

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA PEDAGOGICKÁ
Katedra psychologie

ŽENA VE VEDOUCÍ POZICI

Diplomová práce

Silvie Blahníková

Učitelství pro SŠ: anglický jazyk-psychologie (2011-2013)

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

Plzeň, červen 2013

Prohlašuji, že jsem předloženou závěrečnou práci vypracoval(a) samostatně s použitím zdrojů informací a literárních pramenů, které uvádím v příloženém seznamu literatury.

V Plzni dne 28. června 2013

.....
vlastnoruční podpis

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí mé diplomové práce Mgr. Kateřině Kubíkové, Ph.D. za čas věnovaný konzultacím a za praktické připomínky, které napomohly k vytvoření této práce.

Obsah

Úvod	7
1 Rozdíly mezi muži a ženami	10
1.1 Osobnost mužů a žen	10
1.2 Intelekt versus muži a ženy	11
1.3 Muži, ženy a řešení konfliktů	13
2 Genderové vztahy a management	16
2.1 Pohlaví a gender.....	16
2.2 Management genderových vztahů	17
2.3 Mýty, předsudky a genderová problematika.....	18
2.3.1 Mýtus přirozenosti rozdílů v postavení mužů a žen	19
2.3.2 Mýtus rovnosti založené na svobodné vůli a individuálních schopností.....	19
2.3.3 Mýty a předsudky spojené s feminismem a feministkami	20
3 Genderové role	22
3.1 Socializace genderových rolí	22
3.1.1 Teorie socializace a utváření genderu	22
4 Ženy v organizacích	25
4.1 Genderové nerovnosti v organizacích a managementu	26
4.1.1 Studium genderových nerovností v organizacích – první koncepce	26
4.1.2 Nové přístupy ke studiu genderových vztahů v organizacích	27
4.2 Dosahování genderové rovnosti v managementu	29
4.2.1 Gender mainstreaming.....	30
4.3 40 procent žen ve vedení firem – ano či ne?.....	31
5 Ženy ve vedení a bariéry jejich profesionálního postupu	34
5.1 Skleněný strop – neviditelná bariéra.....	34
5.1.1 Tokenismus.....	37

5.2	Podpora žen v manažerských pozicích	38
6	Přehledové studie	41
6.1	How Are Women's Glass Ceiling Beliefs Related To Career Success	41
6.2	How Women View The Glass Ceiling	41
6.3	Women's Network: A Career Development Intervention or Impediment?	42
6.4	How Women End Up On The „Glass Cliff“	43
6.5	A New Obstacle For Professional Women: The Glass Escalator	44
7	Výzkum	46
7.1	Cíle výzkumu	46
7.2	Použité metody	47
7.3	Postup při sběru dat.....	48
7.4	Diskuse.....	50
	Závěr.....	69
	Resumé	70
	Summary.....	71
	Seznam použité literatury	72

Seznam příloh

- Příloha 1 - Seznam výzkumných otázek
- Příloha 2 - Přepis rozhovoru: paní Milada
- Příloha 3 - Přepis rozhovoru: paní Renata
- Příloha 4 - Přepis rozhovoru: slečna Helena
- Příloha 5 - Přepis rozhovoru: slečna Jana
- Příloha 6 - Přepis rozhovoru: pan Vladimír
- Příloha 7 - Přepis rozhovoru: pan Miroslav
- Příloha 8 - Přepis rozhovoru: pan Radek
- Příloha 9 - Přepis rozhovoru: pan Petr

Úvod

V našich myslích jsou pevně zakořeněny normativní představy o rozdílnostech v povaze žen a mužů a také o jejich zcela odlišných rolích ve společnosti. Ačkoliv tyto tzv. stereotypy – paušálně uplatňovaná tvrzení o ženách a mužích - ve společnosti stále přetrvávají, neodpovídají zcela běžné zkušenosti, která naznačuje, že chování a vlastnosti mužů i žen jsou daleko rozmanitější. Přesto však toto jednotvárné smýšlení může ovlivnit nejen osobní život, ale i charakter pracovního trhu.

Vlivem genderových stereotypů, které jsou uplatňovány ve velké míře na trhu práce, dochází k tomu, že pracovní sféra je přisuzována spíše mužům, zatímco ženám je přisuzována domácnost a péče o rodinu. Tyto společenské stereotypy se potom promítají do pracovního prostředí, jehož uspořádání se zdá být vhodnější pro člověka bezdětného, tudíž pro toho, kdo má méně povinností souvisejících s domácností či rodinou. Pracovní prostředí je často považováno za neutrální, nicméně ve skutečnosti mužům vyhovuje lépe. Ženy jsou chápány jako méně vhodné zaměstnanci, a proto se musí často přizpůsobovat normám, které jsou dány opačným pohlavím.

Téma diplomové práce je „*Žena ve vedoucí pozici*“. Protože je tato problematika poměrně obšírná, zaměřili jsme se především na karierní postup žen spolu s předsudky a stereotypy, které jej doprovází. Práce je složena celkem ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část diplomové práce obsahuje celkem šest kapitol, které na sebe logicky navazují a postupně směřují ke zvolenému tématu. Praktická část je věnována kvalitativnímu výzkumu, jehož úkolem je zjistit, s jakými bariérami se potýkají jak ženy, tak i muži ve středním managementu s ohledem na panující předsudky a stereotypy.

Teoretickou část otevírá kapitola s názvem „*Rozdíly mezi muži a ženami*“, která je zaměřena na tři oblasti, kterými jsou: osobnostní rysy obou pohlaví, rozdíly v jejich intelektu a styly řešení konfliktů mužů a žen. Tuhle kapitolu jsme zařadili na samotný úvod, protože od toho co je „typicky“ ženské a co „typicky“ mužské se odvíjí vše ostatní např.: jakou roli hraje žena ve společnosti a jakou muž, oblast vzdělávání a poté profesní uplatnění, a v neposlední řadě to jsou překážky a bariéry karierního postupu, které taktéž souvisí s profilem ženy a jeho chápáním ve společnosti.

Následující kapitola „*Genderové vztahy a management*“ objasňuje nejprve pojem „gender“, který je pro tuto práci klíčový. Mnozí gender totiž zaměňují s pojmem „pohlaví“, což neznamená zcela to samé. Dále se v kapitole věnujeme samotnému managementu genderových vztahů, jehož hlavním předmětem je otázka vytváření rovných příležitostí jak

pro muže, tak pro ženy, která jde ruku v ruce s procesy učení a vzdělávání mužů a žen, a to jednak v organizaci a jednak ve společnosti vůbec. Závěr kapitoly je věnován nejčastějším mýtům a předsudkům o postavení mužů a žen kolujících napříč všemi společnostmi.

Jak již bylo zmíněno, ženy plní ve společnosti jiné role než muži. Kapitola třetí je tedy věnována genderovým rolím. To, jaké panují vztahy mezi muži a ženami, je dáno zavedenými podmínkami a hodnotami dané společnosti. Tato nastavení se samozřejmě neustále s časem mění a vyvíjí. Role mužů a žen přitom představují jednu ze složek udávající genderovou strukturu společnosti. Tyto role si osvojujeme v průběhu tzv. socializace a jejich způsob osvojování je popsán v řadě teorií. My jsme vybrali pouze ty nejznámější, a to teorii nápodoby, kognitivní vývojovou teorii a psychoanalytickou teorii socializace.

K jádru věci se dostáváme v kapitole čtvrté s názvem „*Ženy v organizacích*“. Jejich nízký podíl v řídicích funkcích je více než zřejmý. Tato nerovnováha se jeví jako problematická, což dává podnět k tomu, věnovat pozornost studiím genderových nerovností v organizacích. Čtenář se seznámí s teorií Rosabeth Moss Kanter, s novými přístupy týkajícími se genderových vztahů v organizacích a s metodou „gender mainstreaming“, pomocí které se tyto nerovnosti eliminují. Kapitulu uzavírá zmínka o nově zavedeném kvótním nařízení, podle kterého by mělo být v budoucnu 40 procent žen ve vedení firem.

Během kariérového postupu musí ženy čelit nejrůznějším překážkám a překonávat nejrůznější bariéry. Jednu z takových překážek představuje tzv. skleněný strop – neviditelná bariéra bránící ženám dostat se na místa, která odpovídají jejich vzdělání i schopnostem. Na vytvoření skleněného stropu se podílí řada různých typů překážek, jako jsou např. společenské bariéry, informační bariéry, old-boys networks, sexuální obtěžování atd. Vzhledem ke jmenovaným potížím, které mohou ženám ztížit jejich profesní postup, je zapotřebí budovat určitou podporu, která by manažerkám jejich cestu k vrcholu alespoň trochu usnadnila. O problematice bariér kariérového postupu žen a o možnostech jejich podpory pojednáváme v páté kapitole.

Teoretickou část uzavírá kapitola šestá s přehledovými studiemi, ve které čtenář nalezne celkem pět výzkumů, které byly provedeny ve světě. Vybrané experimenty se týkají již zmiňovaných bariér a přinášejí nejen zajímavé, ale i nové pohledy na danou problematiku.

V praktické části se nejprve věnujeme metodice, tedy strategii pomocí níž byl výzkum proveden a popisu postupu sběru dat. S ohledem na cíl diplomové práce byla zvolena metoda standardizovaného rozhovoru. Výzkumné otázky byly vytvořeny na základě teoretické části a odpovídalo na ně celkem osm vedoucích pracovníků. Jejich výroky byly logicky zakomponovány do textu, který tak nabízí čtenáři reálný pohled na věc ze strany oborově i věkově odlišných respondentů.

Po zpracování a prostudování rozhovorů se nám jednotlivé otázky seskupily celkem do čtyř kategorií, které následně popisujeme. V každé kategorii se tak zaměřujeme na jinou problematiku, která je navíc podpořena výroky dotazovaných. Vzhledem ke zvolené metodě jsme na závěr praktické části vypracovali dvě tabulky; jednu týkající se nejzásadnějších výroků respondentů spolu s vyjádřením jejich souhlasu či nesouhlasu, druhou předkládající nejčastěji jmenované vlastnosti, které jsou typické pro ženy a pro muže. Obě tabulky tak přehledně shrnují podstatná zjištění z praktické části.

Cílem diplomové práce je tedy předložit čtenáři nejen teoretické poznatky týkající se problematiky žen ve vedoucí pozici, ale především přinutit ho zamyslet se nad tím, jakou sílu mohou mít různé předsudky a stereotypy a nad tím, čím to, že ženy mají cestu k vrcholu trnitější než muži, protože většina z nás tuhle realitu přijímá beze slov a považuje ji za něco, co je zkrátka dané.

1 Rozdíly mezi muži a ženami

Stereotypy týkající se toho, co je „typicky“ ženské a co „typicky“ mužské můžou jedincům usnadnit, anebo také ztížit přístup k zaměstnání, k různým zařízením či skupinám daným společnostmi. I v současné době se setkáváme se ženami převážně v sociální sféře, zatímco muži vládou v technických odvětvích nebo přírodních vědách. Ženy občas čelí negativním reakcím, jestliže samy bez mužského doprovodu zavítají do určité instituce. Nicméně tyto stereotypy se postupně vyrovnávají a my se dnes můžeme setkat se ženami i na pozicích, které byly dříve určeny jen mužům.

1.1 Osobnost mužů a žen

Rčení „muži jsou z Marsu a ženy z Venuše“ zná asi každý, ale je tomu skutečně tak? Dlouhá léta se vedou diskuse o tom, zda se ženy od mužů liší pouze svým fyzickým zjevem, nebo zda je nutné podstatu věci hledat někde hlouběji, například v osobnosti, temperamentu, schopnostech, motivaci apod. Někteří vědci zastávají názor, že za všemi odlišnostmi stojí kultura a naučené vzory chování. Druzí sází na vrozené a neměnné předpoklady. Ann Oakleyová (2000, s. 45) ve své knize *Pohlaví, gender a společnost* tvrdí, že stačí pozorovat muže a ženy v každodenním životě ve společnosti na to, abychom dokázali, že rozdíly v osobnosti muže a ženy jsou podmíněny rozdíly biologickými. Muži jsou útočnější a méně závislí než ženy. Jsou extrovertnější, otevřenější, statečnější a sebevědomější co se týče schopnosti ovládat okolí a manipulovat jím. Ženy se zase jeví jako citlivější a vnímavější ve vztazích k druhým. Jsou považovány za introvertní, emočně labilní a orientované na domov.

Snaha přesně vytyčit rozdíly mezi oběma pohlavími a stanovit normu maskulinity a feminity vedla Lewise M. Termana a Catherine Cox Milesovou k sestavení dotazníku o 910 položkách s názvem „Test maskulinity-feminity“ (Oakleyová, 2000, s. 45). Účelem dotazníku, skládajícího se z několika sekcí, bylo změřit, do jaké míry se odpovědi daného respondenta shodují s odpověďmi ostatních respondentů stejného pohlaví. Tak například u slovních asociací ženy často volí názvy oděvu, barev, esteticky hodnotící výrazy, slova vztahující se k domovu a ke společnosti. Muži vybírají výrazy spíše z oblasti vnějšího prostředí, činností, dobrodružství, inklinují k technice, vědě, obchodu a podnikání a k politice. Také Rorschachův test potvrzuje rozdíly mezi muži a ženami. Reakce obou pohlaví na abstraktní inkoustové skvrny se nelišily. Ženy opět jmenovaly témata z oblasti domova, estetického hodnocení a ozdob, zatímco muži dali přednost vnějším aktivitám,

přírodním vědám a technice. Části testu založené na specifických otázkách prokazují, že „*klíčovou charakteristikou muže je agresivní, dobrodružství hledající, podnikavá, navenek orientovaná dispozice: tendence k bojovnosti a sebeprosazení. Nejvýraznější ženské rysy jsou aktivně empatická, dovnitř orientovaná dispozice: mateřský pud a něžné city; zájem o věci týkající se domova*“ (Oakleyová, 2000, s. 46). Dále se ukázalo, že ženy mají blíže k slzám, dokáží více soucítit se slabými a bezmocnými, nechají se snadněji odradit a jejich rozhodování je citovější a méně objektivní než u mužů.

Terman a Milesová skutečně našli objektivní rozdíly mezi muži a ženami, což potvrzuje fakt, že naše každodenní pozorování se zakládá na objektivní skutečnosti. Tyto informace tedy naznačují přinejmenším to, že v západní společnosti existují určité konstantní a stabilní rozdíly mezi oběma pohlavími. Neznamená to však, že by tyto odlišnosti byly vytvářeny biologickými faktory. Pouhý výčet rozdílů nnesvědčí o tom, že by měly původ v biologii nebo kultuře.

1.2 Intelekt versus muži a ženy

„Ženy jsou hloupější než muži, protože mají menší mozek.“ Dříve jsme se s takovým názorem setkávali běžně, a to především u antifeministů. Nyní už se ale ví, že nepatrně menší mozek žen, který souvisí s obvodem hlavy a celkovým vzrůstem, nemá žádnou spojitost s intelektem ani výkonem. Dokonce je statisticky dokázáno, že ženy dosahují o 3 procenta lepších výsledků v testech všeobecné inteligence než muži. V roce 1962 Roger Sperry přišel na to, že každá hemisféra řídí jiné myšlenkové funkce a za tento poznatek také získal Nobelovu cenu. Zatímco levá hemisféra má převahu v sensorice a motorice pravé strany těla, verbálních schopnostech, matematice, logice, faktech, analýzách, dedukcích, praktických činnostech, paměti na texty, jemných detailech a přímých liniích; pravá hemisféra je centrem sensoriky a motoriky levé strany těla, tvořivosti a uměleckého nadání, vizuálního vnímání, intuice, nápadů, představivosti, mnohoúrovňového vnímání světa, melodií písní, komplexního chápání, prostorového vnímání a vnímání několika procesů současně. Řada vědců se domnívá, že při řešení problémů využívají muži více levou hemisféru, naopak ženy zapojují při řešení obě hemisféry, úkoly tak řeší kreativněji a do rozhodování zapojují své emoce (Vyskočil, 2006).

Jestliže vezmeme v potaz jednotlivé složky intelektu, rozdíly mezi muži a ženami nacházíme především ve verbálních, numerických a prostorových schopnostech, tvořivosti

a analytických schopnostech. Verbální aktivita je doménou žen. Ačkoliv muži mají lepší slovní zásobu, neumí ji tolik využít jako ženy. V plynulosti řeči a jazykovém projevu jsou ženy jednoznačně úspěšnější. Nicméně v oblasti porozumění textu a argumentace jsou si obě pohlaví víceméně rovna. Co se týče numerických schopností, zde mají markantní převahu zase muži. Další jmenovanou složkou byla tvořivost, u které určení rozdílů mezi muži a ženami závisí na jejím vymezení. Jestliže hovoříme o estetické vnímavosti (hudba, výtvarné umění), tak zde si ženy vedou lépe. Bylo ale dokázáno, že tato skutečnost souvisí s rozdílností vzdělání chlapců a dívek. Na poli vynalézavosti vítězí muži, kteří dokáží uvažovat tvořivěji než opačné pohlaví.

Podle Ann Oakleyové (2000, s. 67) má tvořivost zásadní význam pro schopnost restrukturace, což je schopnost překročit hranice řešení problémů, pohlížet na ně jinak, nově a prokázat tak notnou dávku originality. To úzce souvisí s analytickou schopností a aritmetickým uvažováním. Schopnost dívat se na problém nově ovlivňuje také prostorová orientace, zvláště pak závislost na poli, tedy míra, do jaké je jedinec schopen vnímat předměty jako samostatné entity. Z testů vyplynulo, že obecně jsou muži méně závislí na poli než ženy. Ty se totiž nechají lehčeji ovlivnit podněty z pozadí a vnímají jakékoliv stimuly, aniž by nějak souvisely s jejich úkolem.

Hodnota IQ a dosažení intelektové úrovně jsou dvě odlišné věci. I když v průběhu školní docházky dívky vykazují lepší výsledky, je zajímavé, že se objevuje značná propast mezi jejich naměřenou hodnotou IQ a jejich školními výsledky. Dále bylo zjištěno, že neexistuje žádná spojitost mezi hodnotou IQ a dosaženým postavením v zaměstnání pokud jde o ženy, třebaže u mužů tam souvislost je. Jiná studie poukázala na skutečnost, že u mužů je jejich naměřená hodnota IQ úzce spjata s pracovní úspěšností, u žen opět tato propojenost dokázána nebyla, byť zkoumané osoby začínaly jako děti na stejné intelektové úrovni. V tomto průzkumu ženy obvykle zaujímaly nevýznamné postavení v zaměstnání, dokonce dvě třetiny žen s IQ nad 170 zůstávaly v domácnosti nebo pracovaly jako úřednice. Obecně lze konstatovat, že mladé ženy aspirují na nižší pozice, než odpovídá jejich zjištěné hodnotě IQ. Tato výše zmíněná zjištění vypovídají o tom, že důležitou roli hrají celkem dva aspekty, a to lingvisticko-verbální složka ve prospěch žen a vnější faktory ve prospěch mužů (Oakleyová, 2000, s. 69-70).

1.3 Muži, ženy a řešení konfliktů

Řešení konfliktů je individuální proces, proto může být velmi rozdílné. Každý z nás má totiž jinou úroveň schopností řešit problémy či konflikty. Někteří lidé řeší problémy bez větších obtíží, bez vnitřního napětí, ale jsou i tací, kterým jakékoliv řešení a rozhodování činí velké potíže, a proto mají tendenci spíše k pasivitě a vyčkávání. Způsoby řešení konfliktů jsou tedy individuální, ale můžeme nalézt i obecně platná pravidla, co se týče rozdílnosti řešení mezi muži a ženami. To, že se ženy projevují při řešení konfliktů jinak než muži, je dáno jak psychologickými aspekty obou pohlaví, tak i výchovou, která ovlivňuje chování a jednání žen ve společnosti.

Jeden z nejrozsáhlejších pokusů, jehož cílem bylo zjistit odlišnosti mužů a žen v řešení mezilidských konfliktů, provedl A. Rapoport na Michiganské univerzitě. Tohoto projektu se zúčastnilo celkem 210 párů rozdělených do třech skupin – 70 párů mužů, 70 párů žen a 70 smíšených párů, vždy muž a žena. Každý z těchto párů řešil celkem 300 konfliktních situací, z čehož pak byly vyvozeny patřičné závěry, které se staly jedním velkým překvapením pro řadu sociálních psychologů.

Pozornost při tomto pokusu byla věnována především míře kooperace. Všechny výsledky výzkumu potvrdily jednoznačně vyšší úroveň spolupráce u mužů. Průměrná úroveň oboustranné spolupráce u páru mužů dosáhla 51 procent, u páru žen pouze 23 procent. Jednostranná spolupráce byla u párů mužů potvrzena v 59 procentech případů, u páru žen jen ve 34 procentech. Tyto výsledky byly tak zářející, že musely být znovu prověřeny. Ukázalo se, že tomu tak skutečně je. Nicméně tyto studie nepřinesly tak jednoznačné výsledky, protože nevěnovaly pozornost jen konfliktním situacím, ale zohledňovaly také dílčí části vztahu při řešení, jako např. první fáze či vyústění.

Určité okolnosti, strategické kontexty a situační podmínky hrají důležitou roli při kooperaci. Jednou z podmínek je odpověď muže a odpověď ženy. Ukázalo se, že muži a ženy pravděpodobně reagují odlišně na totéž partnerovo rozhodnutí. Zatímco muži ve většině případů odpovídali kooperativní volbou na kooperativní volbu partnera než soupeřivě na soupeřivou volbu partnera, a výzva ke spolupráci byla pro ně silnější než výzva k soupeření, u žen tomu bylo právě naopak. Ženy více volily soupeřivou formu na soupeřivý projev partnerky, ale i na předcházející spolupráci.

Další faktor, který má vliv na kooperaci, je zážitek muže a ženy z prvního setkání. Každý z nich totiž prožívá první zážitek interakce jinak. Křivohlavý (2008, s. 86) tvrdí, že „muži zřejmě daleko spíše než ženy jsou nakloněni k tomu nejprve se s druhým „poprat“ a

pak s ním spolupracovat. Zdá se, že nekooperativní projev v prvním kroku vyvede daleko spíše „z míry“ ženu než muže. Na druhé straně je ale též pravdou, že kooperativní projev druhé strany má na ženu daleko výraznější kladný vliv než na muže.“ První dojem má tedy mnohem větší význam pro ženu než pro muže. Dává jí signál, o koho jde, jakou má volit strategii a jaký postoj má vůči druhému zaujmout.

Jestliže v sérii padlo několik po sobě jdoucích vzájemných kooperativních návrhů, pak se dalo u mužů očekávat, že pravděpodobně budou rozvíjet další spolupráci. Ti muži, kteří vyřešili několikrát konflikt vzájemnou spoluprací, jsou ochotnější pokračovat v tomto způsobu řešení. Výše uvedená rovnice u žen potvrzena nebyla. Potvrdil se pravý opak. Ženy, které jsou zvyklé řešit konflikty soupeřivě, těžko nalézají cestu ke spolupráci. Ženám tedy hrozí, že se mohou lehce ocitnout v oboustranné pasti vzájemné nespolupráce. Muži mají naopak naději, že tou „pastí“ bude oboustranná spolupráce.

Při pozorování rozvoje vzájemných vztahů mezi muži a ženami dospěl Rapoport k závěru, že na počátku vzájemných styků tomu bylo u mužů a žen naopak v porovnání s tím, jak tomu bylo na konci. V konfliktních situacích ženy najednou jednaly více kooperativně než muži. U mužů byla zase zjištěna větší míra ochoty důvěřovat partnerům. Zřejmé to bylo například při podání ruky, které se muž chopil daleko rychleji než žena. Ta se nedala tak lehce strhnout kooperativními projevy druhé strany. Ženy se jevily více obezřetné a často si kladly otázku: „Není to jen gesto?“ Více přemýšlely nad záměrem druhé osoby a kladly si více otázek. Na druhou stranu vyšlo najevo, že ženy měly větší výdrž v nabízení spolupráce než muži.

Ještě jeden rys stojí za zmínku a to ten, že muži si byli v průběhu testování velice podobní v řešení konfliktních situací. Jak se rozhodl jeden, tak se rozhodl i druhý. U žen toto pravidlo pozorováno nebylo. Každá z nich si většinou šla svojí cestou. Nastaly přitom situace, kdy se setkaly dvě ženy, přičemž jedna šla cestou kooperace, druhá cestou soupeření, a ani jedné se nepodařilo druhou stranu strhnout na tu svoji. Můžeme tedy konstatovat, že pro muže je jednodušší přitáhnout druhého muže ke spolupráci, pro ženu je zase snazší přitáhnout k soupeření ženu.

Pokusy ukázaly také podstatné rozdíly v chování mužů a žen v nevyrovnaných situacích, kdy jeden je v roli silnějšího a druhý v roli slabšího partnera. V případech, kdy šlo o pozici slabšího partnera, ženy byly daleko ochotnější ke spolupráci než muži. Jestliže však byly ženy v roli toho silnějšího, chovaly se obdobně jako muži ve stejné roli.

Odlišnosti v jednání byly viditelné i v rozdílných konfliktech. Muži volili vyšší úroveň kooperace v mírnějších konfliktech, ženy naopak v konfliktech krutějších.

Rozdíly mezi muži a ženami při řešení konfliktů nejsou jednoduchou záležitostí. Zdá se, že jde o složitou strukturu odlišností. Dosavadní průzkumy poukázaly nejen na to, že se ženy chovají v konfliktech jinak než muži, ale objasnily i v čem tyto odlišnosti spočívají a jak se tyto rozdíly projevují (Křivohlavý, 2008, s. 84-91).

Na závěr této kapitoly si ještě uveďme stručný přehled základních rozdílů mezi muži a ženami v komunikaci při řešení konfliktů (Medlíková, 2007, s. 34):

Komunikace mužů

- Zaměření na jasné vymezení problému
- Jasné vědomí priorit
- Potřeba plánu činnosti (napřed obraz, pak detail)
- Naslouchání s cílem získat informace
- Přímé vyjadřování námitek
- Časté používání výčtů a kvantifikace
- Požadují fakta, pak názory
- Berou slova v nominálním (jmenovitém, konkrétním) významu
- Umí málo „dešifrovat“

Chování v konfliktních situacích

- Reakce na zátěž: změna chování, projevu, potřebují čas, aby se orientovali
- Projevy: odtažitost, nevrlost, uzavření se do sebe

Komunikace žen

- Nepřímá nebo narážková mluva
- Vymáhavý tón (lítostivý, bolestínský)
- Mluví hodně zeširoka, k jádru se dostávají později, zdlouhavě
- Občasné nejasnosti v prioritách
- Naslouchání s cílem navázat kontakt
- Věnování pozornosti detailům
- Chtějí slyšet fakta a pocity
- Často ověřují, než začnou reagovat
- Nabízejí hodně informací
- Nerozlišují příliš, co jsou data primární a co sekundární

Chování v konfliktních situacích

- Reakce na zátěž: změna postoje, potřeba svěřit se někomu, aby se orientovaly
- Projevy: přetíženost, přemrštěná reakce, vyčerpanost

2 Genderové vztahy a management

Hlavním cílem této kapitoly je nejprve vysvětlit základní rozdíl mezi pohlavím a gendrem, protože pojem „gender“ je pro tuto práci klíčový. Dále se budeme věnovat genderovým vztahům a proč je vůbec problematika těchto vztahů začleněna do managementu. Závěrem bychom se zamysleli nad společenskými příčinami a nad otázkami, které jsou s genderovou problematikou spojeny.

2.1 Pohlaví a gender

Ačkoliv by se mohlo zdát, že tyto dva pojmy jsou jen různým vyjádřením pohledu na tutéž problematiku a že se od sebe nijak neliší, opak je pravdou. Zatímco pohlaví je biologický termín, gender je pojem psychologicko-kulturní. Řada lidí by se mohla domnívat, že k danému pohlaví bude automaticky řazen i příslušný gender, avšak skutečnost je zcela jiná. Být mužem či ženou není záležitostí pouze podoby genitálií, nýbrž i záležitostí oblékání, gestikulace, profese, sociální sítě a osobnosti vůbec. Můžeme tedy říct, že již odedávna gender zahrnuje jak sociálně a kulturně podmíněné rozdíly, tak i předsudky a specifika v postavení mužů a žen.

Toto tvrzení dokládají svými výzkumy antropologové, kteří zjistili, že způsoby, kterými různé kultury vymezují gender, jsou velmi odlišné. Pravdou zůstává, že všechny společnosti považují za základní výchozí kritérium biologické pohlaví, ale za tímto bodem se už žádné kultury neshodují, co odlišuje jeden gender od druhého. V různých kulturách proto můžeme nalézt stejnou biologickou distinkci mezi mužem a ženou, ale v různých genderových rolích. Dokonce se setkáváme i s jedinci zvanými intersexuálové, jejichž kulturou daný gender není podložený vyhraněným pohlavím. Britské a americké studie zabývající se touto problematikou poukázaly na fakt, že člověk, který není biologicky ani žena ani muž, může mít ženský či mužský gender. Přínos těchto nových informací má za následek odmítnutí jednoduché duální klasifikace některých společností a přijímání celkem tří kategorií pohlaví.

Sborník *Společnost žen a mužů z aspektu gender* (1999, s. 10) uvádí, že gender je „sociální kategorie, která umožňuje sledovat a interpretovat jak rozdíly z hlediska mužů a žen v nejrůznějších sociokulturních kontextech, tak i formy porušování lidských práv.“ Díky zavedení pojmu gender do naší slovní zásoby přestala být identita žen a mužů chápána jako něco vrozeného a začalo se na ni pohlížet jako na kulturně-sociální proces, který odhaluje skutečnost, že „lidé se nerodí jako ženy a muži, nýbrž se jimi stávají,“ jak

napsala ve své knize *Druhé pohlaví* Simone de Beauvoir (1967, s. 25). V současné době gender představuje klíčový pojem pro studium nejrůznějších rolí, které muži a ženy hrají jak v rodině, tak i v různých sférách společnosti. Ta jim totiž na základě jejich pohlaví předepisuje určité vlastnosti a vzorce chování.

