředí a skutečnosti, že toto divadlo vede žena-ředitelka, automaticky předpokládají, že divadlo musí mít v nejvyšší pozici muže-ředitele. Pokud se jim do telefonu ozve žena, opět předpokládají, že se jedná o „pouhou asistentku“ (rozhovor 1), která je na skutečného ředitele musí přepojit.

Další situace, které respondentky popsaly jako ty, kdy pociťují nerovné zacházení, jsou jednání se zřizovateli či spoluzakladateli. Tedy jednání s politiky, především se zastupiteli. Právě tehdy zažívají nejčastěji nepříjemné pocity, kdy jim je dávana najevo mužská nadřazenost. Již v části o reflektovaných stereotypech o ženách jsem uvedla případ, kdy muži mají pocit, že ženě můžou bez vyzvání tykat. Respondentka toto chování vyhodnotila jako nižší úctu k ženám, protože si muži myslí, že k ženě si mohou dovolit víc než k muži. Sama uvedla, že jí se stalo již dvakrát, kdy jí starosta Prahy 6 při velice důležitém jednání začal tykat. Nutno podotknout, že nikomu jinému

při jednáních netykal, s respondentkou se na tykání nikdy předtím ani potom nedomluvil. Respondentka také uvedla, že tento muž by „mohl být její syn“ (rozhovor 3), což situaci z jejího pohledu ještě vyhrlo.

„Mně už se to stalo 2x, kdy mi tady starosta, my si netykáme, nic, a když bylo nejdůležitější jednání, říkal: „Evo, prosím Vás“, tak jako...Mirkovi Krobotovi neřekne Mirku! Jo, mně řekne Evo, přitom řeknu by mohl být můj syn jako, jo.“ (rozhovor 3)

Další okamžiky, kdy respondentky zažívají pocit despektu, jsou jednání se sponzory. Jedna dokonce uvedla, že pro hledání sponzorů je vhodnější „mít muže“ (rozhovor 5), protože pro ženu je velice těžko proniknout do uzavřené skupiny „zbohatlíků“ (rozhovor 5), kteří dle jejího názoru žijí v naprosto odlišných dimenzích a naprosto odlišným životním stylem než zbytek naší společnosti. Jiná respondentka vyjádřila podobnou zkušenost z jednání se sponzory. Když na tato jednání přijde jako zástupce divadla ona jako žena, druhá strana bývá „zklamaná“ (rozhovor 1), protože čekala muže. Tato situace je velice podobná té, kdy do telefonu chtějí všichni mluvit „s ředitelem.“ (rozhovor 1)

„Tak, ale, když se prostě někde jde a vůbec je divadlo nezajímá a nevěděj, a přijde tam ženská, tak je vidět jako, že jsou svým způsobem zklamaný a že, že vlastně v tom rozhovoru jako jistá míra despektu je. Ale je jako velmi malá, jo, jako je velmi malá.“ (rozhovor 1)

Stejná respondentka uvedla, že největší pocit nadřazenosti ze strany mužů zažila na Slovensku, kam jela jako zástupce divadla při hostování ve slovenském Národním divadle. O přestávce bylo vedení divadla pozváno na raut do salonku. Všichni zúčastnění byli muži, a přestože věděli, že ředitelkou hostujícího divadla je žena, neskrývali svůj despekt. Spolu s tajemnicí uměleckého provozu, která ji doprovázela, byly na večírku jediné dvě ženy. Reakce mužů popisuje takto.

