

Alena Křížková & Karel Pavlica

Management genderových vztahů

POSTAVENÍ ŽEN A *M*



Muže a ženy se od dětství učíme vnímat jako vzájemně se doplňující protipóly s odlišnými úkoly a kompetencemi jak v oblasti rodinného života, tak ve sféře práce. Tyto rozdíly a odlišnosti přitom většina z nás chápe jako přirozené a tudíž o nich ani o případných genderových nerovnostech nedisutkuje. Zahraniční zkušenosti i vlastní výzkumy autorů ovšem ukazují, že řešení otázek spojených s postavením, uplatněním a vzájemnými vztahy žen a mužů má pro organizace i pro společnost jako celek zásadní strategický význam. Podniky, které genderovou problematiku ignorují, se chovají nejen zastarale, ale také „hloupě“ - plýtvají svým „lidským kapitálem“ a ohrožují svoji budoucnost na globálním trhu. V zemích EU se totiž odstraňování diskriminace na základě pohlaví stalo respektovanou a právně i prakticky široce zakotvenou normou.

Kniha *Management genderových vztahů* představuje první český pokus o ucelené uchopení problematiky genderových vztahů v organizacích. Jejím cílem je jednak vymezení a objasnění otázek, kterými se management genderových vztahů zabývá, jednak rozvoj a stimulace genderové citlivosti a povědomí čtenářů. Z toho důvodu jsou jednotlivé kapitoly ukončeny návody na praktická cvičení použitelná v podnikových i vysokoškolských výcvikových a vzdělávacích programech.

Kniha je členěna do pěti kapitol, v nichž čtenáři mimo jiné naleznou odpověď na následující okruhy otázek:

- *Proč je genderová problematika do managementu začleněná, jakými mýty je její studium opředené a jakými problémy se management genderových vztahů zabývá.*
- *Co je to genderové integrovaná organizace, jakou má kulturu a jak lze využít metodu benchmarkingu genderových vztahů při jejím utváření.*
- *Jaké stereotypy a předsudky ovlivňují proces socializace mužských a ženských rolí a k jakým formám genderových nerovností a diskriminace v naší společnosti a organizacích nejčastěji dochází*
- *S jakými překážkami a problémy se setkávají ženy, které se rozhodnou pro manažerskou kariéru, a jak svoji situaci vnímají české manažerky.*
- *Jak lze pracovníky a pracovnice postupně učit novým formám uspořádání genderových vztahů.*
- *Jak mohou ambiciózní ženy pracovat na rozvoji svého manažerského potenciálu.*

Je určena personalistům a personalistkám, manažerům a manažerkám, vysokoškolským studentům a studentkám i všem mužům a ženám, kteří se zabývají otázkou efektivního skloubení úspěšné pracovní kariéry a uspokojivého rodinného života.

Management Press

Management genderových vztahů



or. íL A X.

Alena Křížková & Karel Pavlica

Management genderových vztahů

**POSTAVENÍ ŽEN A MUŽŮ
V ORGANIZACI**

Management Press, Praha 2004

© Alena Křížková, Karel Pavlica, 2004

ISBN 80-7261-117-8

Obsah

Uvod	9
1. Genderové vztahy a management	11
1.1. Genderove zaměřená studia - importovaný „výmysl“, anebo reflexe reálných problémů?	11
1.1.1. Mýtus „přirozenosti“ rozdílů v postavení mužů a žen	12
1.1.2. Mýtus rovnosti založené na svobodné vůli a individuálních schopnostech	14
1.1.3. Mýty a předsudky spojené s feminismem a feministkami	15
1.2. Sociologické koncepce studia genderových otázek	17
1.2.1. Teorie mužských a ženských rolí	18
/Třřř. Gender, dělba práce a sociální praktiky	19
"1.2.3. Genderové vztahy v perspektivě postmoderní sociologie	20
1.3. Management genderových vztahů - základní vymezení	22
<i>Cvičení J: Analýza postojů a názorů na uplatnění žen v práci</i>	26
2. Genderove integrovaná organizace	29
2.1. Genderované organizace - problematická „tradice“	29
2.1.1. Patriarchální model rodiny a organizační kultury	31
2.1.2. Poruchy v chování a vztazích mezi pracovníky v genderovaných organizacích	35
2.2. Charakteristika a vymezení genderove integrované organizace	38
2.2.1. Kultura genderove integrované organizace	39
2.3. Metodika zavádění genderové integrace v organizacích	49
2.3.1. Benchmarking genderových vztahů	49
<i>Cvičení 2: Pracujeme v „kulturní“, anebo „kultovní“ organizaci?</i>	56

3. Společenský a kulturní kontext genderové integrace	62
3.1. Socializace a sociální kontrola v procesu vymezování genderových rolí	62
3.1.1. Teorie socializace a utváření genderu	64
3.2. Institucionální mechanismy a východiska utváření genderových vztahů	66
3.2.1. Postavení žen a mužů v rodině	69
3.2.2. Genderová segregace a další mechanismy diskriminace žen v práci	71
3.3. Možnosti odstraňování nerovného postavení žen a mužů ve společnosti	75
3.3.1. Výchova a překonávání genderových stereotypů	76
3.3.2. Kombinace práce a rodiny	77
3.4. Možné trendy změn genderových vztahů ve společnosti	80
<i>Cvičení 3: Genderová analýza učebnice</i>	82
4. Uplatnění žen v managementu	86
4.1. Ignorace genderové problematiky v tradičních teoriích organizace a managementu	86
4.2. Studium genderových nerovností v organizacích a jejich managementu	87
4.2.1. První přístupy ke studiu genderových nerovností v organizacích	88
4.2.2. Nové směry studia genderových vztahů v organizacích	89
4.3. Praktické příčiny a důsledky minoritního zastoupení žen v managementu	92
4.3.1. Tokenismus - negativní jev plynoucí z ojedinělosti žen v managementu	93
4.4. iSextralita a organizace	95
^—wíH.1/ Sexuální obtěžování na pracovišti	97
4.5. Prostředí managementu očima českých manažerek	98
4.6. Dosahování genderové rovnosti v managementu	103
4.6.1. Genderový mainstreaming	103
<i>Cvičení 4: Zeny a manažerská kariéra — případové studie</i>	107

5. Učení žen a mužů v organizaci orientované na genderovou integraci	111
5.1. Současná praxe učení lidí v organizacích v perspektivě genderových vztahů	111
5.1.1. Akademické přístupy k učení a mýtus o objektivitě poznatků	112
5.1.2. Teorie zkušenostního učení a problém individualismu	115
5.2. Změna genderových vztahů a teorie sociálního učení	118
5.2.1. Základní dimenze teorie sociálního učení	119
5.2.2. Formování nové genderové identity	123
5.3. Rozvoj manažerského potenciálu pracujících žen	130
5.3.1. Autenticita a její rozvoj	131
5.3.2. Pěstování vztahů	132
5.3.3. Rozvoj schopnosti řídit a ovládat svůj „osud“	134
5.3.4. Integrace životních rolí	135
5.3.5. Vyjasnění identity	137
<i>Cvičení 5: Rozhovor s vrcholovým manažerem či manažerkou</i>	139
<i>Závěr</i>	142
<i>Příloha: Slovník vybraných základních pojmů</i>	143
<i>Literatura</i>	147
<i>Rejstřík</i>	153

Úvod

Naše kniha představuje společný publikační výstup dvou projektů - grantu GA ČR 403/02/1264 nazvaného „Vytváření podmínek pro rovnocenné uplatnění mužů a žen v organizacích a jejich řídicích složkách“ a výzkumu „Životní strategie v české podnikatelské sféře 90. let“ podpořeného grantem GA AV ČR B7028201. Současně jde o první český pokus o relativně ucelené a systematické uchopení problematiky, která je u nás doposud hodně opomíjená a také podceňovaná. Zahraniční zkušenosti i naše vlastní výzkumy přitom ukazují, že řešení otázek spojených s postavením, uplatněním a vzájemnými vztahy žen a mužů má pro organizace zásadní strategický význam. Podniky, které genderovou problematiku ignorují, se chovají nejen zastarale, ale také „hloupě“ - plýtvají svým „lidským kapitálem“ a ohrožují svoji budoucnost na globálním trhu. V zemích EU se totiž prosazování genderové rovnosti a odstraňování diskriminace na základě pohlaví stalo respektovanou normou zakotvenou v celé řadě zákonných opatření a praktických iniciativ.

Obsahově se naše publikace orientuje na objasnění a charakteristiku několika vzájemně provázaných problémových oblastí. V první kapitole zdůvodňujeme začlenění genderové problematiky do oblasti řízení organizací a management genderových vztahů vymezujeme jednak jako relativně samostatnou disciplínu, jednak jako součást přístupů obecně zaměřených na řešení otázek sociální diversity pracovníků. Následuje kapitola, ve které charakterizujeme podstatu a kulturu tzv. genderové integrované organizace. Tento termín zavádíme pro podniky, jejichž uspořádání a praktické fungování se odvíjí od systematického prosazování principů rovného postavení a příležitostí žen a mužů. Kromě základního popisu nabízíme rovněž metodický nástroj dosahování a zavádění genderové integrace v organizacích, tzv. benchmarking genderových vztahů. Ve třetí kapitole rozebíráme širší sociální a kulturní souvislosti řešení genderové problematiky. Přibližujeme proces socializace a kontroly genderových rolí, objasňujeme základní sociální mechanismy a principy uspořádání vztahů mezi muži a ženami ve sférách práce a rodinného života. Přitom podrobuje kritice řadu negativních jevů - genderové stereotypy a předsudky, genderovou segregaci trhu práce,

mzdovou diskriminaci žen atd. Ve čtvrté kapitole se zabýváme postavením a uplatněním žen v oblasti managementu. Analyzujeme teoretické i praktické zdroje, příčiny a důsledky minoritního zastoupení žen na manažerských místech a přibližujeme rovněž výsledky vlastního empirického výzkumu českých manažerek. Kapitulu uzavíráme charakteristikou strategie tzv. genderového mainstreamingu, která se v roce 1997 stala v zemích EU závaznou. V poslední kapitole se na možnosti řízení a změny vztahů mezi muži a ženami díváme v perspektivě procesu učení. Vycházíme z teorie široce zakotveného sociálního učení a přibližujeme základní zásady a principy, jejichž prostřednictvím se mohou organizace, jejich management a pracovníci postupně naučit novým formám a způsobům uspořádání genderových vztahů.

Text jednotlivých kapitol jsme se snažili proložit co největším množstvím praktických příkladů a objasňujících komentářů, které jsou odlišeny kurzívním písmem.

Vedle vymezení a objasnění problematiky managementu genderových vztahů je naším cílem rovněž rozvoj a stimulace genderové citlivosti a povědomí našich čtenářů. Z toho důvodu je každá kapitola ukončena návodem na praktické cvičení. Tato cvičení lze absolvovat individuálně, optimální je však jejich skupinové využití. Dají se zakomponovat jak do vysokoškolských kurzů a seminářů, tak do výcvikových programů pro pracovníky a pracovnice organizací. Další praktickou pomůckou, která by našim čtenářům měla usnadnit práci s knihou, je příloha obsahující slovník vybraných odborných pojmů obsažených v textu.

Genderový rozměr společnosti je komplexní a prorůstá různými oblastmi sociálního a organizačního života. Problematiku genderových vztahů v podnicích nelze řešit bez ohledu na genderové uspořádání širší společnosti a naopak. Z tohoto důvodu se k některým tématům a otázkám opakovaně vyjadřujeme v různých kapitolách, a to vždy ze specifického úhlu pohledu. Na tuto skutečnost upozorňujeme odkazy v závorkách.

V knize vycházíme jak z našich vlastních tréninkových i poradenských zkušeností a výzkumných zjištění, tak rovněž z řady zahraničních prací a studií. Jména jejich autorů a autorek uvádíme vždy v originální podobě (např. Talcott Parsons, Sandra Bern). Tímto způsobem umožňujeme identifikaci jejich pohlaví, aniž bychom používali (v určitých ohledech diskriminující) techniku tzv. přechylování ženských jmen.

Přestože bychom byli rádi, kdyby naše publikace oslovila co nejširší okruh čtenářů, primárně jsme ji napsali pro představitele a představitelky managementu a personálních útvarů organizací, pro vysokoškolské studenty a studentky a také pro ženy a muže, kteří se zabývají otázkou efektivního skloubení úspěšné pracovní kariéry a uspokojivého rodinného života.

1. Genderové vztahy a management

Hlavním cílem této kapitoly je objasnit, z jakých důvodů je problematika genderových vztahů začleněna do managementu. Nejdříve se zamyslíme nad společenskými příčinami a zdroji systematického studia otázek spojených s genderovou problematikou. Přitom se pokusíme poukázat na některé předsudky a mýty, kvůli nimž řada lidí u nás až doposud nahlíží na tuto poměrně novou oblast sociologického poznání s nedůvěrou či skepsí. Dalším krokem bude stručná charakteristika nejvýznamnějších sociologických koncepcí studia genderových vztahů a shrnutí jejich přínosu. V závěrečné části první kapitoly se pokusíme vymezit management genderových vztahů jako specifickou součást a rozměr širší disciplíny běžně označované termínem „management diversity“. V této souvislosti se na „vyrovnávání“ vztahů mezi muži a ženami podíváme jako na významný strategický cíl organizací. Kapitulu ukončíme specifikací základních problémových okruhů, na které se management genderových vztahů zaměřuje.