2.2 Management genderových vztahů

Management byl považován až do konce 60. let dvacátého století za převážně technickou disciplínu, která využívala vědeckých, zejména matematických, statistických a jiných přírodovědných poznatků v praxi. Od tohoto pohledu se odvíjela také příprava budoucích manažerů, jejíž doménou se staly právě analytické a technické oblasti. Humanitní vědy v manažerském studiu nebyly ignorovány, avšak byla jim věnována minimální pozornost. V 70. letech dvacátého století začal být tento přístup opouštěn. Kritika přicházela jak ze strany sociologů, tak i ze strany zaměstnavatelů, kteří byli nespokojeni s praktickými kompetencemi absolventů manažerských škol. Zaměstnavatelé upozorňovali na to, že absolventi sice mají dostatek teoretických znalostí, jsou schopni řešit nejrůznější modelové situace, ale co se týče reality a kontaktu s pracovníky, neumějí si vybudovat autoritu, být vůdčí, nevědí, jak zapůsobit na lidi a tak je získat na svoji stranu atd. Zkrátka sepětí teorie a praxe bylo velice mizivé. Navíc sociologové došli k závěru, že management stojí především na umění jednat s lidmi a na intuitivním využívání praktických zkušeností.

Vlna kritiky a nespokojenosti se stala podnětem k tomu, věnovat čím dál tím větší pozornost lidské a sociální stránce managementu. Management diversity představuje jednu z relativně nových oblastí manažerského poznání. Jedná se o disciplínu, která se zabývá vedením a řízením pracovníků s různou sociálně kulturní identitou. Cílem je odstranit diskriminaci a nerovnost v podnicích a objasnit smysl tohoto počínání. Management diversity má svůj původ v USA. Původně se ale označení kulturní „diversita“ vztahovalo na členy etnických či jazykových minorit. Čas ukázal, že podobnému útlaku a diskriminaci, jakým jsou vystaveni členové menšin, jsou vystaveny i ženy, nemocní lidé nebo homosexuálové. Tudiž termín „management diversity“ se vztahuje i na tyto pracovní skupiny.

Fakt, že ženy jsou řazeny do skupiny tradičně diskriminovaných pracovníků, naznačuje, že nelze přehlížet genderovou perspektivu, jestliže řešíme problémy s diversitou. Management genderových vztahů můžeme tak považovat za významný aspekt

managementu diversity, ale i za poměrně samostatnou disciplínu, která má značný podíl na obohacování personálního i strategického řízení podniků.

Hlavním předmětem genderových vztahů je problematika vytváření rovných příležitostí pro muže a ženy v organizacích. Nastolování změn v oblasti genderových vztahů není krátkodobou záležitostí. Jde o dlouhodobý proces, který si klade za cíl nejen rovnost postupně implementovat, ale také udržovat a podporovat. Je třeba si uvědomit, že tyto změny představují zásah do kultury celého národa a nelze předvídat jejich veškeré dopady.

Žádná organizace neexistuje jen sama o sobě, tudíž nastolit rovnost v oblasti genderových vztahů za pomoci pouhých obecných řídicích opatření není možné. Abychom tohoto cíle dosáhli, je nutné zabývat se také analýzou společenských a kulturních podmínek, ve kterých těchto změn chceme dosáhnout. Přitom je důležité identifikovat možné bariéry a překážky, stejně jako normy a zvyky dané společností.

Vyrovňování genderových vztahů jde ruku v ruce s procesy učení a vzdělávání. Genderovou perspektivu je potřeba včleňovat již do manažerského vzdělávání, navrhovat programy a techniky společného učení mužů a žen jak v organizacích, tak i ve společnosti. Cílem je, aby se muži i ženy naučili dívat na problémy, ať už pracovní či mimopracovní, v perspektivě společných zájmů a tím dosáhli změny jejich genderové identity a vzájemných vztahů (Křížková a Pavlica, 2004, s. 22-25).

2.3 Mýty, předsudky a genderová problematika

Pojmu „gender“ se začala věnovat v české sociologii a dalších humanitních vědách zvýšená pozornost od počátku 90. let dvacátého století, tedy po pádu komunismu. To, že se do té doby s tímto pojmem systematicky nepracovalo, mělo důvody víceméně ideologické. Ačkoliv se komunisté alespoň v teoretické rovině zajímali o problematiku vztahů mezi muži a ženami, věcný problém tkvěl spíše v tom, že myšlenka rovnosti mužů a žen byla naočkována na tezi o emancipaci pracujících vrstev. Jde o východiska, podle kterých mizí předpoklady i příčiny nerovnoprávného postavení žen ve společnosti, jestliže dojde k odstranění vykořisťování a třídního útisku. Ve společnosti budované a ovládané komunisty genderové otázky tudíž nemohly a nesměly najít své opodstatnění. Tato ideologie šířená komunisty nabyla v tehdejší ČSSR postupně charakter nesmyslu. Nicméně se neobešla bez dopadu na každodenní myšlení, kdy se běžní lidé naučili chápat sociální rovnost a spravedlnost jako jeden z výsměchů „bolševické propagandy“.

Nevole věnovat se genderové problematice a otázkám s ní spojených nesouvisí pouze s naší minulostí, ale pramení také z řady mýtů a předsudků, se kterými se můžeme setkat v různé podobě i formě ve vyspělých evropských i mimoevropských státech. Následující mýty a předsudky vycházejí z rozdělení dle Křížkové a Pavlici (2004, s. 12-17):

2.3.1 Mýtus přirozenosti rozdílů v postavení mužů a žen

Jedním asi z nejrozšířenějších mýtů je přesvědčení, že muž ve společnosti představuje ekonomickou a politickou sílu, zatímco žena platí za hospodyňku, která se stará o sociální zázemí a o výchovu dětí. V návaznosti na tuto domněnku bývají často mužům i ženám připisovány jednotlivé vlastnosti. Muž je zosobněním aktivity, dominance, síly, racionality, rozhodnosti, žena naopak pasivity, podřízenosti, emotivnosti a empatie. Ačkoliv většina z nás nevidí na tomto názoru nic špatného nebo problémového, otazník visí nad tím, proč tomu tak je. Vystihuje skutečnou podstatu věci, anebo jde spíše o zažitý způsob vnímání světa, který je kulturně podmíněn? Okamžité zavržení druhého argumentu by jistě nebylo správné, jelikož je z historie známo, že zřízení, založené na dominantním postavení žen ve společnosti, známé také jako matriarchální – žena je hlavou rodiny, může mít více manželů, majetek se dědí po ženské linii – mnohdy předcházelo uspořádání patriarchálnímu, které je založeno na opačných principech. I dnes se můžeme ještě setkat v některých částech světa s matriarchátem, jde například o jižní Pacifik, střední Afriku nebo o některé severoamerické indiánské kmeny.

Výzkumy Esther Goody z roku 1997 dokazují, že za přechodem od matriarchálního zřízení k patriarchálnímu stojí velmi podobné mýty v různých kulturách. Ekonomická i politická moc tehdejších žen bývá vyobrazována jako tyranie stojící na nemorálních praktikách zahrnujících vraždění dětí, čarodějnictví, zneužívání posvátných předmětů atd. Byly to především ženy, které byly nařčeny a obviňovány z čarodějnictví, ze spolků s ďáblem a ze schopnosti poblouznit rozum a smysly mužů, proto nastolení vlády mužů se zdálo být rozumným krokem, který zavedl ve společnosti řád.

2.3.2 Mýtus rovnosti založené na svobodné vůli a individuálních schopnostech

Mýtus rovnosti založené na svobodné vůli a individuálních schopnostech se liší od předchozího přesvědčení polem inspirace. Zatímco mýtus přirozenosti rozdílů vycházel především z oblasti přírodních věd, tento mýtus je součástí moderních politických názorů

na občanskou společnost. Obecně lze říci, že podmínky jsou nastaveny pro všechny stejně, a tudíž záleží na každém jednotlivci, jeho vůli, schopnostech, kým se stane a jaké postavení si vydobyde. Diskutovat proto o diskriminaci žen nebo jiných skupin je zavádějící. Najdou se i tací, kteří považují studium otázek spojených s genderem za pseudovědu. Fakt, že sociální nerovnost existuje, není popírán, pouze příčina jeho vzniku je připisována nedostatku vůle a chuti jedinců se prosadit anebo schopnostem, které vycházejí spíše z přirozených individuálních rozdílů.

Poukazovat na to, jakou měrou jsou různí lidé biologicky vybaveni nebo jaké mají předpoklady pro rozvoj specifických schopností, není relevantní. Hlavní roli zde hrají sociální vztahy, v nichž jedinec žije a které zásadním způsobem ovlivňují, kým se stane nebo může stát. Existuje řada otázek, na které tato teorie nedokáže uspokojivě odpovědět. Pro ilustraci si uveďme například situaci, ve které si stejně vzdělaný i schopný muž a žena rozhodují o své budoucí kariéře. Lze tuto situaci považovat za rovnou? Zvažují oba adepti ty samé otázky? Pro koho asi představuje větší dilema práce versus rodina? Uvedené otázky nasvědčují tomu, že názor, podle kterého si ženy za své nerovné postavení mohou samy svojí pasivitou a neschopností, můžeme považovat minimálně za problematický a alibistický. Vyhýbání se genderovým otázkám a jejich označování za pseudovědu se jeví spíše jako přání těch, kteří jsou zastánci současného uspořádání vztahů mezi muži a ženami, nežli jako pádný argument.

2.3.3 Mýty a předsudky spojené s feminismem a feministkami

Genderová problematika je jak prakticky, tak i historicky spojována s pojmem „feminismus“. Jistý problém představuje už samotné slovo feminismus, ke kterému se váže řada falešných představ a mýtů. Centrální myšlenkou je poměrně rozšířené mínění, podle něž jsou feministky společensky nezařazené, nevzhledné a zakomplexované ženy, které pojí nenávist vůči mužům a žárlivost vůči vdáným ženám. Ačkoliv se tento způsob vnímání ujal poměrně v širokém měřítku, je potřeba říci, že studium genderových otázek a feminismu není totožné. V obecné rovině se pojem feminismus vztahuje k ženskému hnutí (women's movement), které bojovalo za práva žen. Jeho počátky v Evropě sahají až do 17. století, kdy šlo především o vydobytí práva žen na vlastnictví majetku a o přístup k vyššímu vzdělání. V 19. století se centrem zájmu stal zisk volebního práva a právě v souvislosti s tímto počinem je známo zejména anglické hnutí sufražetek. 20. století bylo

potom ve znamení prosazování rovných sociálních a ekonomických příležitostí mužů a žen.

Ještě jeden mýtus se váže k feminismu a to, že má své kořeny v Americe. Pravděpodobně toto mylné přesvědčení vzešlo ze skutečnosti, že právě v USA se ženské hnutí rozvinulo a prosadilo nejvýrazněji. Byla to právě Amerika, kde se ženy ve srovnání s Evropou začaly uplatňovat v pracovní sféře mnohem dříve a ve větším množství. Protože útlak a nerovnost, se kterými se pracující ženy musely potýkat, byl v mnoha ohledech podobný problémům rasově či jinak odlišných zaměstnanců, došlo k propojení ženského hnutí s bojem proti rasismu a proti útisku minoritních skupin. USA se tedy staly zdrojem novinek, co se týče prosazování ženských práv a rovných příležitostí, nevyjímaje „sexual harassment“ tedy sexuální obtěžování, které je stále částí české populace podceňováno a zesměšňováno.

3 Genderové role

Vztahy mužů a žen v organizacích jsou dány nastolenými podmínkami, vzorci, normami a hodnotami dané společností. Tato nastavení se přitom neustále mění a vyvíjí v průběhu společenských i individuálních změn. Vztahy dvou sfér tj. veřejná a soukromá, míra jejich prostupnosti a role mužů a žen zakládají genderovou strukturu společnosti.

3.1 Socializace genderových rolí

Pojmem „socializace“ označujeme komplexní dlouhodobý proces, v němž si člověk prostřednictvím interakce a komunikace s druhými osvojuje hodnoty, normy, způsoby a vzorce chování, které jsou očekávány v určitých společenských situacích. Uvědomění si existence pohlavní odlišnosti je jedním z prvních vzorců, které si člověk v rámci socializace osvojí. Mužům a ženám jsou připisovány odlišné role, každý z nich se orientuje na jiné hodnoty a zaujímá také jiné postavení ve společnosti. V procesu socializace dochází k rozvoji tzv. genderové identity jedince, se kterou jsou spjaty nejrůznější očekávání a role.

Genderová socializace probíhá ve všech společnostech. Přestože se rodíme s určitou genetickou výbavou a předpoklady, vědci se shodují, že zásadní vliv na to, jaké role budeme v našem životě plnit, má proces socializace. Sociální zkušenost má velmi silný vliv na naše biologické dispozice. Někteří vědci zastávají názor, že genderové role mají biologický základ, tedy že jsou přirozené a vrozené. Toto tvrzení stojí ale v protikladu ke stanovisku většiny členů společnosti, kteří lpí na výchově a učení se těmto rolím již od narození – na základě pohlaví je dítěti vybrána barva oblečení, určen typ hraček, přiřazovány typické vlastnosti atd. Pokud by sociobiologové měli pravdu, těchto sociálních procesů a opatření by nebylo zapotřebí.

3.1.1 Teorie socializace a utváření genderu

Existuje řada různých teorií zabývajících se utvářením struktury genderových vztahů ve společnosti a osvojováním si genderových rolí. Každá z nich se ale na tuto problematiku dívá z jiného úhlu pohledu. K nejvýznamnějším přístupům řadíme (Křížková a Pavlica, 2004, s. 64-66):

- **Teorie nápodoby**
- **Kognitivní vývojová teorie**
- **Psychoanalytická teorie socializace**

Teorie nápodoby, jak už sám název napovídá, objasňuje genderovou socializaci na principu kopírování genderových rolí, a to především blízkých jedinců mužského a ženského pohlaví. Do centra pozornosti se tak dostává interakce mezi rodiči a dětmi. Podle této teorie rodiče využívají odměn a trestů, jejichž úkolem je posilovat nápodobu některých druhů chování anebo naopak, prostřednictvím trestů nevhodné nápodoby chování eliminovat. Tento model učení se nevztahuje pouze k období dětství, ale může být též pozorován v organizacích. Podle slov A. Křížkové a K. Pavlici (2004, s. 64): *„Ti, kdo podřídí svůj život i způsoby myšlení i jednání firemním principům, jsou odměňováni rychlejším postupem na vyšší pozice i dalšími neformálními způsoby vyjádření přízně „šéfa“. Ti, kteří se podřídít odmítnou, jsou za své chování trestáni nejrůznějšími způsoby a postupně i z takového prostředí vytlačeni.“* Paradoxní ovšem je, že ženy s velkými ambicemi jsou na jedné straně nuceny napodobovat mužský model jednání, na druhé straně za takové chování bývají často kritizovány.

Podle kognitivní vývojové teorie hraje důležitou roli vývoj poznávacích funkcí a schopností dítěte. Ten jde ruku v ruce s chápáním genderových rolí, které se v průběhu ontogenetického vývoje mění. Děti se učí genderu a genderovým stereotypům postupně, na základně svých rozumových schopností, kdy se snaží nalézt řád ve společnosti, kterou jsou obklopeny. Touto teorií se nechala inspirovat psycholožka Sandra Bem, která na ni navázala a vytvořila teorii nabývání a utváření genderu. Aby lépe vysvětlila, jak je na společnost nahlíženo, zavedla pojem „genderová optická skla“. Ta jsou v naší společnosti celkem tři (Křížková a Pavlica, 2004, s. 65):

- **Genderová polarizace** vychází z toho, že muži a ženy jsou odlišní a tyto odlišnosti představují jeden z principů společenského uspořádání.
- **Androcentrismus** je založen na představě, že muži jsou nadřazení ženám, zároveň se předpokládá, že mužská životní zkušenost je standardem, s nímž jsou ženy srovnávány.
- **Biologický esencialismus** slouží k rozumovému zdůvodnění předchozích dvou optik. Vykládá je jako přirozený a nutný výsledek vrozených biologických rozdílů mezi pohlavími.

Metasdělení o genderu, neboli opakující se jevy a zkušenosti v různých životních situacích, hraje také svoji roli v genderové socializaci, jak tvrdí Bem. Již od malička totiž pozorujeme a všímáme si nejen rozdílů mezi muži a ženami, ale i toho, že muži mají v řadě ohledů vyšší hodnotu a to, co dělají, bývá obvykle považováno za ideál či normu. Naproti tomu chování žen bývá stavěno do světla snah vyhovět těmto normám anebo je na něj pohlíženo jako na méně hodnotnou tolerovanou odchylku.

Psychoanalytické teorie, které jsou známé též jako teorie identifikace, se zabývají především psychosexuálním vývojem jedince. Mezi nejznámější teorie řadíme koncepci Sigmunda Freuda, která je postavena na předpokladu, že dítě si osvojuje genderové role a vzory prostřednictvím identifikace s rodičem stejného pohlaví. Ve svém přístupu Freud vychází z androcentrismu, přičemž podotýká, že ženy závidí mužům penis a proto se cítí být nedokonalými a méněcennými. Tato úvaha se později promítla do představ, že ženy závidí mužům moc, privilegia, svobodu a status v patriarchální společnosti.

Freudovu původní teorii později přepracovala Nancy Chodorow. Její feministická psychoanalytická koncepce zdůrazňuje na rozdíl od Freuda vztah dětí s matkou. Vychází z předpokladu, že matka tráví v domácnosti mnohem více času než otec, tudíž dítě s matkou má velmi intenzivní vztah. To přináší výhodu dcerám, které tak mají možnost identifikovat se se vzorem své genderové identity a uspokojovat své potřeby. Chlapci tím, že je otec často nepřítomen, trpí. Jejich snaha odpoutat se od matky postupně vede k citově odtažitějšímu chování.

4 Ženy v organizacích

Nízký podíl žen v řídicích a rozhodovacích funkcích v organizacích je již statisticky ověřeným faktem, avšak není tomu tak dávno, co se začala tato nerovnováha jevit jako problematická a nesamozřejmá. S nedostatkem žen v managementu souvisí celkové uspořádání pracovního trhu, který je více příhodný pro bezdětné a pro jedince primárně se věnující pracovní sféře. Roli hraje i struktura společnosti vůbec, což je nejvíce patrné při pohledu na způsoby péče o děti a na rodinné politice. Jmenované oblasti jsou provázané genderovými stereotypy, které staví muže převážně do oblasti veřejné a naopak ženy do oblasti soukromé, a to především na základě jejich předpokládaných vlastností a osobních motivací.

Manažerská funkce bývá v obecném povědomí považována za neutrální a zpravidla se o genderových vztazích nehovoří. Až v posledních letech se začíná poukazovat na to, že na řídicích postech převažují muži a že i oni mají svůj gender, který se projevuje v jejich praktikách. Z toho plyne, že v oblasti managementu vládne maskulinní ideologie a hodnoty, přičemž centrální vidinou zůstává racionální, objektivní a výkonný muž, který zastupuje v organizaci patriarchální hlavu rodiny. Součástí této pracovní morálky je představa nepřetržité dlouhodobé vzestupné kariéry, která vyžaduje dlouhou denní přítomnost v zaměstnání, což podporuje konstrukt muže jako živitele rodiny.

Fakt, že se na manažerských místech objevuje jen minimum žen, byl přehlížen a ignorován přibližně do poloviny 70. let dvacátého století. Z tohoto důvodu jsou dnes tradiční teorie organizace a managementu (veškeré teorie, které nezohledňují problematiku genderových vztahů) nazývány „genderově slepé“. V této souvislosti rozlišujeme dva pojmy – „genderová neutralita“ a „genderová slepost“. Zatímco genderová neutralita vyjadřuje, že určitý jev nebo přesvědčení jsou nezávislé na daném uspořádání společenských vztahů mezi muži a ženami, genderová slepost vede k ignoraci či neschopnosti brát genderovou problematiku v potaz. Tradičnímu pojetí organizací a managementu tak bývají vytýkány zejména dvě následující skutečnosti (Křížková a Pavlica, 2004, s. 87):

- Nereflektují fakt, že současné organizace byly založeny a ovládnuty muži a že následkem toho jejich struktura odpovídá identitě a rolím, které jsou mužům předepisovány.

- Principy a pravidla v organizacích jsou považovány za obecně platné pro obě pohlaví. Mužské tendence a projevy jsou jakousi normou, které se ženy mají přizpůsobit, tudíž jakékoliv rozdíly ať už v životních podmínkách, strategiích nebo zkušenostech mužů a žen jsou ignorovány.

4.1 Genderové nerovnosti v organizacích a managementu

Již řada výzkumů v sociálních vědách poukázala na důležitost pohlaví a genderu v oblasti dělby práce, popisu pracovního místa, procesů přijímání uchazečů, jejich hodnocení a povyšování. Bylo prokázáno, že gender je v organizačních procesech a strukturách více či méně patrný a trvale zakotvený.

Řízení podniků a firem podle tradičních přístupů se neobešlo bez odezvy ze strany žen. Právě na základě problémů a obtíží, které takový způsob řízení přináší, vznikly v posledních třiceti letech tzv. genderové teorie organizace. Socioložka Rosemary Crompton v této souvislosti předkládá ideu závislé manželky, kterou pomohly zkonstruovat a rozvinout moderní byrokratické organizace. Od manželky se totiž tradičně očekává, že zajistí v domácnosti veškeré aktivity a služby, aby se manžel mohl věnovat své pracovní seberealizaci. Karierní postup bývá obvykle spojován s vyšší dávkou strategické a tvůrčí práce a naopak s úbytkem administrativní činnosti. Zatímco rutinní práci lze zastat běžně během standardní pracovní doby, řízení a promýšlení strategií vyžadují více času i nasazení. Díky domácím povinnostem a úvazkům jsou tak ženy i v pracovní sféře předurčeny k poskytování dalších „služeb“ mužům, respektive administrativní činnosti, z čehož vyplývá, že současné byrokratické organizace jednak nejsou genderově neutrální, ale co víc, jsou přímo na genderových nerovnostech založeny (Křížková a Pavlica, 2004, s. 88)

4.1.1 Studium genderových nerovností v organizacích – první koncepce

Práce Rosabeth Moss Kanter *Men and Women of the Corporation* představuje jednu z prvních koncepcí zabývajících se vysvětlením rozdílů v postavení mužů a žen na řídicích pozicích v organizacích. Tato kniha, která vyšla poprvé v roce 1977, je stále inspirací pro mnohé autory a autorky. Kanter ve své studii popisuje pracovní vztahy v korporacích, a to především mezi vedoucími pracovníky. Ačkoliv vliv genderu na situaci mužů a žen v řídicích funkcích nepřehlídí, podíl v zastoupení obou pohlaví na dané pozici je to, co považuje za zásadní a rozhodující. Podle jejích slov by se muži chovali podobně

jako ženy, kdyby byl poměr mužů a žen na řídicích místech obrácený. S jejím přístupem se ne tak úplně ztotožňují sociologové, kteří považují gender za prvořadý v této situaci a tvrdí, jestliže se změní zastoupení mužů a žen, potom se změní také nejen povaha daného místa (finanční ohodnocení, prestiže, atd.), ale i role s tímto místem spojené.

Teorie R. M. Kanter je výjimečná právě tím, že za hlavní příčinu nerovného postavení žen v práci považuje umístění jednotlivců v organizační struktuře. To, jak se jednotlivci chovají a jaké zaujímají postoje v organizaci, pak determinují tři základní faktory (Křížková a Pavlica, 2004, s. 89):

- **Struktura příležitostí spojených s pozicí**
- **Moc**
- **Proporční zastoupení mužů a žen na té které pozici**

Autorka uvádí, že jednání muže a ženy je velmi podobné, pokud jsou oba v nevýhodné a nerovné pozici s malými příležitostmi a nízkou mírou moci. Zejména kvůli tomuto výroku bývá její teorie kritizována. Měla by se více soustředit na příčiny a procesy, které jsou jádrem neúměrného zastoupení mužů a žen na různých postech. Také podceňuje možnou diskriminaci, která vyplývá z preference maskulinních zásad panujících v organizacích a jejich managementu. Podle Kanter gender hraje důležitou roli v organizačních procesech, avšak nepovažuje jej za rozhodující pro jejich vysvětlení. Stejně jako představitelé tradičních teorií řízení i Kanter vnímá strukturu organizací jako genderově neutrální.

4.1.2 Nové přístupy ke studiu genderových vztahů v organizacích

Polovina 80. let dvacátého století byla ve znamení vzniku nových směrů studií organizací a řídicích procesů. Tyto přístupy spatřují hlavní příčinu nerovného postavení žen v práci a managementu v genderových vztazích. Podle nich je gender zakotven v organizacích stejně tak jako v sociální struktuře, což má vliv na rozdělení kompetencí mezi oběma pohlavími. Někteří autoři tato rozdělení nazývají „genderovými režimy“, které byly definovány Robert Connellovou, australskou socioložkou, jako „*historicky konstruované vzorce mocenských vztahů mezi pohlavími*“ (Křížková a Pavlica, 2004, s. 90).

Gender může být zakořeněn jak v organizačních procesech, jak už bylo řečeno, tak i v rozhodnutích, která se jeví, že s ním nemají nic společného. Příkladem mohou být pracovní místa, jejichž náplň a vztahy mezi nimi bývají označovány za genderově neutrální. Ti, kteří jsou přívrženci tohoto názoru, jej obhajují slovy, že povinnosti vyžadované od pracovníků na daných pozicích jsou rovné. Avšak při pohledu na organizace a jejich strukturu zjišťujeme, že se od dob, kdy na řídicích místech pracovali zejména muži, a ženy zastávaly post servisní pracovnice, moc nezměnily. Z toho lze usoudit, že perspektivní pracovní místa, kariérní možnosti a požadované kompetence stále zůstávají přizpůsobeny mužským životním rolím.

Tím se dostáváme k problému tzv. genderované organizace, což je taková organizace, ve které dochází k jednostrannému zvýhodňování jednoho pohlaví, tradičně mužského. Protipólem k genderované organizaci je tzv. genderově integrovaná organizace, která se snaží prosazovat genderovou rovnost. Průzkumy ukazují, že takové zvýhodňování v podnicích probíhá minimálně ve čtyřech procesech, které jsou vzájemně provázány (Křížková a Pavlica, 2004, s. 91-92):

- **Rozdělení podle linie genderu**

Jde o jisté způsoby rozdělení práce, povoleného chování, jednání a moci. Rozdělení práce souvisí s četností výskytu jednoho nebo druhého pohlaví v dané oblasti. Například ženy potkáváme běžně v personálních odděleních, zatímco muže v technických. Co se týče chování i zde jsou rozdíly v toleranci určitých projevů. Příkladem může být vulgarita, která je u mužů více tolerována než u žen. Ženy si zase mohou otevřeně poplakat.

- **Konstrukce symbolů a obrazů**

Jde o vytváření jisté symboliky, která vysvětluje, vyjadřuje a posiluje genderové rozdělení na muže a ženy. Velmi zřetelné je to například u oblékání. Oblečení manažerů by mělo na první pohled evokovat image úspěšných a silných mužů – dokonalý střih, tmavé barvy, minimum dekorativních prvků. Takovému stylu oblékání by se měly přizpůsobit i ženy manažerky. Naproti tomu, od žen pracujících jako sekretářky či asistentky je vyžadováno, aby působily žensky. Dokonce i různé tiskoviny a propagační materiály odpovídají maskulinním hodnotám úspěchu, výkonu, fyzické síly apod. Na fotografiích vidáme mladé a

zdravé, popřípadě starší, ale decentní lidi, kteří jsou na první pohled úspěšní. Jestliže jsou zobrazena obě pohlaví společně, muž je vždy představitel „silného pohlaví“ – například muž stojí a diktuje, žena sedí a zapisuje. V nejrůznějších textech stojí informace o tom, jak si firma vede po ziskové stránce, jak dokonalé jsou její výrobky atd. Sociální stránka věci jako by stála stranou.

- **Interakce mezi aktéry**

Způsoby interakce mezi muži a ženami, mezi ženami a ženami a mezi muži a muži značí zavedené vztahy nadřazenosti a podřazenosti v podniku. Je to pozorovatelné například u toho, kdo koho častěji přerušuje, na co kdo klade důraz nebo jaká kdo vznáší témata. Podle výzkumů se většina mužů jeví jako iniciátoři a aktéři, ženy naslouchají a fungují jako emocionální podpora. Odlišnosti spatřujeme i v interpretaci chování jednotlivého pohlaví. Pokud během diskuse muž zvýší svůj hlas, jeho chování je ve většině případů chápáno jako projev asertivity a důrazu. Jestliže svůj hlas zvýší žena, její chování je interpretováno jako hysterické.

- **Produkce identit**

Jestliže chce být jedinec platným článkem v organizaci, musí přijmout pravidla, která jsou v ní pro obě pohlaví nastavena. Jedinec většinou nevědomky genderovanou organizační kulturu přijímá za svou a roli, kterou v podniku sehrává, považuje za přirozenou součást své vlastní identity.

4.2 Dosahování genderové rovnosti v managementu

Rovnost podle genderu – takto zní hlavní moto genderově integrované organizace. Tato rovnost by se měla promítnout do dvou základních úrovní - rovné příležitosti a rovné zacházení pro muže a ženy. Rovnými příležitostmi žen a mužů máme na mysli neexistenci bariér cestou k uplatnění jak po stránce ekonomické, politické, tak i sociální. Rovné zacházení pro ženy a muže souvisí s nepřítomností ať už přímé či nepřímé diskriminace na základě pohlaví v podnikové struktuře a procesech.

Již bylo řečeno, že poměr mužů a žen v pracovních kolektivech sehrává důležitou roli ve vztazích v organizacích. Diskriminace je z velké části způsobena právě postavením žen jako minoritní skupiny, a to zejména v managementu. Větší podíl žen na manažerských postech nejenže snižuje negativní vliv menšinového postavení žen

v organizacích, ale také obohacuje dynamiku a hodnoty managementu. Co tedy vedlo mnohé zahraniční firmy k implementaci genderové rovnosti a zvyšování sociální a genderové diversity pracovníků? Hlavní důvody jsou následující (Křížková a Pavlica, 2004, s. 103):

- Vyšší sociální a genderová diversity zaměstnanců a manažerů může nabídnout širší paletu kompetencí.
- Jestliže sociální i genderová rozmanitost zaměstnanců je odrazem charakteru celkové populace, tedy možných zákazníků, může z ní mít daná organizace i ekonomický zisk.
- Ve snaze nastolit rovnost jsou zaměstnanci více motivováni k vlastnímu rozvoji, stávají se tak spokojenějšími a produktivnějšími.
- Organizační kultura není jednotvárná, je dynamičtější a různorodější, což všichni ocení.