„...tak jsme přišly mezi tyhle ty prostě slovenský mači 2 baby a oni nás normálně, oni jako nám podali ruku, ale zbytek tý přestávky nás, ale úplně normálně zazdili.“ (rozhovor 1)

Všichni zúčastnění se rozhodli ji i její kolegyni ignorovat a přehlížet. Tato situace jí

byla velice nepříjemná, sama popisuje, že spolu se zmiňovanou tajemnicí z toho byla „*smutná*“. (rozhovor 1) Toto chování považuje za nevhodné a dle jejího názoru je typicky „*mačí*“ (rozhovor 1) a *myslí si, že na Slovensku jsou „muži vůči ženám daleko vlastně předpojatější a míň tolerantní“* (rozhovor 1), že ženy to tam „*maj jako ty ženský těžší*“. (rozhovor 1) Českou společnost považuje za tolerantnější.

Popis reakce jednoho ředitele brněnského divadla na situaci, kdy si jedna z respondentek přivedla na jednání malé děti, jsem již provedla v kategorii o sladování rolí. Respondentka byla negativní reakcí nemile překvapena a došla k závěru, že pro tohoto člověka přestala být „*partnerem, protože si přivedla školku*“. (rozhovor 4) Tuto nevhodnou reakci považuje za důsledek toho, že do regionů nedošla osvěta, kterou se ona svojí činností snaží šířit.

Další případ despektu ze strany mužů dokumentuje zkušenost jedné respondentky se zaměstnancem původem z jiné země, z Arménie. Tento muž občas neunesl tíhu situace a na případné výtky své nadřazené reagoval poměrně výbušně. Tyto „*záchvaty*“ (rozhovor 5) mívá prý pouze jednou za půl roku a vždy nakonec skončí tak, že si zaměstnanec připustí svoji chybu a vykoná, co mu bylo zadáno. Respondentka si myslí, že tyto „*výlevy*“ (rozhovor 5) lze připsat odlišné kultuře, ve které byl vychován a dlouhá léta žil, protože „*u nás lidé v klidu přijmou i ženu jako vedoucí*“ (rozhovor 5), zatímco pro muže arménské národnosti není přirozené poslouchat ženu. Do určité míry je dle respondentky jeho výbušnost dána i jeho osobními predispozicemi.

4.6.1. Strategie ignorování

Některé respondentky reagují na projevy mužské nadřazenosti pouhým ignorováním. Rozhodly se tyto nerovnosti si nepřipouštět a blíže je nezkoumat a nerozebírat. Jsou si například vědomy platové nerovnosti při odměňování mužů a žen za stejnou práci. Samy se však snaží, aby u jejich zaměstnanců k rozdílům nedocházelo.

„No, já to tak jako sama za sebe a v té pozici těch ředitelů divadel popravdě řečeno vůbec nezkoumám. Tak jako tuším, že tam asi něco takového bude, ale nikdy jsem se po tom nepídila a snažím se u svých podřízených, kde tedy jsou ty platy

stanoveny částečně tabulkami, ale částečně vlastně je tam nějaká možnost toho ovlivňovat ty platy, aby k těm rozdílům nedocházelo.“ (rozhovor 2)

Další ukázkou ignorování projevů despektu popsala respondentka, které se dostala do nepříjemné situace na Slovensku, kde byla ignorována na rautu, na který byla pozvána. Na projevy nezájmu ze strany přítomných mužů reagovala spolu s kolegyní ignorováním těchto mužů. Vedla rozhovor s kolegyní, smály se, jedly a pily a při odchodu se s přítomnými pány ani nerozloučily, protože jim nechtěly dát najevo svoji podřazenost.

„My jsme tam stály v rohu a šíleně jsme se smály a já jsem prostě po 10 minutách, jsem je ani nepozdravila a odešla jsem jako, protože jako kdybych šla za nima, tak jako bych, tam bych cejtla jako, že bych vlastně připustila tu porážku. A nechala jsem je tam.“ (rozhovor 1)

Respondentka má pocit, že právě shodným chováním, tedy naprostou ignorací zúčastněných, nepřipustila svoji porážku a ani nepřipustila možnou mužskou nadřazenost. Rozhodla se ignorovat genderovou nerovnost a jasné signály ze strany mužů, že ženu nepovažují za rovnocenného partnera.