1.1. Genderově zaměřená studia - importovaný „výmysl“, anebo reflexe reálných problémů?

S pojmem „gender“ se v české sociologii a dalších humanitních vědách začalo systematicky pracovat a operovat až po pádu komunismu, tj. od počátku 90. let dvacátého století. Důvody byly vesměs ideologické, což ovšem neznamená, že by problematika vztahů mezi muži a ženami stála mimo zájem komunistů. Alespoň v rovině teoretických úvah o komunistické společnosti tomu tak nebylo. Praktický problém spočíval spíše v tom, že myšlenka rovnosti mužů a žen byla „naočkována“ na tezi o emancipaci pracujících vrstev, tedy na doktrínu, podle níž s odstraněním vykořisťování a třídního útisku mizí rovněž předpoklady i příčiny nerovnoprávného postavení žen ve společnosti. Západní - čili kapitalistické

ký - zájem o genderové otázky tudíž v komunisty budované a ovládané společnosti nemohl (a nesměl) najít místo ani opodstatnění.

V konfrontaci s každodenními životními podmínkami občanů tehdejší ČSSR (Československé socialistické republiky) komunisty šířená ideologie postupně získala charakter nesmyslu, kterému nevěřili snad ani sami straniční funkcionáři. V rovině reálného dopadu na každodenní myšlení se však běžní lidé bohužel naučili chápat rétoriku o sociální rovnosti a spravedlnosti jako jeden z výsměchů „bolševické propagandy“. Jediné, o čem se nedalo pochybovat, byla skutečnost, že naprostá většina lidí, jak mužů, tak žen, se má v podstatě stejně (špatně). To, co chtěl „národ“ na sklonku 80. let dvacátého století skutečně měnit, se proto netýkalo ani tak každodenních poměrů a zvyklostí v oblasti mezilidských vztahů, jako především nefungující ekonomiky a neomezené vlády jedné strany. Nelze se tudíž ani příliš pozastavovat nad skutečností, že zatímco různé kroky spojené s ekonomickou transformací Češi víceméně akceptovali jako žádoucí i potřebné, tak na otevření diskuse o genderové rovnosti se mnozí lidé od samého počátku dívali jako na uměle vykonstruovaný problém a politický „výmysl“. V kontextu mezinárodních vztahů lze s jistou nadsázkou dokonce tvrdit, že v očích řady Čechů se snaha o řešení genderových otázek doposud jeví stejně tak nežádoucí jako nárůst a nové formy kriminality, šíření drog, pornografie a další negativa „importovaná ze Západu“.

Příčiny určité nechuti a nedůvěry k otevírání otázek spojených s genderovou problematikou však neleží pouze v naší komunistické minulosti. Odpor vůči řešení těchto otázek pramení z řady předsudků a mýtů, jež jsou v různé podobě i formách rozšířené napříč většinou tzv. vyspělých evropských i mimoevropských států. Na některé z nich se nyní podíváme s tím, že se jejich platnost pokusíme prakticky zpochybnit.

1.1.1. Mýtus „přirozenosti“ rozdílů v postavení mužů a žen

Presvědčení, že situace, kdy muži představují ve společnosti rozhodující ekonomickou i politickou sílu, zatímco ženy se věnují spíše „doplňkovým“ aktivitám, jakými jsou vytváření sociálního zázemí a výchova dětí, je přirozená a v souladu s přírodou, představuje jeden z nejrozšířenějších mýtů. V této souvislosti bývají mužům automaticky připisovány vlastnosti, odvozované od jejich „přirozené“ povahy bojovníka a lovce (aktivní, dominantní, silný, racionální, rozhodný) a ženám rysy spojované s mateřstvím a laskavou péčí (pasivní, podřízená, emotivní, empatická). Mnohým lidem se podobné názory v ničem nejeví jako nesprávné nebo problematické. Otázkou však je, zda je tomu tak proto, že vystihují skutečnou podstatu věci, anebo spíše proto, že odpovídají jejich (kulturně podmíněným) zkušenostem a zažitému způsobu vnímání světa.

Řada historických a kulturně antropologických poznatků naznačuje, že automatické zavržení druhé z uvedených možností by bylo minimálně neuvážené a tudíž také nesprávné.

Z historie je známo, že matriarchální zřízení, založené na dominantním postavení žen ve společnosti - žena je hlavou rodiny, může mít více manželů, majetek se dědí po ženské linii - často předcházelo uspořádání patriarchálnímu, postavenému na principech opačných. V některých částech světa se s matriarchátem můžeme setkat ještě dnes, například jižní Pacifik, střední Afrika, některé severoamerické indiánské kmeny.

I Český psycholog Milan Nakonečný (1967, 1993) se odvolává na poznatky světoznámé kulturní antropoložky Margaret Mead a popisuje kmen Tschambuli z oblasti nové Guineje. V jeho životě dochází k úplnému převrácení funkcí obou pohlaví. Ženy vedou obchody, rybaří, pracují na poli, řeší důležité osobní a kmenové problémy. Muži jsou vůči ženám nejistí a nesmělí a zabývají se většinou různými uměními (vyřezávání do dřeva, tanec, malování). Ekonomicky jsou na ženách zcela závislí.

Stejný autor na jiném místě popisuje institut tzv. feminizovaných mužů, zavedený u některých severoamerických indiánských kmenů. Tito muži jsou ve svých kmenech vážení, umožňuje se jim převzetí ženských (pro život celé komunity opět rozhodujících) prací a návyků. Nemusí přitom jít o homosexuály či transvestity, jak by nám to napovídala naše kulturní zkušenost.

Relativně nedávné výzkumy Esther Goody (1997) ilustrují, že přechod k patriarchálnímu uspořádání společnosti je napříč různými kulturami (např. jihoameričtí indiáni, africké černošské kmeny, australští aboriginové) spojován s velmi podobnými mýty. Původní ekonomická i politická moc žen je v nich vesměs vykreslena jako tyranie založená na nemorálních praktikách, např. vraždení dětí, čarodějnictví, zneužívání posvátných předmětů apod. Nastolení vlády mužů je vyloženo jako spravedlivý krok, který vnesl do společnosti řád a ženy náchylné k „dábelským“ svodům vykázal do patřičných mezí. Nelze zde nepoukázat na skutečnost, že i v rámci křesťanské tradice to jsou ženy, kdo býval stereotypně obviňován ze spolků s ďáblem, z čarodějnictví a z nebezpečné schopnosti oblouznit rozum a smysly mužů a kdo tudíž představoval potenciální hrozbu pro řádnou, tj. maskulinně založenou společnost.

Naším cílem rozhodně není propagace matriarchátu jako alternativy k současnému uspořádání společnosti. Na existenci matriarchátu a kultur, v nichž jsou vztahy žen a mužů uspořádané na principech odlišných od těch, které jsme si zvykli považovat za normální, se odvoláváme jako na jeden z argumentů zpochybňujících výše uvedenou „teorii“ přirozenosti rozdílů. Ve světle prezentovaných poznatků a příkladů se spíše ukazuje, že být mužem či ženou se člověk učí

prostřednictvím osvojování si specifických vzorců chování, které se v rozmanitých společnostech a jejich kulturách mohou výrazně lišit. (K tématu mužských a ženských rolí a kulturně předepsaných vzorců chování se v naší knize ještě vícekrát vrátíme.)

1.1.2. Mýtus rovnosti založené na svobodné vůli a individuálních schopnostech

Zatímco předchozí názor na uspořádání vztahů mezi muži a ženami nacházel inspiraci především v oblasti přírodních věd, mýtus rovnosti založené na svobodě rozhodování a individuálních schopnostech každého jedince je součástí moderních politických názorů na občanskou společnost. V nejobecnější rovině tato názorová platforma říká, že v současné občanské společnosti jsou podmínky principiálně nastaveny tak, že záleží především na jednotlivci, jeho vůli a schopnostech, kým se stane a jaké postavení si získá. Podmínky jsou pro všechny lidi v zásadě stejné, diskuse diskriminace žen (či jiných skupin) je proto zavádějící. Někteří zastánci tohoto názoru označují studium otázek spojených s genderem přímo za pseudovědu. Existence sociálních nerovností není popírána, jejich výskyt je však vyvozován buď z nedostatku vůle a chuti konkrétních jedinců se prosadit či uplatnit, a/nebo z (opět přirozených) individuálních rozdílů ve schopnostech.

Sporným bodem podobných názorů není poukazování na rozdíly v míře, jakou jsou různí lidé biologicky vybaveni předpoklady pro rozvoj specifických schopností. Je jím spíše vytrhávání člověka z kontextu sociálních vztahů, v nichž žije a které významným způsobem ovlivňují, kým se stane a/nebo může stát. Zkusme si pro ilustraci položit několik otázek, na které diskutovaná „antigenderová“ pozice nedokáže uspokojivě ani přesvědčivě odpovědět.

- *Psychologické průzkumy ukazují, že ve srovnání s muži projevují ženy mnohem častěji tendenci k sebedoceňování a nižšímu sebehodnocení. Dá se tato skutečnost vysvětlit pouhým odvoláním na vrozené předpoklady, anebo zde hraje „svoji“ roli sociální prostředí, v němž doposud bývají ženy a jejich (zejména rozumové) schopnosti často terčem podceňování a ž zesměšňování?*
- *Lze označit situaci, ve které se stejně vzdělání i nadání muži a ženy rozhodují o své budoucí kariéře a zaměstnání, za skutečně rovnou? Jaké otázky asi zvažuje muž a jaké žena? Pro koho pravděpodobně představuje dilema práce versus (budoucí) rodina závažnější problém?*
- *Teoreticky jsou podmínky pro muže a ženy v pracovní oblasti nastaveny rovně. Jak je tedy možné, že dlouhodobé statistiky dokazují, že ve srov-*

nání se stejně kvalifikovanými, funkčně zařazenými, výkonnými i stejnou dobu pro organizaci pracujícími muži bývají ženy signifikantně hůře platově ohodnoceny?

- *V oblasti vrcholového managementu se české ženy objevují pouze výjimečně. Lze tuto skutečnost vysvětlovat pouhým odkazem na jejich nižší schopnosti alnebo vůli řídit? atd.*

Uvedené otázky a problémy naznačují, že poměrně rozšířený názor, podle kterého si ženy za své (případně) nerovné postavení mohou v zásadě samy svojí neschopností a pasivitou, je minimálně problematický a alibistický. Označování studia genderových otázek za pseudovědu v tomto kontextu vyznívá spíše jako zbožné přání některých zastánců současného uspořádání vztahů mezi muži a ženami, nežli jako pádný a konkrétními daty podložený argument. Dá se dokonce říci, že právě tendence přehlížet, bagatelizovat či maskovat existující sociálních problémy je v rozporu se základními principy i smyslem vědeckého poznání a poznávání lidské společnosti.

1.1.3. Mýty a předsudky spojené s feminismem a feministkami

Studium genderové problematiky je prakticky i historicky spojeno s pojmem feminismus. Určitý problém spočívá ve skutečnosti, že slovo feminismus je opředené řadou falešných představ a mýtů. Ústřední myšlenkou, která tyto představy spojuje, je relativně rozšířené přesvědčení, podle něž jsou feministky „houfem“ společensky nezařazených, zakomplexovaných a nevzhledných „ženských“, které spojuje nenávisť vůči mužům a žárlivost vůči úspěšnějším (tj. vdaným) ženám. Za „pravlast“ feminismu přitom často bývají mylně považovány USA. Od tohoto ústředního motivu se potom odvíjejí další příbuzné názory: feministky mají problémy se svojí sexuální identitou a řada z nich jsou lesbičky, nejde jim o pozitivní změnu společnosti, ale o pomstu na mužích a rozvrat, na feminismus se „nabalují“ homosexuálové a jiná „podezřelá“ individua. Zkusme se krátce nad těmito názory a představami kriticky zamyslet.

Časté posměšné a kritické poznámky o vzhledu mnoha feministek mají svůj racionální podklad ve skutečnosti, že aktivistky zabývající se otázkami ženských práv se často programově odmítají chovat podle modelu činícího z žen především objekt sexuální touhy a uspokojení mužů. V rozporu s tímto tradičním modelem se tedy, kromě jiného, odmítají líčit či vyzývavě oblékat, což z nich v očích „normálních“ lidí obou pohlaví dělá „ošklivé a zamindrákované ženské“.