4.2.1 Gender mainstreaming

Gender mainstreaming je specifickou strategií a metodou Evropské unie pro dosahování rovných příležitostí pro ženy a muže v institucích, organizacích a v politice. Na základě rozhodnutí Evropské komise byl gender mainstreaming v roce 1997 zakotven v Amsterodamské smlouvě a od tohoto roku je závazným principem pro všechny členské země. Avšak za klíčový moment pro vznik této strategie je považována Světová konference žen v Pekingu uskutečněná v roce 1995, kde bylo stanoveno, jak by měla práce na zajištění celkové rovnosti probíhat, a to konkrétně po organizační a finanční stránce. V Amsterodamské smlouvě byla pak formalizována povinnost všech zemí EU přijmout gender mainstreaming jako jednu ze svých priorit a zásad.

Přesná definice gender mainstreamingu dle Rady Evropy zní: „*Gender mainstreaming spočívá v (re-)organizaci, zlepšení, rozvoji a evaluaci rozhodovacích procesů s cílem, aby aktérky a aktéři, kteří se podílejí na politickém uspořádání, zohledňovali ve všech oblastech a na všech úrovních rovné postavení žen a mužů*“ (Blickhäuser a von Bargen, 2007, s. 1). Z výše uvedené definice vyplývá, že strategie

gender mainstreamingu spočívá v zohledňování priorit a potřeb mužů a žen ve všech organizačních postupech i opatřeních, nevyjímaje stádium plánování. Celý proces je monitorován a následně dochází k vyhodnocování dopadů jednotlivých opatření na život mužů a žen. Tato strategie bere v úvahu jak biologické odlišnosti mužů a žen, tak i jejich odlišnosti společenské. Zároveň je jejím cílem vyhnout se zjednodušování ženských a mužských rolí a stereotypizaci.

Existuje řada metod a strategií genderového mainstreamingu, které jsou vzájemně příbuzné. Jelikož mají obecný charakter, lze je využívat nejen v rámci jednotlivých organizací, ale i při celostátních ať už právních, ekonomických či sociálně politických opatření (Křížková a Pavlica, 2004, s. 104):

- **Statistiky členěné podle pohlaví** – třídění veškerých statistik a údajů dle pohlaví je východiskem pro dosažení rovnosti a genderové integrace. Statistiky a údaje poskytují informace o nynějším stavu společnosti nebo podniku a o dílčích oblastech rovnosti či nerovnosti. Na základě toho jsme schopni popsat aktuální stav a zhodnotit jej.
- **Vyhodnocení genderových dopadů** – představuje preventivní metodu, jejímž úkolem je zjistit, jaké budou mít daná rozhodnutí dopady na rovnost mužů a žen. Aby mohla být tato metoda použita, je nezbytné mít rozčleněná data podle pohlaví. Ta jsou schopna vyhledat oblasti „postižené“ genderovou nerovností, míru jejich zatížení a vypátrat i pravděpodobné příčiny. Tato analýza nám umožňuje připravit opatření, která zamezí prohlubování nerovností a následně je odstranit.
- **Metoda 3Z** – díky této metodě se nám dostává informací o postavení mužů a žen ve společnosti či organizaci. 3Z představují: zastoupení (počet žen a mužů na určité pozici v určité oblasti), zdroje (rozdělení zdrojů organizace mezi muže a ženy např. peníze, technika, prostor, čas atd.), závěry (ty představují shrnutí předešlých dvou Z, snaží se přijít na příčiny zjištěných rozdílů a genderových nerovností).

4.3 40 procent žen ve vedení firem – ano či ne?

Podle slov Viviane Redingové, eurokomisařky pro spravedlnost, 14. listopad 2012 můžeme označit za historický den pro genderovou rovnováhu a pro rovnost. Evropská

komise totiž v tento den přijala návrh, podle kterého by mělo být ve vedení velkých evropských společností alespoň 40 procent žen. Povinné kvóty pro ženy vyvolaly patričný rozruch a vlnu odporu mezi členskými státy, nevyjímaje ani Českou republiku. „*Po desetiletí planých slibů a marných pokusů o samoregulaci máme stále 85 procent mužů ve vedení firem. To je myslím plýtvání talentem, když pomyslím na to, že 60 procent univerzitních absolventů jsou ženy,*“ nechala se slyšet Redingová, aby ospravedlnila svůj návrh (Horáček, 2012).

Podílu 40 procent žen ve vedení firem by se mělo dosáhnout nejdéle do roku 2020. Státní firmy budou muset tuto podmínku splnit již o dva roky dříve. Firmy tedy budou muset vybírat kvalifikované ženy na dané posty, dokud nedosáhnou oné 40procentní kvóty. Otázkou však zůstává, zda je rozumné usilovat o dosažení genderové rovnováhy za každou cenu. Za nedodržení této směrnice budou udělovány sankce, o kterých si jednotlivé státy budou rozhodovat samy. Podle Evropské komise by mělo jít o sankce nejčastěji v podobě zrušení jmenování muže na patričné místo. Ačkoliv tento návrh nemá mnoho příznivců, bude-li schválen Evropským parlamentem a členskými státy, tak bude muset platit a země, které jej nebudou respektovat, budou čekat postihy. Každá země by si tak měla najít svůj způsob, jak zvýšit zastoupení žen ve vedení firem.

Svůj nesouhlas projevil například Jaroslav Hanák, prezident Svazu průmyslu a dopravy ČR, který označil toto rozhodnutí za typicky byrokratické a za nerozumné. Zásahy do práv firem považuje za kontraproduktivní, přičemž poukázal zejména na odvětví těžkého průmyslu a dopravy, kde bude kvótu velice obtížné naplnit. Proti kvótám se také ohradila Jaroslava Rezlerová, prezidentka Asociace poskytovatelů personálních služeb, která tvrdí: „*Já osobně nepovažuji kvóty za příliš šťastné, protože ženy ve vedení firem jsou, budou a jejich počet se nepochybně bude zvyšovat díky jejich schopnostem, díky přístupu ke vzdělání a větším možnostem, jak se uplatnit na trhu práce. Takže nějaká kvóta, která připomíná plánované hospodářství, není na místě*“ (ČT24, 2012).

V současné době tvoří ženy v EU u velkých společností necelých 14 procent členů rad a 15 procent neexekutivních postů ve vedení. Co se týče situace v ČR, tak ani u nás ženy nemají velké zastoupení jak v managementu, tak v politice. Pomoci by jim měly právě kvóty, domnívá se organizace Fórum 50%, která bojuje o rovné zastoupení mužů a žen v rozhodovacích procesech. Poměr mužů a žen v managementu a politice hraje už dlouhodobě jednoznačně ku prospěchu mužů. Například v Senátu nyní zasedá 18,5 procent žen, v Poslanecké sněmovně je to o něco více, 22 procent, a ve vládě pak najdeme pouhé

dvě ženy. Kvóty jsou zkrátka potřeba, jak tvrdí Fórum 50%, protože kdybychom spoléhali na tzv. přirozený vývoj, tak bychom museli čekat 150 až 200 let, než by došlo k vyrovnanému zastoupení obou pohlaví. K zemím, které tento návrh podporují, patří Belgie, Dánsko, Finsko, Francie, Itálie, Nizozemsko, Portugalsko, Rakousko, Řecko, Slovinsko a Španělsko.

Dané směrnice pochopitelně nezasáhnou všechny podniky. Předpokládá se, že směrnice se bude týkat přibližně pěti tisíc společností v EU, které jsou obchodovatelné na burze, a to jak veřejných tak soukromých. Konkrétně jde o ty společnosti, jejichž celosvětový roční obrat činí více než 50 miliónů eur a které mají alespoň 250 zaměstnanců.

5 Ženy ve vedení a bariéry jejich profesionálního postupu

Problémy různé povahy se objevují v jakémkoliv zaměstnání, ať jste muž či žena, ale problémy žen manažerek navíc souvisejí s jistými předsudky, které vznikly v paternalistické společnosti. Tyto předsudky jsou brzdou v jejich kariérním růstu, ačkoliv existují zákony, jež vymezují genderovou rovnost. Společnost se mění a s ní i určité konvence, avšak předsudky vůči ženám ve vedení zcela nevymizely a jsou v mnoha firmách znatelnou bariérou.

Pro ženy, které by se rády prosadily v zaměstnání, může být velice obtížné sladit všechny svoje životní role, a to právě díky existenci genderových stereotypů, přičemž nejde jen o předpokládané rodičovství. Zaměstnavatelé jej často považují za handicap; např. dříve jsme se setkávali s tendencemi ženy diskriminovat kvůli očekávanému mateřství již u přijímacích pohovorů. Ačkoliv v roce 2004 byl v Zákonu o zaměstnanosti zakotven zákaz takto diskriminovat ženy, pravděpodobně tyto tendence přetrvávají dodnes.

Veškerá zjištění bez pochyb poukazují na fakt, že na vedoucích pozicích se častěji vyskytují muži než ženy. Je důležité podotknout, že tento stav není způsoben pouhým nedostatkem motivace či schopností konkrétních žen, ale důležitou roli zde sehrává celý soubor bariér, které jsou součástí pracovního prostředí.

5.1 Skleněný strop – neviditelná bariéra

K řadě předsudků a stereotypů znemožňujících ženám se plně realizovat patří tzv. skleněný strop. Tato neviditelná bariéra brání ženám dostat se na taková místa, která odpovídají jejich vzdělání i schopnostem. V osmdesátých letech si většina žen naivně myslela, že jsou schopny dosáhnout čehokoliv, co se jim zlíbí a skleněný strop pokoří. Bohužel se ukázalo, jestliže nejsou v té pravé firmě, na vrchol se nedostanou byť by byly ty nejzkušenější a nejlepší ženy na světě. *„Skleněný strop je vlastně taková bariéra postupu žen na vyšší pozice. Je tak nazývána, protože zesponu je neviditelná. Žena ji pozná až ve chvíli, kdy chce na nějakou vyšší příčku postoupit. Jsou to vlastně více či méně skryté formy diskriminace. Překážky, které nejsou viditelným znevýhodněním, ale jejich výsledkem je, že na těch nejvyšších příčkách je skutečně naprostá převaha mužů. A to zejména na místech a v oborech, které jsou prestižní na trhu a velmi dobře ohodnocené,“* uvedla v rozhovoru pro BBC Czech Alena Křížková ze Sociologického ústavu České akademie věd (Kábrhelová, 2004).

Existuje výčet různých typů překážek, které mohou dohromady nebo v kombinacích „skleněný strop“ utvářet. Mezi tyto překážky patří následující (Křížková a Pavlica, 2004, s. 92):

- **Společenské bariéry** - ty se vztahují k příležitostem týkajících se přístupu ke vzdělání a zaměstnání, zahrnují celkovou genderovou strukturu společnosti, genderové stereotypy. V první řadě jde o fakt, že pracovní prostředí je lépe nastavené pro mužské role, což souvisí s přirozenými rozdíly mezi muži a ženami. U mužů se předpokládá, že jsou dravější, motivovanější, dokáží se lépe soustředit na práci atd. Ženy se musí těmto nastaveným podmínkám přizpůsobit a rodinné povinnosti, které jsou stále více kladeny na ně, jim to nějak zvlášť neulehčují. Je tedy nasnadě otázka: „Má žena šanci se v dnešní společnosti propracovat až na samotný vrchol a přitom hravě zvládat i roli matky?“ Ačkoliv pohled na plnění rolí v rodině se v průběhu několika let změnil, řada průzkumů poukazuje na to, že péče o rodinu je jednoznačně připisována matce. Ve většině případů se i ty nejambicióznější ženy vzdají svých snů ve prospěch rodiny, pokud se neseťkají s dostatečnou podporou společnosti. Hovoří se také o tzv. efektu eskalátoru, díky němuž se muži dostávají rychleji na vyšší pozice tím, že ženy vyloučí – zkrátka nejsou brány jako potencionální manažerky, nejsou dostatečně motivovány k postupu, nemají možnost vhodného vzdělání či školení.
- **Informační bariéry** – tkví v nedostatečném zajišťování informací o zastoupení žen na řídicích místech jak v organizacích, tak i ve společnosti vůbec. To potom vede k mylným domněnkám o bezproblémovém stavu a také k odrazování žen aspirujících na post manažerky.
- **Bariéra odlišnosti** - znamená, že manažeři mají tendenci vybírat si takové uchazeče, kteří se od nich příliš neliší. Jestliže vyšší funkce zastávají muži, pravděpodobně si vyberou opět muže.
- **Genderové rozdělení pracovního trhu** – ženy, které se objevují na řídicích pozicích, jsou převážně ve feminizovaných, méně prestižních nebo finančně výhodných oborech.

- **Existence tzv. old-boys networks** – neboli sítí neformálních vztahů, které mezi sebou vytvářejí muži pracovními a mimopracovními aktivitami. Díky společným zájmům jako je např. sport, bývá obvykle těžké pro ženu do těchto vztahů proniknout. Přitom právě proniknutí do těchto neformálních vztahů je považováno za jeden z rozhodujících předpokladů úspěšné kariéry ve firmě.
- **Sexuální obtěžování** - představuje další možnou komplikaci. Ačkoliv organizační prostředí je považováno za sexuálně neutrální, ve skutečnosti je silně sexualizované. Nejenže toto úmyslné jednání vyvolává neklid, ponížení nebo zoufalství, ale může vést až k újmě na zdraví. Zásahy mohou být patrné jak ve sféře osobní, tak i ve sféře pracovní. Navíc takovéto obtěžování je považováno za nezákonné.
- **Nedostatky v antidiskriminačních zákonech** – legislativní opatření, která zakazují diskriminaci, bývají často nepřesná a nejednoznačná a nedisponují dostatečně účinnými sankcemi. V praxi to může vypadat takto: žalovaná strana sice soudní spor prohraje, avšak prohra se obrátí v neprospěch žalobkyně. Trest není dostatečně veliký na to, aby oslabil celkové postavení žalovaného, za to žalobkyně si to v práci „odskáče“.

V souvislosti s nízkým podílem žen ve vedení společností se také hovoří o tzv. skleněném útesu. Jde o zdánlivě opačný jev než jakým je „skleněný strop“, kdy je žena skutečně dosazena do samotného čela firmy, bohužel ale až tehdy, kdy se firmě nedaří a její akcie klesají. S touto odbornou studií přišel profesor psychologie z Univerzity v Exeteru Alex Haslam. Ten zjistil, že ženy jsou vybírány do společností, které neprosperují. Špatný stav společnosti však nebyl způsoben jmenováním ženy do vedoucí funkce, naopak tento stav přiměl majitele, aby ženu do čela jmenoval. *„Naše analýza naznačuje, že tu funguje složitější proces o více faktorech. Jedním z nich je skutečně případ krajní nouze, kdy si vedení společnosti řekne - dobrá, všechny ostatní možnosti jsme vyčerpali, tak zkusíme přijmout ženu. Dalším momentem může být snaha začít komunikovat například s akcionáři, snaha sdělit jim, že změny jsou na obzoru. Jak nejlépe naznačit, že špatné časy jsou už za námi? Možná, když změníme složení správní rady, budeme vypadat*

lépe, nověji a jinak než dříve,“ vysvětluje možné uvažování společností Haslam (Kábrhelová, 2004).

5.1.1 Tokenismus

Termínem „tokenismus“ označujeme situaci, kdy je zástupce určité skupiny (např. pohlaví, národnost, rasa) v určitém společenství (organizace, pracovní skupina) jediný nebo početně vzácný. Slovo „token“ v angličtině znamená symbol či znamení, tudíž takový člověk se stává jakýmsi symbolem skupiny, k níž náleží. Obvykle přitahuje větší pozornost a je vnímán na základě stereotypů, které ho k této skupině pojí.

Vezmeme-li v potaz management, zejména pak ten vrcholový, nemůžeme se divit, že v pozicích tokenů se ocitají většinou ženy vzhledem k jejich nízkému zastoupení. V praxi to znamená, že jakkoliv se ženy snaží potlačit svou ženskost, která bývá vnímána jako nepatřičná, muži jim přesto připisují atributy, které jsou stereotypně spojované s ženskou pozicí v práci. Zdůrazňované vlastnosti potom často slouží jako argument proti postupu a kariéernímu úspěchu žen. Tokenismus tedy představuje jeden z dalších mechanismů, který se podílí na vytváření již zmíněného „skleněného stropu“ v organizacích.

Autoři, kteří se věnují tomuto fenoménu (např. Kanter, Powell), popisují jevy, které jsou pro pozici tokenů a pro jejich vnímání v organizacích či pracovních skupinách charakteristické (Křížková a Pavlica, 2004, s. 94):

- **Pozornost** – jak už bylo zmíněno v definici tokenismu, lidé v pozicích tokenů přitahují značnou pozornost díky své výjimečnosti ve skupině. V oblasti managementu malé procento žen či jejich ojedinělost automaticky poutá pozornost mužů. Z psychologického pohledu token tedy představuje figuru na pozadí většiny.
- **Kontrast** – ti, kteří pozorují situaci, obvykle přehánějí rozdíly mezi tokeny a zástupci většiny. Tím ale dochází jednak k přehlížení vlastností, které má token s většinou společné (např. vysoký pracovní výkon, znalosti), a jednak ke zdůrazňování jeho či její odlišnosti (hospodyně, matka, nízká autorita, nezáměr o kariéru). Tyto charakteristiky, které jsou tokenům připisovány, plynou ze stereotypů a generalizace, jež si většina o jejich skupině vytvořila. Na tokena není

pohlíženo jako na jedinečnou osobnost, nýbrž jako na ztělesnění vlastností skupiny, k níž podle většiny náleží.

- **Tlak na výkon** – protože je ženám jako tokenům věnována zvýšená pozornost a navíc jsou hodnoceny dle stereotypizovaných ženských charakteristik, bývá jejich výkon podroben vyšší kontrole. Tato skutečnost vede manažerky k tomu, aby pracovaly mnohem více a dosahovaly lepších výsledků než jejich mužští kolegové.
- **Asimilace** – zdá se, že člověk v pozici tokena je v jakési pasti. Na jednu stranu, jestliže se snaží svému okolí dokázat, že jeho pohled není správný, tím větší pozornost k sobě upoutá. Na druhou stranu, ačkoliv bývá jednodušší přizpůsobit se daným stereotypům, tím se naopak tyto stereotypy udržují a reprodukují.

Na základě výše popsaných jevů můžeme konstatovat, že u žen manažerek se bude tokenismus pravděpodobně projevovat v podobě stresu a neustálé nejistoty, jak se zachovat. Jestliže se žena rozhodne jednat tvrdě, budou muži tento zákrok hodnotit jako přehnaný, zachová-li se naopak přiměřeně svému pohlaví, její postup bude hodnocen jako typicky ženský. Z průzkumů také vyplynulo, že muži na pozicích tokenů nemívají tak negativní zkušenosti jako ženy, někdy je tomu dokonce naopak. Pozornost, kterou přitahují, se stává pro ně výhodou, která může mít podobu připsování vyššího statusu, odpovědnosti či odbornosti.

5.2 Podpora žen v manažerských pozicích

Kariérový postup žen je pomalejší a náročnější, to alespoň potvrdila většina respondentů v průzkumu prováděném VÚPSV Praha v roce 2006. Nejčastější důvody byly uváděny tyto dva: za prvé bývá obtížné skloubit kariéru na tak vysokém postu s mateřskými povinnostmi a za druhé neustálý boj s překonáváním předsudků ostatních a úsilí vynaložené na prosazení se v převážně mužském kulturním prostředí. Nicméně v oblasti budování kariéry můžeme pozorovat nové trendy a přístupy žen k jejímu budování.

Rozdíly v pohledu na budování kariéry se na příklad týkají rozdílnosti generací. Zatímco životní cyklus starší generace žen probíhal následovně: studium, po jeho ukončení založení rodiny, mateřství, poté až doplnění či zvýšení kvalifikace následované budováním

kariéry; mladší generace žen buduje kariéru ihned po ukončení studia, což je zpravidla nutí odložit mateřské povinnosti, některé dokonce na založení rodiny a mateřství rezignují. Většina žen totiž považuje svoji kariéru za životní cíl či životní prioritu. Souvisí to také s podmínkami a možnostmi, které může současná generace využít pro budování své kariérové dráhy.

Jinou neopomenutelnou skutečností je, že se mění role v partnerských vztazích. Role a funkce partnerů se prolínají. Snad nikoho v dnešní době nezaskočí, když se muž stará o dítě nebo o domácnost, jestliže žena nemůže, nebo naopak, když žena zastane např. nějakou obchodní činnost.

Způsoby možné podpory jsou následující (Vlach, 2008, s. 60):

- **Infrastruktura služeb pro domácnost** – ženy pečují o domácnost v průměru 11 – 30 hodin týdně. Proto, aby mohly vykonávat manažerskou funkci, je nezbytné je od těchto povinností osvobodit. Nemůžeme se spoléhat na to, že jednou bude řešením dělba domácí práce mezi partnery, obzvlášť jeli manželství dvoukariérové. Navíc vysoká zaměstnanost žen (v ČR, ale i v jiných státech) a neustále se prodlužující věk odchodu do důchodu nedává prostor ani babičkám. Místo toho, aby se staraly o domácnost svých dětí, musí se jejich děti starat o ně. Významné jsou proto především služby poskytující péči o děti (jesle, mateřské školy) a seniory (domácí či ústavní péče, domovy a penziony pro důchodce). Kromě klasických jeslí a mateřských škol existují také podniková předškolní zařízení. Tyto zařízení však provozují jen velké a bohaté společnosti. Vysoké náklady si vyžadují rozdílný přístup k ženám, což vede k nerovným podmínkám mezi řadovými zaměstnankyněmi a manažerkami. Tento přístup byl již v ČR aplikován, ale co se ukázalo více účinné a efektivní byla vzájemná spolupráce podniků a orgánů samosprávy pro budování a financování předškolních zařízení.
- **Ostatní komerční služby pro domácnost** – díky těmto službám manažerky tráví v domácnosti v rozmezí od méně než 5 hodin do 10 hodin týdně. Tyto služby využívá pouze jedna pětina domácností manažerek. Jako problémy se jeví řídká síť těchto služeb, předsudky a nedůvěra, finanční náročnost.

- **Institucionální rámec** – dané instituce členských států EU sledují a pomáhají zabezpečit rovnost jak v ekonomickém, tak ve společenském životě, nehledě na pohlaví, národnost, rasu, náboženství atd. V této souvislosti je nyní nejvíce diskutované téma kvótního zastoupení žen v managementu (viz kapitola 4.3). Tento model na příklad uplatňuje Norsko od roku 2003, díky němuž v roce 2007 bylo zastoupení žen v managementu dvojnásobné. Do této oblasti spadá i téma mzdové diskriminace. Ženy zastávající stejnou pozici mají v porovnání s muži nižší platy. Průměrný plat všech zaměstnaných žen je stále nižší než průměrný plat mužů. Toto tvrzení neplatí pro všechna odvětví, ale obecně můžeme říci, že čím je podíl pracujících žen ve firmě vyšší, tím nižší je jejich průměrný výdělek. Profesní struktura zaměstnání se také liší podle pohlaví, což vede k jinému finančnímu ohodnocení. Změna oproti dřívějšímu, kdy hlavní příčinou nestejněho finančního ohodnocení byla odlišnost ve srovnatelné práci, nastala v zařazování. Ženy dostávají funkce s nižším platovým zařazením. Nicméně ve srovnání s ostatními západními státy EU, znevýhodnění žen v ČR není výrazně odlišné.
- **Chování zaměstnavatelů** – zkrácený pracovní úvazek je sice milé gesto od zaměstnavatele, ale není řešením. Klíčovou otázkou v tomto bodě je, zda zaměstnavatel, který se spokojí jen s „polovinou“ manažera, nějakého manažera vůbec postrádá. Druhá věc je diskriminace manažerky, kdy zaměstnavatel vyžaduje stoprocentní výkon a odpovědnost za mzdu, která odpovídá jen zkrácenému úvazku. Podobné argumenty najdeme i pro téma flexibilní pracovní doby. Obsah práce manažera tvoří z 80 procent komunikace. Pracovní doba manažera je závislá na pracovní době kolegů, obchodních partnerů, podřízených a nadřízených pracovníků. Organizovat si tedy svoji pracovní dobu v rámci těchto mantinelů spadá mezi organizační schopnosti pracovníků v managementu, tudíž benevolence zaměstnavatele v tomto směru se zdá být zbytečná. Aby pozice ženy v managementu byla přínosem, je nutné vytvořit podmínky, které by jí od jejích výlučných povinností pomohly. Vytváření specificky ženských míst v managementu si totiž můžou dovolit opět jen velké firmy, a to pouze na přechodnou dobu v rámci posilování příznivé image.

6 Přehledové studie

Fenoménem zvaným „skleněný strop“ se zabývalo a dosud zabývá několik autorů a vědců. Samozřejmě nezůstalo jen u teorie. Na toto téma byla provedena celá řada výzkumů pohlížející na daný jev z různých úhlů pohledu. Závěr teoretické části je tedy stručným přehledem několika výzkumů zaměřených na tuto problematiku.

6.1 How Are Women's Glass Ceiling Beliefs Related To Career Success

Výzkumu publikovaného v roce 2012 s názvem „Jak souvisí názory žen na skleněný strop s jejich kariérním úspěchem“ se ujala trojice Smith, Caputi a Crittenden z australské University of Wollongong. Průzkum CPS (The Career Pathways Survey) odhalil, jaký vliv má přesvědčení žen o skleněném stropě na celkem pět ukazatelů (spokojenost s kariérou, štěstí, duševní pohoda, fyzické zdraví a pracovní zapojení) týkajících se úspěchu v jejich kariéře. Názory žen byly rozděleny do čtyř kategorií: denial - popření (názor, že ženy i muži čelí stejným problémům ve vedoucí pozici), resilience - odolnost (názor, že ženy jsou schopny prolomit skleněný strop), acceptance - přijetí (názor, že ženy preferují jiné životní cíle např. rodinu) a resignation - rezignace (názor, že ženy musí čelit více problémům než muži.

Ukázalo se, že „popření“ je pozitivně spjato se spokojeností s kariérou a pracovním zapojením; „rezignace“ má negativní vliv na štěstí a jak na emoční, tak i na duševní zdraví; „odolnost“ pozitivně ovlivňuje štěstí a pracovní zapojení; „přijetí“ má naopak neblahý dopad na pracovní zapojení. Vzdělávací program pro analýzu názorů na skleněný strop spolu po testování za pomoci CPS může být dobrou strategií, jak ženám pomoci určit důvody pro jimi zvolené cíle v jejich kariéře (Smith et al., 2012).

6.2 How Women View The Glass Ceiling

Neméně zajímavou studii udělala také Brenda J. Wrigley z Michigan State University, která se rozhodla provést kvalitativní průzkum toho, jak ženy pohlíží na problematiku skleněného stropu. Během rozhovorů s 27 ženami působících v oblasti Public Relation (styk s veřejností) dospěla k závěru, že existuje celkem pět faktorů, které skleněný strop posilují, a zároveň zjistila i možné ženami využívané strategie, za pomocí nichž lze tuto překážku zdolat.

Prvním faktorem podporující skleněný strop je „popření“. Jde o ženy, které nevěří v existenci skleněného stropu a příčiny svého neúspěchu hledají v něčem jiném nebo se je

snaží nějak ospravedlnit např.: nemohu povýšit, ale určitě to nemá nic společného s genderem, nemožnost postupu je má vina, protože mojí prioritou je rodina; skleněný strop existuje, ale ne tam, kde pracuji já, vždyť zde pracují pouze ženy. V této souvislosti autorka navrhuje nový koncept „negotiated resignation,“ kdy popírání existence skleněného stropu naopak jeho existenci potvrzuje. Druhý faktor představuje socializace genderových rolí, kdy ženy ve vrcholovém managementu líčí, jak jejich současná kariéra kontrastuje s jejich tradiční a stereotypní výchovou – ženy jako pomocnice v domácnosti. Třetím faktorem je historické prvenství, které souvisí s patriarchálním uspořádáním společnosti. Je zde i spojitost s „old boys networks“, do kterých není lehké proniknout a díky nimž spousta žen přichází o práci. Čtvrtým hojně zmiňovaným faktorem označeným jako „corporate bitch“ (korporační mrchy) jsou označovány ženy obracející se proti ostatním ženám. Jestliže žena dosáhne vrcholu ve své kariéře, brání ostatním ženám v cestě jejich povýšení. Aby si udržela své prvenství a její post nebyl ohrožen, povýší raději někoho méně schopného. Posledním faktorem mající vliv na skleněný strop je kultura korporace. Muži se často cítí být ohroženi úspěšnými ženami a mají potřebu chránit si svoji pozici, proto jsou ženy mnohem častěji dosazováni pouze do určitých funkcí, a jestliže chtějí jít výš, musí vynaložit mnohem více úsilí než muži.

Co se týče strategií, jak překonat skleněný strop, mezi nejčastěji zmiňované patří následující: školení, pilně pracovat, změnit práci, prokázat své schopnosti, převzít kontrolu nad svou budoucností a vytvářet novou pracovní kulturu, být řešitelem problémů a být trpělivý. Ačkoliv nejčastěji zmiňovanou strategií byla tvrdá práce, některé ženy došly k závěru, že tento postup nefunguje. Co se zdá být více účinné je schopnost proniknout do podnikové politiky, protože dokud ženy nevezmou budoucnost do svých rukou, jejich snaha uspokojit manažery tvrdou prací a demonstrací svých schopností bude pravděpodobně nedostačující (Wrigley, 2002).

6.3 Women's Network: A Career Development Intervention or Impediment?

O fungování tzv. old boys networks byla zmínka v kapitole 5.1. Vytváření těchto sítí není ale záležitostí jen mužů, nýbrž i žen (women's networks). Tyto sítě slouží potom jako podpora jejich kariérního postupu. Cílem průzkumu, který provedla Laura L. Biermena z University of Georgia, bylo zjistit, jaký mají women's networks dopad na kariéru žen a organizaci vůbec.