Podobně se rozhodla respondentka vystavená projevům despektu ze strany potenciálního spolupracovníka v Brně (viz výše). Jeho signály ignorovala a snažila se dovést jednání do zdárného konce. K uzavření dohody sice nedošlo, ale ne z viny respondentky. Navíc tato špatná zkušenost ji nedonutila změnit svůj přístup k mateřství, a naopak ji povzbudila k dalšímu „rozšiřování osvěty do regionu“. (rozhovor 4)

4.6.2. Možnost volby

Další respondentka uvedla, že se snaží na případné nerovné zacházení reagovat klidně, racionálně a že se jí to spolu s narůstajícím věkem a větším množstvím zkušeností daří stále lépe a lépe. Ve všech situacích, kdy se cítila být znevýhodňována jako žena, si byla vždy vědoma možnosti volby, jak bude reagovat. Jako příklad uvádí situace, kdy s ní muži měli tendenci flirtovat.

„A myslím si, že hodně je to i o mně jako, jestli já ji připustím, aby oni ji měli nebo

ne. A samozřejmě čím jsem starší, tím tak tohle, tyhle ty okamžiky zvládám víc, protože oni už ani nemaj takový to, že někdy ti chlapi měli, když jsem byla mladší, jako že musej bejt jako za ty – byť jsem se jim nelíbila, jo, ale že by měli prostě zaflirtovat, jo. Jo, jo, jakože, tak to už jako, jo, jo jako takže prostě je to, a já teda jim nedám – je to prostě o mně, jakým způsobem se k tomu, jestli jim prostě tu možnost dám.“ (rozhovor 1)

Respondentka znovu popisuje svoji reakci jako rozhodnutí „nedat jim to“ (rozhovor 1), podobně jako při rautu na Slovensku, ale zdůrazňuje svoji možnost volby a to, že pro ignorování se rozhodla na základě své svobodné úvahy.

Jiná respondentka uvedla, že žena může na situaci, kdy je na ni ze strany mužů pohlíženo primárně jako na ženu, reagovat více způsoby. Může se rozhodnout „přistoupit na tuto hru“ (rozhovor 5) a „využít své ženské zbraně“ (rozhovor 5), nebo se může chovat „jako chlap“ (rozhovor 5) a nevytěžit nic ze sympatií, které jsou jí projevovány. Opět je na ženě, aby se rozhodla, jak bude reagovat.

Velice podobně se vyjádřila i další respondentka. Podle ní se žena může rozhodnout, jestli se bude snažit těžit z toho, že je ženou, nebo jestli se bude snažit jednat neutrálně či dokonce direktivně „jako muž.“ (rozhovor 5) Tento svůj postoj může například vyjádřit i volbou oblečení. Na závěr ještě upozornila, že snaha těžit z mužské přízně projevované ženě je sice krátkodobě účinná, ale po určité době účinnost ztrácí, aby se nakonec stala spíše překážkou pro úspěšnou spolupráci.

4.6.3. Shrnutí

V rozhovorech respondentky uvedly mnoho případů, kdy cítily, že s nimi je zacházeno jinak, protože jsou ženy. Ve většině případů jsou jim tyto situace nepříjemné. Všechny se snaží s těmito okamžiky nějak vyrovnat a vždy jsou si vědomy toho, že při reakcích mají možnost volby. Jednou ze strategií zvládnutí genderové hierarchie je její ignorování, tedy to, že si diskriminaci nepřipouštějí a dále ji nezkoumají. Objevily se i jiné možnosti reakce – například využití „ženských zbraní“ (rozhovor 5), tedy pokusy o využití toho, že respondentka je ženou a snaží se ze současného genderového řádu těžit. Ve většině případů se však respondentky snaží o racionální reakci, která jim pomůže nerovnost vyrovnat či dokonce překonat.