Předně je potřeba říci, že studium genderových otázek a feminismus nejsou totožné „věci“. Pojem feminismus se obecně vztahuje k ženskému hnutí (*women's movement*) a jeho různým historickým formám a projevům. V nejobecnější rovině představuje ženské hnutí kampaň za práva žen, jejíž počátky a první projevy se dají vysledovat v Evropě 17. století. Tehdy šlo především o prosazování obecného práva žen na vlastnictví majetku a o zpřístupňování vyššího vzdělání ženám. Později, především v 19. století, se ženské hnutí začalo orientovat na získání volebního práva. V tomto ohledu je známé zejména anglické hnutí sufražetek. Po získání volebního práva se ve 20. století ženské hnutí zaměřilo na prosazování rovných sociálních a ekonomických příležitostí mužů a žen. Sám pojem „gender“ se jako nový úhel pohledu na vztahy žen a mužů začal systematicky používat až na přelomu 60. a 70. let dvacátého století v souvislosti s nástupem tzv. druhé vlny feminismu (blíže viz část 1.2.).

Boj za práva žen často narážel na tvrdý odpor a nesouhlas, díky čemuž řada feministek začala skutečně zastávat militantní postoje, projevující se nenávistí vůči všemu „mužskému“ a touhou po „spravedlivé“ odvetě. Tyto tendence však rozhodně nikdy nereprezentovaly jádro ani většinové mínění v rámci ženského hnutí - často byly spíše přehnanou reakcí na pocity bezradnosti a bezmoci.

Mýtus, že feminismus má své kořeny v Americe, souvisí se skutečností, že právě v USA se ženské hnutí rozvinulo i prosadilo nejvýrazněji, a to v rozmanitosti názorových uskupení orientovaných na různé problémy a otázky. Uvedený rozvoj ženského hnutí souvisí kromě jiného i se skutečností, že v USA se ve srovnání s Evropou začaly ženy uplatňovat v pracovní oblasti mnohem dříve a také ve větším množství.

V této souvislosti je zajímavá např. historie vzniku tréninků asertivity. Tento dnes rozšířený a obecně uznávaný přístup k rozvoji komunikačních dovedností byl rozpracován v USA a původně (šlo o 40. léta dvacátého století) byl určen především ženám, aby jim v oblasti pracovní umožnil překonávat potíže s vyjadřováním emocí a prosazováním názorů (Gallois—Callan, 1997). Z hlediska genderové perspektivy však dnes asertivita bývá problematizována, protože ženy s pracovními ambicemi v podstatě vede k nápodobě mužského způsobu a stylu jednání.

Útlak a nerovnost, se kterými se pracující ženy setkávaly, byl velmi často podobný problémům, na které naráželi „nebíli“ či jinak „odlišní“ zaměstnanci. Vzhledem k této skutečnosti došlo v USA k poměrně výraznému propojení ženského hnutí s bojem proti rasismu a proti útisku minoritních skupin obyvatelstva, včetně homosexuálů a lesbiček. Z USA také vždy do Evropy přicházelo nejvíce „novinek“ týkajících se prosazování ženských práv a rovných příležitostí, včetně

ně částí české populace doposud podceňovaného a zesměšňovaného termínu „sexual harassment“ - sexuální obtěžování (blíže viz část 4.4.1.).

Velmi zajímavým a plastickým způsobem je problematika amerického ženského hnutí a feminismu zachycena ve známém románu Johna Irvinga Svět podle Garpa (1990). Autor v něm popisuje různé formy feminismu, včetně těch „nenormálních“ a fanatických. Kvůli skupině extrémistický a militantně naladěných představitelk feminismu se např. hlavní hrdina románu Garp musí přestrojit za ženu, když se chce zúčastnit pohřbu své matky - významné představitelky ženského hnutí. Irving však tyto ženy neodsuzuje, spíše se snaží jejich chování pochopit a vysvětlit. Takzvané stoupenkyně Ellen Jamesové si např. na protest proti jejímu zmrzačení - v jedenácti letech byla znásilněna a zbavena jazyka - samy dobrovolně vyřezávaly jazyk. Zesnulá Garpova matka tyto ženy podporovala, ale s formou jejich protestu nesouhlasila: „To není logické: zmrzačit se a tím chtít něco dokázat.“ Garp však při osobním setkání s jednou ze stoupenekyň Ellen Jamesové tvrdí: „Přestože to byl čin násilný a nelogický, vyjadřoval, snad jako nic jiného, strašlivé ublížení. ‚Mně se skutečně ublížilo,‘ říkála tvář té ženy...“ Jiným hrdinou stejného románu je Roberta, bývalý úspěšný hráč fotbalu, který si nechal změnit pohlaví. Jako prostředky obrany před posměchem a útoky ze strany většinové společnosti jí slouží značný fyzický fond a podpora ze strany feministek.

V této práci nechceme propagovat mechanistické přenášení amerických přístupů k řešení genderové problematiky do českých podmínek. Spíše bychom rádi poukázali na skutečnost, že vzhledem k bohatší a pestřejší historii ženského hnutí lze právě v USA hledat řadu zajímavých inspirací a námětů, včetně identifikace nežádoucích extrémů a projevů. Navíc, zejména na americkém případě je zjevné, že řešení genderových otázek není ryze ženským zájmem, ale záležitostí, která příslušníkům obou pohlaví, lidem různých ras i hodnotových orientací otevírá nové možnosti pro uplatnění a vzájemnou spolupráci. I proto se dnes genderové problematice začíná aktivně věnovat stále větší počet mužů.

1.2. Sociologické koncepce studia genderových otázek

Jak jsme již uvedli, zavedení pojmu „gender“ do řešení otázek vztahů žen a mužů souvisí s tzv. druhou vlnou feminismu, která se objevila na sklonku 60. let dvacátého století. Na rozdíl od první vlny, v podstatě pragmaticky orientované na .7/

zpřístupňování základních společenských práv a příležitostí ženám, se tentokrát centrem zájmu stala otázka hlubších společenských přeměn. Praxe totiž ukázala, že formálně stejná možnost spolupodílet se na určitých oblastech společenského života nerovnosti mezi muži a ženami v podstatě neodstraňuje ani neřeší. Ženské hnutí tudíž začalo hledat oporu a inspiraci v sociologických teoriích a v termínu „gender“ jako kvalitativně novém úhlu pohledu na problematiku vztahů obou pohlaví. Nyní se stručně podíváme na tři základní sociologické koncepce studia genderu a otázek s ním spojených.

1.2.1. Teorie mužských a ženských rolí

Před nástupem již zmiňované druhé vlny feminismu sociologie vesměs nevěnovala problematice postavení žen ve společnosti větší pozornost. Pokud již na řeč o ženách skutečně docházelo, obvykle tomu bylo ve spojitosti s jejich úlohou manželek a matek v rodinách. Sociologie zabývající se prací, politikou i dalšími oblastmi společenského života se ve svých studiích zaměřovala především na muže.

Určitou výjimku v tomto směru představovala teorie mužských a ženských rolí, za jejíhož zakladatele a nejdůležitějšího představitele je považován Talcott Parsons (Charles, 2002). Ten se sice rovněž zabýval studiem rodiny, ale začleněné do kontextu industriální společnosti. Pojem role se v jeho pojetí vztahoval ke společenským očekáváním vůči chování mužů a žen ve společnosti, čili k normám definujícím maskulinní a femininní osobnost. Za jeden z důležitých úkolů procesu socializace bylo považováno právě osvojení si příslušných mužských či ženských rolí každým jednotlivcem. Případné odchylky (např. homosexualita) byly chápány především jako výsledek výchovného selhání.

V souvislosti se začleněním rodiny do širšího kontextu společenských vztahů a se snahou objasňovat rozdíly v postavení žen a mužů zavedl Parsons dichotomii instrumentálního a expresivního vedení (*instrumental I expressive leadership*). Zatímco instrumentalita byla spojována s vedením v oblasti pracovní a ekonomické, expresivita souvisela s vedením domácnosti a s výchovou dětí. Teorie rolí přitom poukazuje na obecně sdílený předpoklad, podle něhož se na instrumentalitu mají specializovat muži, zatímco na expresivitu ženy.

Jedním z významných přínosů Parsonsova přístupu byla identifikace a popis rolového konfliktu, do kterého se ženy v současnosti dostávají. Uvedený konflikt pramení ze skutečnosti, že v industriální společnosti jsou na ženu kladeny dva principiálně rozporuplné požadavky. Na jedné straně zde dochází k výrazné separaci rodinného a pracovního života, přičemž od žen je vyžadována především (expresivní) orientace na plnohodnotné plnění úkolů spojených s mateřstvím a rodinným životem. Na straně druhé je industriální společnost orientová-

na na univerzalistické hodnoty, podle kterých je potřebné všem lidem zajistit rovné podmínky pro rozvoj a uplatnění jejich schopností. V souladu s touto tezí se tedy ženy mají plně realizovat i v oblasti pracovní. Proklamovaný princip rovnosti je však prakticky popírán lpěním na tradičním vymezení mužských a ženských rolí.

Přestože Parsonsova teorie s pojmem gender explicitně nezacházela, upozornila na společenské zdroje existujících nerovností v postavení žen a mužů. Vytvořila tak předpoklad k dalším kriticky zaměřeným přístupům. Za jednu z nejvýznamnějších je z hlediska historického považována studie Ann Oakley *Sex, Gender and Society* (1972). Autorka v ní separovala pojmy „gender“ a „pohlaví“ (*sex*). Zatímco pohlaví je podle Ann Oakley kategorií biologickou a vrozenou, gender je sociálním konstruktem předepisujícím, jakému chování se mají muži a ženy ve společnosti naučit (k pojmu gender a jeho odvozeninám blíže viz Slovník vybraných základních pojmů).

1.2.2. Gender, dělba práce a sociální praktiky

Teorii rolí byl kriticky zaměřenými sociology vyčítán funkcionalismus, v rámci kterého je „stav věcí“ spíše popisován nežli problematizován a řešen. Ann Oakley sice správně později oddělila pohlaví a gender jako odlišné kategorie, ale nezabývala se již analýzou hlubších zdrojů a příčin, na jejichž základě jsou v současné společnosti genderové nerovnosti vytvářeny a reprodukovány. Pozornost řady kritiků se proto začala obracet k makrosociálním jevům a mezi nimi zejména k systému společenské dělby práce a/nebo k sociálním praktikám vytvářejícím genderové nerovnosti.

Autoři a autorky zabývající se genderovými souvislostmi společenské dělby práce se obecně zaměřili zejména na kritiku kapitalismu. V některých případech se přitom částečně inspirovali marxismem, což může být jednou z příčin vzniku mýtu, podle něhož feministky propagují komunismus a proto představují hrozbu demokracie. Realita je však mnohem prozaičtější - marxisticky orientovaní feminističtí sociologové si všímají především skutečnosti, že v kapitalistickém systému dělby práce je žena většinou spojována s neplacenou reproduktivní prací, zatímco muži s placenou produktivní prací. Mužská práce přitom je, jako prostředek tvorby materiálních hodnot a finančního zisku, ceněna více nežli práce ženská.

V souvislosti s tímto názorem se lze setkat se zajímavými způsoby vysvětlování nerovného postavení žen v kapitalismu. Někteří autoři např. uvádějí, že v období raného kapitalismu byla vzhledem k relativně vysoké dětské úmrtnosti reprodukce pracujících tříd podmíněna vysokou porodností. Tato sku-

tečnost vedla k tomu, že ženy byly do značné míry „osvobozeny“ od nutnosti věnovat se placené práci. Cena, kterou za tuto „svobodu“ platily, byla ekonomická závislost na mužích.

Zatímco někteří autoři a autorky vidí prapříčiny existující diskriminace žen především v kapitalistickém systému dělby práce, jiní tento pohled odmítají jako zjednodušující. Tvrdí, že zdroje genderových nerovností jsou mnohem starší než kapitalismus a spočívají především v systému sociálních praktik, jejichž prostřednictvím se lidská společnost utváří a reprodukuje. Známa autorka Michele Barrett (Charles, 2002) definuje celkem pět základních okruhů těchto praktik:

- (1) organizace a ekonomické zajištění domácích prací,
- (2) systém výrobních vztahů a dělby práce,
- (3) podíl a účast na politické moci,
- (4) systém vzdělání,
- (5) kulturní procesy související se sexualitou a rozmnožováním.

Pohled Michele Barrett nám díky své obecnosti a komplexnímu charakteru umožňuje odpoutat se od kapitalistické společnosti jako takové a studovat systém genderových vztahů napříč různými kulturami i společenskými zřízeními.

1.2.3. Genderové vztahy v perspektivě postmoderní sociologie

V průběhu 80. let dvacátého století se začal v sociologii a posléze i v oblasti genderových studií prosazovat postmodernismus. Jeho podstata spočívá v odmítání tradičních, univerzalistický koncipovaných vědeckých přístupů a v zaměření na variabilitu, nestálost a proměnlivost společenských procesů a jevů.

Postmoderní filozofie a sociologie má svůj původ v USA, kde vznikla v 30. letech dvacátého století v souvislosti s kritikou modernistické architektury a jejího „internacionálního stylu“ (Lyotard, 1993). Tento styl se vyznačoval přísným funkcionalismem a odmítáním dekorativních prvků. Postmoderní architekti zdůrazňovali roli symbolismu a proklamovali právo svobodně čerpat z celé historické zásoby architektonických prvků. Základní myšlenky postmodernismu našly výraznější odezvu v oblasti sociologie teprve v 70. letech dvacátého století a projevíly se zejména jako tendence odmítat pohled na různé společnosti a jejich kultury jako na součásti jednoho „velkého univerzálního příběhu“. Pro postmodernismus je příznačný relativismus a snaha chápat různé společenské jevy a procesy v jejich historické i místní jedinečnosti.