Studie ukázala, že dynamika těchto sítí je ovlivněna jednak přístupem a účastí žen ve women's networks, a jednak mírou jejich odolnosti vůči patriarchální kultuře organizace. Biermena dospěla k závěru, že tento průzkum nabízí celkem tři možné závěry. Za prvé, sítě mohou napomáhat k vytváření patriarchálního řádu, nikoliv k jeho rozpadu. Women's networks, nehledě jak výhodné mohou být, nejsou rozhodujícím zdrojem síly. V tomto případě zkrátka fungují opačně, než bylo zamýšleno. Díky vzniku těchto sítí se pracovníci začali vyhýbat otázkám týkajících se žen, a tím docházelo k jejich oslabení. Vytváření women's networks proto není příliš vhodná odpověď na fungující old boys networks. Za druhé, míra vědomí o genderu má vliv na účast a vázanost k síti. Vědomí o genderu znamená, zda je jedinec schopen poznat, do jaké míry se pohlavní odlišnosti a výhody odrážejí v předpokladech, očekávání a praktikách společnosti. V průběhu průzkumu se ukázalo, že většina žen si je vědoma síly genderových vztahů (u mužů), nicméně nejsou schopny nebo ochotny tento stav změnit. Za třetí, úspěch sítě závisí na organizační kultuře. Sociální sítě neexistují ve vzduchoprázdnu, proto aby fungovaly, je za potřebí i jistý organizační kontext (Bierema, 2005).

6.4 How Women End Up On The „Glass Cliff“

S problematikou skleněného stropu souvisí již zmiňovaný jev „skleněný útes“. Před pár lety vědci přišli na to, že žena má větší šanci prorazit skleněný strop a dostat se do vyššího managementu, jestliže je podnik v krizi. Otázkou však zůstává, proč tomu tak je? Výzkumu na toto téma se zhostili výzkumná spolupracovnice z Univeristy of Erlangen-Nuremberg Susanne Bruckmüller a profesorka psychologie na Univesity of Kansas Nyla R. Branscombe. Aby zjistily možné odpovědi na tuto otázku, provedly dva experimenty.

V prvním požádaly 119 vysokoškolských studentů, aby si přečetli dvě verze novinového článku o jedné firmě, ve které se ředitel chystá k odchodu do důchodu, přičemž v jednom článku byla firma prezentována jako historicky i v současné době vedená muži, v druhém ženami. Opět byly vytvořeny dvě verze druhého článku (kdy společnost je vedena ženami), roli zde ale hrála navíc finanční situace firmy. Někteří studenti četli o růstu podniku, druzí o jeho úpadku a propouštění zaměstnanců. Po přečtení měli studenti vybrat mezi dvěma rovnými kandidáty – žena či muž.

Výsledky experimentu dopadly následovně: jestliže firmu vedli muži a dařilo se jí dobře, 62 procent studentů by opět dosadilo do čela firmy muže, avšak byla-li tato firma v krizi, 69 procent studentů by volilo ženu. V případě, kdy firma byla vedena ženami,

nebyly zjištěny žádné rozdílnosti – skleněný útes zmizel. První experiment tedy odhalil, že současný stav společnosti je klíčový. Pokud se firmě v čele s mužem vede dobře, není důvod tento model měnit; naopak má-li firma potíže, jsou zde patrné tendence dosadit do vedení ženu.

Cílem druhého experimentu bylo ověřit hypotézu, že postoje ohledně genderu a vedení pomáhají utvářet skleněný útes. 122 studentů bylo opět požádáno, aby si přečetli dvě verze článku o obchodních řetězcích – jeden o úspěšném počínání, druhý o neúspěšném počínání podniku. Na základě popisu dvou kandidátů – ženy a muže, měli rozhodnout, koho by dosadili na místo ředitele, přičemž silné stránky obou kandidátů měli rozdělit do deseti oblastí, které mají co dočinění s ženskými či mužskými stereotypy.

Z druhého experimentu vyplynulo: 67 procent respondentů preferuje vůdčí typy se stereotypně mužskými vlastnostmi ve společnosti, která si počíná dobře; pokud se firmě nedaří, 63 procent se domnívá, že je zapotřebí dosadit do čela někoho s typicky ženskými schopnostmi. Zdá se, že historie vedení firmy a obecné domněnky o genderu a vedení jsou skutečně jednou z příčin skleněného útesu (Bruckmüller a Branscombe, 2011).

6.5 A New Obstacle For Professional Women: The Glass Escalator

V současné době čím dál tím více mužů pracuje v typicky ženských zaměstnáních, jakými jsou např. ošetrovatelství či oblast vzdělávání, ve snaze získat stálou práci, být finančně zabezpečen a mít více času na rodinu. V rozmezí let 2000 a 2010 se zvýšil počet mužů pracujících v těchto sférách na jednu třetinu. Ačkoliv tohle se zdá být výhodné pro muže a potažmo pro jejich rodiny, pro ženy to znamená další nemalou komplikaci.

Jednou z dalších překážek, které stojí ženám v cestě je tzv. skleněný eskalátor. Zatímco ženy stoupají pomalu po kariérním žebříku, jejich mužští kolegové jsou na vrchol přímo „vystřeleni“ právě díky efektu eskalátoru. Muži působící v oblastech, kterým dominují ženy, dosahují rychleji povýšení, uvádí Ph.D. Caren Goldberg z American University's Kogod School of Business, který se tomuto fenoménu věnuje. Průzkumy dále ukazují, že muži postupují výš dokonce rychleji v typicky ženských profesích než v profesích typicky mužských, mají vyšší platy, více šancí na povýšení a dosahují vyšších pozic v organizacích oproti svým protějškům. Goldberg částečně přisuzuje existenci skleněného eskalátoru vyšší pravděpodobnosti přerušení kariéry ze strany žen, aby se mohly starat o děti či stárnoucí rodiče. Zároveň stereotypy kolující o mužích a jejich vůdcovských vlastnostech hrají také ve prospěch mužů. Model prototypu muže se více

shoduje s prototypem manažera, dále tvrdí Goldberg, dodávající, že muži jsou vnímáni i jako více asertivní. A jelikož muži odpovídají tomu, jak by měl manažer vypadat, v ženském pracovním prostředí, kde je konkurence poměrně malá, se jim naskytují obrovské šance jak získat post manažera (Goudreau, 2012).

7 Výzkum

Závěrečná kapitola diplomové práce je věnována provedenému výzkumu. V následujících kapitolách představíme cíle našeho výzkumu, dále pomocí jakých metod jsme výzkum provedli a celou kapitolu uzavíráme diskusí, ve které prezentujeme naše zjištění.

7.1 Cíle výzkumu

Cílem výzkumu je zjistit, jaké jsou bariéry karierního postupu jak žen, tak i mužů, s ohledem na možné předsudky a stereotypy. Na základě teoretické části by měl výzkum potvrdit nebo vyvrátit přesvědčení, že ženy mají profesní postup obtížnější než muži, komplikovaný právě různými předsudky a stereotypy, které panují ve společnosti. Ačkoliv centrem našeho zájmu jsou ženy manažerky, jsme zvědaví, jak na tuto problematiku pohlíží i muži, protože abychom si mohli udělat celkový obrázek o postavení žen ve vedoucí pozici, je třeba znát názor obou pohlaví. Hlavním podnětem k provedení výzkumu bylo zavedení již zmíněného kvótního nařízení a naše domněnka, že řada lidí o problematice žen ve vedoucích funkcích nemá vůbec ponětí.

Z cíle výzkumu vyplývají další dílčí cíle přinářející komplexní zjištění. Na samém počátku všech překážek a bariér stojí předsudky a stereotypy. V úvodu našeho rozhovoru proto klademe otázky související s vlastnostmi mužů a žen, ptáme se na jejich vzájemné vnímání a akceptaci. Zajímá nás, jak vnímají muži a ženy jednak sami sebe a jednak sebe navzájem, kdo z nich je více otevřený či vstřícný vůči druhému pohlaví.

Od osobnostní roviny přecházíme k rovině podnikové. V této souvislosti bychom se rádi dozvěděli, jak působí podniková kultura na naše respondenty. Zda se cítí být v určitých ohledech znevýhodňováni či v něčem naopak upřednostňováni. Přináší nějaké výhody být mužem či ženou v podniku? A konečně, s jakou perspektivou se dívají do budoucna, kde by mělo být 40 procent žen ve vedení.

Profesní postup se většinou neobejde bez nějakých překážek. Zajímá nás, zda existuje rozdíl v pohledu mužů a žen na možné bariéry v průběhu karierního postupu i na pozici samotného šéfa. Každý z nás možná tuší, co bude více trápit ženy, a co zase muže. Potvrdí nám ženy nesnáze, které popisujeme v teoretické části či nám řeknou něco „nového“? Ženám byla v tomto ohledu věnována velká pozornost, ale s čím mohou naopak ve své kariéře zápasit muži? Setkávají se i oni s nějakými předsudky, které jim jejich postup ztěžují? Je pravděpodobné, že to, jakým způsobem dotazovaní vnímají bariéry

nejen ve své profesi, ale i všeobecně, vnímá je tak i část naší společnosti. Jak ta se tedy k tomu staví? Je oporou pro ty, kteří svádí neustálý boj o své místo, které si zaslouží? V neposlední řadě je naším cílem zjistit, co všechno hraje roli pro to, abychom se stali vedoucími pracovníky, protože předpokládáme, že v dnešním světě to nebude pouze o titulu a tvrdé práci, a čeho všeho se můžeme dočkat od společnosti, pro kterou pracujeme.

Závěrem bychom chtěli podotknout, že vzhledem k velikosti vzorku nevykazuje tento výzkum plnou reliabilitu. Šlo nám spíše o zmapování situace, která by mohla přinést podklady pro další výzkum.

7.2 Použité metody

S ohledem na cíl diplomové práce byla zvolena metoda kvalitativního výzkumu a sice, standardizovaného rozhovoru. Osnova rozhovoru vychází z teoretických poznatků a je konstruována tak, aby odpovědi respondentů přinesly co nejvíce informací o daném tématu.

Metoda rozhovoru

Rozhovor je nejčastěji používanou metodou sběru dat v kvalitativním výzkumu. Jde o bezprostřední formu dotazování, jež je založena na přímé ústní komunikaci mezi výzkumným pracovníkem a zkoumanou osobou. Cílem rozhovoru je získat informace od zkoumané osoby k výzkumným či diagnostickým účelům. Výzkumnému pracovníkovi náleží převážně role tazatele, zkoumané osobě role respondenta. Nicméně to nevylučuje, aby výzkumný pracovník nepředkládal ke svým otázkám objasňující informace a aby zkoumaná osoba nekladla zpřesňující otázky ke svým odpovědím.

Podle míry závaznosti typu a pořadí otázek pro tazatele a tím i předpokládaných odpovědí pro respondenta se rozlišuje rozhovor:

- **standardizovaný**
- **nestandardizovaný**
- **polostandardizovaný**

Standardizovaný rozhovor je založen na závazném znění a pořadí otázek i způsobu zaznamenávání odpovědí na ně. Výhodou standardizovaného rozhovoru je vzájemná srovnatelnost informací, větší reliabilita a minimalizace omylů při formulaci otázek.

Nestandardizovaný rozhovor má určen pouze cíl a směr dotazování, má tedy volný průběh. Tazatel si během průběhu rozhovoru volí jak znění, tak i pořadí otázek. K přednostem nestandardizovaného rozhovoru patří jednak větší možnosti pro poznání motivace respondentů a jednak větší reliabilita a validita.

Polostandardizovaný rozhovor je přechodem mezi předchozími dvěma typy rozhovorů. Základní postup bývá zpravidla dán předem, ale tazatel může klást doplňující otázky. Podle vzniklých okolností se rozhovor může podobat více standardizovanému nebo nestandardizovanému rozhovoru. Vzhledem k dvojaké podobě může ale docházet během rozhovoru k omylům (Janoušek, 1986, s. 108-109).

7.3 Postup při sběru dat

Rozhovoru se zúčastnilo celkem osm vedoucích pracovníků středního managementu, čtyři ženy a čtyři muži. Byli záměrně vybráni z různých oborů a z různých věkových skupin, aby možnosti jejich odpovědí byly co nejrozmanitější. Před zahájením rozhovoru byli seznámeni s účelem výzkumu a souhlasili s použitím jejich výroků v praktické části diplomové práce.

Ženám i mužům bylo položeno celkem 13 otázek, z nichž některé byly navrženy zvlášť pro ženy a zvlášť pro muže. Dvě speciálně upravené otázky pro obě pohlaví byly použity pro odhalení typicky ženských či mužských bariér v kariérním postupu (označeny v textu Ž a M). V případě nesrozumitelnosti otázky, byla podána respondentům dodatečná vysvětlení. Seznam výzkumných otázek je k nahlédnutí v příloze 1.

Rozhovor byl nahráván na diktafon a posléze přepsán. V průběhu rozhovorů jsme se také všímali doprovodných prvků komunikace, zejména paralingvistiky (neverbální komunikace, intonace, emočních projevů, pomlky v plynulosti řeči, vzájemné interakce). Pasáže jednotlivých rozhovorů byly logicky zasazeny do textu praktické části diplomové práce. Úryvky rozhovorů byly záměrně ponechány v nespisovné formě a s emocionálními projevy. Přepsané rozhovory jsou k nahlédnutí v přílohách 2-9.

Seznam respondentů

Jména respondentů jsou zpravidla uváděna v textu bez oslovení pan/paní/slečna.

Paní Milada (52 let, VŠ vzdělání) je ředitelkou základní školy s prvním stupněm. Ve funkci je od roku 2000. Dříve pracovala jako učitelka na téže škole. Na starosti má 12 zaměstnanců.

Paní Renata (46 let, SŠ vzdělání) je podnikatelka v cateringových službách. Svoji firmu si založila v roce 2007. Dříve pracovala jako kuchařka v zahraničí, poté jako vedoucí gastronomie učňů. Na starosti má 12 zaměstnanců.

Slečna Helena (32 let, VŠ vzdělání) je vedoucí podnikový právník. Ve funkci je od roku 2010. Dříve pracovala pro jinou firmu také jako podnikový právník a předtím v advokátní kanceláři, kde vykonávala i vysokoškolskou praxi a později měla na starost cca 22 studentů (advokátních praktikantů). Nyní má pod sebou 4 zaměstnance.

Slečna Jana (27 let, VŠ vzdělání) je vedoucí ekonomického úseku v automobilové firmě. Na tuto pozici nastoupila ihned po ukončení vzdělání. Je ve funkci od roku 2010. Na starosti má 15 zaměstnanců.

Pan Vladimír (52 let, SŠ vzdělání) je ředitelem montážní firmy pro pobočku v ČR. Ve funkci je od roku 2002. Dříve pracoval u téže firmy v zahraničí jako montážní dělník, později jako prodejce. Nyní má na starosti 17 zaměstnanců.

Pan Miroslav (49 let, SOU vzdělání) je majitelem a ředitelem firmy vyrábějící kartáče do mycích linek. Svoji firmu si založil v roce 1997. Dříve vlastnil jinou servisní firmu, jezdil do zahraničí a stavěl mycí linky. Na starosti má 20 zaměstnanců. Od roku 2008 je navíc spolumajitelem rockového klubu spolu s dalšími třemi muži.

Pan Radek (35 let, VŠ vzdělání) je provozní ekonom, vedoucí výroby v oblasti vzduchotechniky. Ve funkci je od roku 2011. Dříve pracoval v téže firmě jako výrobní technolog na středisku Motory, kde plánoval výrobu a řešil nákup materiálů. Na starosti má 98 zaměstnanců.

Pan Petr (29 let, VŠ vzdělání) je podnikatel v oboru financí. Na tuto pozici nastoupil ihned po ukončení vzdělání. Ve funkci je od roku 2009. Na starosti má 6 zaměstnanců. Je také iniciátorem různých projektů především v jihočeském kraji.

7.4 Diskuse

V následující kapitole již popisujeme jednotlivá zjištění, která vyplynula z rozhovorů. Při zpracovávání a vyhodnocování rozhovorů se nám jednotlivá fakta získaná z výpovědí logicky seskupila celkem do čtyř kategorií, které jsme nazvali podle jejich významných rysů.

Protože zprvu respondenti hovořili především o vlastnostech, které souvisí s vedoucím pracovníkem obecně, s jejich osobou i s opačným pohlavím, první kategorii jsme nazvali „*Vlastnosti člověka v řídicí pozici*“. Následně v rozhovoru vedoucí pracovníci vyjadřovali své názory na to, jak společnost, ale i oni sami vnímají postavení muže a ženy v organizaci. Vyjádření jejich postojů jsme tedy shrnuli slovy „*Sociální podpora*“. Dále jsme se v rozhovoru dotkli tématu možných překážek kariérního postupu. Zajímalo nás, zda se respondenti setkali s nějakými problémy hned u přijímacího pohovoru a jaké nástrahy na ně čekaly v průběhu jejich postupu. Tuto kategorii jsme proto nazvali „*Kariérní postup*“. Diskusi uzavírá kategorie s názvem „*Role manažera*“. S jakými problémy se může člověk v řídicí funkci setkat? Hraje nějakou roli pohlaví? Co považují samotní respondenti za nezbytné k dosažení této funkce? A v neposlední řadě, nabízí jim nějaké výhody společnost, pro kterou pracují? To vše bylo předmětem závěrečné části rozhovoru.

I. Kategorie: Vlastnosti člověka v řídicí pozici

Každý z nás má jiné vlastnosti, dobré i špatné. Jakou kombinaci vlastností by ale měl mít člověk, je-li v řídicí pozici? Dříve než se dostaneme k samotné funkci manažera či manažerky, zajímalo nás, jak by vůbec měl takový člověk po osobnostní stránce vypadat. Co je typické pro každé pohlaví? Jaký na to mají pohled ženy a jaký muži? Existují v tomto ohledu nějaké předsudky či stereotypy?

Na otázku „*Jaké vlastnosti by měl mít podle Vás člověk na Vašem místě?*“ jmenovali dotazovaní nejrůznější vlastnosti často plynoucí z jejich oboru, což je pochopitelné. Nikoho asi nepřekvapí, že paní Milada jako ředitelka základní školy, jmenovala mezi prvními charakteristikami: „*člověk by měl mít dobrý vztah k dětem.*“ Nicméně po srovnání všech osmi rozhovorů jsme dospěli k závěru, že existuje jakýsi rámeček vlastností, který je typický ať už pro ženu či muže ve vedení. Následující vlastnosti zazněly v průběhu rozhovoru téměř u všech respondentů: Člověk ve vedení by měl rozumět svému oboru, měl by být rozhodný, pilný a pracovitý, měl by umět jednat s lidmi

a vést je a měl by být odolný vůči stresu. Můžeme tedy říci, že tento obrázek nejen o sobě, ale i o vedoucím pracovníkovi obecně má všech osm dotazovaných.

Nehledě na společně jmenované vlastnosti, během rozhovorů byly vyřčeny poměrně i zajímavé a ojedinělé charakteristiky vyčnívající nad ostatními. Některé z nich se opět zdají být odrazem prostředí, ve kterém se daný člověk pohybuje, v některých případech i odrazem právě jeho pohlaví, např.:

„Člověk by měl mít svou práci rád.“ (Milada)

„Člověk by měl být milý, ale ne s každým přátelský.“ (Renata)

„Člověk ve vedoucí pozici by měl být především samostatný; myslím si, že spíš chlap k sobě potřebuje asistentku než ženská.“ (Helena)

„Důležité je taky umět odhadnout člověka.“ (Jana)

„Musí to být sachista ... kdybych byl psycholog, tak se tady uplatním daleko líp.“ (Radek)

„Musí umět pochválit.“ (Petr)

„Jaké vlastnosti jsou typické pro ženy a jaké naopak pro muže?“ V tomto ohledu je myšlení všech účastníků víceméně stereotypní. Zatímco ženy oplývají empatií, lepšími komunikativními dovednostmi, pečlivostí a smyslem pro detail, u mužů převažuje jednoznačně rozhodnost, ráznost a autorita, průbojnost a dravost. „Empatie, to je typická vlastnost žen a ta vůdčí osobnost, umět lidi vést, ta je chlapská. Ve světě zvířat je to taky tak – lev je král. Jinak muži jsou takoví dravější, jeden z našich manažerů říká, že jsme žraloci ... ženy jsou větší oporou toho týmu, kdy stojí v pozadí a snaží se ten tým podporovat ... mají takový výchovný styl“ (Petr). Tímto výrokiem Petr potvrdil, že muži jsou skutečně častěji vnímáni jako iniciátoři či aktéři, zatímco ženy fungují jako emocionální podpora.

Na čem se překvapivě shodla obě pohlaví, bylo stanovisko, že ženy jsou jednak vypočítavější a jednak už jen samotný fakt, že jsou ženami, jim může přinést jisté plusy v sociální sféře, obzvlášť dostanou-li se do kontaktu s opačným pohlavím. „Taky máme své zbraně, které můžeme proti mužům použít a je to docela příjemný. Všichni muži jsou v podstatě dobře manipulovatelní. A když je žena chytrá a pěkná, může dosáhnout toho, aniž by to byla nějaká potvora, že ji zobou z ruky,“ uvedla Milada. Jana pro změnu poznamenala: „Ženský jsou taky takový potvůrky, něco řeknou, ale už ví, co vlastně chtěly před 10 min říct ... jsou to takový lišky podšitý, víc šalamounský ... nechávají si v záloze

různé řekněme zbraně, hned nevyloží karty na stůl.“ Zatímco z úst žen tyto výroky vyznívají tak, že mohou být na co pyšné, muži se na tyto charakteristiky dívají s jistou nedůvěrou a zmatením. Co dále je totiž typické pro ženy podle Radka je *„záluďnější povaha – ne vždy to, co říkají si myslí, teda alespoň z mé zkušenosti.*“

Hovoříme-li o práci manažera nebo manažerky, bylo by jistě nasnadě prozkoumat otázku plánování a organizace. Většina lidí má v povědomí stereotypně zaryté, že tyto schopnosti jsou příznačné právě pro muže. Tohoto tématu se dotklo pět respondentů a až na Miladu byli všichni přesvědčeni, že schopnost plánovat a organizovat mají spíše ženy. Jana podává dokonce i vysvětlení, proč tomu tak je: *„... hodně používám plánování a organizování, což si myslím, že ty chlapi nemají tolik zažitý jako ty ženský. Všechno se to vztahuje k tomu, k čemu je ženská předurčená, když má doma dítě, tak si to musí umět zorganizovat a naplánovat tak, aby to všechno stihla.*“

Teorii, že ženy jsou předurčeny k rutinním pracím, především k administrativní činnosti, potvrdil svým tvrzením Radek: *„Je spousta věcí, na který jsou ženský tisíckrát lepší než muži, třeba na opakující se činnosti, taková ta rutina (narází na administrativní činnost) ... já bych to dělat nemohl. To je typická vlastnost žen.*“ Ani Miroslav v tomto ohledu nezůstává pozadu a Radek podporuje slovy: *„Nemají odpor k administrativě, to je prostě jejich tohle.*“ Helena jejich mínění už jen ztvrzuje: *„... dokážou určitě zvládat lépe tu administrativní stránku než muži.*“ Jedním z důvodů, proč ženy i muži dospěli k takovému závěru, by mohl být ten, že muži jsou obecně fyzicky zdatnější a administrativa není v tomto ohledu náročná, proto je určena spíše ženám. Co více stojí za povšimnutí je fakt, že muži se v tomto případě rádi „shazují“ a připisují rutinní práce jednoznačně ženám, ženy však tyto pro ně „podřízené“ role zcela akceptují, ačkoliv administrativní činnost není náplní jejich práce.

Poměrně zajímavým zjištěním bylo také to, jak ženy vnímají svoji schopnost empatie a vůbec vkládání svých citů do své pracovní činnosti. Z velké části pohlíží ženy na tuto schopnost samozřejmě pozitivně, protože jim to pomáhá nalézat lepší přístup k lidem. Ovšem i tato dovednost může mít stinnou stránku. Helena si postěžovala, že *„ženy nedokáží tolik oddělit tu pracovní stránku od té soukromé, to mužům takové problémy nedělá.*“ Milada ještě dodává: *„My ženy máme spíš tendenci věci víc rozebírat, dávat tam víc toho citu ... ženy jsou takové, že se snaží zavděčit všem, chtějí být se všemi zadobře, moc chápou, až je to někdy na škodu.*“ To, že ženy v sobě citovou stránku nezapřou, což je jistě dáno i předurčením k mateřství, se může projevit i v jednání s lidmi. Dalo by se říci,

že v tomto směru má podobný názor jako Milada i Petr, který tvrdí, že styl vedení žen je „*takovej maminkovskej styl, kdy se snaží tomu druhýmu domluvit, aby to dělal tak a tak, kdežto ten chlap to řekne na rovinu.*“

Výčet vlastností typických pro ženy a pro muže, potažmo pro obě pohlaví, které respondenti uvedli, se dal vzhledem k teoretickým úvahám předpokládat. Otázkou ale zůstává: „Můžeme tedy vlastnosti přiřazované ženám a vlastnosti přiřazované mužům považovat za jistý stereotyp nebo jde zkrátka o fakt?“ Říká se, že výjimka potvrzuje pravidlo, v tomto případě by se dalo nad nějakým stereotypem uvažovat, protože ne všechny ženy jsou citlivé, ne všechny mají mateřský pud atd. Naopak každý muž jistě nemá vůdčího ducha, není dravý a bez emocí. Nicméně, více bychom se přiklonili k druhému tvrzení a nepovažovali bychom v tomto ohledu myšlení lidí za stereotypní. Pravdou je, že určité vlastnosti v daném pohlaví stereotypně pěstujeme, avšak jak tvrdí Jana: „... všechno je nastavené na takovém prvopočátku a stejně se k tomu člověk ve finále vrátí, že to takhle je ... jako dá se to naučit, ale něco má žena zkrátka víc vrozený.“

Celkem šest vedoucích pracovníků z osmi se shodlo na tom, že jejich funkci by mohlo vykonávat opačné pohlaví. Mezi šesticí jsou všechny ženy, které nepovažují svoji profesi za výlučně ženskou a nechávají tak otevřené dveře i mužům. „*Myslím, že jo ... není to o tom, že práci, kterou dělám, by nemohl dělat muž. Jde spíš o to, jak tu práci bude dělat a jaký to přinese výsledky. Tohle je vhodná pozice jak pro ženy, tak pro muže ... závisí na konkrétních povahových vlastnostech a přístupu k práci*“ (Helena).

Co se týče mužů, ti už tolik vstřícní vůči ženám nebyli. Vladimír s Miroslavem jsou toho názoru, že jejich funkce je šitá na míru spíše mužům a žena by jejich práci mohla zastat stěží. „*Myslím si, že žena by ji mohla asi těžko dělat, protože tady potřebujete mít nějakou praxi v tom oboru, a kdyby ji chtěla žena dělat, tak by musela mít pravděpodobně nějakýho technickýho zástupce ... člověk, aby to mohl dobře posoudit, tak si to taky musí zkusit a pochybuju, že by si třeba zkusila to montování. Ale tak to je třeba v týchle oblasti no ... někde to prostě nejde*“ (Vladimír). Radek připustil, že na jeho místě by mohla sedět žena, ale podmínkou by bylo pravděpodobně nějaké technické vzdělání. Petr si naopak myslí, že „*i žena má téhle pozici co nabídnout ... mělo by to být promíchaný, aby nedocházelo k tomu, že tam jsou jen muži.*“

Na základě provedeného testu „Test Maskulinity-feminity“ (viz kapitola 1.1), který potvrdil, že muži mají blíže k technice a vědě, se vzhledem k oborům, ve kterých

dotazování působí, skóre 6:2 dalo opět předpokládat. Zatímco ve školství, službách, ekonomii, právu a financích se běžně setkáváme jak se ženami, tak s muži, je více pravděpodobné, že menší procento lidí se setkalo s ředitelkou montážní firmy či s ředitelkou firmy vyrábějící kartáče do mycích linek.

Za zmínku stojí i pohled obou pohlaví na to, jak si myslí, že svoji práci obohacují právě tím, že jsou ženami či muži. Zodpovědět tuto otázku bylo viditelně těžší pro muže, možná právě proto, se jí ujali pouze dva. Vladimír spolu s Miroslavem ten dojem neměli. Jestliže se podíváme na obě dvojice, tedy na Vladimíra s Miroslavem a Radka s Petrem, proč právě Vladimír s Miroslavem odpověděli záporně, zatímco Radek s Petrem kladně? Zde se nabízí možnost, která vyplývá z předchozího zjištění. Vladimír a Miroslav jsou přesvědčeni, že jejich profese je mužskou záležitostí čili, že jsou na dané pozici přirozeně, a proto nemají důvod vyzdvihovat nějaké své charakteristiky, kterými by si své křeslo obhájili. *„Ne, nemyslím si ... ono ať už chcete nebo ne, tak vždycky to trošku v té společnosti je tak, že ty funkce, práce a poslání, i když je ta emancipace, tak vždycky to bude tak, že některý profese budou víc chlapský ... a myslím si, že některé profese by se ani dneska neměly zaměňovat“* (Miroslav).