5. Závěr

Kvalitativní analýza rozhovorů s ženami, které byly nebo jsou ředitelkami některého z pražských divadel ukázala, že dle jejich názoru je oblast kultury finančně podhodnocená, což je jeden z důvodů, proč právě v managementu divadel můžeme najít tolik žen. Lze shrnout, že pro tyto ženy je důležitější, aby je jejich práce bavila a naplňovala, než vysoké finanční ohodnocení.

Výzkum také ukázal, že práce ředitelky divadla je velice psychicky a fyzicky namáhavá a vyznačuje se velkou časovou náročností. Z genderového hlediska je zajímavé, že cestu na post nepopisují jako výsledek osobních ambicí, ale jako náhodu, nebo logické vyústění svých aktivit v oboru. K účasti ve výběrovém řízení na post ředitelky byly vyzvány někým ze svého okolí a rady okolí byly důležité i při rozhodování, zda tuto vyzvu přijmou. Ony samy o sobě pochybovaly, nevěřily v úspěch v konkurzu či ve svou schopnost úspěšně řídit divadlo.

Analýza také identifikovala přetrvávající stereotypní představu, že žena nese odpovědnost za péči o rodinu, domácnost a výchovu dětí. Respondentky uvedly tři strategie sladování rodinných a profesních rolí. První strategií je ta, kdy respondentka nemá děti ani rodinu a všechn svůj čas váže na potřeby organizace, kterou řídí. Druhá strategie je sdílení péče o děti a domácnost v rámci rodiny a poslední strategií je přizpůsobení pracovního prostředí mateřství. Všechny respondenty shodně uvedly, že toto sladování není jednoduché.

Dalším úskalím výkonu profese ředitelky divadla je balancování mezi formálními a neformálními vztahy na pracovišti. V rámci divadla je dle jejich názoru téměř nemožné udržovat pouze formální vztahy, na druhou stranu je třeba čistě neformální vztahy navazovat obezřetně a vždy pevně stanovit jejich hranice. Za výhody neformálních vztahů považují stírání rozdílů na pracovišti, odbourávání některých stereotypů a zvyšování motivace pro společnou práci. Hlavní nevýhodou je pak hrozba změny neformálního vztahu v antivztah, kdy neformální vazby mohou být použity proti nadřizenému.

Dále se potvrdilo, že stereotypní pojmání ženských vlastností proniká i do sebereflexe žen v managementu divadel. Samy aktérky si tyto stereotypy uvědomují, ale při popisu typicky ženských vlastností se jim nevyhnou. Typicky ženské vlastnosti

či vzorce chování popisovaly vždy jako opaky těch mužských. Jedná se o větší sociální citění, empatii, smysl pro pořádek a řád, emotivnost a vlohy pro práci v týmu, schopnost žen zvládat více věcí najednou, ochotu pracovat za menší plat, vrozený vztah k dětem i přesvědčení, že ženy se těší menší autoritě než muži. Respondentky popsaly také okamžiky, kdy byly vystaveny diskriminaci na základě pohlaví. Tyto zážitky popsaly jako nepříjemné. V reakci na okamžiky, kdy byly vystaveny diskriminaci zdůraznily možnost volby mezi ignorováním, využitím této situace ve svůj prospěch či racionální reakcí.

Tato studie ukázala, že i v prostředí, které se vysokým zastoupením žen vymyká stereotypům, hraje kategorie genderu významnou úlohu.

6. Přílohy

Příloha 1. :

Tabulka 1. Vysoké školy – absolventi celkem, z toho ženy a podíl žen z celkového počtu absolventů (procentuální zastoupení) na AMU Praha a JAMU Brno – podle vysoké školy a fakulty

Tabulka 2. Počet divadel na území Hlavního města Prahy – celkem, počet a podíl žen na jejich vedení (ředitelek)

Příloha 2. : Tabulka 3. : Návod k rozhovoru

Příloha 3. : Kategorie a subkategorie

7. Literatura