Z hlediska studia genderových vztahů postmoderní sociologie kritizuje poměrně rozšířený názor, podle něhož je postavení žen všude v zásadě stejné, protože ženy jsou v různých společnostech a kulturách vystavovány principiálně stejnému útlaku. Nespokojuje se tudíž ani s odvozováním nerovností od obecných makrosociálních principů a jevů. Vztahy žen a mužů se snaží vysvětlovat vždy vzhledem ke konkrétnímu společensko-kulturnímu kontextu, v jehož rámci vznikají. Jedny z ústředních problémů a témat přitom představuje identita a symbolické - především jazykové - prostředky, kterými je vymezována.

Běžně používaný pojem osobnost se snaží charakterizovat každého člověka jako specifického jedince z hlediska psychologického, tj. „vnitřního“. Pojem identita se pokouší jedinečnost lidí (a dalších sociálních subjektů) charakterizovat v perspektivě jejich začlenění a specifického místa v systému společenských vztahů. Jelikož každý člověk v tomto systému vstupuje do řady různých situací a pozic, jeho identita má mnoho různých stránek. Nejobecněji můžeme uvažovat o identitě osobní, tj. o tom, čím se člověk sociálně i osobnostně liší od ostatních členů „jeho“ skupiny, a o identitě sociální, tj. o tom, čím se liší příslušníci určité skupiny od skupin jiných. Skupiny přitom mohou být vymezovány na různých úrovních abstrakce, počínaje různými malými sociálními útvary fungujícími na základě osobní interakce mezi jejich členy (rodina, parta kamarádů, pracovní kolektiv) a konče velkými „umělými“/„statistickými“ skupinami, definovanými znaky, jakými jsou věk, pohlaví, profese, národnost, barva pleti, víra apod.

Identita je vždy vymezována především prostřednictvím jazykových a dalších symbolických prostředků a proto na ně postmoderní sociologie klade důraz. Při studiu tzv. genderové identity jí vlastně jde o analýzu rétorických a symbolických aktivit, prostřednictvím kterých jsou v určitém společenství muži a ženy vymezováni a prezentováni jako specifické skupiny lidí.

V souvislosti se studiem genderové identity a jazykových prostředků, kterými je utvářena a definována, se v postmoderní sociologii operuje s termínem „diskurz“. V nejobecnější rovině lze tento pojem charakterizovat jako systém tvrzení a výpovědí, jehož prostřednictvím jsou konstruovány objekty (Parker, 1992). Na rozdíl od tradičního pojetí, podle kterého jazyk realitu opisuje, pojem diskurz poukazuje na skutečnost, že realita je prostřednictvím jazyka „utvářena“, uchopována a interpretována. Způsob, jakým se v určité společnosti hovoří o mužích a ženách jako o specifických skupinách lidí, tedy není „objektivním“ opisem mužských a ženských vlastností, ale kulturním výtvozem, kterým je odlišné postavení žen a mužů definováno a „udržováno v chodu“.

Diskurz, jehož prostřednictvím je v našich kulturních podmínkách definována a konstruována genderová identita, samozřejmě reflektuje rovněž určité „objektivní“, zejména biologicky podmíněné rozdíly mezi muži a ženami, např. pohlavní znaky. Způsob, jak jsou tyto rozdíly popisovány a jak se s nimi dále „zachází“, je však již ryze kulturním výtvorem pomáhajícím zavedené pojetí genderové identity udržovat. Ženy u nás bývají běžně označovány za příslušnice tzv. něžného pohlaví. Uvedená charakteristika se přitom „objektivně“ zakládá na takových faktech a předpokladech, jakými jsou celkově „slabší“ tělesná schránka, vrozený mateřský a pečovatelský pud, převládající emotivní založení psychiky apod. Prvním problémem však je skutečnost, že o výkladu a „typičnosti“ každého z uvedených „ženských“ znaků lze pochybovat. Rada žen je schopna vyvinout větší sílu než mnozí muži, mateřský pud (pokud jeho „objektivní“ existenci připustíme) se projevuje také schopností agresivní obrany potomstva, emotivně jsou založení i muži, tato stránka jejich psychiky je však (na rozdíl od žen) výchovou do značné míry potlačována atd. Druhá námitka se potom týká „ideologické“ funkce označení „něžnépohlaví“. Tento termín v podstatě popírá vhodnost situace, kdy by ve společnosti ženy zastávaly rozhodující postavení - „Cožpak by bylo dobré, aby slabší stvoření vládla silnějším, aby se „něžně“ ženy potýkaly s násilnými útočníky?“.

Seznámili jsme se alespoň s nezákladnějšími sociologickými přístupy ke studiu genderových vztahů. Každý z nich se na problém nerovného postavení žen a mužů dívá z jiného úhlu pohledu, každý upozorňuje na specifické otázky a příčiny této situace. Proto by bylo chybou, kdybychom se v naší práci orientovali pouze na některou z uvedených teorií a ostatní zavrhl jako nesprávné.

Z oblasti postmoderní sociologie rozhodně hodláme využít její výzvy ke studiu genderových vztahů v rámci specifického - v našem případě českého - kulturního kontextu, jakožto i orientaci na symbolické aktivity, kterými je odlišnost mužů a žen konstruována. Teorie rolí nás zase, mimo jiné, upozorňuje na potřebu věnovat pozornost i socializaci a způsobům, kterými jsou u nás muži a ženy vychováni jako příslušníci „opačných“ pohlaví. V tomto ohledu se zaměříme rovněž na systém dělby práce (např. postavení žen a mužů v organizacích i v domácnosti) a na další sociální praktiky a instituce.

1.3. Management genderových vztahů - základní vymezení

Přibližně do konce 60. let dvacátého století byl management chápán jako převážně technická disciplína založená na aplikaci vědeckých, zejména s matemati-

kou, statistikou a dalšími přírodními vědami souvisejících poznatků v praxi. V souladu s tímto pohledem se příprava budoucích manažerů zaměřovala především na vzdělávání v oblasti různých analytických technik a postupů. Poznatky humanitně zaměřených věd nebyly zcela ignorovány, ale byla jim přisuzována maximálně okrajová role zajímavého doplňku znalostí ostatních. Tradiční přístup ovšem začal být v průběhu 70. let dvacátého století postupně opouštěn. Důvodem byla nespokojenost řady zaměstnavatelů s praktickými kompetencemi absolventů manažerských škol i kritika ze strany sociologů a terénních výzkumníků.

Zaměstnavatelé poukazovali na odtrženost manažerského vzdělávání od reálné praxe. Absolventi manažerských škol měli sice řadu teoretických poznatků, dokázali řešit různé modelové situace, ale v praktickém kontaktu s pracovníky bývali bezradní- nedokázali si vybudovat autoritu, převzít roli vůdců, v kritických situacích nevěděli, jak na lidi zapůsobit a jak je získat pro společné cíle. Rovněž poznatky sociologů a terénních výzkumníků poukazovali na skutečnost, že z hlediska praktického je management především oborem založeným na umění jednat s lidmi a na schopnosti víceméně intuitivního využívání především praktických zkušeností. Mýtus potřeby zakládat vedení a řízení na objektivní racionalitě a analytických schopnostech tak dostal citelnou ránu (Pavlica a kol., 2000).

Pod vlivem kritiky a nespokojenosti se lidskému a sociálnímu rozměru managementu začalo dostávat čím dál větší pozornosti. V souvislosti s těmito trendy se objevily některé nové manažerské disciplíny a obory, např. interkulturní management či management podnikové kultury.

Jednu z relativně nových oblastí manažerského poznání a vzdělávání představuje rovněž tzv. management diversity, čili disciplína zabývající se vedením a řízením pracovníků s různou sociálně kulturní identitou. Hlavním cílem je odstraňování diskriminace a nerovností v organizacích, včetně objasňování smyslu a prospěšnosti těchto kroků.

„Management diversity“ má své kořeny v USA, tedy v prostředí vyznačujícím se značnou kulturní variabilitou a rozmanitostí obyvatelstva, ale také tradiční sociální dominancí tzv. bílé, anglicky mluvící většiny. Původně se jako o nositelích kulturní „diversity“ uvažovalo zejména o představitelích různých etnických a jazykových minorit. Pod vlivem různých emancipačních a kritických hnutí se však začalo ukazovat, že podobnému útlaku a diskriminaci, s jakými se potýkají představitelé etnických menšin, čelí rovněž ženy, postižení a nemocní lidé či homosexuálové (viz také část 1.1.3.). Termín „management diversity“ se tedy vztahuje i na tyto skupiny pracovníků.

Zahrnutí žen mezi skupiny tradičně diskriminovaných pracovníků naznačuje, že při řešení problémů s „diversitou“ nelze genderovou perspektivu přehlížet ani

ignorovat. Ta zde totiž vystupuje ve dvojí roli -jednak poukazuje na skutečnost, že sociální útlak a diskriminace v celé řadě případů úzce souvisejí s dominancí maskulinních hodnot a přístupů, jednak představuje specifický okruh problémů, na které je potřeba se v organizacích zaměřovat.

Vzhledem k výše uvedeným skutečnostem můžeme management genderových vztahů považovat jak za důležitý aspekt a rozměr „managementu diversity“, tak za relativně samostatnou disciplínu, která významně obohacuje oblasti personálního i strategického řízení organizací.

Strategický management zde není uveden ani náhodou, ani omylem. Řešení problémů souvisejících s genderovými vztahy je pro organizace strategicky důležité minimálně ze tří důvodů. První dva důvody jsou ryze praktické. Jeden se týká skutečnosti, že širší a aktivnější zapojení žen do firemního života znamená efektivnější využívání lidských zdrojů, které může, kromě jiného, vést ke vzniku specifického synergického efektu. Druhý souvisí s faktem, že ignorování nerovnosti a diskriminace je z hlediska dlouhodobého nežádoucí, protože v podniku vytváří napětí a pocity nespokojenosti. Třetí důvod lze považovat za politický, protože souvisí se vstupem České republiky do EU. Aktivní uplatňování politiky rovných příležitostí je v rámci EU považováno za jedno z rozhodujících kritérií při komplexním hodnocení organizací. Podnik, který tyto zásady ignoruje, nemůže počítat se získáním zajímavých zakázek ani jiných výhod na společném trhu.

Hlavním předmětem managementu genderových vztahů, ve smyslu relativně samostatné disciplíny, je problematika vytváření rovných příležitostí pro muže a ženy v organizacích. Pojem „vytváření“ přitom naznačuje, že otázka změn v oblasti genderových vztahů je považována za dlouhodobý proces, jehož cílem je rovnost nejen postupně implementovat, ale také nadále udržovat a podporovat. Je potřebné počítat rovněž s možností chyb a omylů - změny v oblasti genderových vztahů jsou systémovým zásahem do širší kultury celého národa a lze jen stěží předvídat jejich veškeré praktické dopady a „vedlejší produkty“.

Obsahově se management genderových vztahů zaměřuje na několik vzájemně propojených oblastí. Výchozím bodem a pojmem je genderově integrovaná organizace a její kultura, včetně identifikace a navrhování postupů, kterými je možné ji postupně vytvářet a řídit.

Žádná organizace nepůsobí ve vzduchoprázdnu a bylo by tudíž chybou se domnívat, že k nastolení rovnosti v oblasti genderových vztahů postačí obecná řídicí opatření. Z tohoto důvodu je potřebné zabývat se také analýzou společenských a kulturních podmínek, ve kterých se pokoušíme vztahy mužů a žen měnit. Důležitým úkolem přitom je jak identifikace bariér a překážek rovnosti ve vzta-

zích, tak rovněž norem a zvyků, jejichž uspěchaná změna či odbourání by v konečném důsledku mohlo společnost jako celek ohrozit či poškodit.

Na úrovni organizace a jejich managementu souvisí řízení a „vyrovnávání“ genderových vztahů s procesy učení a vzdělávání. Prvním důležitým úkolem je postupné včlenění genderové perspektivy do systému manažerského vzdělávání. Tento krok by měl být provázán s navrhováním programů a technik společného učení žen a mužů v podnicích i ve společnosti. Základním cílem přitom je naučit muže a ženy dívat se na pracovní, ale i mimopracovní problémy v perspektivě společných zájmů a tím vytvářet předpoklady k postupné kvalitativní změně jejich genderové identity a vzájemných vztahů. Uvedeným problémovým okruhům se budeme věnovat v následujících kapitolách.

Cvičení 1:

Analýza postojů a názoru na uplatnění žen v práci

Účelem tohoto cvičení je poskytnout náměty ke kritickému zamyslení nad některými poměrně rozšířenými názory, souvisejícími s posuzováním a vymezováním role žen v oblasti práce.