Naopak tím, že Radek s Petrem přiznali, že jejich profesi může vykonávat i žena, se snažili vysvětlit, čím dávají své práci jiný rozměr. *„Asi určitě. Chlap a ženská jednájí a pracují s lidmi jinak. Manažer není ten, kdo něco dělá vyloženě, ale je to ten, co úkoluje, řídí, kontroluje, motivuje lidi a směřuje je ... práce manažera je jednak řídit lidi, ale lidi jsou ten nástroj jeho práce a výsledek je potom ten celek ... žena to dělá jinak a muž taky ... chlapi taky ženu poslouchají jinak“* (Radek). Zatímco u Radka, který lehce naznačuje, že muž dokáže být více autoritativní než žena, a že každé pohlaví má jiný přístup k lidem, není vyzdvihování mužských stránek tolik patrné, Petr má mnohem jasnější představu o tom, čím dokáže obohatit svoji práci: *„Práci toho manažera obohacuju o své vize, jsem takový vizionář (smích) ... to znamená, že těm lidem vštěpuju, jaké mám vize, jaký mám cíle ... cítím, že tomu dodávám tý pozici takovou tu ... hmm ... dejme tomu tu ideologii, přirovnal bych to jako ke generálovi, mužský vůdčí typ ... to je asi to, co to má dodávat té pozici. Když je muž, je to vůdčí typ, kdežto když je žena manažerka, tak ne vždy si ten člověk představí nějaký ten vůdčí typ.“*

Ženy se pro změnu na toto téma rozpovídaly. V čem ony vidí obohacení jejich práce z jejich strany je jednoznačně schopnost empatie a schopnost komunikovat. Naprosto

se tedy shodly s teorií Ann Oakleyové, která schopnost empatie a lingvisticko-verbální složku považuje za doménu právě žen. „*Tak já si myslím, že ji obohacuji tím ... snažím se nevést školu jakoby jen po ekonomické stránce, i když dneska jsou k tomu školy tlačeny. Možná, že na rozdíl od chlapů se snažím dát škole trochu ducha. Ducha té výchovy, aby ty děti se tu cítily jako v rodině, tzn. snažit se o důslednost, ale zároveň i o pochopení ... ale to neznamena, že tu není přísnost ... jako se říká: ona je hodná, ale nic nenaučí. Já si myslím, že náročnost může být i vlídným způsobem*“ (Milada). Jana zase podotkla: „*Asi jo, protože obecně ty ženy jsou asi víc kreativní než chlapi ... ženy více dokážou vnímat toho zákazníka, jak se může cítit, když mu podáváte nějakou informaci, službu, kdežto ten chlap to má systematicky daný – tenhle produkt umí tohle a tohle.*“

Kromě výše zjištěných informací bylo také zajímavé pozorovat, jakým způsobem na tuto otázku odpovídaly ženy a jakým způsobem muži. Tato otázka je skutečně k zamyšlení a jak řekl Radek: „*Ženy asi více přemýšlí, což muži neradi dělají.*“ Skutečně se ukázalo, že muži na přemýšlení nepotřebovali tolik času jako ženy a jejich odpovědi vyzněly racionálně a s ledovým klidem. Ženy naopak hovořily velice uváženě a bylo patrné, že jsou si dobře vědomy svých kvalit a vědí, co platí na druhé. „*Ženy jsou víc psychologové, ony ví, jak se s lidma bavit, umí si najít tu cestičku k tim lidem*“ (Jana).

Zajímavým zjištěním na závěr této kategorie bylo, že většina, s výjimkou Vladimíra a Milady, by volila raději opačné pohlaví za svého pracovního partnera a podali k tomu i své vysvětlení:

„*V tomhle případě rozhodně muže, to zkrátka vychází z toho oboru.*“ (Vladimír)

„*Podívejte se kolem mě, jsou tady samý děvčata ... v druhém podniku jsem se třema chlapama a tak dobře spolu nevycházíme ... já jsem asi jinej, já vyjdu líp s ženskejma.*“ (Miroslav)

„*Rozhodně ženu, po mé zkušenosti ... já tady spolupracuju se ženou, je to člověk, na kterého se můžu spolehnout.*“ (Radek)

„*Radši ženu. Jedná se mi s nimi líp.*“ (Petr)

„*Mně je to jedno. Já si vybírám podle toho, jaký je to člověk.*“ (Milada)

„*Muže. A proč? Protože jsou věci, který neunesu ... potřebuju pomoct ne na myšlení, ale na fyzickou práci ... ale asi i jinak bych volila muže, s chlapama si člověk rozumí víc.*“ (Renata)

„Asi radši muže. Myslím si, že ženy a muži se doplňují ... pro tu práci je dobré vidět věci z obou úhlů. Je rozdíl, jestli se na to dívají dva chlapi nebo dvě ženy než žena a muž.“

(Helena)

„Určitě muže, nedělá to podle mě dobrotu, když je žena – žena a chlap – chlap. My spolupracujeme s hodně pražskými firmami a tam to takhle je, vždycky chlap a ženská, oni to mají rozdělený, když mají klienta ženu, tak jde muž, a když muže, tak jde žena. To je prostě taková psychologie ... ty ženy si budou vždycky závidět.“ (Jana)

Jak průzkum později ukázal, ženy ani muži nesouhlasí s návrhem čtyřicetiprocentního zastoupení žen ve vedoucích funkcích, nicméně téměř všichni muži by si po svém boku představovali raději pracovní partnerku nežli partnera.

II. Kategorie: Sociální podpora

To, že má žena vlastnosti ideálního vedoucího pracovníka ji ještě nemusí stoprocentně zaručit, že se jím stane. Co je možná více důležité je skutečnost, jak okolí a společnost, ve které pracuje, vnímá její postavení. Jaké možnosti uplatnění má v té či oné firmě a zdali se v této oblasti neseťkává opět s určitými předsudky a stereotypy. Abychom nedali na názor pouze žen, i muži dostali prostor k tomu, aby vyjádřili svůj postoj k této problematice.

První otázka se týkala genderové neutrality, tedy zda nedochází k preferenci jednoho pohlaví na určitých pozicích. Kupodivu ani jedna žena neodpověděla, že by měla pocit jednoznačného upřednostňování jednoho pohlaví. Všechny se víceméně shodly s názorem paní Renaty: *„Ne tady to takhle není. Tady je to jedno, jestli je to chlap nebo ženská, tady záleží na tom, jak moc ten člověk je šikovnej.“* Ačkoliv se všechny ženy přiklonily spíše k neutralitě společnosti, ve které působí, Helena si například všimla toho, že: *„Je tady jistá převaha mužů na vedoucích pozicích, ale máme tu i ženy ... nemyslím si, že by to tu bylo daný tím pohlavím ... ale generálním ředitelem je muž a majitel by, dle mého názoru, volil zase muže.“* Jana, přestože má dojem, že u nich ve firmě je to „půl na půl“ přiznává, že v oblasti strojírenství *„je jasný, že tam ženská ve vedoucí pozici nebude.“*

Třebaže si Milada nemyslí, že by ve školství byly protěžovány ženy, faktem zůstává, že na místo učitelů se hlásí převážně uchazeči ženského pohlaví, navíc jde-li o první stupeň. *„... akorát je to škola s prvním stupněm, což trochu možná sedí víc na ženy, ty děti potřebují trochu jiné přístupy. Muži by byli více potřeba na druhém stupni, měli by větší respekt.“* Přestože tímto výrokem nechtěla naznačit, že by dala přednost ženám při

výběru uchazečů o místo učitele, jistý předsudek související s úlohou mateřství je víc než patrný. Co se týče samotné funkce ředitele školy, i když je přesvědčená, že ji může zastávat jak žena, tak i muž, je toho názoru, že *„Kdybych šla do konkurzu já se stejně schopným mužem, tak věřím, že dají přednost jemu, tam se lační po těch mužích do těch škol.“*

Muži zaujali zcela jiné stanovisko. S výjimkou Petra, který tvrdí: *„Neupřednostňuje. Tady je to určitě neutrální,“* všichni muži potvrdili, že zkrátka ženy mají své místo ve firmě a muži také. Ukázkovým příkladem byl Vladimír, který se vyjádřil takto: *„Tady určitě ano. Ženy tady máme v administrativě a muži dělají zbytek. Třeba i kluci nebo chlapi se nám hlásili na pozici asistenta nebo sekretářky, tak jsme je nevybrali, vzali jsme si zase ženu ... a zase obráceně, hlásily se nám ženy na pozici prodejce, dokonce i montážnice, tak jsme je taky nevezali. Hlásila se nám sem i prodejkyň, která byla hodně orientovaná, tohle taky ženy dělají, ale přece jen to není být dealerkou od Coca-coly, je to zkrátka o tom oboru, který musí člověk znát, a to ta žena si myslím z toho jejího určení ... na tohle preferujeme muže, ale do kanceláře, jak říkám ženu, je to asi i příjemnější pro ty klienty jednat po telefonu se ženou.“* Na druhou stranu, Miroslav jako jediný dal příležitost i mužům dělat práci, kterou obvykle v jeho firmě vykonávají ženy. Bohužel se mu to neosvědčilo. *„Myslím si, že tu jsou profese, který by mohli dělat i chlapi, i jsem je tu měl na zkoušku, ale nějak to nefungovalo, jeden mi řekl: „Než tohle dělat, tak to radši umřu hladý.“ Přitom to bylo sezení v teple, práce jednoduchá – zaplétání kartáčů a takový lehký pracovní činnosti.“* Jistým stereotypem jsou i mylné domněnky o vzdělávání žen a mužů. Proč by žena nemohla být úspěšná v technické oblasti, zatímco muž by vynikal například v humanitních vědách? V současné době studuje na Fakultě aplikovaných věd v Plzni už 40 procent žen, vysokoškolského vzdělání má celkem 60 procent žen, co tedy s touto skutečností hodlají dělat muži, aby si svá křesla udrželi?

Na základě této otázky byly zjištěny dvě věci. První věcí je ta, že dotazované ženy vnímají své pracoviště jako neutrální, své uplatnění zde mohou nalézt ženy i muži, což je jistě pozitivní pro obě pohlaví. Avšak muži svými výpověďmi potvrdili druhou věc, a to takovou, že existují profese, ve kterých se s preferencí jednoho pohlaví stále můžeme setkat.

Jak vnímají respondenti prostředí, ve kterém pracují, je jedna otázka, druhou otázkou je, jak pohlížejí na problematiku preference jednoho pohlaví obecně. *„Jaký je jejich*

názor na to, že muži jsou jakousi normou v organizaci, které se ženy musí přizpůsobit?“ Šest účastníků se shodlo, že společnost vychází v tomto ohledu více vstřícně mužům, že muži jsou opravdu jakýmsi vzorem „... a jestliže žena chce výš, tak musí splňovat parametry toho vzoru, není to naopak“ (Petr). Helena si myslí, že muži mají v tomto ohledu výhodu a mají nakročeno k cíli více než ženy. „Jedna věc je, že ty možnosti by měli mít stejné, ale druhá věc je, že tu startovací čáru, když budou oba stejně kvalifikovaní, budou mít stejnou praxi, stejný věk, tak tu startovací čáru budou mít muži snazší a budou jí mít posunutou blíž k tomu cíli. Ta ženská je musí nejen doběhnout, ale i předběhnout.“ Její mínění je srovnatelné s tím, co tvrdí Milan Mikuláščík (2006) a sice, ženy, které se chtějí prosadit, musí být dvakrát lepší než muži.

Heleny názor však nesdílí Radek, který má na celou situaci docela jiný pohled: „*To si až tak nemyslím, je to spíš takový zažitý tradicionalismus, jakože chlap je vedoucí ... ale dnes ty ženy, když nastupují na tu pozici, tak musí splňovat minimálně co ten muž a ještě možná něco navíc ... ale je to to samý, jako když půjde někdo jako já pracovat sem za hranice do Německa, taky bude muset umět víc, než ten Němec, jinak ho tam nepotřebujou, dyť tam mají jiný lidi. Ale to neznamena, že potom, když na nějaké úrovni pracuje nějaká úspěšná manažerka a po ní nastoupí chlap, tak samozřejmě styl toho vedení a řízení bude trochu jiný, ale vždycky musí dosáhnout té úrovně toho předchozího člověka.“*

Předchozí dvě otázky tedy přinesly rozporuplný závěr. Ani jedna z žen výhradně nepotvrdila preferenci jednoho pohlaví tam, kde pracuje; na druhou stranu tři z nich považují tuhle problematiku za skutečnou. Měly tedy pouze štěstí anebo je možné, že zde hraje roli i věk? Jediná, kdo s tímto tvrzením nesouhlasil, byla Jana, nejmladší z účastnic. Radek jako jediný muž s tím také nesouhlasil a je druhý nejmladší. Mohli by být oni důkazem toho, že se mladší generace začíná pomalu na stereotypy dívat jinak?

Pomineme-li fakt, že jak většina žen, tak i většina mužů vnímá, že pravidla a principy společnosti jsou do jisté míry uzpůsobené pro mužské role, ukázalo se, že důležitou úlohu také sehrává oblast podnikání dané společnosti. Miroslav připouští, že „*jsou zase profese, ve kterých ženy manažerky dosáhnou i lepších výsledků než muži a mají i lepší ohodnocení.*“ Ani Petr neopomněl zmínit, že charakter společnosti má svůj význam: „*Záleží na společnosti, jestli je to kosmetická společnost, tak tam pracují více ženy v tom managementu, jsou zaměřené na tu cílovku těch žen ... textil, kosmetika, tam jsou ženy, které znají ty ženské potřeby ... je to třeba i v módě – Proč je teda spousta návrhářů jiné orientace? Protože jsou holt jinak naprogramovaní ... tak, aby vyhověli poptávce žen.*“

Vědomí toho, že důležitou roli hraje i charakter společnosti, existenci předsudků a stereotypů jen potvrzuje. Některé pracovní oblasti jsou vhodnější pro ženy, jiné zase pro muže. A jsme opět u toho „prvopočátku“, kdy se rozhodlo o tom, k čemu jaké pohlaví bude předurčeno: ženy – kosmetika, móda (Petr); muži technika, strojírenství (ostatní muži). Když by jeden z nich chtěl zabrousit do jiného odvětví, které není typické pro jeho pohlaví, musí být patrně odlišný, třeba jiné orientace (Petr).

Stoprocentní shoda mezi účastníky nastala u otázky týkající se nového nařízení, že ve vedení firem by mělo být alespoň 40 procent žen. Ačkoliv tento nápad, jak ženám do vedoucích pozic pomoci všichni ocenili, myslí si, že normovat takovou záležitost je nesmysl a pohlíží na tuto úpravu zákona s jistou skepsí. *„Je to to samý, jako kdybyste měla 10 zedníků a potřebovala byste truhláře a musela byste zase najmout zedníka“* (Jana). Z jiného úhlu pohledu to vidí Renata: *„Můj názor? Že pomalu začneme vymírat, protože ženy budou emancipovaný a na úkor práce přestanou mít děti.“* S opačným návrhem přišel Petr: *„Otázkou je, jestli nezavést třeba i opak, že by třeba v té kosmetice mělo taky být 40 procent chlapů ... nu to si taky neumím představit. Myšlenka je to dobrá, ale neztotožňuju se s tím omezením, ať je tam nějaké procento, ale ne za každou cenu čtyřicet nebo ať je tam dodáno pro jaký obor apod.“* *„Pro ty ženy tam jsou určitá omezení, my bychom byli asi handicapovaní jako firma, kdyby tu byla žena,“* dodává Vladimír.

Dále se shodli na tom, jestliže bude žena dostatečně schopná, do 40 procent se dostane, aniž by byly nějaké meze stanoveny. Bohužel to není tak jednoduché, jak se zdá. Nikdo z nich si zřejmě neuvědomil, že dostat se do řídicí funkce není jen o schopnostech, ale hraje zde roli i řada dalších faktorů jako například určitá propustnost; budou-li vysoko posazeni muži, kteří budou mít tendence vybírat si zase jen muže, může být žena sebeschopnější, ale na řídicí pozici se nedostane (viz kapitola 5.1). Tato otázka se zdá být začarovaným kruhem. Myšlenka je to dobrá, ale jak to bude fungovat v praxi, to se zatím uvidí.

III. Kategorie: Kariérní postup

V oblasti kariérního postupu byly respondentům položeny dvě otázky. Nejprve nás zajímaly předpoklady, které museli splňovat, když se o danou pozici ucházeli. V tomto případě byla snaha zjistit spíše nějaké nové praktiky při nabírání nových uchazečů ze strany zaměstnavatele, zjistit, zda ženy nejsou při pohovorech znevýhodňovány oproti

mužům apod. Druhá otázka byla navržena zvláště pro ženy a zvláště pro muže. Cílem otázky „*Stalo se Vám někdy během Vašeho karierního postupu, že jste se cítila být „vyšachovaná“ z příležitosti dostat se na danou pozici?*“ bylo odhalit např. existenci tzv. „old-boys networks“, kdy neformální vztahy mezi muži znemožňují ženám jejich profesní postup, či vnímání jisté „bariéry odlišností“, kdy manažeři tíhnou k tomu, že si vybírají jim podobné uchazeče. Muži dostali otázku opačnou, týkající se jejich rychlejšího postupu, a to „*Stalo se Vám někdy během karierního postupu, že jste postoupil výš jen díky vyloučení žen z dané pozice?*“ Tady naopak bylo cílem zjistit, zda se někdo z respondentů setkal s jevem „skleněný eskalátor“, který mužům umožňuje dostat se výš rychleji.

Co se týče předpokladů k přijetí na pozici člověka v řídicí funkci, všichni uchazeči se opět víceméně shodli na tom, že od nich bylo vyžadováno vzdělání v oboru, praxe a znalost alespoň jednoho cizího jazyka. Pouze v případě Milady u pohovoru padla zmínka o rodině: „*Ptali se mě také na rodinu. Já už měla děti větší, takže kdo je bude hlídat.*“ Takové jednání lze považovat za diskriminující, avšak v době, kdy paní Milada nastoupila do funkce (r. 2000), taková forma diskriminace ještě nebyla právně ošetřena, k tomu došlo až v roce 2004. Zbylé tři ženy, které jsou mladší než paní Milada, takovou zkušenost nemají. Zdá se, že zde zákon funguje a ženám se tak blýská na lepší časy.

Ve většině firem se bere ohled především na praxi uchazečů, jak říká Radek: „*Určitě praxe, škola je jedna věc, to je základ, ale je to teorie, ale tu praktickou záležitost, přijít do té reality, to si člověk musí zažít, ta praxe je nedocenitelná, to je škola.*“ Přesto dva respondenti, Jana a Petr, tedy nejmladší účastníci, kteří se do vedoucího křesla dostali prakticky hned po škole, uvedli, že praxe nebyla pro zaměstnavatele na prvním místě. „*Já jsem měla štěstí, že potřebovali někoho čistýho, někoho, kdo nemá v sobě zarytou tu kulturu. Já jsem nastoupila hned po škole, takže jsem byla taková tvárná pro ně*“ (Jana). Petr dodal: „*Naše firma je schopná si lidi vychovat ... ale nepsaným pravidlem je zase pracovitost a flexibilita, ochota učit se něčemu novému, něco navíc.*“ Takovou strategii můžeme obvykle vidět u větších firem, které vnímají zažitě návyky z minulé praxe jako určitou překážku, proto raději věnují čas tomu, aby si své zaměstnance „vychovali“ dle svých potřeb a uvážení.

Výjimku ze všech osmi uchazečů tvoří Renata a Miroslav, kteří jsou ve své profesi svými pány – jsou vedoucími, ale zároveň majiteli, tudíž o jejich přijetí nikdo nerozhodoval. „*Tak mě nikdo nepřijímal, to je moje firma ... základním kamenem bylo, kdy já jsem jezdil po světě a stavěl jsem mycí linky, staral jsem se o to a měl jsem servisní*

firmu. Na tom jsem začal budovat, takže na základě tohoto, praxe a kontaktů. Ale samozřejmě nějaké ty znalosti technického a strojírenského směru a to ostatní, co nezvládám, tak to tady dělají děvčata“ (Miroslav). Paní Renata to komentovala slovy: „Nic ... tady byla pouze šikovnost, trocha znalosti oboru, což souvisí s určitou praxí a schopností uvést něco na trh. Toho jsem dosáhla tím, že jsem udělala pár rautů, to bylo ještě tehdy, když jsem pracovala ve škole (jako vedoucí gastronomie učňů), lidi byli spokojeni a brali si na mě kontakty a ne už přes školu, ale volali rovnou mně. A tak se to rozjelo.“ Ačkoliv se Renata spolu s Miroslavem vyhnuli výběrovému řízení, požadavky na znalosti i dovednosti se ukázaly jako nezbytné. Na tomto poli se zdají být příležitosti jak pro ženy, tak pro muže zcela rovné. Přesto otázkou zůstává, kdyby Miroslav s Renatou přijímali nového manažera, zdali on by ty rovné příležitosti nabízel ostatním.

S problematikou, na kterou narážíme ve druhé otázce, bychom se pravděpodobně ve větší míře setkali v top managementu u velkých společností. Výsledky by jistě byly pestřejší a o to zajímavější. Nicméně i ženy ve středním managementu čelí nejrůznějším nástrahám anebo při nejmenším určité náznaky již zmíněných bariér pozorují. Kromě Jany, která prohlásila „*Nic takového se mi nestalo,*“ měly všechny ženy k tomuto tématu co říct.

Asi nejpozoruhodnější zkušenost měla slečna Helena: „*Ten zájem mě vyšachovat, to jsem cítila, to rozhodně. Když jsem odcházela z jedné firmy, kde nade mnou byla jednatelka, byla to Ruska, tak ona nechtěla, abych odešla, protože různá jednání apod. byla v češtině a ona nerozuměla ... ale po příchodu nového generálního ředitele, který se mnou začal najednou dost počítat, tak se začala bát o svoje křeslo. Protože já jsem věděla různé informace, které ona ne, mě ředitel začal brát na porady místo ní ... začala mít strach a chtěla mi tu dohodu podepsat ještě dřív, než jsem chtěla já.*“ V tomto případě Helena sice nezmínila nebezpečí v podobě „old-boys networks“ či „bariéru odlišností“, ale poukázala na existenci tzv. „corporate bitches“, tedy žen, které se natolik obávají o své postavení, že se úspěšných žen zbavují, či povyšují raději ty méně schopné. Tohoto tématu jsme se dotkli v jednom z výzkumů v přehledových studiích (viz kapitola 6). Mimo jiné slečna Helena v odpovědi na otázku týkající se genderové neutrality organizace, narazila na další problematiku žen ve vedení, kterou je „skleněný útes“. „*V těch klíčových pozicích jsou muži. Máme ale i finanční ředitelku, ale tam v tom to zrovna dobře nefunguje a nefungovalo. Celou dobu tam byl muž, ale potom, když se vedení vyměnilo, tak se tam*

dosadila žena.“ V tomto případě, žena představuje pro společnost poslední možnost záchranu doufajíc na příklad v jiné nekonvenční řešení problémů.

Paní Milada měla jinou zkušenost: *„Pravdou je, že mě obec, ta je nade mnou, naštvála, když se dělal první projekt na rekonstrukci školy, ten mi přinesli a pak se najednou kvůli něčemu začal ten první projekt předělávat a to mě nepřizvali. A udělali závažnou chybu, vůbec tam nebyly totiž šatny, podkroví, ředitelna byla špatně ... nakonec mi dali za pravdu a jejich chování se změnilo.“* Miladin pocit „vyšachovanosti“ je oprávněný, nicméně vliv na její postup toto jednání nemělo. Na toto téma dále podotkla pouze to, že si všímá *„když máme porady ředitelů, tak je vidět stůl chlapů ředitelů hezky veprostřed a ty ženy ředitelky si sedí tak okolo nich ... vím, že někteří se paktují a tu ženu neuznávají,“* což by mohlo naznačovat jisté seskupování mužů připomínající „old-boys networks“. Milada však nepocituje, že by tato skutečnost měla nějaký dopad na její vztahy s ostatními, *„co se týče spolupráce s nimi, tak ta je velmi dobrá.“* Toto samozřejmě není případ „old boys networks“ v pravém slova smyslu. Na to, aby Milada mohla posoudit, jaký vliv takovéto „skupinkování“ může mít na její pozici, musela by být spolu s muži častěji ve styku a v jedné organizaci.

S „bariérou odlišností“ se setkala na počátku své kariéry paní Renata, která zavzpomínala na časy, kdy ještě jako kuchařka pracovala v Německu: *„... tehdy jsem uměla víc než můj kolega Němec, ale tím, že jsem byla Čech, jsem se zkrátka na pozici šéfkuchaře nikdy nedostala a to jsem tam pracovala čtyři roky. Majitel si tam dal zase Němce.“* Hovoříme-li o odlišnostech, nemusí jít vždy jen o pohlaví, ale jak je vidět, roli může hrát i národnostní příslušnost.

Od mužů jsme se bohužel nic zásadního nedozvěděli. Miroslav spolu s Radkem prohlásili, že s ničím takovým zkušenost nemají. Vladimír svým výrokem opět potvrdil, že ženy mají zkrátka v určitých profesích dveře zavřené a tím pádem mají muži někdy cestu na vrchol snazší: *„(smích) ... vlastně jakoby ano, protože ženy se zkrátka na tuhle pozici neberou,“* ale otevřeně přiznal: *„kdyby to byl obor, kde se ženy přijímají, tak bych to měl určitě těžší.“* Petr uvedl příklad trochu z jiného soudku a zavzpomínal na školní léta: *„Co se týče třeba projektů na škole, tak protože jsem kolikrát byl jediný muž v týmu, tak jsem byl automaticky zvolen ... tak tady je vidět asi takové to pravidlo, že manažerem by měl být muž.“*

Závěrem můžeme říci, že s nástrahami, které jsou více typické pro vyšší management, se mohou setkat i vedoucí pracovníci v nižším postavení. Zejména jde však o

ženy, což je patrné už z pouhých rozhovorů. Zatímco ženy se skutečně s takovými nástrahami setkaly tváří v tvář nebo je alespoň vyzozorovaly, muži se v tomto případě pouze domnívali, že by se mohlo jednat o nějakou z možných nástrah. Tato zjištění nasvědčují tomu, že ženy mají cestu na vrchol skutečně trnitější než muži. A co víc, tento názor nezastávají pouze ženy, ale i někteří muži.

IV. Kategorie: Role manažera

Jestliže člověk, ať už žena nebo muž, zdolá více či méně trnitou cestou k vrcholu a dostane se do vedoucího křesla, ani poté nemá zdaleka vyhráno. I v řídicí funkci čeká řada nástrah a překážek, se kterými se člověk musí umět vypořádat. Několik možných bariér, se kterými se obvykle setkávají ženy, jsme uvedli v teoretické části. U otázky „*S jakými překážkami se může žena/muž obecně setkat, jeli v řídicí funkci? S jakými jste se setkal(a) Vy osobně?*“ jsme proto byli zvědaví, zda se ženy s uvedenou teorií shodnou, popřípadě zda nepřijdou i na něco jiného, co činí ženám nesnáze v jejich profesi. Jak už řekla slečna Helena, problematiku je nutno vidět z obou stran, zajímalo nás tedy i to, s jakými problémy se může setkat muž, je-li v řídicím postavení.

Co se týče žen, zde nás asi nepřekvapí, že mezi prvními možnými překážkami padalo slovo „rodina“. Většina žen plánování rodiny vnímá jako velký problém: „*Hlavní překážka je, že může být a je matka ... je to de facto práce na dobu určitou. Potom, když ty děti onemocní ... to je kámen úrazu*“ (Jana). Samozřejmě roli zde hraje věk, ve kterém se ženy do funkce dostanou, v případě paní Milady, ale i Renaty byl tento problém víceméně bezpředmětný: „*U žen je tu určitě ta rodina, to je jasný ... to ale nebyl můj případ, já jsem dítě měla včas a o hlídání bylo taky postaráno*“ (Renata). Ačkoliv s tím, že skloubit kariéru a rodinný život představuje pro mnoho žen dilema, paní Milada souhlasí, na druhou stranu říká: „*... ta máma nemusí být s dítětem celé odpoledne, jde o tu kvalitu toho stráveného času. Je to hodně profanované – dneska je málo času na děti. Já s tím úplně nesouhlasím, důležitá je ta kvalita.*“ Zatímco ani jedna ze jmenovaných žen tento problém řešit nemusela, zbylé dvě slečny to pravděpodobně ještě čeká.

Další věc, kterou zmínily všechny ženy, byla možná neschopnost ze strany mužů, a to jak na pracovišti, tak i v soukromí, vyrovnat se s funkcí, kterou vykonává žena, a dále konkurence, rivalita a „házení klacků pod nohy“ ze strany kolegů. Osobní zkušenost s tím má i slečna Helena: „*Co je hrozný, je snaha některých lidí nenechat člověka dělat navenek tolik věcí, aby ty nad ním viděli, kolik jsou schopni zvládat a mohli by ho tak povýšit.*“

Snaha člověka držet pod pokličkou a nedat mu nějaké věci, které by mohl zvládnout, dát to radši někomu jinému.“

Na čem se dále shodla starší generace žen, tedy Milada spolu s Renatou, byla otázka ženství. O tomto tématu se zmiňuje ve své knize *Jak být úspěšnou manažerkou* i Milan Mikuláščík (2004), který se domnívá, že pro ženu už v současném managementu nemusí být výhodou chovat se jako muž. Paní Milada to vysvětluje následovně: „*Myslím si, že dneska je hrozný problém, že ženy nejsou ženami a muži nejsou muži. Já to vidím, když přijdou rodiče do školy, žena všechno rozhoduje a chlap stojí vzadu celej opocenej ... mně připadá, že my jsme se tak zažraly do té emancipace a do toho úspěchu ... ženský jsou šikovný, ale potom zapomínáme, že toho muže dotlačujeme k tomu, aby nic nedělal, protože my to všechno uděláme a zařídíme. Neměly bychom zapomínat, že my jsme ženský, nejsme chlapi v sukních.*“ Dokonce si toho všiml i Miroslav, který si postěžoval: „*... některý ženský prostě nejsou už těma ženskýma ... ale zase ten portrét toho jak je žena doma v zástěře u sporáku, to už taky nikdo nechce si myslím.*“ V tomto bodě se nám ale rozchází teorie s praxí. Jak mohou ženy zůstat ženami a zároveň být úspěšnými manažerkami, když průzkumy ukázaly, že žena musí splňovat určitý vzor muže a ještě být dvakrát tak lepší než on, aby se na ten vrchol dostala?

Ptáme-li se na osobní zkušenosti, Milada se jednoznačně shodla s Janou, že největší překážkou bylo to, že je nikdo nezaučil, což se nakonec ukázalo jako přínosné. „*Velkou překážkou bylo to, že mě nikdo nezaučil a už po 14 dnech jsem měla jet na jednání do Prahy, to byl strašnej stres. Začátek byl hodně náročnej, jsme rozhížděli další firmy, teď jich máme 17 ... ale zase člověk se trochu otrká, pak má trošku ostrý lokty*“ (Jana). Přestože své nezaučení obě ženy vnímají pozitivně, jejich postoj svědčí o tom, že se ženy stále nespolehnají na sociální podporu.

Ani jedna z žen překvapivě nezmínila slovo „diskriminace“, ačkoliv její náznaky se objevovaly během rozhovoru téměř u všech. Slečna Jana však nastínila jiný problém, a to sexuální obtěžování, což je „úmyslné obtěžování, opakované, nežádoucí chování se sexuálním kontextem. Může zahrnovat verbální obtěžování, nevhodné vtipkování, sexuální narážky, telefonní hovory se sexuální tematikou, flirtování, sexuální vydírání, vynucování sexu, znásilnění, výhrůžky za neposkytnutí sexuální služby“ (Mikuláščík, 2004, s. 40). „*Další překážkou může být to, a setkala jsem se s tím i já, když chlap laškuje se ženskou. Jí to potom staví do takový blbý pozice, že ona ví, že když kývne nebo nekývne, tak po každý je to špatně. S tím flirtováním je to ošemetný, chlapi potom čekají, jestli se člověk chytne*

nebo nechytne ... není to dobrý, když jsou ženy vystaveny takovým situacím, nad kterými musí přemýšlet, a který je zbytečně zdržují od práce. Chlapi to zase občas použijou na to, že je ta ženská chtěla do postele, aby se dostala výš. Stačí, aby se domluvili tři chlapi a už je ženská pryč ze hry. Chlap si přijde takovej, že ta ženská je podřadnější než on, že on je ten manipulátor. Já se takovou situací vždycky snažím zahrát do autu, nadhodit jiný téma, což se mi docela daří.“ I když v tomto případě jde „pouze“ o flirtování, je důležité si uvědomit, že takové chování zasahuje jak do pracovního výkonu, tak i do mezilidských vztahů na pracovišti. Navíc je sexuální obtěžování považováno za nezákonné.

Ostatní jmenované problémy nesouvisely s tím, že ten, kdo zastává řídicí funkci, je žena, ale vycházely spíše z dané pracovní oblasti nebo představovaly problém obecně pro muže i ženu. Paní Milada uvedla např.: *„Překážka může být nemoc, problémy v rodině nebo v mém případě, že by najednou nebyly děti.“*

Bariéry žen ve vedoucí pozici souvisí i s možnými nástrahami vyskytující se během karierního postupu. Na základě rozhovorů bylo ukázáno, jak tyto překážky mohou vypadat v praxi. Ačkoliv ne všechny problémy zmíněné v teoretické části byly ženami potvrzeny, což bychom asi opět více očekávali u top manažerek, nemalé procento z nich se objevuje i u žen ve středním managementu.

Pro muže otázka možných bariér byla mnohem náročnější. Nejenže jim činilo potíže nějakou překážku vůbec vymyslet, ale většina z nich měla pocit, že se ani s žádnou nesetkala. Nakonec se přeci jen všichni shodli podobně jako ženy, že skloubit rodinu a práci je asi to nejnáročnější. Další nepříjemností může být určitá rivalita na pracovišti: *„Intriky, to je strašná věc, polopravdy, pololži, to mě strašně překvapilo, s tím se do teď nemůžu nějak srovnat ... nebo co je potom problém je, zavést nějakou novou věc, myšlenky, nový způsob třeba materiálového oběhu, změnit myšlení lidí, to je strašně těžký“* (Radek). V závěru zaznělo u všech mužů slovo „chlapské ego“ či pocit neomylnosti.

Z rozhovorů s muži opět vyplynulo, že ženy jsou těmi, kdo musí zdolávat více překážek, což i přímo potvrdil Miroslav: *„Ty překážky u mužů nejsou takové jako u žen určitě ...“* jsou to ony, kdo více přemýšlí a zvažuje, zda do toho jít nebo ne. To, že jsou na pomyslném vrcholu, skutečně tedy neznamená, že mají vyhráno.

Na otázku *„Co všechno podle Vás hraje roli pro dosažení manažerské funkce?“* jsme se bohužel o moc víc, než jsou jmenované vlastnosti člověka ve vedoucí pozici, nedozvěděli. Opět zazněly vlastnosti jako pracovitost, vstřícnost, schopnost jednat s lidmi,

vzdělanost a praxe. Nicméně Radek neopomněl zmínit i „šťěstí, být ve správný čas na správném místě.“ Vladimír přidal: „mít tak trochu za ušima (smích) ... ale to je vlastně schované jakoby ve zdravém sebevědomí.“ Miroslav si je vědom i toho, jak důležitý je první dojem: „musí se umět prosadit a umět zapůsobit na první pohled, nemůže být nesmělý, ani nemusí mít lokty, někdy zapůsobí třeba i jen úsměv ... chce to taky se podívat do zrcadla, to je hodně důležité.“ Jana celou diskusi uzavřela slovy: „Musí myslet tak, jako firma, musí to brát tak, jako by ta firma byla jeho, i když není. Na tom se pozná dobrý zaměstnanec, když říká MY.“

Celý rozhovor byl zakončen otázkou „V jakých ohledech Vám vychází vstříc organizace, pro kterou pracujete? Nabízí Vám nějakou podporu, když zastáváte tuto funkci?“ Cílem bylo zjistit, zda respondenti mohou využít různé služby, které jim daná firma nabízí. Nabídka různých druhů podpory, která je zmíněna v teoretické části, respondentům nabídnuta nebyla. S ničím ojedinělým, kromě služebního auta, notebooku či mobilního telefonu, jsme se zde bohužel nesetkali, což opět zřejmě vychází z úrovně firemní kultury, ve které byl rozhovor proveden.

Na samotný závěr praktické části byla sestavena tabulka bilance jednotlivých výroků respondentů a tabulka nejčastěji jmenovaných vlastností typických pro ženské a mužské pohlaví. Obě tabulky jsou tak souhrnem podstatných zjištění z praktické části.

Tabulka 1

Výroky respondentů	Souhlas žen	Souhlas mužů
Fakt, že ženy jsou ženami, jim může přinést jisté plusy v sociální sféře, obzvláště' jednají-li s opačným pohlavím	3	2
Schopnost plánování a organizování mají spíše ženy	3	1
Ženy jsou lepší v administrativní činnosti	2	3
Jejich profesi by mohl vykonávat i muž/žena	4	2
Zvolili by si raději pracovního partnera opačného pohlaví	3	3
Myslí si, že společnost, ve které pracují, je genderově neutrální	4	1

Myslí si, že v organizacích se obecně více vychází vstříc mužům	3	3
40% zastoupení žen ve vedení považují za nesmysl	4	4
Během své kariéry se cítily být alespoň jednou „vyšachované“ z příležitostí dostat se na určitou pozici	2	-
Během své kariéry měli pocit, že postoupili kupředu jen díky vyloučení žen z dané pozice	-	1
Sklobit rodinný život s kariérou je obtížné	4	4
Během své kariéry se setkali s diskriminací	4	0
Ženy musí čelit také problému, kterým je „ztráta ženství“	2	1
Mužské ego a pocit neomylnosti může být jedním z problémů v kariéře	-	4

Tabulka 1 předkládá ty nejzásadnější výroky respondentů spolu s vyjádřením jejich souhlasu či nesouhlasu během rozhovorů. Ačkoliv rozdíly v názorech obou pohlaví nejsou na první pohled tak markantní vzhledem k velikosti výzkumného vzorku, můžeme u některých otázek zaznamenat poměrně velké výkyvy. Největší rozpor nastal u otázky týkající se možných bariér a překážek karierního postupu, konkrétně diskriminace. Ženy sice tohle slovo nepoužily, ale jejich zkušenost s ní byla na pozadí rozhovorů zřejmá, muži jakoby tohle slovo vůbec neznali. Velký rozdíl jsme také zaregistrovali v tom, jestli respondenti vnímají prostředí, ve kterém pracují jako genderově neutrální. Na základě teoretických poznatků bychom předpokládali, že poměr 4 hlasy žen na 1 hlas mužů bude přinejmenším obrácený. Naopak naprostá shoda nastala ve dvou případech. Za prvé, obě pohlaví jsou si vědoma, že vykonávání řídicí profese má dopad na soukromý život - skloubit tedy rodinu s prací není vůbec jednoduché. Za druhé, ženy i muži jsou jednoznačně pro, aby ve vedoucích funkcích byly i ženy, přesto s novým návrhem čtyřicetiprocentního zastoupení žen ve vedení nesouhlasí. Závěrem bychom chtěli podotknout, že kdybychom provedli tentýž výzkum s vyšším počtem vedoucích pracovníků, výsledky by nabyly s velkou pravděpodobností jiných rozměrů.

Tabulka 2

Typické vlastnosti žen vyplývající z rozhovorů		Typické vlastnosti mužů vyplývající z rozhovorů	
Empatická	Opatrná	Rozhodný	Dravý
Komunikativní	Zodpovědná	Rázný	Sobecký
Pečlivá	Svědomitá	Průbojný	Méně komunikativní
Důsledná	Vstřícná	Vůdčí	Lépe zvládá konflikty
Vypočítavá	Kreativní	Mající respekt, autoritu	Mající větší sebedůvěru
Více přemýšlející	Samostatná	Odolný vůči stresu	Schopný realizace

Tabulka 2 je souhrnem často vyřčených vlastností náležící k danému pohlaví. Při pohledu na jednotlivé vlastnosti můžeme konstatovat, že ženy se jeví jako více orientované na mezilidské vztahy, zatímco muži jsou více orientovaní na výkon a výsledek. Vedoucí pracovníci se v tomto případě zcela shodují s tím, co popisujeme v teoretické části, a sice že myšlení lidí je v tomto ohledu jednoznačně stereotypní.

Závěr

V současné době i přes veškerou emancipaci a hlásání rovnosti obou pohlaví jsme dospěli k závěru, jde-li o svět managementu, žena skutečně musí vykazovat lepší výkony než muž, chce-li se prosadit. Jestliže nakonec do vedoucího křesla přece jen usedne, nemá zdaleka vyhráno, protože síla předsudků a stereotypů, které jsou ve společnosti hluboce zakořeněné, je veliká. Právě tohle jednosměrné smýšlení o ženách a o mužích se podílí na vzniku různých překážek a bariér, se kterými se musí umět vypořádat především ženy.

Přestože byl průzkum proveden ve středním managementu, i tak přinesl poměrně zajímavé výsledky. Jmenované „typicky“ ženské a „typicky“ mužské vlastnosti nebyly až takovým překvapením, jako spíše zjištění, že ženám se na jedné straně jejich znevýhodňování nelíbí, avšak na druhé straně některé právě pro ně znevýhodňující předsudky přijímají rády. Vymýcení předsudků se tedy zdá být během na dlouhou trať, protože ačkoliv si téměř všichni uvědomujeme jejich přítomnost, téměř vždy se k nim vracíme, čímž jejich existenci jen podporujeme.

S předcházejícím zjištěním souvisí i sociální podpora žen manažerek při dobývání jejich profesního vrcholu. Téměř všichni, a to jak ženy, tak i muži, potvrdili, že pracovní trh opravdu vychází vstříc více mužskému pohlaví. Ženy mají své místo v organizacích dané zrovna tak jako muži. S tímto vědomím není divu, že se ženy v mnoha případech na žádnou sociální podporu nespolehnají. Tuto skutečnost přijímají jako společensky danou a na vydobytí své vedoucí pozice bez cizí pomoci pohlíží s patřičnou hrdosť.

Jestliže už se jednou daly ženy na kariérní dráhu, čeká je nemalá řada překážek. V porovnání s muži, kteří uvedli, že jako problematické se může jevit skloubení rodiny s kariérou, což se mimochodem týká žen také, a jakousi překážkou může být jejich ješitnost či mužské ego, ženy jsou opravdu důkazem toho, že stát se manažerkou stojí velké úsilí. Potvrdily nejen to, že během jejich kariéry musely čelit těm více „běžným“ překážkám, jako je otázka rodiny versus kariéry či nějaké formě diskriminace, ale zajímavým zjištěním v tomto ohledu bylo to, že nám svými výroky potvrdily i ty překážky, které bychom očekávali spíše ve vyšším managementu.

Řada předsudků a stereotypů skutečně znesnadňuje ženám jejich profesní postup a díky nim jsou jim kladeny do cesty všelijaké překážky, avšak pomineme-li tyto mýty, které stojí na samém počátku této problematiky, jistě se shodneme na tom, koneckonců jako všichni dotazovaní, že důležitou roli pro získání řídicí funkce hraje i notná dávka štěstí, zdravý rozum a umění být ve správný čas na správném místě.

Resumé

Diplomová práce se věnuje problematice týkající se žen ve vedoucí pozici, konkrétně jejich karierního postupu a bariér s ním souvisejících. Celá řada překážek, které znesnadňují ženám cestu k profesnímu vrcholu je založena především na předsudcích a stereotypech, které jsou ve společnosti hluboce zakořeněny. Pracovní trh vyhovuje mužům lépe, tudíž chce-li se žena stát úspěšnou manažerkou, musí být dvakrát lepší než muž, aby si svoji pozici vydobyla. Nicméně, usedne-li do vedoucího křesla, nemá zdaleka vyhráno.

Diplomová práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou. Teoretická část obsahuje celkem šest kapitol, které na sebe logicky navazují a postupně směřují ke zvolenému tématu. Praktická část je věnována kvalitativnímu výzkumu, jehož úkolem je zjistit, s jakými bariérami se potýkají jak ženy, tak i muži ve středním managementu s ohledem na panující předsudky a stereotypy.

Na základě provedeného výzkumu jsme dospěli k závěru, že i v současné době, kdy jsou si obě pohlaví rovna, má žena skutečně profesní postup těžší než muž, komplikovaný právě předsudky a stereotypy, které, jak se zdá, jen tak z našich myslí nevyjmizí.

Summary

The thesis deals with a subject matter concerning women in leadership, specifically their career path and barriers related to it. Most obstacles that make women's career development more difficult are based especially on prejudices and stereotypes which are deeply established in the society. Labour market seems to be more suitable for men thus if the woman wants to become a successful manager she must be better than man twice to get this position. Nevertheless, being a manager does not mean yet she is lucky.

The thesis is divided into two parts – theoretical and practical. The theoretical part contains six chapters which are logically related and gradually aim to the chosen topic. The practical part is dedicated to quality research whose task is to find out what barriers women and men in middle management run into with respect to existing prejudices and stereotypes.

We came to the conclusion that even nowadays, in times in which both sexes are even, the woman's career path is more difficult than man's complicated by just these prejudices and stereotypes that seem not to leave our minds for the present.

Seznam použité literatury

BEAUVOIROVÁ, Simone. *Druhé pohlaví*. 3. vyd. Praha: Orbis, 1967, 410 s.

BÁRTOVÁ, Zdenka. Žena v řídicí funkci – řešení konfliktů. In: rvp.cz [online]. 2011 [cit. 10. 3. 2013]. Dostupné z: <http://clanky.rvp.cz/clanek/o/p/11137/ZENA-V-RIDICI-FUNKCI---RESENI-KONFLIKTU.html/>

BIEREMA, Laura L. Women's Networks: A Career Development Intervention or Impediment?. *Human Resource Development International*. 2005, roč. 8, č. 2, s. 207-224. ISSN 1367-8868. DOI: 10.1080/13678860500100517.

BLICKHÄUSER, Angelika a VON BARGEN, Henning. Co je gender mainstreaming? In: *fit-for-gender.org* [online]. 2007 [cit. 18. 3. 2013]. Dostupné z: http://www.fit-for-gender.org/toolbox/toolboxCZ/Tschechische%20Version/5CZMaterialien/PDF_cz/5.1.1%20Gender%20Mainstreaming_cz.pdf

BRUCKMÜLLER, Susanne a Nyla R. BRANSCOMBE. How Women End Up On the "Glass Cliff". *Harvard Business Review*. 2011, roč. 89, 1/2, s. 26-26. ISSN 00178012.

ČT24. *40 procent žen ve vedení firem – konec mužské dominance?* [online]. Česká tisková kancelář, 2012. Poslední změna 14. 11. 2012 20:52 [cit. 26. 3. 2013]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/203496-40-procent-zen-ve-vedeni-firem-konec-muzske-dominance/>

DUDOVÁ, Radka, Alena KŘÍŽKOVÁ a Drahomíra ZAJÍČKOVÁ. *Gender v managementu: kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR*. 1. vyd. Praha: VÚPSV, 2006, 120 s. ISBN 80-870-0732-8.

GAZDAGOVÁ, Marie a Drahomíra ZAJÍČKOVÁ. *Sondáž postojů zaměstnavatelů k uplatnění žen v managementu a zkušeností s nimi: (kvalitativní šetření s vybranými reprezentanty zaměstnavatelů)*. 1. vyd. Praha: VÚPSV, 2006, 39 s. ISBN 80-870-0731-X.

GOUDREAU, Jenna. A New Obstacle For Professional Women: The Glass Escalator. *Forbes.com*. 2012, s. 4-4.

HORÁČEK, Filip. Ve vedení firem bude muset být čtyřicet procent žen. Návrh přijal Brusel. In: *iDnes.cz* [online]. 14. 11. 2012 [cit. 26. 3. 2013]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/smernice-eu-vice-zen-ve-vedeni-firem-dbc-/eko_euro.aspx?c=A121114_103424_eko_euro_fih

JANOŠEK, Jaromír. *Metody sociální psychologie*. 1. vyd. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1986, 256 s. Učebnice pro vysoké školy.

KARSTEN, Hartmut. *Ženy - muži: genderové role, jejich původ a vývoj*. Vyd. 1. Překlad Petr Babka. Praha: Portál, c2006, 183 s. Spektrum (Portál), 48. ISBN 80-736-7145-X.

KÁBRHELOVÁ, Lenka. Proč stále chybějí ženy ve vedoucích pozicích? In: *BBC CZECH.com* [online]. 8. 11. 2004 [cit. 31. 3. 2013]. Dostupné z: http://www.bbc.co.uk/czech/indepth/story/2004/11/041108_omnibus_glass_ceiling.shtml

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Konflikty mezi lidmi*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2008, 189 s. ISBN 978-807-3674-076.

KŘÍŽKOVÁ, Alena a Karel PAVLICA. *Management genderových vztahů: postavení žen a mužů v organizaci*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004, 155 s. ISBN 80-726-1117-8.

MEDLÍKOVÁ, Olga. *Jak řešit konflikty s podřízenými*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 132 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1732-6.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Jak být úspěšnou manažerkou*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 251 s. ISBN 80-247-1217-2.

OAKLEYOVÁ, Ann. *Pohlaví, gender a společnost*. 1.vyd. Praha: Portál, 2000, 171 s. ISBN 80-717-8403-6.

SMITH, Paul, Peter CAPUTI a Nadia CRITTENDEN. How are women's glass ceiling beliefs related to career success?. *Career Development International*. 2012, roč. 17, č. 5, s. 458-474. ISSN 13620436. DOI: 10.1108/13620431211269702.

Společnost žen a mužů z aspektu gender: sborník studií. Praha: Open Society Fund, 1999, 171 s.

VLACH, Jan. *Gender v managementu: vyhodnocení analýz a návrhy na opatření z projektu Gender v managementu č. 1J046/05 - DP 1 realizovaného v rámci programu Ministerstva práce a sociálních věcí Moderní společnost a její proměny*. 1. vyd. Praha: VÚPSV, 2008, 112, 9 s. ISBN 978-807-4160-035.

VYSKOČIL, František, 2006. Rozdíly mezi mužem a ženou. 2. část: Mlčení a mluvení, testosteron a estrogen. *Vesmír* [online]. [cit. 10. 3. 2013]. ISSN 1214-4029. Dostupné z: <http://www.vesmir.cz/clanek/rozdily-mezi-muzem-a-zenou-%282%29>

WRIGLEY, Brenda J. Glass Ceiling? What Glass Ceiling? A Qualitative Study of How Women View the Glass Ceiling in Public Relations and Communications Management. *Journal of Public Relations Research*. 2002, roč. 14, č. 1, s. 27-55. ISSN 1062726X.

Příloha 1 - Seznam výzkumných otázek

1. Jaké vlastnosti by měl mít podle Vás člověk na Vašem místě?
2. Jaké vlastnosti jsou podle Vašeho názoru více příznačné pro muže a jaké pro ženy?
3. Dokázal(a) byste si představit, že Vaši práci vykonává žena/muž? Proč ano, proč ne?
4. Myslíte si, že tím že jste žena/muž na této pozici, dáváte Vaši práci jiný rozměr? Něčím ji obohacujete?
5. Kdybyste si měl(a) vybrat pracovního partnera, volil(a) byste spíše ženu nebo muže? Proč?
6. Myslíte si, že společnost, ve které pracujete, je genderově neutrální? Nepreferuje se zde pouze jedno pohlaví na určitých pozicích?
7. Ačkoliv pravidla a principy společnosti jsou stejně platná pro obě pohlaví, nemáte pocit, že jsou do jisté míry uzpůsobené pro mužské role? Že mužské tendence jsou jakousi normou, které se ženy musí přizpůsobit?
8. Jaký je Váš názor na to, že by mělo být v budoucnu alespoň 40 procent žen ve vedení?
9. Když jste se o tuto pozici ucházel(a), jaké jste musel(a) splňovat předpoklady k Vašemu přijetí? (vzdělání, praxe, plánování rodiny ...)
10. Ž) Stalo se Vám někdy během Vašeho kariérového postupu, že jste se cítila být „vyšachovaná“ z příležitosti dostat se na danou pozici?
M) Stalo se Vám někdy během Vašeho kariérového postupu, že jste postoupil kupředu rychleji jen díky vyloučení žen z dané pozice?
11. Ž) S jakými překážkami se může žena obecně setkat, jeli v řídicí funkci? S jakými jste se setkala Vy osobně?
M) S jakými překážkami se může muž obecně setkat, jeli v řídicí funkci? S jakými jste se setkal Vy osobně?
12. Co všechno podle Vás hraje roli pro dosažení manažerské funkce?
13. V jakých ohledech Vám vychází vstříc organizace, pro kterou pracujete? Nabízí Vám nějakou podporu, když zastáváte tuto funkci?

Příloha 2 - Přepis rozhovoru: paní Milada – ředitelka ZŠ

Jaké vlastnosti by měl mít podle Vás člověk na Vašem místě?

„Měl by být pracovitý, rovný, čestný, měl by mít svou práci rád a měl by mít dobrý vztah k těm dětem. Měl by být vzdělaný, což je samozřejmost, svému oboru by měl hlavně rozumět, protože pokud mám vést lidi a dělat jim vedoucího, tak tomu oboru prostě musím rozumět, musím umět zaskočit za hodinu, musím umět zaškolit mladého začínajícího učitele atd., jinak si mě nebudou vážit. Musím umět rozhodovat, řešit problémy a udělat si na to i ten čas.“

Jaké vlastnosti jsou podle Vašeho názoru více příznačné pro muže a jaké pro ženy?

„Typický pro muže – rozhodnost co se týče např. investic, možná může mít i lepší organizační schopnosti, umí být jasnější, umí naplánovat, dokáže se oprostít od ... my ženy máme spíš tendenci věci víc rozebírat, dávat tam víc toho citu, chlapi jsou víc bez emocí a ještě bych řekla, že ženy jsou takové, že se snaží zavděčit všem, chtějí být se všemi zadobře, moc chápou, až je to někdy na škodu. Taký chlapi umí být ráznější.“

Dokázala byste si představit, že Vaši práci zastává muž? Proč ano, proč ne?

„Dokázala. Určitě. Předemnou byl muž ... akorát je to škola s prvním stupněm, což trochu možná sedí víc na ženy, ty děti potřebují trochu jiné přístupy, muži by byli více potřeba na druhém stupni, měli by tam větší respekt.“

Myslíte si, že tím, že jste žena na této pozici, dáváte Vaši práci jiný rozměr? Něčím ji obohacujete?

„Tak já si myslím, že ji obohacuju tím ... snažím se nevést školu jakoby jen po ekonomické stránce, i když dneska jsou k tomu školy tlačeny, možná, že na rozdíl od některých chlapů se snažím dát škole trochu ducha. Ducha té výchovy, aby ty děti se tu cítily jako v rodině, tzn. snažit se o důslednost, ale zároveň i o pochopení. Nechci, aby tu byly skupinky lidí, které by byly proti sobě. Byly situace, kdy jsme si to tu museli vyříkat, byl tu křik i pláč ... chci, aby se tu dobře dýchalo, a chci, aby taky děti za mnou mohly přijít s problémem, ale to neznamená, že tu není přísnost ... jako se říká: ona je hodná, ale nic nenaučí. Já si myslím, že náročnost může být i vlídným způsobem. Snažím se tu školu obohacovat o to duševno a myslím si, že se mi to i daří, protože jednou bylo řečeno, že dobrý manažer je ten, když tam 14 dní není, tak to běží tak jako kdyby tam byl. Oni ví, že já tu práci za ně taky udělám, když je potřeba. Musím jít příkladem, jinak bych neměla ani žádnou autoritu.“

Myslím si, že tady máme dobrý kolektiv a že ty děti se tady ani nebojí. Nechci, aby chodily se strachem do školy, protože já do školy se strachem chodila.“

**Kdybyste si měla vybrat pracovního partnera, volila byste spíše muže nebo ženu?
Proč?**

„Mně je to jedno. Já si vybírám podle toho, jaký je to člověk.“

Myslíte si, že společnost, ve které pracujete, je genderově neutrální? Nepreferuje se zde pouze jedno pohlaví na určitých pozicích?

„Myslím, že ne ... ono moc učitelů na prvních stupních není ... když by přišel někdo kvalitní a byl by to muž, tak je mi to úplně jedno.“

Ačkoliv pravidla a principy společnosti jsou stejně platná pro obě pohlaví, nemáte pocit, že jsou do jisté míry uzpůsobené pro mužské pohlaví? Že mužské tendence jsou jakousi normou, které se ženy musí přizpůsobit?

„V daných pravidlech určitě ne, ale v těch nepsaných ano ... kdybych šla do konkurzu já se stejně schopným mužem, tak věřím, že dají přednost jemu ... protože tam se lační po mužích do těch škol. Myslím si, i já tak někdy koukám ... hmm ... je to asi takový přežitek, no. Ono taky asi záleží kde.“

Jaký je Váš názor na to, že by mělo být v budoucnu alespoň 40 procent žen ve vedení?

„Já mám na to dobrý názor, myslím si, že ženy jsou schopné ... ať jsou ženy ve vedení, ale ne tím, že je to daný procenty, to je směšný. Ať tam jsou, ale přirozeně. Dávat tam takový trdla za tu cenu, to si myslím, to by vůbec nemělo být. Vycházím z názoru - je to člověk, tak buď je schopný anebo ne.“

Když jste se o tuto pozici ucházela, jaké jste musela splňovat předpoklady k Vašemu přijetí? (vzdělání, praxe, plánování rodiny ...)

„Musela jsem mít vzdělání, samozřejmě nějakou praxi, morální bezúhonnost a musela jsem zpracovat projekt koncepce dalšího rozvoje školy a šla jsem do konkurzu. Ptali se mě také na rodinu, já už měla děti větší, takže kdo je bude hlídat.“

Stalo se Vám někdy během Vašeho kariérového postupu, že jste se cítila být „vyšachovaná“ z příležitosti dostat se na danou pozici?

„Nesetkala jsem se s takovou možností. Neutkávala jsem se s žádnými muži.“

S jakými překážkami se může žena obecně setkat, jeli v řídicí funkci? S jakými jste se setkala Vy osobně?

„Překážek je spousta. Co já jsem udělala jako první, bylo skouknout si podřízené, ten tým. Já jsem si ty lidi vyměnila, vybírala jsem si ty lidi, na tohle jsem hodně dbala. Tu činnost,

kerou mám řídit, musí dělat dobrý lidi. Jestliže tam jsou lidi, který vám házou klacky pod nohy, zesměšňují vás, tak já si musím říct: buď jsem tu pro děti a ta škola bude fungovat nebo ... takže vybrat si dobré podřízené, to je to první asi. Překážkou může být nemoc, nebo v mém případě, že by najednou nebyly děti, problémy v rodině, konfrontace žen a mužů na pracovišti. Muž, který má nadřízenou ženu, to si myslím, že málokterý skousne. On pak lidi poštvává a dělá problémy dole. Nejhorší je, uhýbat do kouta a bát se ho. Základem je dobrý tým a autorita. Opravdu náročné je taky vyladit tu funkci se soukromím. Když je chlap žárlivý, nemá pochopení ... musí si to vyjasnit, má to dopad na rodinu. Když jsou malé děti, mohou si to vykompenzovat chůvou ... ženy mají často výčitky kvůli rodině. Na druhou stranu, ta máma nemusí být s dítětem celé odpoledne, jde o tu kvalitu toho stráveného času. Je to hodně profanované - dneska je málo času na děti, já s tím úplně nesouhlasím, důležitá je kvalita. Mladé manažerky, zase nemají praxi ... takové funkce se hodí spíš pro lidi středního věku. Myslím si, že dneska je hrozný problém, že ženy nejsou ženy a muži nejsou muži. Já to vidím, když přijdou rodiče do školy, žena všechno rozhoduje a chlap stojí vzadu celej opocenej ... mně připadá, že my jsme se zažraly tak do té emancipace a do toho úspěchu ... ženský jsou šikovný, ale potom zapomínáme, že toho muže dotlačujeme k tomu, aby nic nedělal, protože my to všechno uděláme a zařídíme ... neměly bychom zapomínat, že my jsme ženský, nejsme chlapi v sukních. Taky máme své zbraně, které můžeme proti mužům použít a je to docela příjemný. Všichni muži jsou v podstatě docela dobře manipulovatelní. A když je žena chytrá a pěkná, může toho dosáhnout, aniž by to byla nějaká potvora, že ji zobou z ruky. Nebo co mě dále napadá je, že když máme porady ředitelů, tak je vidět stůl chlapů ředitelů hezky veprostřed a ty ředitelky si sedí tak okolo nich ... ale co se týče spolupráce s nimi, tak ta je velmi dobrá ... ale vím, že někteří se paktují a tu ženu neuznávají. Ale dřív to bylo určitě víc, než je to teď. Chlapi jsou, že jo samci, mají své ego, chlapovi dodneška dělá dobře, že on zajistí rodinu, on je ten, který má ženskou ochraňovat, je to živitel ... zatímco žena je ta hlídačka toho krbu, má přinášet lásku a pohodu ... a trošku k tomu chlapovi vzhlížet ... a na to my ženský občas zapomínáme. Musí tam být ta funkce obou. Tuhle roli oni chtějí hrát, ale když je ta žena začne ponižovat nebo zneuznávat, tak ... je to složitý. Tam kam já chodím, tak tam je to strašnej problém ta ztráta ženství. Naopak já si myslím, že když přijde ta manažerka a je pěkná a není to dirigentka a sebevědomý trdlo, tak ty chlapi zjihnou. Když je ve vedoucí funkci, tak to neznamena, že není ženská. Člověk je taky více zatížen v té vedoucí funkci,

ale všechno má plus i minus. Minus je větší zatíženost, velká zodpovědnost, ale má to velké plus, a to to, že jsem svou paní. Je to dobrý pocit.