Níže uvedený soubor názorů představuje pro naše podmínky adaptovanou verzi metodiky navržené americkou autorkou Elaine Bailey (1994). Výzkumem je přitom doloženo, že tyto názory jsou zastávány jak muži, tak ženami a že bývají používány jako důvody kritiky až odmítání žen v organizacích. Cvičení lze použít individuálně, vhodnější je však práce ve větších, přibližně dvacetičlenných skupinách, protože ty vytvářejí prostor pro diskusi a srovnávání různých stanovisek. Optimální přitom je, když se cvičení účastní ženy i muži. S metodikou se pracuje ve dvou krocích.

První krok: Individuální posouzení platnosti tvrzení

Účastníci vyjadřují míru svého individuálního souhlasu či nesouhlasu s jednotlivými tvrzeními uvedenými v materiálu „Zeny a práce“ (viz dále). Přitom se řídí uvedenou pětibodovou stupnicí. Je velmi důležité, aby vyjadřovali svůj skutečný názor či přesvědčení a ne tzv. „správné“ či „žádoucí“ stanovisko.

Druhý krok: Kritická analýza a diskuse

Účastníci si vyberou jedno-dvě tvrzení, se kterými vyjádřili „silný souhlas“ či „souhlas“ (hodnoty 5 a 4). Pokud souhlasnou odpověď nezvolili ani jednou, vyberou si některé z tvrzení, na něž odpověděli „nejsem si jistý/jistá“ (hodnota 3). Úkolem, na který by jim mělo stačit 15-20 minut, bude zodpovězení následujících otázek (možné typy odpovědí uvádí příklad na s. 27):

1. Na čem je víra v tento názor založena, z jakých zdrojů či předpokladů jeho zastánci vycházejí?

2. Jaké jsou praktické důsledky uplatňování tohoto názoru v organizacích?
3. Jiný úhel pohledu na věc. Jak by se tento názor dal změnit či zpochybnit?

Příklad možného názoru: „Většina žen nemá o pracovní kariéru zájem.“

1. **Zdroje názoru:** Tradiční spojování obrazu ženy s rolí matky a materiálně zajištěné pečovatelky o rodinnou pohodu, podporované časopisy, televizí, reklamou a dalšími médii. Existence tzv. „ženských“ zaměstnání (učitelky, zdravotní sestry, kadeřnice, sekretářky apod.), ve kterých se s kariérou nepočítá, atd.
2. **Praktické důsledky uplatňování názoru v organizacích:** Zanedbávání kariérových zájmů a očekávání žen, které nejsou brány jako vážné kandidátky pro určitá zaměstnání a pracovní místa. Negativní dopady na pracovní motivaci a spokojenost žen atd.
3. **Jiný úhel pohledu:** Někteří lidé, jak muži, tak ženy, skutečně nemají zájem o pracovní kariéru a postup, protože se orientují na jiné hodnoty. Práce však představuje nejen zdroj obživy, ale také významný prostředek uspokojení celé řady lidských potřeb, včetně touhy po uznání a seberealizaci. Je chybou se domnívat, že orientace na rodinu umožňuje ženám tyto motivy uspokojivě naplňovat. V oblasti řízení kariéry je potřebné vytvořit takové podmínky, aby muži i ženy mohli plnohodnotně uspokojovat své osobní/rodinné i pracovní potřeby a aspirace.

Vypracované individuální odpovědi jsou prezentovány a hodnoceny ve společné skupinové diskusi. Ta by se měla zaměřit na

- (1) identifikaci hlavních myšlenek,
- (2) rozdíly v názorech a jejich zdroje a na
- (3) formulaci společného stanoviska.

Ženy a práce

1 silně nesouhlasím	2 nesouhlasím	3 nejsem si jistý/jistá	4 souhlasím	5 silně souhlasím
------------------------------------	--------------------------	--	------------------------	----------------------------------

Tvrzení	Odpověď'
1. V pracovním úspěchu ženám většinou brání nedostatek odvahy.	
2. Žena obvykle není dostatečně silná k tomu, aby dokázala šéfovat mužům.	
3. Většina žen se chová příliš tvrdě, když se chce prosadit.	
4. Obvykle je těžké efektivně vycházet se ženami na pracovišti.	
5. Muži vedení ženami nejsou schopní podávat plnohodnotný výkon.	
6. Ženy na manažerských místech působí divně.	
7. Ženy jsou příliš emotivní na to, aby se dovedly logicky a racionálně rozhodovat.	
8. Ženy mívají se zvládnutím pracovní zátěže a stresu větší problémy než muži.	
9. Ženy se ve srovnání s muži vyznačují vyšší mírou pracovních absencí.	
10. Ženy netouží po pracovním postupu, protože se většinou obávají vyšší míry odpovědnosti, která s tím souvisí.	
11. Ženy s manažerskými ambicemi by měly zapomenout na rodinu.	
12. Ženy často vyvolávají sexuální napětí na pracovištích a narušují tak soustředění na pracovní výkon.	
13. Většina žen nedokáže pracovat v týmu.	
14. Ženy obvykle nerozumějí technice a moderním pracovním postupům.	
15. Ženy pracují hlavně proto, aby přispěly do rodinného rozpočtu.	

2. Genderově integrovaná organizace

Po objasnění základních vztahů mezi genderovou problematikou a managementem nyní přistoupíme k charakteristice modelu organizace, jejíž kultura je založená na hodnotách, normách a praktikách prosazujících principy genderové rovnosti do každodenního života firmy. Tento druh organizací nazveme genderově integrovanými jako protipól organizací genderovaných, ve kterých dochází k nejrůznějším způsobům jednostranného zvýhodňování příslušníků jednoho, tradičně mužského, pohlaví. Pozornost nejdříve zaměříme na kritickou analýzu negativních jevů plynoucích z genderové nerovnosti. V návaznosti na tento krok vymezíme a popíšeme základní znaky a principy kultury genderově integrované organizace. V závěru kapitoly si potom přiblížíme metodiku „benchmarkingu genderových vztahů“ jako nástroje, jehož prostřednictvím lze genderovou integraci v podnicích postupně dosahovat a zavádět.

2.1. Genderované organizace - problematická „tradice“

Klasické přístupy zabývající se problematikou moderních organizací zaměřovaly svoji pozornost především na formální stránku jejich existence a fungování. Ve světle těchto teorií jsme se na firmy učili dívat jako na hierarchicky uspořádané systémy, jejichž úspěch je dán především jasnými, srozumitelnými a obecně závaznými pravidly usměrňujícími a regulujícími veškeré důležité organizační procesy. Pracovníci byli do těchto systémů zasazováni jako univerzální výkonné jednotky, od kterých se očekávalo přijetí firemního prostředí a jeho pravidel. Jako protihodnota za „očekávané“ chování jim měly být nabízeny různé formy odměn a možnost kariérového postupu. Svět práce byl v klasických koncepcích a priori chápán jako genderově neutrální, problematice vztahů žen a mužů tudíž nebyla věnována pozornost (blíže viz část 4.1.).

Moderní organizace ovšem nevznikaly v prostředí, které by se vyznačovalo

genderovou neutralitou a/nebo rovností. Jak jsme se o tom v souvislosti s teorií mužských a ženských rolí zmínili již v první kapitole, světy mužů a žen byly poměrně striktně normativně odděleny. Zatímco od mužů se očekávala jednoznačná orientace na produktivní práci v hospodářských organizacích, ženám byla vymezena oblast rodinného života spojená s reprodukcí pracovních sil. Výdělečná práce sama měla představovat spíše doplňkovou aktivitu k tradiční ženské roli. Vzhledem ke skutečnosti, že v moderních podnicích a jejich managementu od samého počátku dominovali především muži, je tudíž „přirozené“, že oblast pracovního a organizačního života byla (a doposud ve většině případů je) utvářena v souladu s hodnotami odpovídajícími maskulinnímu modelu chování.

V literatuře zabývající se genderovou problematikou se poměrně často operuje s pojmy „maskulinní a femininní hodnoty“ a „normy chování“. Hodnoty asociované s maskulinitou přitom bývají podrobovány kritice. Ráái bychom upozornili na skutečnost, že tato kritika není zacílena proti mužům jako takovým. Maskulinita ve smyslu „mužskosti“ napadána není. Předmětem kritiky je především skutečnost, že způsob, jakým jsou v naší společnosti tradičně vymezovány mužské a ženské role, je ovlivněn řadou předsudků a stereotypů, které mužům zajišťují výraznou mocenskou převahu v rozhodujících oblastech společenského, zejména hospodářského a politického života. Tradičně chápaná a vymezovaná maskulinita připisuje ženám (ale i na jiné hodnoty orientovaným mužům) druhořadou roli a místo pouhého doplňku „správných“ mužů.

Maskulinní charakter a založení moderních organizací neznamená pouze to, že většina podniků je fakticky řízena a ovládána muži. Jde také o skutečnost, že organizační život je na formální i neformální úrovni dlouhodobě určován principy preferujícími průbojnost a agresivitu před solidaritou, soutěživost před spoluprací, aktuální výkon před potenciálním, racionalitu před emocemi a intuicí, práci před soukromým a rodinným životem, vnitřní organizační zájmy před vnějšími, kvantitativní ukazatele úspěchu před kvalitativními apod. Od těchto principů se v praxi odvíjejí normy a přístupy, které jednoznačně zvýhodňují muže a jim společensky připisovanou genderovou identitu a roli. Vzhledem k uvedeným skutečnostem můžeme většinu moderních organizací označit termínem „genderované“.

„Genderovanost“ ve smyslu jednostranného ovlivnění organizací hodnotami a normami zvýhodňujícími příslušníky jednoho pohlaví je potřebné dávat do souvislosti se širším kulturním kontextem a zavedeným způsobem vymezování identity mužů a žen. V našich podmínkách se můžeme setkat také s organizacemi, jejichž svět je utvářen v souladu s tradičně definovanými

femininními principy a hodnotami - orientace na vztahy, spolupráci, empatii, pochopení, intuici. Z hlediska ryze formálního by se takové organizace daly považovat za případy kulturní dominance a zvýhodňování žen. V perspektivě převládajícího modelu genderových vztahů v naší společnosti je nutné takový výklad odmítnout.

Za prvé si musíme uvědomit, že podobný typ organizací lze nacházet pouze v těch oblastech hospodářské a společenské aktivity, které jsou tradičně vymezovány jako „ženské“ - výchova a vzdělávání dětí, některé druhy služeb, určité oblasti zdravotní a sociální péče apod. Ani jedna z uvedených oblastí není obecně považována za společensky či ekonomicky rozhodující. Celková početní převaha žen v těchto organizacích tedy není výrazem jejich dominantního či zvýhodněného postavení, ale plyne z genderové role a identity, která je ženám v naší společnosti přisuzována. Za druhé, mužům zaměstnaným v „ženských“ profesích a organizacích jsou vesměs kulturně „schvalována“ pouze místa ředitelů či vrcholových manažerů - a v těch se také poměrně často objevují. Genderová identita mužů, pracujících vedle žen jako řadoví vychovatelé, učitelé, ošetřovatelé apod., bývá proti tomu obvykle zpochybňována. Takoví muži jsou často považováni za „divné“, zženštilé, homosexuální. I femininní hodnoty orientované organizace jsou tedy ve skutečnosti přizpůsobené obecné genderové dominanci mužů.

Jednostranná orientace na tradičně definované maskulinní principy a hodnoty vede v praxi k celé řadě negativních až sociálně patologických jevů. Některé z nich, např. workoholismus, sice bývají předmětem diskusí a kritických úvah, většinou jsou však pojednávány izolovaně a ve velice obecné rovině jako skutečnosti, které dnešní „uspěchaná“ doba (bohužel) přináší. My se na tato negativa a problémy pokusíme podívat v jednotící perspektivě genderových vztahů.

2.1.1. Patriarchální model rodiny a organizační kultury

Rodina představuje z hlediska utváření a reprodukce genderových vztahů jednu z nejdůležitějších institucí. Jak jsme již uvedli, zavedený model genderových vztahů vymezuje mužům práci a ženám rodinu jako oblasti, ve kterých se mají primárně realizovat a prosazovat. To ovšem neznamená, že rodina je jako celek ovládána ženami a femininními principy. Rodina představuje spíše jednu z mála oblastí, v nichž je uplatňování „ženských“ hodnot tolerováno a akceptováno. Tato akceptace má navíc svoje hranice, odvíjející se zejména od ekonomické závislosti žen a dětí na mužských živitelích.

Modely genderových vztahů uplatňovaných v práci i rodině jsou tedy dlouhodobě utvářeny v duchu obecné patriarchální nadřazenosti mužů nad ženami

a tvoří spojené nádoby. Snaha o jejich kvalitativní změnu se musí zaměřovat na obě z těchto oblastí. Z hlediska historického řada autorů a autorek (Morgan, 1986, Charles, 2002) identifikuje patriarchální model rodinných vztahů jako významný zdroj a východisko formování hierarchií v moderních organizacích. V perspektivě psychologie je přitom důležité, že ruku v ruce s mužskou dominancí se do organizací přenášejí i mechanismy a citové vazby, jejichž prostřednictvím si muži udržují v rodinách autoritu a vůdčí postavení. Jinými slovy řečeno, styly vedení a ovlivňování lidí v mnoha organizacích vykazují v nejednom směru výraznou psychologickou podobnost se způsoby, pomocí kterých se autoritativní otcové prosazují ve „svých“ domácnostech.