Co mně se osobně přihodilo ... tak já jsem se nerozešla s minulým ředitelem příliš v dobrém ... překážkou bylo to, že jsem do té funkce byla hozená jak do rybníka, já jsem neprošla žádným zaškolením, všechno jsem se naučila sama ... šla jsem do funkce v roce 2000, sotva jsem se zorientovala, a viděla jsem, jaký jsem dělala chyby, ale i osobnostní, hlavně ta autorita. A pak od roku 2003 byla změna v zákoně, všechny školy se staly podnikatelským subjektem, všechno nové, směrnice, řády ... oni sami nahoře nevěděli jak to má být, to byla hrozná doba tak do roku 2008. Překážka byla ta, že mi nikdo nepomohl, nikdo. On je to ale zase přínos pro člověka, když se tím prohrabal ... Pravdou je, že mě obec, ta je nade mnou, naštvála, že došlo k chybě, když se dělal první projekt na rekonstrukci školy, ten mi přinesli a pak se najednou kvůli něčemu začal ten projekt předělávat a to mě nepřizvali. A udělali závažnou chybu, vůbec tam nebyly totiž šatny, podkroví, byla špatně ředitelna ... nakonec mi dali za pravdu a to chování se změnilo. Ale stává se to hodně, že chlapi nepřipustí k těmhle věcem ženský. Pociťovala jsem kolikrát, že se mi nějaký věci neřekly, ale to bylo spíš dřív. Ze začátku i na mě tak nějak divně koukali, ale teď už je to dobrý. Myslím si, kdyby v tom vedení té školy byl chlap, nějaký ostřejšího ražení, tak by ten starosta s ním jednal taky jinak. Poslední, co mě tak napadá je, že překážkou může být i učit v místě bydliště, kde ty lidi znáte ... to bych nechtěla.“

Co všechno podle Vás hraje roli pro dosažení manažerské funkce?

„Roli hrají určitě osobností předpoklady, prvním předpokladem je vzdělání, určitě mnohaletá praxe, nemůže to dělat člověk, který neumí vůbec komunikovat, musí umět někde přednést třeba projev, reagovat pohotově, mít schopnost empatie, umět se vcítit do těch dětí ... každý ve vedoucí funkci by měl být empatický, nehnat konflikty do krajnosti, nikoho veřejně neponižovat, nedělat si oblíbence, tím jsem si prošla, to je problém ... být pracovitý, neustále se vzdělávat, být přístupný i konstruktivní kritice, psychická odolnost.“

V jakých ohledech Vám vychází vstříc organizace, pro kterou pracujete? Nabízí Vám nějakou podporu, když zastáváte tak prestižní funkci?

„Nic takového nemám. Ale většina mých kolegů na funkčním studiu si stěžuje na neustálé boje zřizovatel versus škola, takže je to věc oboustranná ... ta podpora musí fungovat z obou stran, to je potom poloviční výhra.“

Příloha 3 - Přepis rozhovoru: paní Renata – podnikatelka v cateringových službách

Jaké vlastnosti by měl mít podle Vás člověk na Vašem místě?

„Měl by být spolehlivý, svědomitý, flexibilní, být dočasný a jít příkladem, pracovitý, trpělivý a vytrvalý, neměl by se zbytečně rozčilovat, usměvavý, protože to dělá taky hodně, milý, ale ne s každým přátelský, být jasný, srozumitelný a důrazný v tom, co chci. Musí samozřejmě umět plánovat a organizovat, protože když máte třeba 9 akcí během 14 dnů ... nákup za 20 tisíc, 30 výrobků pro 150 lidí například, tak tyhle vlastnosti jsou zapotřebí.“

Jaké vlastnosti jsou podle Vašeho názoru více příznačné pro muže a jaké pro ženy?

„Ženy jsou svědomitý a potom určitě důsledný, protože důslednost potřebujete na výchovu dítěte. Pro chlapy je to asi ta flexibilita, protože těm je to asi jedno, že budou v práci dýl, ta ženská pokud do toho není tolik zažraná, tak chvátá domů, aby se postarala o rodinu. Jinak pracovitost platí pro oba, protože pokud chce být někdo v takové funkci, tak musí nejdřív makat u sebe.“

Dokázala byste si představit, že Vaši práci zastává muž? Proč ano, proč ne?

„Ano, dokázala ... tak pokud by byl tak šikovnej jako já, tak proč ne. Tohle dělá hromadu chlapů ... spíš to dělají chlapi, tohle je práce, která baví víc je a umí to i líp organizovat, je málo žen, které to umí zorganizovat. Vezměte si, že kuchařky jsou v závodních jídelnách, ale kuchaři jsou na pozicích v hotelech apod.“

Myslíte si, tím že jste žena na této pozici, dáváte Vaší práci jiný rozměr? Něčím ji obohacujete?

„Já myslím pečlivostí, kterou mají také více ty ženy, a větší titěrností, protože to, co dělám, tak tam se věnuju i detailům, maličkostem, který udělám líp než chlap.“

Kdybyste si měla vybrat pracovního partnera, volila byste spíše muže nebo ženu? Proč?

„Muže. A proč? Protože jsou věci, který já neunesu ... potřebuju pomoci ne na myšlení, ale na fyzickou práci ... ale asi i jinak bych volila muže, s chlapama si člověk rozumí víc.“

Myslíte si, že společnost, ve které pracujete, je genderově neutrální? Nepreferuje se zde pouze jedno pohlaví na určitých pozicích?

„Ne tady to takhle není, tady je to jedno, jestli je to chlap nebo ženská, tady záleží na tom, jak moc ten člověk je šikovnej.“

Ačkoliv pravidla a principy společnosti jsou stejně platná pro obě pohlaví, nemáte pocit, že jsou do jisté míry uzpůsobené pro mužské pohlaví? Že mužské tendence jsou jakousi normou, které se ženy musí přizpůsobit?

„To je pravda, ženská se musí opravdu jo dobře prosadit a uvést na trh tady v tom, aby jí ty firmy a ty lidi brali. Ženská se musí víc prodírat.“

Jaký je Váš názor na to, že by mělo být v budoucnu alespoň 40 procent žen ve vedení?

„Můj názor? Že pomalu začneme vymírat, protože ženy budou emancipovaný a na úkor práce přestanou mít děti ... takový je můj názor. To je kariéra, kariéra, a když budou chtít mít děti, tak bude pozdě. Jinak s tím samozřejmě nesouhlasím, protože v případě třeba strojírenství, tak to bude katastrofa ... samozřejmě jsou ženy, které to baví, ale ženský, který tomu rozumět nebudou a budou tam muset být ... nevím. Jsou prostě pozice, který jsou pořád vyloženě pro chlapy.“

Když jste se o tuto pozici ucházela, jaké jste musela splňovat předpoklady k Vašemu přijetí? (vzdělání, praxe, plánování rodiny ...)

„Nic. Já jsem vyučená kuchař-číšník, potom mám nástavbu v Praze, pracovala jsem léta jako kuchařka jak tady, tak v Německu, potom jsem šla do školství dělat vedoucí gastronomie učňů, tak to jsem si dodělávala pedagogický minimum ... takže tady byla pouze šikovnost, trocha znalosti oboru, což souvisí s určitou praxí a schopností uvést něco na trh. Toho jsem dosáhla tím, že jsem udělala pár rautů, to bylo ještě tehdy, když jsem pracovala ve škole, lidi byli spokojeni a brali si na mě kontakty a ne už přes školu, ale volali rovnou mně. A tak se to rozjelo.“

Stalo se Vám někdy během Vašeho kariérového postupu, že jste se cítila být „vyšachovaná“ z příležitosti dostat se na danou pozici?

„Jo tak tohle se mi stalo, když jsem pracovala ještě jako kuchařka v Německu ... tehdy jsem uměla víc než můj kolega Němec, ale tím, že jsem byla Čech, jsem se zkrátka na pozici šéfkuchaře nikdy nedostala a to jsem tam pracovala čtyři roky. Majitel si tam dal zase Němce. Ale zase mám i opačnou zkušenost, to bylo zase v Německu, tam Němec podnikatel viděl, že umím víc než kuchař Němec a dostala jsem se na pozici šéfkuchaře a navíc lidi chodili a ptali se, kdo vaří, a když jsem vařila já, tak jsme měli i víc lidí.“

S jakými překážkami se může žena obecně setkat, jeli v řídicí funkci? S jakými jste se setkala Vy osobně?

„Tak v případě ženy je tu určitě ta rodina, to je jasný, to ale nebyl můj případ, já jsem dítě měla včas a o hlídání bylo taky postaráno, potom nějaké to znevýhodňování, jak jsem

mluvila o tom Německu ... potom by to taky mohla být žárlivost toho druhýho a tím myslím jak třeba partnera, manžela, tak i spolupracovníka ... že by žárlila třeba manželka spolupracovníka a tím pádem by mohla tu ženskou vyštípnout, protože ženský umí být pěkný mrchy. S čím mají ženy často asi potíže, tak to je autorita, to vím ... autoritu, tu já mám velkou, tu si umím zjednat už i pohledem (smích). Já kouknu a ty lidi prostě ví, já si umím sjednat pořádek. Nebo to může být pracovní vyčerpanost, to mám já ... čas neberu jako překážku, protože s tím člověk musí počítat, jestli je vedoucí, musí být flexibilní, záleží na něm, jak si to udělá. Nebo mojí překážkou je momentálně nemoc ... Jinak mě nic nenapadá, já jsem takovej bezkonfliktní typ, kterej pomaličku a nenásilně se dere nahoru (smích).“

Co všechno podle Vás hraje roli pro dosažení manažerské funkce?

„Flexibilita hlavně, ochota, vstřícnost, být milý, umět jednat s lidma a být komunikativní ... pokud člověk pracuje sám na sebe, tak taky určitě poctivost, nepotřebuje se nějak rvát ... je to všechno na tom člověku, jak umí jednat s lidma, aby pod ním dělali. Umět v klidu jednat.“

V jakých ohledech Vám vychází vstříc organizace, pro kterou pracujete? Nabízí Vám nějakou podporu, když zastáváte tak prestižní funkci?

„Ne ne, to je pouze na mně, co mám ...“

Příloha 4 - Přepis rozhovoru: slečna Helena – vedoucí podnikový právník

Jaké vlastnosti by měl mít podle Vás člověk na Vašem místě?

„Člověk ve vedoucí pozici by měl být především samostatný, myslím si, že spíš chlap k sobě potřebuje asistentku než ženská, dál by měl být pečlivý, uvážlivý, pohotový, smysl pro organizaci, měl by zvládat náročné situace, měl by jít dobrým příkladem pro své podřízené, měla by to být osoba vřídčího typu, která je spolehlivá, povahou by měla být i vstřícná především k těm svým podřízeným.“

Jaké vlastnosti jsou podle Vašeho názoru více příznačné pro muže a jaké pro ženy?

„Tak pro ženy je víc typická ta pečlivost, preciznost, myslím si, že ženy dokáží být více samostatný, jsou organizovanější, jsou lepší oporou pro tým, dokážou určitě zvládat lépe tu administrativní stránku než muži, jsou komunikativnější a mají asi i lepší přístup k lidem, ta vstřícnost; pro muže je více typické to vůdcovství, mohou mít větší respekt, autoritu, což ale někdy může být kontraproduktivní, určitá kreativita, možná i vyšší odolnost vůči stresu a lepší zvládání konfliktních situací, tady ženy mohou mít větší problém. Potom taky muži jsou asi schopnější v realizaci určitých věcí, nemyslím schopnost dotáhnout je do konce, ale ta realizace ... Ještě bych řekla, že ženy nedokáží tolik oddělit tu pracovní stránku od té soukromé, to mužům takové problémy nedělá.“

Dokázala byste si představit, že Vaši práci zastává muž? Proč ano, proč ne?

„Myslím, že jo ... není to o tom, že práci, kterou dělám, by nemohl dělat muž, jde spíš o to, jak tu práci bude dělat a jaký to přinese výsledky. Tohle je vhodná pozice jak pro ženy, tak pro muže ... závisí na konkrétních povahových vlastnostech a přístupu k práci.“

Myslíte si, tím že jste žena na této pozici, dáváte Vaši práci jiný rozměr? Něčím ji obohacujete?

„Já si myslím, že právě tím mým přístupem, takovou jiskrou, mám na mysli hlavně tu komunikaci třeba při různých jednáních apod. Ale tohle si myslím obecně, jak ženy mohou obohatit svoji práci. Když protější stranou bude muž, tak určitě bude radši jednat se ženou, kdežto kdyby tam byla žena, tak to tolik vadit nebude, nebude rozlišovat, jestli jedná se ženou nebo s mužem. Je to jiné, když na jednání přijde žena, kord když protistrana jsou muži, ti si pak tolik nedovolí, jsou slušní a víc vstřícní ... ale to nemusí být pravidlem.“

Kdybyste si měla vybrat pracovního partnera, volila byste spíše muže nebo ženu? Proč?

„Asi radši muže. Myslím si, že ženy a muži se doplňují, je to otázka těch vlastností a pro tu práci je dobré vidět věci z obou úhlů. Je rozdíl, jestli se na to dívají dva chlapi nebo dvě ženy, než žena a muž.“

Myslíte si, že společnost, ve které pracujete, je genderově neutrální? Nepreferuje se zde pouze jedno pohlaví na určitých pozicích?

„Je tady jistá převaha mužů na vedoucích pozicích, ale máme tu i ženy ... nemyslím si, že by to tu bylo daný tím pohlavím, přikláněla bych se k tomu, že je to neutrální. Ale generálním ředitelem je muž a majitel by, dle mého názoru, volil zase muže. V těch klíčových pozicích jsou muži. Máme ale i finanční ředitelku, ale tam v tom to zrovna moc dobře nefunguje a nefungovalo, celou dobu tam byl muž, ale potom, když se vedení vyměnilo, tak se tam dosadila žena.“

Ačkoliv pravidla a principy společnosti jsou stejně platná pro obě pohlaví, nemáte pocit, že jsou do jisté míry uzpůsobené pro mužské pohlaví? Že mužské tendence jsou jakousi normou, které se ženy musí přizpůsobit?

„Asi jo ... jedna věc je, že ty možnosti by měli mít stejné, ale druhá věc je, že tu startovací čáru, když budou oba stejně kvalifikovaní, budou mít stejnou praxi, stejný věk, tak tu startovací čáru budou mít muži snazší a budou jí mít posunutou blíže k tomu cíli. Ta ženská je musí nejen doběhnout, ale i předběhnout.“

Jaký je Váš názor na to, že by mělo být v budoucnu alespoň 40 procent žen ve vedení?

„Myslím si, že ta myšlenka pomoci ženám dostat se do takových pozic je dobrá ... ale bude řada podniků, kde to bude absolutně nepropustný a ten zvyk, že určitou pozici dělá chlap, tam bude vždycky. Ale nařizovat to ... hmm, kde potom mají ty lidi brát? To jen, aby splnili nějaký tabulky a neplatili pokutu, to není dobrý.“

Když jste se o tuto pozici ucházela, jaké jste musel splňovat předpoklady k Vašemu přijetí? (vzdělání, praxe, plánování rodiny ...)

„Musela jsem mít dokončenou vysokou školu právního zaměření, praxi nějakou, musela jsem se umět orientovat v té právní problematice, musela jsem prokázat nějakou znalost a měli požadavek na jazyk, pokročilou úroveň AJ. Na rodinu se mě neptali.“

Stalo se Vám někdy během Vašeho kariérového postupu, že jste se cítila být „vyšachovaná“ z příležitosti dostat se na danou pozici?

„Ten zájem mě vyšachovat, to jsem cítila, to rozhodně. Když jsme odcházela z jedné firmy, kde nade mnou byla jednatelka, byla to Ruska, tak ona nechtěla, abych odešla, protože různá jednání apod. byla v češtině a ona nerozuměla ... ale po příchodu nového

generálního ředitele, kdy ten se mnou začal najednou dost počítat, tak se začala bát o svoje křeslo ... protože já jsem věděla různé informace, které ona ne, mě ředitel začal brát na porady místo ní ... začala mít strach a chtěla mi tu dohodu podepsat ještě dřív, než jsem chtěla já.“

S jakými překážkami se může žena obecně setkat, jeli v řídicí funkci? S jakými jste se setkala Vy osobně?

„Řekla bych konkurence, házení klacků pod nohy, rivalita ze strany kolegů nebo snaha nenechat člověka dělat navenek tolik věcí, aby ty nad ním viděli, kolik jsou schopni zvládat věci a mohli by ho tak povýšit. Nebo třeba snaha držet člověka pod pokličkou a nedat mu nějaké věci, které by mohl zvládnout, dát to radši někomu jinému ... ale tohle by mohlo platit možná i pro muže.

Překážka výhradně pro ženy je plánování rodiny, nebo když žena má vyšší pozici, tak se s tím nemusí vyrovnat chlapi jak na pracovišti, tak ale třeba i ten její partner doma.“

Co všechno podle Vás hraje roli pro dosažení manažerské funkce?

„Především ta osobnost, štěstí, cílevědomost, umět na sobě makat, dostatečná snahivost, ale nesmí polevit, jakmile dosáhne ty mety, protože z ní může rychle spadnout. Musí umět být dobrý vedoucí, aby k němu mohli podřízení vzhlížet.“

V jakých ohledech Vám vychází vstříc organizace, pro kterou pracujete? Nabízí Vám nějakou podporu, když zastáváte tak prestižní funkci?

„Jako podporu vnímám asi ty dobré vztahy, dobré zázemí na práci ... tak není problém si vzít nějaké to volno, když si člověk potřebuje něco zařídit, mám služební notebook a telefon.“

Příloha 5 - Přepis rozhovoru: slečna Jana – vedoucí ekonomického úseku

Jaké vlastnosti by měl mít podle Vás člověk na Vašem místě?

„Určitě by měl být empatický, měla by to být vůdčí osobnost, neměli by se ho zaměstnanci bát říct mu svůj názor třeba, měl by je umět vyslechnout, důležité je taky umět odhadnout člověka, když ho odhadnete, tak lidi se chytí a ta schůzka třeba je úplně někde jinde.“

Jaké vlastnosti jsou podle Vašeho názoru více příznačné pro muže a jaké pro ženy?

„Pro ženu určitě empatie, ty ženy to mají takhle daný, jsou to budoucí matky, ty ženy to mají vrozené, ono asi naučit se to dá, což musí hlavně ty chlapi, ale těm ženám to nedá takovou námahu. Zase ty chlapi mají více tu vůdčí schopnost, víc si i věří než ty ženský. Ženský se musí o své místo daleko víc prát než chlapi. Chlapi si taky umí jít víc sobecky za tím svým, jdou třeba i přes ty mrtvoly. Ženy jsou taky hodně náladový, chlapi jsou zase většinou tvrdší, ale někdy i ženy, ty se snaží být kolikrát ještě tvrdší, aby je ty zaměstnanci poslouchali ... ženy jsou více upovídáné, muži zas tak rádi nemluví a jsou ješitní. Ještě bych řekla, že ženy jsou asi víc všímavý a nechávají si v záloze různé řekněme zbraně, hned nevyloží karty na stůl.“

Dokázala byste si představit, že Vaši práci zastává muž? Proč ano, proč ne?

„Já si myslím, že by to taky zvládl, ale tahle práce je hodně o komunikaci s lidma a jsou to i většinou ty chlapi, takže ta ženská je tady asi vhodnější, lepší ... řekla bych, že když žena jedná s chlapem tak si vyjdou víc vstříc ... ženy jsou víc psychologové, ony ví, jak se s lidma bavit, umí si najít líp tu cestičku k tim lidem. V té moji práci musíte umět všechno, dobře se orientovat a hodně používám plánování a organizování, což si myslím, že ty chlapi nemají tolik zažitý jako ty ženský, všechno se to vztahuje k tomu, k čemu je ženská předurčená, když má doma dítě, tak si to musí umět zorganizovat a naplánovat tak, aby to všechno stihla. Všechno je nastavené na takovém prvopočátku a stejně se k tomu člověk ve finále vrátí, že to takhle je ... jako dá se to naučit, ale něco má žena zkrátka víc vrozený. Je pravda, že ženy když mají potom děti, tak zase nevydrží v práci tolik přesčas jako ty chlapi. Ten chlap je víc houževnatej než ta ženská, ale tak to se od nich asi i očekává, ale bohužel to se dneska očekává i od žen, že se musí postarat o domácnost a musí vydělávat i pěkný peníze.“

Myslíte si, tím že jste žena na této pozici, dáváte Vaší práci jiný rozměr? Něčím ji obohacujete?

„Asi jo, protože obecně ty ženy jsou asi víc kreativní než chlapi ... ženy více dokážou vnímat toho zákazníka, jak se může cítit, když mu podáváte nějakou informaci, službu, kdežto ten chlap to má systematicky daný, tenhle produkt umí tohle a tohle ... ta žena se to snaží udělat tak, aby to nebylo až tak přímý, dělá takový ty kudrlinky ... když mluví ženská s chlapem tak je to úplně o něčem jiném než když mluví ženská s ženskou. Ženský jsou taky takový potvůrky, něco řeknou, ale už ví, co vlastně chtěly před 10 min říct ... jsou to takový lišky podšitý, víc šalamounský.“

Kdybyste si měla vybrat pracovního partnera, volila byste spíše muže nebo ženu? Proč?

„Určitě muže, nedělá to podle mě dobrotu, když je žena-žena a chlap-chlap. Řekla bych, že to takhle je, my spolupracujeme hodně s pražskými firmami a tam to takhle je, vždycky chlap a ženská ... oni to mají rozdělený, když mají klienta ženu, tak jede muž a když muže, tak jede žena ... to je prostě taková psychologie ... ty ženy si budou vždycky závidět.“

Myslíte si, že společnost, ve které pracujete, je genderově neutrální? Nepreferuje se zde pouze jedno pohlaví na určitých pozicích?

„Já bych řekla, že u nás je to půl na půl. Na tohle máme štěstí, když se ukáže, že je někdo šikovnej, tak je jedno jestli je to žena nebo muž ... my to máme namíchaný, když to srovnám, ta naše firma nebo ten holding má pod sebou několik dalších společností, ale většina z nich se zabývá strojírenstvím, takže je jasný, že tam ženská ve vedoucí pozici nebude, ale já v tom finančním úseku ... tam jsou spíš ženský, když pomínu to strojírenství, tak je to opravdu půl na půl.“

Ačkoliv pravidla a principy společnosti jsou stejně platná pro obě pohlaví, nemáte pocit, že jsou do jisté míry uzpůsobené pro mužské pohlaví? Že mužské tendence jsou jakousi normou, které se ženy musí přizpůsobit?

„Já bych řekla, že to takhle není. Já si myslím, že tohle všechno dělají ti majitelé, což jsou většinou chlapi, když jsou se sebou nespokojení, tak to takhle udělají, že to dávají najevo, že ta žena nebude nikdy tak dobrá jako ten chlap, když jsou zakomplexovaný, známe to ... záleží na tom majiteli, ten najímá lidi.“

Jaký je Váš názor na to, že by mělo být v budoucnu alespoň 40 procent žen ve vedení?

„Ale jo, nevím, kde přišli na těch 40 procent ... ale já si myslím, že ženský, který jsou šikovný a schopný, se dostanou do těch 40 procent bez toho, aniž by něco takovýho bylo nastavený. Je to to samý, jako kdybyste měla 10 zedníků a potřebovala byste truhláře a musela byste zase najmout zedníka, takže ta práce asi nebude zase ono.“

Když jste se o tuto pozici ucházela, jaké jste musela splňovat předpoklady k Vašemu přijetí? (vzdělání, praxe, plánování rodiny ...)

„Já jsem měla štěstí, že potřebovali někoho čistýho, někoho, kdo nemá v sobě zarytou tu kulturu ... já jsem nastoupila hned po škole, takže jsem byla taková tvárná pro ně, preferovala se vysoká škola, takže jsem měla velké plus a to jsem neotevřela ani pusu, cizí jazyky AJ a NJ a potom samozřejmě nějakou moji minulost, co jsem zažila ... já jsem pracovala částečně při VŠ, takže se mi to hodilo a asi jsem to uměla i prodat, což je taky důležitý. Byla jsem hodně vyceповaná z Prahy, takže jsem se nebála ... asi jsem působila, že mám ostrý lokty, že se nebojím ... jinak na rodinu se mě vůbec neptali.“

Stalo se Vám někdy během Vašeho kariérového postupu, že jste se cítila být „vyšachovaná“ z příležitosti dostat se na danou pozici?

„Nic takového se mi nestalo ... u nás ty informace jdou hrozně rychle a někdy se stane, že se nedostanou všude tam, kde by měly být ... ale tím jak jsem v kontaktu s moc lidma, tak se to ke mně dostane ... takže tohle je bez problémů.“

S jakými překážkami se může žena obecně setkat, jeli v řídicí funkci? S jakými jste se setkala Vy osobně?

„Hlavní překážka je, že může být a je matka ... je to de facto práce na dobu určitou ... potom, když ty děti onemocní ... to je kámen úrazu. Další překážkou může být to, že ty ženy jsou takový víc precitlivělý, jsou vnímavější než ty chlapi, potom, když je třeba problém na pracovišti, tak si to bere domů, trpí vztah. Když budu mluvit za sebe, tak překážkou bylo to, že mě nikdo nezaučil a už po 14 dnech jsem měla jet na jednání do Prahy, to byl strašnej stres, začátek byl hodně náročnej, jsme rozjížděli další firmy, teď jich máme 17 ... ale zase člověk se otrká, pak má trošku ostrý lokty. Potom třeba diskriminace, ale tady zase záleží, co je diskriminace, každej to má nastavený jinak. Dneska můžete říct, že jste diskriminovaná, když vás šéf celý měsíc nepozdraví, což může být taky blbost. Další překážkou může být to, a setkala jsem se s tím i já, když chlap laškuj se ženskou, jí to potom staví do takový blbý pozice, že ona ví, že když kývne nebo nekývne, tak po každý je to špatně, s tím flirtováním je to ošemetný, chlapi potom čekají, jestli se člověk chytne nebo nechytne ... není to dobrý, když jsou ženy vystavený takovým situacím, nad kterými musí přemýšlet, a který je zbytečně zdržují od práce. To chlapi třeba nemají. Chlapi to zase občas třeba použijou na to, že je ta ženská chtěla do postele, aby se dostala vejš. Stačí, aby se domluvili tři chlapi a už je ženská pryč ze hry. Já se takovouhle situaci vždycky snažím

zahrát do autu, nadhodit jiný téma, což se mi docela daří. Chlap si přijde takovej, že ta ženská je podřadnější než ten chlap, že on je ten manipulátor.“

Co všechno podle Vás hraje roli pro dosažení manažerské funkce?

„Cílevědomost, musí člověk vědět, co chce, co očekává, musí být tvárnej pro tu firmu, ne podbízivej, musí myslet tak, jako ta firma, musí to brát tak, jakoby ta firma byla jeho, i když není ... na tom se pozná dobrej zaměstnanec, když říká MY, dál vycházet dobře se šéfem a hlavně dělat tu svoji práci jak nejlíp umí a přemýšlet, aby byl obklopený lidma, který nebude muset zbytečně až moc kontrolovat, který, když se něco řekne, aby se udělalo, tak to udělají a pak zbytečně nepřemýšlet, jestli to neměli udělat jinak ... potom musí být taky asertivní, musí umět koučovat, znát ty, co jsou pod ním i okolo něj, což je také vlastnost, kterou by měl mít člověk ve vedoucí pozici. Umět potlačit třeba to, když vás někdo vytočí, být profesionál.“

V jakých ohledech Vám vychází vstříc organizace, pro kterou pracujete? Nabízí Vám nějakou podporu, když zastáváte tak prestižní funkci?

„Je to o tom, že jdu vyjít vstříc šéfům, máme dobrý vztah, tak zase oni vyjdou vstříc mně ... a tím, že tu práci vykonávám, řekla bych dobře, tak si klidně můžu vzít volno, ale nezneužívám toho, vždy si to chci nadělat ... ale jsou tady benefity jako je služební auto, služební telefon, notebook, možnost práce z domova, což využívám minimálně, to jsou velký plusy. Navíc komunikace v cizích jazycích taky není k zahzení, já jsem si sama nastavila AJ jako neutrální jazyk, jsou tam hodně Němci, majitel je Němec, tak ti by mě rozsekali, takže takhle to máme hezky na půl.“

Příloha 6 - Přepis rozhovoru: pan Vladimír – ředitel montážní firmy pro pobočku v ČR

Jaké vlastnosti by měl mít podle Vás člověk na Vašem místě?

„Já si myslím, že by měl být rozhodný, kreativní, pilný a měl by být schopný odolávat stresu.“

Jaké vlastnosti jsou podle Vašeho názoru více příznačné pro muže a jaké pro ženy?

„Pro muže je určitě více typická ta stresová odolnost, v kreativitě bych rozdíl neviděl a ani v té pilnosti. Ženy jsou víc akurátní, u těch chlapů je ta dravost, zvýšené sebevědomí a nadhled nad věcí.“

Dokázal byste si představit, že Vaši práci zastává žena? Proč ano, proč ne?

„Myslím si, že žena by jí mohla asi těžko dělat, protože tady potřebujete mít nějakou praxi v tom oboru a kdyby jí chtěla žena dělat, tak by musela mít pravděpodobně nějakýho technickýho zástupce. Mohla by jí zastávat, zastávají jí, ale samozřejmě mají toho technickýho zástupce, protože aby to člověk mohl dobře posoudit, tak si to taky musí zkusit a pochybuju, že by si třeba zkusila to montování. Ale tak to je třeba v týhle oblasti no ... někde to prostě nejde.“

Myslíte si, tím že jste muž na této pozici, dáváte Vaši práci jiný rozměr? Něčím ji obohacujete?

„To asi ne.“

Kdybyste si měl vybrat pracovního partnera, volil byste spíše muže nebo ženu? Proč?

„V tomhle případě rozhodně muže, to zkrátka vychází z toho oboru.“

Myslíte si, že společnost, ve které pracujete, je genderově neutrální? Nepreferuje se zde pouze jedno pohlaví na určitých pozicích?