Gareth Morgan (1986) v této souvislosti používá příměr, podle kterého tradiční patriarchální rodina funguje jako „továrna“ na produkci a reprodukci autoritativní ideologie a systémů. Poukazuje přitom zejména na skutečnost, že v řadě formálních organizací je způsob, jakým se pracovníci podřizují autoritě nadřízených, založený na podobných mechanismech, jakými se děti podřizují autoritě rodičů, zejména synové otcům. V organizacích, podobně jak tomu bývá v patriarchálních rodinách ve vztazích mezi otcem a synem, patří často mezi nejvýše ceněné vlastnosti pracovníků manifestace úcty a uznání vůči nadřízeným, smysl pro povinnost, odolnost vůči bolesti a strádání, odvaha a projevy hrdinství. Ke schopnosti vyhovět těmto požadavkům bývají přidruženy pocity narcistického sebeobdivu a sebeuspokojení.

Spolu s patriarchálním modelem rodinných vazeb a vztahů se do podniků často přenášejí rovněž předpoklady pro relativně snadnou manipulovatelnost a citovou závislost pracovníků na podniku a jeho vedení. Tyto tendence mohou vést až k tomu, že v organizacích je vytvářeno kulturní prostředí, které vykazuje různé znaky kultů. Spojitost mezi patriarchální rodinou a organizačními kulty dobře ilustruje kritická studie amerického sociologa Davea Arnotta (2000).

V nejobecnější poloze lze kult vymezit: jako druh nekritické víry a uctívání určité autority. V rovině uspořádání vztahů v určitém společenství či organizaci se potom kult projevuje třemi základními znaky:

- (1) autoritativním vůdcovstvím,
- (2) nekritickou oddaností systému a
- (3) separací od prostředí.

Základním stavebním kamenem organizačních kultů je postava autoritativního vůdce - obvykle jde o ředitele, zakladatele či majitele společnosti. Pojem autoritativní ovšem neznamená, že musí jít přímo o typ tyрана či tvrdého diktá-

tóra. Spíše poukazuje na skutečnost, že o autoritě a moci vůdce nikdo nepochybuje, čehož lze docílit zejména dlouhodobým používáním relativně „jemných“ a nenápadných způsobů manipulace s myšlením a jednáním pracovníků. Lidé pracující v kultovně řízené organizaci jsou obvykle přesvědčeni, že jde o naprosto „normální“ a ideální prostředí. Mezi „osvědčené“ techniky, jakými lze podobného stavu docílit, patří:

- **Polarizace pohledu na svět**

Pracovníci jsou cíleně přesvědčováni o tom, že vše, co se v podniku odehrává, je správné a v souladu s jejich zájmy. Součástí podnikové kultury bývá mýtus „jedné velké rodiny“, která musí držet pohromadě. Vůdce či nejužší vrcholové vedení je chápáno jako „hlava rodiny“ a otcovská autorita. Vnější svět a konkurenti jsou prezentováni jako zdroje ohrožení a nebezpečí. Skutečnost konkurenčního soupeření je vedením organizace interpretována jako válečný stav. Spoluprožívání pocitu ohrožení lidí ve firmě stmeluje.

Součástí uvedených tendencí bývá rovněž přerušování vztahů a komunikace se „zběhy“. Zatímco vstup do kultovně řízené organizace je obvykle relativně jednoduchý a závislý (opomineme-li nutnost vyhovět určitým výběrovým kritériím) především na vůli a rozhodnutí pracovníka, odchod bývá těžký a provázený nesouhlasem, zesměšňováním a hrozbami. Běžným prvkem organizační kultury bývají vtípy na účet „odpadlíků“. Dave Arnott v této souvislosti uvádí, že jeden z nejrychlejších způsobů, jakým lze ověřit případný kultovní charakter organizace, nabízí otázka: „Udrží lidé, kteří z podniku odešli, další styky a kontakty se svými bývalými kolegy?“ Záporná odpověď indikuje organizační kult.

- **Potlačení kritického myšlení a citová manipulace**

Myšlení lidí v kultovně řízených organizacích je citově manipulováno. Od pracovníků se obvykle požaduje pouze souhlas s přijatými rozhodnutími a ne jejich hodnocení či kritika. Oddanost organizaci bývá podporována metafyzickou rétorikou prezentující vůdce a vedení jako prozíravé vizionáře a proroky, oslavující úspěchy jako logické a přirozené důsledky správných rozhodnutí managementu, drammatizující chyby a nezdary jako výsledky nepřátelských aktivit a kolaborantských spiknutí. V důsledku uplatňování těchto postupů potom relativně snadné označit jakýkoliv náznak nezávislého myšlení za projev sobeckého individualismu a nepochopení zájmů celku.

Potlačování kritického myšlení a citová manipulace se mohou zdát být v rozporu s obecným patriarchálním a maskulinním důrazem na racionalitu. Je potřebné si uvědomit, že hovor o racionalitě je v kontextu tradičního

uspořádání genderových vztahů ideologicky spojen s prezentací mužů jako společensky hodnotnějších a spolehlivějších jedinců, než jaké představují tzv. emotivní ženy. S racionalitou jako filozofickou kategorií a hodnotou má toto pojetí společného jen pramálo. V praxi jde spíše o to, že podnikový management se často snaží prezentovat svá rozhodnutí jako racionální, a proto správná a pravdivá, přičemž jejich případnou kritiku odmítá jako neracionální, neoprávněnou a hloupou. Pokud kritikovi „nedojde“, že nemá pravdu, „přesvědčí“ ho o tom skupina kolegů. V případě organizačních kultů k tomu disponují různými skupinovými sankcemi, posměšnými narážkami a vtípkováním počínaje a fyzickým násilím nebo ignorováním a přehlížením konče. Podnikové vedení může navíc ke „kultivaci“ myšlení a jednání kritiků používat prostředky, které veáou k jejich ponižení (zadání nesplnitelného úkolu) alnebo izolaci (přemístění áo vzdálené pobočky, časté a dlouhé služební cesty).

- Narušení vazeb s rodinou a zmocnění se soukromého života pracovníků**
 Nedílnou součástí polarizace pohledu na svět a potlačování kritického myšlení bývá silné vtahování zaměstnanců do života firmy. V pracovnících se nejrůznějšími prostředky vytváří pocit, že základní smysl života a seberealizaci mohou najít pouze v práci - všechno ostatní, včetně rodiny a soukromí, je pomalu, ale jistě odsouváno na „vedlejší kolej“. Kromě běžného pracovního výkonu se „normální“ součástí požadavků kladených na lidi stává účast na nejrůznějších firemních akcích, jakými jsou workshopy, semináře, častá školení, společné oslavy a rekreační aktivity. Vzorem se stává pracovník, který „žije a dýchá jen pro naši firmu“. Neschopnost vyrovnat se tomuto „ideálu“ je prezentována takovými způsoby, že v „postižených“ vyvolává pocit provinění. Člověk může být časem natolik vtažen do podnikových aktivit a dění, že přestane být schopen samostatného života mimo rámec reality, který „pro něj“ organizace a její vedení vykonstruovaly. Workoholismus má své sociální i psychologické zdroje právě v patriarchálně uspořádaných organizacích a v jejich sklonu k vytváření kultů a k stavění světa práce nad rodinu a soukromí.

Patriarchální a maskulinní založení většiny formálních organizací neznamená, že se v nich automaticky vytvářejí kulty. Svoji roli zde totiž hrají i psychologické předpoklady na straně pracovníků a především podnikového managementu - ne každý člověk je manipulovatelný a ne každý „šéf projevuje potřebu a sklony lidí manipulovat a ovládat. S organizačními kulty na úrovni podniků jako celků se lze v praxi setkávat poměrně zřídka. Častěji na ně můžeme narážet na úrovni jednotlivých oddělení či poboček firem. Z hlediska budoucnosti utváření genderových vztahů jsou organizační kulty nebezpečné hlavně v tom ohledu, že se jimi relativně snadno dají pohlcovat a ovlivňovat zejména mladí lidé na prahu své

kariéry. Vysoké ambice, snaha o co nejrychlejší vyřešení ekonomické situace, potřeba zalíbit se managementu a nedostatek zkušeností často vedou k tomu, že mladý pracovník či pracovnice ignoruje a podceňuje, anebo dokonce obdivuje různé způsoby manipulace a zneužívání lidí v organizaci.

2.1.2. Poruchy v chování a vztazích mezi pracovníky v genderovaných organizacích

Ruku v ruce s obecným sklonem k vytváření kultů v genderovaných organizacích běžně dochází i k různým formám narušování mezilidských vztahů a sociálního chování. Poruchy se přitom netýkají pouze vztahů mezi muži a ženami, ale dochází k nim rovněž „uvnitř“ těchto skupin pracovníků. Klíčem k pochopení jejich podstaty a příčin je analýza způsobů, jakými se genderové nerovnosti projevují v kultuře podniků a ve způsobech vymezování identity žen a mužů.

Celkově lze říci, že preference a orientace na maskulinní hodnoty a způsoby jednání se odrážejí ve všech druzích symbolických prostředků, kterými je podniková kultura utvářena. V organizacích ovládaných muži se tak lze běžně setkat s projevy, které implicitně i explicitně vylučují ženy z rovnoprávné účasti na podnikovém dění. Jazyk obsahuje termíny a výrazy, jež jednoznačně ženy diskriminují a přehlížejí- řada názvů řídicích postů má pouze variantu odpovídající mužskému rodu, součástí hovorového slovníku bývají degradující termíny typu „slepice“, „samice“, „mamina“, „hysterka“ atd. Témata neformálních hovorů se vesměs točí kolem mužských aktivit a zájmů - fotbal, hokej, automobily, technika, vojna a v neposlední řadě také ženy coby sexuální objekt. Součástí folklóru bývají vtipy na účet ženských schopností, organizační mytologie a historiografie je věnována oslavě mužských hrdinů.

Všechny uvedené skutečnosti v zásadě ženy v organizacích nutí buď k přijetí vedlejší role a místa, anebo k chování odpovídajícímu mužskému vzoru. Ani druhá varianta však není prostá sociálních rizik, protože řada mužů kritizuje ženy napodobující mužský model jednání jako „příliš agresivní/asertivní“ a/nebo „směšné“ (viz také části 3.1.1. a 4.4.).

Zajímavý příklad ilustrující komplikace a problémy, kterým musí ambiciózní ženy v genderovaných organizacích čelit, nabízí Gareth Morgan (1986). Popisuje v něm situaci mladé manažerky z marketingového oddělení průmyslového podniku. Aby uspěla a byla přijata mužskými kolegy a nadřízenými, hraje neustále dvojí roli. Na jedné straně se snaží vyhovovat mužským nárokům na důvěryhodnost a výkonnost a tak bez reptání plní náročné úkoly, tráví v práci dlouhé hodiny, doplňuje si technické vzdělání. Na straně druhé si dává velký pozor, aby si zachovala image ženy a nebyla obvině-

na z mužského jednání a způsobů - dává si zaležet, aby byla oblečena „korektně“ i „žensky“ (formální kostým doplněný jemnou blůzkou a šátkem), chová se nenápadně a nevtíravě (spíše se ptá, než hoánotí), v průběhu svých prezentací si dává pozor, aby nepůsobila příliš sebevědomě a asertivně (stojí na jednom místě, nezvyšuje hlas, při komentování slidů nepoužívá ukazovátka, aby nevypadala mentorsky). Práce a úspěch ji celkově stojí mnohem více faktického i „sociálního“ úsilí nežli muže.

Tlak na reprodukci tradičně pojatých genderových rolí vede mnohé ženy i muže k používání různých doplňkových strategií zaměřených na prosazení se a získání vlivu v organizaci. V případě žen byly např. identifikovány následující strategie (Morgan, 1986):

- **Panovnice** - prosadí se díky osobní síle a důrazu, zavede vládu pevné ruky a obklopí se submisivními muži.
- **První dáma** - často jde o sekretářku či tajemnici šéfa - je o všem dokonale informována a v zákulisí nenápadně politikaří.
- **Velká matka** - soustřeďuje ve svých rukou moc prostřednictvím starostlivosti a péče o druhé, zejména muže.
- **Amazonka** - staví se do čela odbojných žen, pomáhá jim prosazovat se na manažerská místa a potom těží z jejich vlivu.
- **Svůdkyně** - na klíčové muže v organizaci působí svým sexappealem - nechá se svést a posléze vydírá.
- **Dcerka** - najde si „otce“, který ji ochraňuje, protežuje a sponzoruje.

Příklady strategií používaných muži jsou v mnoha ohledech analogické či doplňkové „ženským“:

- **Panovník** - absolutní vládce, který nekompromisně prosazuje svoji vůli a se ženami zachází podle momentální nálady jako s konkubínami.
- **Bojovník** - bývá často zosobněn v postavě ředitele, který za svůj „boj“ pro firmu očekává bezvýhradnou podporu a obdiv ze strany žen zaměstnaných v podniku.
- **Otec** - využívá „drobné“ úsluhy a projevy pozornosti ze strany mladých žen hledajících „otcovské“ zastání.
- **Malý chlapeček** - muž, který se v obtížných situacích začíná chovat tak, aby u podřízených žen vyvolal „odpovídající“ mateřské projevy a pochopení. Může jít o „naštvaného chlapečka“, o „kňourajícího chlapečka“ či o „roztočilého chlapečka“.
- **Playboy** - před ženami si hraje na okouzlujícího a šarmantního muže, kterému „žádná neodolá“.

- Šovinista - muž, který se v přítomnosti žen necítí jistě, se často utíká k rituálním projevům (vulgární slovník, nadřazené chování, přehlížení atd.) a urážkám („Jak to tady mám zvládat s tolika ženskejma?", „Radši mi nic nevysvětlujte...", „Kdybyste přemýšlely hlavou a ne..." apod.), kterými se snaží ženy a jejich práci degradovat.

Z hlediska snahy o vyrovnávání genderových vztahů je potřebné upozornit na skutečnost, že všechny uvedené strategie představují nežádoucí a „nezdravé" způsoby chování. Vesměs jsou totiž založeny na různých formách manipulace a citového vydírání a jako takové genderové nerovnosti ve skutečnosti udržují, ne-li dokonce prohlubují.

Na negativní vliv genderových nerovností na chování a mezilidské vztahy v organizacích poukazují také zjištění mnoha jiných autorů. Jak jsme již uvedli, výzkumy dokládají, že ženy s manažerskými ambicemi si musí nejen osvojit řadu maskulinních projevů a postupů, ale jsou víceméně společensky přinuceny o svá místa také usilovat mnohem intenzivněji než muži. Adrian Furnham a Paul Stringfield (2001) přitom naznačují, že tato skutečnost se v některých případech může obrátit v neprospěch mužů pracujících v podniku. Ve svém výzkumu zjistili, že některé ženy-manažerky vykazují výraznou tendenci hodnotit podřízené muže hůře nežli podřízené ženy. Významné rozdíly ve výkonnosti a pracovním chování posuzovaných žen a mužů přitom prokázány nebyly. Nabízí se tedy hypotéza, že horší hodnocení může být určitou formou psychologické „odplaty" mužům.

Genderové nerovnosti nemusí porušovat pouze vztahy mezi muži a ženami, ale také mezi ženami samými. Dorothy Markiewicz a kol. (2001) ve své studii ilustrují, že v genderovaných organizacích mnohé manažerky projevují tendenci k výrazné identifikaci se zažitým pohledem na ženy jako na obecně méně schopné a spolehlivé pracovníky. Aby dokázaly, že do této kategorie zaměstnanců samy nepatří, chovají se vůči jiným ženám často přehnaně kriticky a netolerantně - toto jednání psychologicky odpovídá lidovému rčení „Poturčenec horší Turka".

Všechny doposud uvedené příklady dokazují, že genderová nerovnost v organizacích není nežádoucí pouze „z principu", ale také proto, že v celé řadě oblastí aktuálně i potenciálně deformuje a narušuje lidské jednání a „zdravé" vztahy mezi pracovníky. Cesta k odstranění těchto skutečností a tendencí vede jedině přes zásadní změnu podnikové kultury.

2.2. Charakteristika a vymezení genderově integrované organizace

Termínem genderovaná organizace jsme v předchozí části této kapitoly obecně označili podniky, jejichž kultura a zavedené praktiky jsou odvozeny od tradiční společenské preference maskulinních hodnot a projevů chování. Ženy jsou v těchto organizacích v celé řadě ohledů znevýhodňovány, což má negativní důsledky i pro celkový život a vztahy uvnitř firmy.

Označení „genderově integrované“ nyní zavedeme pro ty organizace, jejichž kultura a procesy se odvíjejí od uznání a aktivního prosazování principů genderové rovnosti. V praxi to znamená především skutečnost, že v těchto podnicích nemůže být nikdo zvyhodňován či znevýhodňován na základě pouhé skutečnosti, že je muž nebo žena. Možnost naplnit toto relativně jednoduché konstatování je však podmíněna zásadními změnami v oblasti kulturního pojetí a vymezování genderových rolí, a to jak v pracovní, tak i v soukromé oblasti.

Pojem integrace se v podstatě vztahuje ke spojení odlišných a různorodých prvků do jednoho navenek i vnitřně soudržného a vyrovnaného celku. Ve spojení s termínem „gender“ potom poukazuje na skutečnost, že vztahy žen a mužů jsou uspořádány a sjednoceny na úrovni převyšující pouhé společenské a ekonomické doplňování mužů ženami a koordinaci společných aktivit kolem převážně mužských zájmů a cílů. Genderově integrovanou organizaci (či společnost) si obrazně můžeme představit třeba jako dobrý čaj. K jeho přípravě potřebujeme kvalitní čajové lístky i kvalitní vodu. Ani o jedné z těchto složek se přitom nedá říci, že je pro nápoj důležitější - obě dvě jsou však odlišné a vyžadují specifické zacházení.

Při vymezování pojmu genderově integrované organizace jsme se v obecně teoreticko-metodologické rovině inspirovali rozlišením mezi tzv. unitaristickou a pluralistickou organizací (Burrell a Morgan, 1998) - viz tab. č. 1.

Unitaristický pohled se dívá na společnost a organizace jako na celky, jež jsou nadřazeny jednotlivcům a jejich zájmům. Práce pro organizaci má být pro jedince prostředkem seberealizace a uspokojení „pravých“ potřeb. Zdůrazněné jsou hodnoty respektu vůči managementu, loajality a tvrdé práce. Historicky je tento přístup spojen s patriarchální a paternalistickou koncepcí organizací, kterou jsme již analyzovali.

Pluralistický přístup vychází z rozlišování různých sociálních skupin ve společnosti a jejich orientace i práva na uspokojování svých zájmů. Ústřední koncepty představuje rovný podíl na moci a řešení konfliktů prostřednictvím spolupráce a otevřené negociace. Organizace představují systémy, jež při dosahování

svých komerčních cílů berou ohled na zájmy různých skupin pracovníků. Zatímco unitaristickou filozofií organizace lze charakterizovat heslem „jsme jedna rodina a proto musíme táhnout za jeden provaz“, pluralistický přístup vystihuje názor „každý z nás usiluje o něco jiného, tak o tom jednejme a hledejme cestu, která všechny uspokojí“. Pojem genderově integrovaná organizace vychází z pluralistické koncepce podniku.

Tabulka č. 1 Unitaristická a pluralistická koncepce organizace

Problém	Unitaristický přístup	Pluralistický přístup
Zájmy	<i>Organizace je chápána jako celek, jehož zájmy jsou nadřazeny individuálním zájmům pracovníků. Očekává se, že význam organizačních cílů nikdo nebude zpochybňovat.</i>	<i>Organizace je chápána jako koalice, jejíž cíle jsou definovány tak, aby jejich dosahování uspokojovalo zájmy a potřeby různých skupin pracovníků.</i>
Konflikt	<i>Konflikt je vnímán jako nežádoucí a výjimečná událost, která má být vyřešena rozhodným krokem ze strany managementu. Jeho vznik bývá připisován aktivitě problémových pracovníků.</i>	<i>Konflikt představuje přirozenou a nevyhnutelnou součást organizačního života. Měl by být vyřešen kooperativně a ku prospěchu všech zúčastněných stran.</i>
Moc	<i>O moci se nediskutuje. Autorita, vedení a kontrola jsou chápány jako přirozené atributy manažerské pozice a role. Rozhodování o možnostech a kariéře pracovníků je v kompetenci podnikového managementu.</i>	<i>Moc a podíl na ní představují jedny z nejvíce diskutovaných témat. Mezi držiteli moci jsou zastoupeni představitelé všech zájmových skupin. Vedení má všem pracovníkům zabezpečovat rovný přístup k potřebným zdrojům a příležitostem.</i>

2.2.1. Kultura genderově integrované organizace

S pojmem podniková kultura se v oblasti managementu systematicky pracuje od 60. let dvacátého století. V nejobecnější rovině lze kulturu organizace charakterizovat jako systém sdílených hodnot a z nich odvozených norem, pravidel a způsobů jednání. Z hlediska praktického se jako důležitá jeví rovněž ta skutečnost, že společná kultura vede pracovníky k určitému vnímání a interpretaci podnikové i mimopodnikové reality. V perspektivě snah a pokusů o změny kultur, které se v organizacích zavedly a zažily, je ovšem potřebné uvědomit si, že každý kulturní systém vykazuje poměrně silnou tendenci k „přežívání“.

Kultura se v lidském prožívání a myšlení projevuje především jako sklon k „automatickému“ vnímání a/nebo řešení celé řady často se opakujících situací a problémů. Ty se týkají zejména různých otázek a aspektů mezilidských vztahů, včetně očekávání, která se vztahují k „normálním“ mužským a ženským projevům a chování. To, že určitou kulturu v sobě „nosíme“, si většinou uvědomíme až v konfrontacích a interakcích s jinými kulturami. Jednání jejich příslušníků se nám přitom často jeví jako překvapivé, nenormální až šokující. Představa, že bychom se sami měli chovat podobným způsobem, v nás potom obvykle vyvolává pocity zásadního nesouhlasu, odporu či ohrožení. Pokud býváme z „cizí“ či jiné kultury ochotní něco přejímat, pak obvykle pouze ty prvky, které nejsou v zásadním rozporu s naším viděním světa. Snaha změnit kulturně genderované organizace na podniky genderově integrované tedy musí počítat s relativně silnou tendencí pracovníků i manažerů uchovat dosavadní „přirozený“ model vztahů mezi muži a ženami.

V souvislosti s řešením problematiky genderově integrované organizace se nejdříve zaměříme na obecné modelové vymezení základních parametrů a prvků její kultury. V tomto pojetí bude kultura genderově integrované organizace představovat určitý „ideál“ či měřítko, jehož prostřednictvím lze hodnotit poměry v reálných firmách a podnicích. V další části se potom budeme věnovat postupům, pomocí nichž lze v organizacích genderovou rovnost postupně zavádět.

Z hlediska snah o zachycení struktury a obsahu podnikové kultury se v odborné literatuře (např. Bedrnová-Nový a kol., 2002) osvědčilo schéma navržené Edgarem Scheinem (viz tab. č. 2). Autor se v něm nechal do určité míry inspirovat psychologií osobnosti a podnikovou kulturu popisuje v analogii ke třem hierarchicky uspořádaným úrovním regulace lidského prožívání a jednání. Kultura totiž představuje jeden z hlavních zdrojů utváření osobnosti a její struktury a jako taková se rovněž vyznačuje vrstvami s odlišnou mírou „viditelnosti“ a přístupnosti lidskému vědomí.

K nejhlubším a v podstatě neuvědomovaným zdrojům lidského jednání a myšlení patří kulturně zprostředkované hodnoty a interpretační schémata. Ta se týkají řady základních oblastí, jakými v případě organizací a jejich kultur jsou představy o povaze a motivaci lidí, o žádoucí podobě mezilidských vztahů (včetně vztahů mezi muži a ženami v podniku), o adekvátních způsobech distribuce a používání moci, o kritériích posuzování „pravdivosti“ a „správnosti“ poznatků. Veškerá tato schémata a východiska jednání jsou produkty dlouhodobého kulturního vývoje uvnitř i mimo rámec organizace samé a jako taková jsou nejhůře přístupná možnosti zásadních či rychlejších změn.

Základní představy jsou v podnicích vyjadřovány a uplatňovány prostřednictvím dvou úzce propojených skupin „nástrojů“. První z nich představují formal-

51 ní i neformální pravidla regulace mezilidských vztahů, kontroly pracovního jednání a morálky a hodnocení různých podnikových i mimopodnikových skutečností. Druhou potom charakterizují různé skupiny materiálních i nemateriálních symbolů, jakými jsou zejména řeč a jazyk, různé rituály, logo, tituly, podniková architektura, oblečení zaměstnanců, výzdoba, propagační předměty atd.

Zatímco symboly představují obvykle nejzřetelnější a v praxi rovněž nejpečlivěji „ošetřovanou“ složku podnikové kultury, řadu (především neformálních) norem a pravidel jednání lze obvykle odhalit až na základě dlouhodobější práce ve firmě. Symboly jsou rovněž relativně snadno přístupné možnostem změn. Z hlediska smysluplnosti a efektivity těchto „zákroků“ je však potřebné, aby nešlo o pouhé „kosmetické“ a jiné, na vnější efekt zaměřené úpravy, ale o postupy systémově související se změnami v hlubších úrovních.