„Tady určitě ano. Ženy tady máme v administrativě a muži dělají zbytek. Třeba i kluci nebo chlapi se nám hlásili na pozici asistenta nebo sekretářky, tak jsme je nevybrali, vzali jsme si zase ženu ... a zase obráceně hlásily se nám ženy na pozici prodejce, dokonce i montážnice, tak jsme je taky nevzali ... hlásila se nám sem i prodejkyň, která byla hodně orientovaná, tohle taky ženy dělají, ale přece jen to není být dealerkou od Coca-coly, je to zkrátka o tom oboru, který musí člověk znát a to ta žena si myslím z toho jejího určení ... na tohle preferujeme muže, ale do kanceláře, jak říkám, ženu, je to asi i pro ty klienty příjemnější jednat po telefonu se ženou.“

Ačkoliv pravidla a principy společnosti jsou stejně platná pro obě pohlaví, nemáte pocit, že jsou do jisté míry uzpůsobené pro mužské pohlaví? Že mužské tendence jsou jakousi normou, které se ženy musí přizpůsobit?

„Myslím si, že ano, ale je to viditelné v těch větších firmách, my nejsme natolik velká firma, aby to tady bylo nějak zřejmý ... ty pozice, které tu mohly ženy zastávat je zastávaly ... ale pravdou je, že se asi dá víc na ty chlapy no, protože přece jenom chlap je v menší míře ovlivněnej různýma věcma jako třeba mateřská dovolená apod. U těch chlapů ty handicap nejsou takový, tak to prostě je.“

Jaký je Váš názor na to, že by mělo být v budoucnu alespoň 40 procent žen ve vedení

„Nevím jak se na to přišlo ... zase proč ne na druhou stranu ... ale zase musí to být tam, kde je to dost možný ... Já když jsem pracoval ještě v nemocnici, tak přišel příkaz, že musíme zaměstnávat jako řidičky i ženy, všechno by bylo dobrý, ale do té doby tam žádná nebyla, takže jsme museli pro ní udělat další místnost, zázemí a pak další předpis, že žena nesmí nosit víc jak 15kg ... zkrátka pro ty ženy tam jsou určitá omezení, my bychom byli asi handicapovaní jako firma, kdyby tu byla žena. Pokud by dělala tu manažerku někde v topu, tak to musí být zase lidi, kteří jsou ochotni se vzdát běžného života ... to není práce na osm hodin, obojí nejde. Je to práce spíš dvanáctihodinová i soboty ... třeba i já, a to nejsem v top managementu, tu jsem těch deset až dvanáct hodin, někdy i ty soboty ...“

Když jste se o tuto pozici ucházel, jaké jste musel splňovat předpoklady k Vašemu přijetí? (vzdělání, praxe, plánování rodiny ...)

„Tak my jsme německá firma, takže já jsem začínal jako montér v Německu, potom tady u nás, potom jsem dělal prodejce nu a potom odešel tady ředitel, tak jsem byl ve výběrovém řízení, kde jsme byli pouze dva. Byli jsme docela vyrovnání soupeři, ale on ztroskotal na tom, že neuměl dobře německy. Takže znalost jazyka je velice důležitá, kord jestli jste ředitel firmy a komunikujete se zahraničím ... takže ty předpoklady vzdělání – min. maturita, tehdy ale, že jo, praxi, znalost oboru a jazyka.“

Stalo se Vám někdy během Vašeho kariérového postupu, že jste postoupil kupředu rychleji jen díky vyloučení žen z dané pozice?

„(smích) ... vlastně jakoby ano, protože ženy se zkrátka na tuhle pozici neberou ... kdyby to byl obor, kde se ženy přijímají, tak bych to měl určitě těžší.“

S jakými překážkami se může muž obecně setkat, jeli v řídicí funkci? S jakými jste se setkal Vy osobně?

„Samozřejmě se spoustou překážek, které člověka ani nenapadnou ... rodinné problémy, které člověka zaměstnají natolik, že není schopen ... jo, to není práce, že vám ji někdo zadá a vy jí uděláte, ale vy musíte vymyslet jak tu práci udělat, takže vy jste ten tvůrce a chlap, když nemá volné myšlenky, tak to prostě nevymyslí. To se dost často stává, potřebujete získat zakázku, a když nemáte čistou hlavu, tak ji nezískáte, ale kdybyste neměla problémy, tak byste na to koukala z jiného úhlu pohledu a tu zakázku byste třeba dostala. Zdravotní problémy taky můžou být ... zásadní rozdíl bude taky v tom, jestli je ta firma malá nebo velká ... ve velkých firmách je ta dravost manažerů, snaží se protlačit, je tam ta rivalita.

A s jakými osobně? Já mám pocit, že na nic zásadního jsem nenarazil ... sem tam něco v rodině, ale to je asi běžný, navíc já když jsem se dostal na tuhle pozici, tak už jsem byl rozvedený, a potom ten čas, co vám ta práce vezme ... ale s tím do toho ten člověk asi jde.“

Co všechno podle Vás hraje roli pro dosažení manažerské funkce?

„Základem v dnešní době by mělo být vzdělání, manažer by měl mít ukončenou vysokou školu nebo minimálně bakaláře ... dneska je jiná doba, nám stačila maturita ... znalost jazyků, zdravé sebevědomí, kreativní, přizpůsobivost, odolný vůči stresu a pořád vidět věci s jakýmsi nadhledem a co je dneska taky docela důležité je mít tak trochu za ušima (smích) ... ale to je vlastně schované jakoby v tom zdravém sebevědomí.“

V jakých ohledech Vám vychází vstříc organizace, pro kterou pracujete? Nabízí Vám nějakou podporu, když zastáváte tak prestižní funkci?

„Ani ne, mám služební auto.“

Příloha 7 - Přepis rozhovoru: pan Miroslav – majitel a ředitel firmy vyrábějící kartáče do mycích linek

Jaké vlastnosti by měl mít podle Vás člověk na Vašem místě?

„Já bych řekl takové ty profesní vlastnosti, to znamená, aby té svojí práci rozuměl. Ten, kdo chce vést takovou firmu, tak by měl být schopen sehnat práci pro lidi a mít taky nějaké kontakty a o té práci mít ne základní, ale konkrétní a detailní vědomosti ... a určitě určitá loajalita mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci. Důležité je taky umět vycházet s lidmi, když jsou na pracovišti dobré vztahy, tak i ti lidé odvádějí lepší výkony, líbí se jim tady atd.“

Jaké vlastnosti jsou podle Vašeho názoru více příznačné pro muže a jaké pro ženy?

„Ženy jsou takové pečlivější, detailnější ... ale on se najde i chlap takovej. Ženy jsou taky zodpovědnější a cílevědomější, u chlapů je tohle v menší míře. Chlap nemá takovou pili, ten dokud nemusí, tak to neudělá, ale možná se pohybuju ve špatném prostředí (smích). Ženský si taky dokážou spočítat, jak co dopadne, víc předpovídat ty následky, jak to bude fungovat apod. Nemají odpor k papírování, administrativě, to je prostě jejich tohle. Asi nemám moc dobré mínění o chlapech ... nemám dobrý zkušenosti s nima. Chlapi jsou asi víc průbojní, rozhodní a hlavně namachrovaný.“

Dokázal byste si představit, že Vaši práci zastává žena? Proč ano, proč ne?

„Pokud by měla takový ty základní zkušenosti z té profese, tak asi jo ... i když je to chlapská profese.“

Myslíte si, tím že jste muž na této pozici, dáváte Vaši práci jiný rozměr? Něčím ji obohacujete?

„Ne, nemyslím si ... ono ať už chcete nebo ne, tak vždycky to trošku v té společnosti je tak, že nejen ty funkce, práce a poslání, i když je ta emancipace, tak vždycky to bude tak, že některý profese budou víc chlapský ... a myslím si, že některé profese by se ani dneska neměly zaměňovat.“

Kdybyste si měl vybrat pracovního partnera, volil byste spíše muže nebo ženu? Proč?

„Podívejte se kolem mě, jsou tady samý děvčata ... v druhém podniku jsem se třema chlapama a tak dobře spolu nevycházíme ... já jsem asi jinej, já vyjdu líp s ženskejma.“

Myslíte si, že společnost, ve které pracujete, je genderově neutrální? Nepreferuje se zde pouze jedno pohlaví na určitých pozicích?

„Tady to obsazení vyšlo tak nějak ze založení té firmy, postupně se ty lidi nabalili na ty profese ... myslím si, že tu jsou profese, který by mohli dělat i chlapi, i jsem je tu měl na

zkoušku, ale nějak to nefungovalo, jeden mi řekl, než tohle dělat, tak to radši umřu hladu, přitom to bylo sezení v teple, práce jednoduchá, zaplétání kartáčů a takový lehký pracovní činnosti ... Vyloženě jedno pohlaví nepreferuju, ale třeba sem do kanceláří asi radši ty ženy, já si s nima víc rozumím. Ono záleží asi i hodně na věku, není lepší věk na práci než padesát a výš – nemáte děti, nemarodíte s nima, manžel už vás neprudí, nechce, abyste byla doma v šest v pozoru s večeří.“

Ačkoliv pravidla a principy společnosti jsou stejně platná pro obě pohlaví, nemáte pocit, že jsou do jisté míry uzpůsobené pro mužské pohlaví? Že mužské tendence jsou jakousi normou, které se ženy musí přizpůsobit?

„Obecně si myslím, že ženy za stejně odvedenou práci nedostanou takový plat jako muži ... takže myslím si, že je to asi pro ty chlapy víc, to máte pravdu ... ale jsou zase profese, ve kterých ženy manažerky dosáhnou i lepších výsledků než muži a mají i lepší ohodnocení.“

Jaký je Váš názor na to, že by mělo být v budoucnu alespoň 40 procent žen ve vedení

„To je úplná kravina. Takový věci by se vůbec neměly brát procentuálně, kdo si tu práci dokáže sehnat, tu pozici vybojovat, tak by tam měl být, ale jestli je to 20, 30 nebo 40 je úplně jedno ... není to dobrý to stanovovat podle zákona. Dyt' je dost i žen manažerek, který mají lokty a dokážou se tam dostat. Čtyřicet je dost nu, holt je tam nacpeme a uvidíme. Ale nechtěl bych být tím chlapem, protože málokterej chlap snese tu vedoucí úlohu té manželky ... je to problém v partnerství, to vidím u své dcery, která má spíše ty mužské vlastnosti a odráží se to na jejích vztazích ... některý ženský prostě nejsou už těma ženskýma nu, ale zase ten portrét toho jak je žena doma v zástěře u sporáku, to už taky nikdo nechce si myslím.“

Když jste se o tuto pozici ucházel, jaké jste musel splňovat předpoklady k Vašemu přijetí? (vzdělání, praxe, plánování rodiny ...)

„Tak mě nikdo nepřijímal, to je moje firma ... základním kamenem bylo, kdy já jsem jezdil po světě a stavěl jsem mycí linky, staral jsem se o to a měl jsem servisní firmu ... na tom jsem začal budovat, takže na základě tohoto, praxe, kontaktů ... ale samozřejmě nějaké ty znalosti technického a strojírenského směru a to ostatní, co nezvládám, tak to tady dělají děvčata.“

Stalo se Vám někdy během Vašeho kariérového postupu, že jste postoupil kupředu rychleji jen díky vyloučení žen z dané pozice?

„V mém případě ne.“

S jakými překážkami se může muž obecně setkat, jeli v řídicí funkci? S jakými jste se setkal Vy osobně?

„Některý chlapi nadřazují kariéru úplně nad všechno, nad rodinu, nad své zdraví, nad svůj volnej čas, jsou workoholici ... ale pokud jde kariéra, tak je to super, jsou i peníze, odměny, ale když se něco nepovede a kariéra je v čudu, tak se jim bortí svět. Měli by si položit otázku, co je důležitější: kariéra nebo štěstí. Co se týče mě, tak je to časově náročnější, ale tak to prostě je ... jinak jsou tady překážky ze strany konkurence, když vám někdo hází klacky pod nohy, když dodavatel nesplní to, co slíbil, ty dodavatelsko-odběratelský vztahy, když vám začnou marodit zaměstnanci nebo jejich děti. Lidi, se kterými pracuju se znám snad dvacet let, takže to je asi o něčem jiném, my neznáme žádné věci jako je kalení vody apod. Ty překážky u mužů nejsou takový jako u žen určitě, mě nějak nic nenapadá ... možná s tím časem tak trochu souvisí ta rodina, to je pravda, na co vám je, když domů nosíte peníze, ale chodíte pozdě a nemáte čas na ty doma.“

Co všechno podle Vás hraje roli pro dosažení manažerské funkce?

„Dneska vysokou školu už má každej, takže těžko říct, jestli dneska hraje úlohu vzdělání, protože to vzdělání má každej druhej a když se podíváte, jaký profese dělají vysokoškoláci, tak se vám zatočí hlava, to není možný, aby tolik let studoval a dělal obchodního cestujícího, to je degradace, strašná škoda. Vzdělání je základ, to být musí, ale člověk musí být schopnej v první řadě, důležité je taky sebevědomí, reference, musí o tu práci skutečně stát, což je samozřejmě těžký poznat, musí táhnout za jeden provaz s firmou a týmem ... musí se umět prosadit a umět zapůsobit na první pohled, nemůže být nesmělej, ani nemusí mít tolik lokty, někdy zapůsobí třeba i jen úsměv, chce to taky se podívat do zrcadla ... to je hodně důležité.“

V jakých ohledech Vám vychází vstříc organizace, pro kterou pracujete? Nabízí Vám nějakou podporu, když zastáváte tak prestižní funkci?

„Tak tohle se mě netýká ...“

Příloha 8 - Přepis rozhovoru: pan Radek - provozní ekonom, vedoucí výroby v oblasti vzduchotechniky

Jaké vlastnosti by měl mít podle Vás člověk na Vašem místě?

„Inteligentní, rozhodný, s myšlením do budoucna, musí to být šachista, musí umět jednat s lidmi. Já jsem provozní ekonom, ale z mého oboru uplatňuji strašně málo, tady je to spíše o těch systémových krocích, ale jinak, kdybych byla psycholog, tak se tady uplatním daleko líp, protože umět ty lidi srovnat, říct jim úkoly, motivovat je, řídit je, tohleto všechno ... nu základní manažerský dovednosti.“

Jaké vlastnosti jsou podle Vašeho názoru více příznačné pro muže a jaké pro ženy?

„Ženy asi více přemýšlí, což muži neradi dělají. U žen je to hlavně taky opatrnost, záludnější povaha – ne vždy to, co říkají si myslí, teda alespoň z mé zkušenosti. Je spousta věcí, na který jsou ženský tisíckrát lepší než muži, třeba na opakující se činnosti, taková ta rutina ... já bych to dělat nemohl. To je typická vlastnost žen. Muži manažeři mají často pocit, že ví všechno, pocit neomylnosti, typická je rozhodnost.“

Dokázal byste si představit, že Vaši práci zastává žena/muž? Proč ano, proč ne?

„Nu, jo ... musí mít pod sebou na nižší úrovni řízení vždycky někoho, kdo ten daný úsek řídí a ten vedoucí by se měl občas ptát a bavit i s těma dělníkama, ale odpovědnej za tu oblast je ten podřízenej ... ta ženská komunikuje s nima, dává jim ty úkoly, kontroluje je, vyhodnocuje a plánuje další věci ... takže proč by to nemohla dělat ženská ... jde o to, aby byla jen trochu technicky vzdělaná.“

Myslíte si, tím že jste muž na této pozici, dáváte Vaši práci jiný rozměr? Něčím ji obohacujete?

„Asi určitě. Chlap a ženská jednájí a pracují s lidmi jinak. Manažer není ten, kdo něco dělá vyloženě, ale je to ten, co úkoluje, řídí, kontroluje, motivuje lidi a směřuje je ... práce manažera je jednak řídit lidi, ale lidi jsou ten nástroj jeho práce a výsledek je potom celek ... žena to dělá jinak a muž taky ... chlapi taky ženu poslouchají jinak ...“

Kdybyste si měl vybrat pracovního partnera, volil byste spíše muže nebo ženu? Proč?

„Rozhodně ženu, po mé zkušenosti ... já tady spolupracuju se ženou, je to člověk, na kterého se můžu spolehnout a vím, že ta činnost je na ni přímo šitá (ta rutinní práce), já bych neměnil ... ona je koordinátor výroby, člověk, který řídí zakázky, ona je taky manažerka v tomhle směru, ona termínuje, potvrzuje zakázky, nabírá zakázky, rozdává práci, objednává materiál, konzultuje potvrzenky, chodí za ní i mistři, řeší s ní problémy

atd., ke mně se ten problém dostane, až když je větší ... ale to gro tý logistiky je tady v tý mý kolegyni a tohleto by chlap dělat nemohl si myslím. Chlap by v tom taky neměl takovej přehled.“

Myslíte si, že společnost, ve které pracujete, je genderově neutrální? Nepreferuje se zde pouze jedno pohlaví na určitých pozicích?

„Nu tak určitě se preferuje, to je vidět na první pohled. Jde o to, jak to má nastavený pan ředitel, ten si je vybírá tak, jak si je vybírá a je to zřejmý (smích).“

Ačkoliv pravidla a principy společnosti jsou stejně platná pro obě pohlaví, nemáte pocit, že jsou do jisté míry uzpůsobené pro mužské pohlaví? Že mužské tendence jsou jakousi normou, které se ženy musí přizpůsobit?

„Hmm, to si až tak nemyslím ... Je to spíš takový zažitý tradicionalismus, jako, že chlap je vedoucí ... ale dnes ty ženy, když nastupují na tu obdobnou pozici, tak musí splňovat minimálně co ten muž a ještě možná něco navíc ... ale je to to samý, jako když půjde někdo jako já pracovat sem za hranice do Německa, taky bude muset umět víc, než ten Němec, jinak ho tam nepotřebujou, dyť tam mají jiný lidi ... Ale to neznamená, že potom, když na nějaké úrovni pracuje nějaká úspěšná manažerka a po ní nastoupí chlap, tak samozřejmě styl toho vedení a řízení bude trošku jiný, ale vždycky musí dosáhnout té úrovně toho předchozího člověka ... tak bych si to teda představoval minimálně já, když bych přijímal nějakýho člověka.“

Jaký je Váš názor na to, že by mělo být v budoucnu alespoň 40 procent žen ve vedení

„Myslím si, že je to nesmysl to normovat ... je tady spousta jiných věcí, který by se měly normovat a nedělají se. Myslím si, že je to strašná škoda toho času, který je promarněný na tohle, druhá věc, jestli je ten člověk, ať už muž nebo žena, schopnej, tak se na nějakou tu pozici vždycky propracuje, a když to nepůjde v jedné firmě, tak to půjde v druhé.“

Když jste se o tuto pozici ucházel, jaké jste musel splňovat předpoklady k Vašemu přijetí? (vzdělání, praxe, plánování rodiny ...)

„Dřív jsem pracoval na výrobě motorů, tam jsem měl mít tu technickou, koordinační ... měli jsme tam spoustu nových projektů, tam jsem byl čtyři roky a pak jsem přešel sem. Na takovou pozici by měla být vysoká škola, aby člověk měl povědomí o nějakým ekonomických fungování provozu jako takovýho, aby se vidělo trošku dál, než je zítřejší den, ale to mají lidi i který nemají vysokou školu, ale je to dobré ji mít, dál cizí jazyk, člověk musí umět plyně německy, jsme německá firma přece jen, a určitě praxe, škola je

jedna věc, to je základ, ale je to teorie, ale tu praktickou záležitost, přijít do té reality, to si člověk musí zažít, ta praxe je nedocenitelná, to je škola.“

Stalo se Vám někdy během Vašeho kariérového postupu, že jste postoupil kupředu rychleji jen díky vyloučení žen z dané pozice?

„Já s tímhle zkušenost nemám. Já kdybych přijímal, tak pro mě osobně je důležitá škola, jazyková vybavenost a praxe, ale jestli je to ženská nebo chlap to je jedno, to nehraje roli ... já tu mám třeba skladnici a proč ne?“

S jakými překážkami se může muž obecně setkat, jeli v řídicí funkci? S jakými jste se setkal Vy osobně?

„Intriky, to je strašná věc, polopravdy, pololži, to mě strašně překvapilo, s tím se do teď nemůžu nějak srovnat ... to mluvím o sobě ... nebo co je potom problém je, zavést nějakou novou věc, myšlenky, nový způsob třeba materiálového oběhu ... změnit myšlení lidí, to je to nejtěžší ... samozřejmě ta práce má dopad i na váš soukromí život, to je jasný a s tím asi člověk počítá, jinak může s vysokou školou montovat na lince a jít za osm hodin domů, každý si může vybrat.“

Co všechno podle Vás hraje roli pro dosažení manažerské funkce?

„Mít i to štěstí, být ve správný čas na správném místě, to je důležitý ... protože na průběh výběrových řízení mám taky takový svůj názor ... jinak to všechno asi vyplývá z těch vlastností, které jsem řekl.“

V jakých ohledech Vám vychází vstříc organizace, pro kterou pracujete? Nabízí Vám nějakou podporu, když zastáváte tak prestižní funkci?

„Občas když mám tisíc přesčasových hodin, tak si to dopoledne třeba vyberu, ale to bývá spojeno obvykle s různými komentáři ... my jsme taková moderně se tvářící firma, ale ovšem nejsme (smích), na té úrovni, na které jsem, je třeba standardní služební auto, ale to bohužel, ale je fakt, že máme služební telefon.“

Příloha 9 - Přepis rozhovoru: pan Petr – podnikatel v oboru financí

Jaké vlastnosti by měl mít podle Vás člověk na Vašem místě?

„Měl by být vyrovnaný, měl by být odolný vůči stresu, protože povolání, které vykonávám a obecně management, je stresové povolání. Neměl by být cholerický, s choleriky nemám dobré zkušenosti. Musí umět pochválit. Samozřejmě měl by být empatický, v čemž mají výhodu zase ženy, obecně chlapi mají hodně problém s empatií, nedokážou odhadnout situaci a ještě horší je třeba když vedou ženy a nerozumí jim ... myšlenkové pochody muže a ženy jsou jiný, takže ta empatie a jakési emoční vzdělání považuji za hodně důležité. Soft skills se člověk naučí, ale ty hard skills musí mít. Pracovitost a flexibilitu беру za samozřejmost, je to takové nepsané pravidlo, aby si člověk zasloužil tohle místo.“

Jaké vlastnosti jsou podle Vašeho názoru více příznačné pro muže a jaké pro ženy?

„Empatie, to je typická vlastnost žen a ta vůdčí osobnost, umět lidi vést, ta je chlapská. Ve světě zvířat je to taky tak – lev je král. Jinak muži jsou takoví dravější, jeden z našich manažerů říká, že jsme žraloci, že musíme být neustále v pohybu, chlap, když stojí na místě, tak je nevrlej, prostě musí mít tu kořist ... (smích). Je to vůdčí typ, který vede celý to hejno a musí ho posouvat někam dopředu. Zase ty ženy, kolikrát je to vidět, jsou větší oporou toho týmu, kdy stojí v pozadí a snaží se ten tým podporovat ... mají takový výchovný styl, ke svým podřízeným přistupují jako ke svým dětem ... nu je to takovej maminkovskej styl, kdy se snaží tomu druhému domluvit, aby to dělal tak a tak, kdežto ten chlap to řekne na rovinu. Žena je taková jemnější, ale jsou samozřejmě i výjimky ... ale v tomhle bych viděl asi ten největší rozdíl. Ty vlastnosti obou by se měly v tom týmu promístit.“

Dokázal byste si představit, že Vaši práci zastává žena? Proč ano, proč ne?

„Ano. A proč? Tak myslím si, že i žena má v téhle pozici taky co nabídnout ... tahle práce je dost flexibilní v tomhle ... nejsem zastávce ...hmm ... mělo by to být promíchaný, aby nedocházelo k tomu, že tam jsou jen muži.“

Myslíte si, tím že jste muž na této pozici, dáváte Vaší práci jiný rozměr? Něčím ji obohacujete?

„Práci toho manažera obohacuju o své vize, jsem takový vizionář (smích) ... to znamená, že těm lidem vštěpuju jaký mám vize, jaký mám cíle, když si vytyčíme cíle, které máme společné, tak se je snažím táhnout na ty vize a ty cíle ... cítím, že tomu dodávám tý pozici takovou tu hmm ... dejme tomu tu ideologii, přirovnal bych to jako ke generálovi, mužský

vůdčí typ ... to je asi to, co má dodávat té pozici ... když je muž je to vůdčí typ, kdežto když je žena manažerka tak ne vždy si ten člověk představí nějaký ten vůdčí typ. “

Kdybyste si měl vybrat pracovního partnera, volil byste spíše muže nebo ženu? Proč?

„Radši ženu. Jedná se mi s nimi líp. Vždy jsem měl v týmu více žen, ale je fakt, že muži byli vždycky méně problémoví. Ženy do toho strašně moc rejaly ... měly vždy nějaké výhrady, otázky, ty ženy prahnou víc po těch informacích než muži, podle mě. Ženy mají rády náhled nad celou tou situací. Ale přesto bych raději pracoval se ženami (smích). Ženy jsou takové náročnější na práci nebo na zaškolení ... “

Myslíte si, že společnost, ve které pracujete, je genderově neutrální? Nepreferuje se zde pouze jedno pohlaví na určitých pozicích?

„Neupřednostňuje. Tady je to určitě neutrální ... “

Ačkoliv pravidla a principy společnosti jsou stejně platná pro obě pohlaví, nemáte pocit, že jsou do jisté míry uzpůsobené pro mužské pohlaví? Že mužské tendence jsou jakousi normou, které se ženy musí přizpůsobit?

„Myslím si, že jo, je to nepsané pravidlo, je to ... asi i zvyk. Je vzor muž, a jestli žena chce výš, tak musí splňovat parametry toho vzoru, není to naopak. Zase záleží na společnosti, jestli je to kosmetická společnost, tak tam pracují více ženy v tom managementu, jsou zaměřené na tu cílovku těch žen, ale třeba v těch financích jsou převážně muži ... textil, kosmetika, tam jsou ženy, které znají ty ženské potřeby ... je to třeba i v módě, proč je teda spousta návrhářů jiné orientace, protože jsou holt jinak naprogramovaní ... tak, aby vyhověli poptávce žen. “

Jaký je Váš názor na to, že by mělo být v budoucnu alespoň 40 procent žen ve vedení?

„Nemám s tím problém ... jsem pro to, aby ženy byly ve vedení, ale samozřejmě v rámci možností ... otázkou je, jestli nezavést třeba i opak, že by třeba v té kosmetice mělo taky být 40 procent chlapů, nu to si taky neumím představit ... myšlenka je to dobrá, ale neztotožňuju se s tím omezením, ať je tam nějaké procento, ale ne za každou cenu čtyřicet nebo ať je tam dodáno pro jaký obor apod. “

Když jste se o tuto pozici ucházel, jaké jste musel splňovat předpoklady k Vašemu přijetí? (vzdělání, praxe, plánování rodiny ...)

„Musel jsem splňovat vzdělání, což bylo minimálně střední škola a musel jsem splňovat i praxi, což byla dvouletá praxe ve financích ... víceméně naše firma je schopná si lidi vychovat, takže žádný další požadavky ... ale nepsaným pravidlem je zase pracovitost a flexibilita, ochota učit se něčemu novému. V momentě, kdy ten manažer vidí, že ten člověk

nebude pracovitý a nemá snahu učit se něco víc, je v té firmě opravdu jen proto, aby si vydělal ty peníze, ale ne proto, aby se i vzdělal, tak ho automaticky vyřazuje z toho výběrového řízení.“

Stalo se Vám někdy během Vašeho kariérového postupu, že jste postoupil kupředu rychleji jen díky vyloučení žen z dané pozice?

„Nemyslím si. Co se týče třeba projektů na škole, tak protože jsem kolikrát byl jediný muž v týmu, tak jsem byl automaticky zvolen ... tak tady je vidět asi takové to pravidlo, že manažerem by měl být muž.“

S jakými překážkami se může muž obecně setkat, jeli v řídicí funkci? S jakými jste se setkal Vy osobně?

„S čím se setkávají muži tak to jsou přítelkyně ... v momentě, kdy chcete jít výš, o to víc musíte držet, začínáte mít méně času na drahou polovičku ... když ten člověk nemá v pořádku ten osobní život, tak i těžko podává dobré pracovní výkony ... vždycky se to snažím s těmi lidmi nějak ... jak to mají s tím osobním životem, aby si to uzpůsobili tak, aby byli schopni podávat ty dobré pracovní výkony. S tím se setkávají jak muži, tak i ženy, ale nejčastěji, řekl bych, právě muži. Někdy překáží i to mužské ego (smích) ... v momentě, kdy má člověk povýšit, tak to není zásluha jen toho člověka, ale celého týmu ... někdy ten muž se chová strašně sobecky, egoisticky a neocení celý ten svůj tým a má tendence nechávat si ten úspěch jen pro sebe a nepodělit se s celým tím týmem. Ta překážka toho mužského ega, to jsem viděl spíš u těch, kteří jsou výš, tam je to vidět hodně ... většinou to funguje asi u lidí, kteří nemají k penězům vybudovaný dobrý vztah nebo si těch peněz neváží, nejsou zvyklí na veliký částky peněz, potom je ty peníze zkazí ... kdežto ty lidi, kteří jsou na ty peníze zvyklí, tak oni ví, že peníze jsou peníze a peníze byly vždycky a o to víc si právě váží těch lidí.

Já osobně? Asi jen ten vztah, nic jiného.“

Co všechno podle Vás hraje roli pro dosažení manažerské funkce?

„Pracovitost, vytrvalost, člověk musí být hodně trpělivý ... kolikrát na té cestě se mu věci pokazí, musí být ochoten to znovu ... musí mít vůli, hodně hraje roli i vnitřní motivace, manažer musí mít přesně stanovenou a přesně jasno, musí vědět, za čím si jde ... musí si stanovit hlavně ty osobní a pracovní cíle a nějak je skloubit, když naplní ty pracovní, tak se mu naplní i ty osobní ... když má člověk peníze může to a to, když si to splní, je zase šťastnější. Lidi, čím jsou dravější, tím jsou v tom postupu rychlejší, ale je to otázka: jak rychle jde člověk nahoru, tak rychle může jít dolů ...“

V jakých ohledech Vám vychází vstříc organizace, pro kterou pracujete? Nabízí Vám nějakou podporu, když zastáváte tak prestižní funkci?

„Podpora? To ne, ale kdybych byl o něco výš, tak tady je tzv. manažerská smlouva, kdy ten manažer má nárok na doživotní rentu v případě odchodu z té firmy nebo úmrtí, to je pro jeho rodinu. V případě manažerky je tady ještě podpora, kdy je na mateřské.“