Tabulka č. 2 Úrovně podnikové kultury dle Edgara Scheina

Systém symbolů	<i>Zjevné, snadno měnitelné a uvědomované</i>
Normy a standardy jednání	<i>Poznatelné na základě dlouhodobějšího pozorování, měnitelné a částečně uvědomované</i>
Základní představy a východiska	<i>Nepřístupné přímému pozorování, nejobtížněji ovlivnitelné a většinou nevědomé</i>

Scheinovo schéma využijeme jako základní rámec charakteristiky kultury genderově integrované organizace.

a) Hodnotová a interpretační východiska kultury genderově integrované organizace

V první kapitole jsme poukazovali na skutečnost, že patriarchát a společenská dominance mužů představují v současném světě nejčastěji se vyskytující model uspořádání genderových vztahů. I v rámci patriarchátu jako obecného schématu se lze však setkat s různými variantami vztahů mezi muži a ženami. Tradiční pojetí, v němž muži ovládali ženy tyranii „tvrdé ruky“ a upírali jim přitom celou řadu společenských práv, dnes představuje - alespoň v tzv. západních kulturách - odmítanou a kritizovanou variantu. Mnohem častěji se lze setkat s modelem, v němž je mužská dominance v řadě oblastí zajišťována a udržována jednak určitou „setrvačností“, a také prostřednictvím nenápadných postupů odvolávajících se na formální rovnost příslušníků obou pohlaví.

Třetí možnost, kterou výzkumně doložil Geert Hofstede (1991), potom před-

stavují kultury, v nichž má společenská dominance mužů víceméně symbolický charakter. Ve všech důležitých oblastech společenského života jsou totiž uplatňovány normy a pravidla založené na principu partnerské spolupráce a spoluodpovědnosti mužů a žen. Genderové role příslušníků obou pohlaví se v těchto kulturách do značné míry překrývají a jsou odvozeny od obecného respektování hodnot spolupráce, péče, skromnosti, umíměnosti a rovnosti. Vzhledem ke skutečnosti, že uvedené hodnoty jsou v tradičním pojetí genderových vztahů spojovány s „feminitou“, byly na nich založené kultury označeny jako „femininní“. Kultury utvářené v duchu respektování tradičních patriarchálních hodnot a modelů chování Hofstede (tamtéž) označil pojmem „maskulinní“.

V Evropě lze najít příklady femininních kultur především ve skandinávských zemích (Švédsku, Norsku, Finsku, Dánsku). Femininní charakter těchto kultur je do určité míry odvozen od tradičního důrazu na rovnost a skromnost. Mezi „typicky“ maskulinní patří v Evropě např. kultury Španělska a Itálie.

V obou uvedených typech kulturního prostředí se lze setkat také s odlišnými přístupy a východisky k vytváření a řízení podniků a jejich kultur (viz tab. č. 3).

Srovnání uvedené v tabulce naznačuje, že obecné charakteristiky organizací působících v tzv. femininních kulturách v celé řadě ohledů odpovídají myšlenkám genderové rovnosti a integrace. V kombinaci s doporučeními, která formulovala americká socioložka Elaine Bailey (1994), z nich můžeme odvodit následující principy vymezení hodnotové a interpretační základny kultur podniků strategicky zaměřených na genderovou integraci:

- **Požadavek genderové rovnosti je konkrétním výrazem respektování sociální diversity pracovníků** - v práci nesmí být nikdo odmítán, znevýhodňován či utlačován na základě faktu, že v nějakém osobně „nezaviněném“ ohledu (gender, rasa, národnost, věk, tělesné postižení) neodpovídá tradičním kulturním preferencím, „standardům“ či očekáváním.
- **Pracovní i soukromý a rodinný život představují stejně důležité hodnoty** - péče o rodinu a výchova dětí jsou neméně potřebné a významné, než tzv. produktivní práce pro organizaci. Muži i ženy by se na obou těchto oblastech měli podílet společně a principálně stejnou měrou.
- **Hodnoty spolupráce a „vzájemnosti“ by měly z dlouhodobého hlediska převyšovat orientaci na soupeření** - smyslem soutěže by mělo být zvýšení zájmu a pracovní motivace lidí, ne rozdělení společnosti na „vítěze“ a „porazené“.
- **Ideál rovnosti je v rozporu s existencí těžce prostupných hierarchií v organizacích** - manažerská práce a pracovní místa by neměly být spojová-

Tabulka č. 3 Maskulinita, feminita a organizace (upraveno dle Gatley a kol., 1996)

Maskulinní kultury a jejich organizace	Femininní kultury a jejich organizace
<ul style="list-style-type: none"> Ideálem manažera je silný, rozhodný a nezávislý jedinec zaměřený na vlastní seberealizaci. 	<ul style="list-style-type: none"> Ideálem manažera je člověk chápající svoji funkci jako službu kolektivu. Důraz je kladen na diskusi a konsensus.
<ul style="list-style-type: none"> Víra v jedince a jeho výkon. 	<ul style="list-style-type: none"> Víra v kolektiv a skupinovou spolupráci.
<ul style="list-style-type: none"> Silná výkonová a mocenská motivace. Společenský a pracovní úspěch je poměřován kritérii materiálního bohatství a vydané prestiže. 	<ul style="list-style-type: none"> Výkonová motivace je v rovnováze s orientací na mezilidské vztahy. Úspěch je definován v souvislosti se schopností být nápomocný a prospěšný druhým lidem.
<ul style="list-style-type: none"> Organizační zájmy jsou nadřazovány osobním, podnik si osobuje právo v případě potřeby zasahovat do soukromého a rodinného života zaměstnanců. 	<ul style="list-style-type: none"> Organizační zájmy a potřeby nesmějí omezovat osobní a soukromý život pracovníků. Od podniku je očekáváno pochopení a vstřícnost při řešení soukromých a rodinných problémů.
<ul style="list-style-type: none"> Konflikty jsou nežádoucí a jsou řešeny silou. Vysoká hladina pracovního stresu. 	<ul style="list-style-type: none"> Konflikty jsou chápány jako přirozená součást života a jsou řešeny kooperativně. Nižší hladina pracovního stresu.
<ul style="list-style-type: none"> Ženy jsou obecně považovány za méně výkonné a spolehlivé pracovníky. 	<ul style="list-style-type: none"> Ženy jsou považovány za stejně schopné a hodnotné pracovníky jako muži.
<ul style="list-style-type: none"> Na manažerských místech dominují muži. Ženy manažerky bývají výrazně asertivní. 	<ul style="list-style-type: none"> Na manažerských místech jsou zastoupeny ženy i muži. Od manažerů a manažerek se neočekává výrazná asertivita.

ny s nadřazeností, ale především s funkční nezbytností koordinace a integrace skupinových aktivit. Manažer je především součástí svého kolektivu a ne někým, kdo se zabývá „důležitějšími“ a „vyššími“ úkoly.

- Podnik je odpovědný za společenské důsledky a dopady svých aktivit** – jednostranná orientace organizace na produktivitu a zisk je v rozporu se zájmy širšího sociálního prostředí (respektování pravidel morálky a slušnosti, kvalita životního prostředí, fungování různých neziskových institucí a sdružení atd.).
- Každý organizační problém má svůj sociální rozměr** – otázky řešené v organizacích a všechna přijatá rozhodnutí se vždy dotýkají lidí. Expertní návrhy založené na tzv. racionalitě a analytických postupech mohou být tech-

nicky správné, ale sociálně nepřijatelné. Problémy musí být řešeny a diskutovány jako záležitosti, ke kterým má každý právo se vyjádřit. Dobré je to řešení, které není v rozporu s oprávněnými zájmy a nároky žádné skupiny pracovníků.

Všechna uvedená hodnotová a interpretační východiska kultury genderově integrované organizace představují spíše model nežli popis skutečného stavu v některé existující organizaci. Jako taková mají poukazovat především na nejdůležitější principy, ze kterých je potřebné vycházet při navrhování a formulaci organizačních standardů a symbolů.

b) Normy a standardy jednání v genderově integrované organizaci

Jedním z konkrétních nástrojů, jejichž prostřednictvím se dají do praktického života organizace převádět základní hodnoty a ideály, je systém formálních i neformálních pravidel. Formálně definované a předepsané standardy a normy jednání by se přitom měly stát systémovou základnou pro postupné ovlivňování spontánně utvářených pravidel neformálních.

V tomto textu nechceme a ani nemůžeme detailně popsat systém všech pravidel a norem, kterými by se mělo řídit chování pracovníků a představitelů managementu v genderově integrovaných organizacích. Spíše se zaměříme na některé důležité oblasti organizačního života a přitom uvedeme, jakým druhem standardů a opatření by v nich měla být zajišťována genderová rovnost.

- *Zapojení žen do všech oblastí organizačního života*

Možnost participace na rozhodujících organizačních procesech a aktivitách je základním předpokladem zajištění genderově rovnosti. V mnoha organizacích je plnohodnotné a rovné zapojení žen do řady oblastí znemožňováno neformálními pravidly založenými na různých předsudcích a zažitých představách. K nejčastějším z nich patří vymezení „mužských“ a „ženských“ pracovních míst, ignorování a podceňování ženských ambic na pracovní postup a kariéru či neochota mužů spolupracovat se ženami při řešení tzv. strategických problémů. Další významnou bariéru rovné participace žen na organizačním dění představuje skutečnost, že neformální život je ve většině organizací ovládan mužskými koalicemi a zájmovými uskupeními; v angličtině bývá tento fenomén označován termínem „old boys' networks“ (viz také část 4.3.). Překonání uvedených překážek je podmíněno oficiálním uplatňováním kritické genderově perpektivy jako legitimního pohledu na podniky a jejich kulturu. Součástí organizační kultury se proto musí stát pravidla, která budou zajišťovat, že při obsazování veškerých pracovních míst nebude pohlaví uchazeče a priori chápáno či používáno jako posuzovací/výběrové kritérium. Důležitým „doplň-

kem" k těmto normám by mělo být pravidlo povinné přítomnosti žen ve výběrových komisích. Spolu s pronikáním do doposud „zapovězených" pracovních míst bude zákonitě narůstat i participace žen na neformálním životě podniků.

- *Zpřístupnění manažerských míst ženám*

V rámci uplatňování politiky rovné participace žen ve všech oblastech organizačního života se jednou z priorit musí stát faktické zpřístupnění manažerských míst ženám. Tato možnost předpokládá zavedení řady nových pravidel a norem, týkajících se nejen obsazování řídicích postů (zavedení kvót stanovujících minimální počet žen v organizačním managementu a jeho různých hierarchických úrovních, podpora účasti žen v konkurzních řízeních apod.), ale také možnosti skloubit pracovní a rodinný život (účast matek i otců na péči o malé a nemocné děti, alternativní a flexibilní formy práce atd. - blíže viz kap. 3).

- *Hodnocení a odměňování pracovníků*

V oblasti hodnocení a odměňování zaměstnanců organizace bude nezbytné přijmout formální opatření zamezující doposud relativně běžné praxi, kdy ženy dostávají za stejný pracovní výkon nižší finanční ohodnocení nežli muži. Systémy hodnocení a odměňování budou muset být nastaveny rovněž tak, aby nedocházelo k finančnímu ani sociálnímu znevýhodňování pracovníků zaměstnaných některým z alternativních způsobů.

- *Opatření v oblasti pracovní kariéry a rozvoje žen*

Nezbytnou součástí řízení kariéry pracovníků se musí stát standardy a postupy zaměřené na stimulaci a podporu profesního a odborného rozvoje žen. Většina dosavadních přístupů pojmá kariéru jako genderově neutrální oblast a ženskou problematiku přehlíží. Ženám musí být explicitně komunikován strategický i lidský zájem organizace na jejich pracovním postupu a odborném růstu. V této souvislosti bude rovněž potřebné, aby ženy měly možnost vybrat si pohlaví svých koučů či mentorů - doposud zde totiž jednoznačně dominují muži. Normativně by měly být upraveny a řešeny také otázky a možnosti rozvoje matek a otců (tj. oproti tradici i mužů) na tzv. rodičovské dovolené.

- *Vzdělávání pracovníků a managementu organizací v oblasti genderových otázek a diversity*

Snahy o genderovou integraci v organizacích by měly být chápány a přijímány všemi pracovníky, jinak budou vyznívat jako „módní" nátlaková akce, zinscenovaná za účelem „pacifikace feministek" a jejich přívrženců. Naše výzkumy přitom ukazují, že o potřebnosti a prospěšnosti uplatňování politiky rovných příležitostí nepochybují pouze muži, ale i řada žen. Hlavním cílem systematického vzdělávání pracovníků a managementu podniků je zvyšování povědomí o potřebě řešit problémy zapříčiněné genderovou nerovností a jinými formami diskriminace. Metodicky by měly vzdělávací programy vycházet

z principů společného sociálního učení žen a mužů; jinak hrozí nebezpečí, že se z hlediska efektivity přiblíží klasickým „stranickým školením“ (blíže viz kap. 5).

- **Kontrola dodržování principů genderové rovnosti v organizaci**

Jedním z nových prvků v oblasti organizačních standardů by mělo být zavedení institucionalizované kontroly (výbor, oddělení či komise) dodržování veškerých zásad a opatření zaměřených na prosazování genderové rovnosti. Na činnosti tohoto orgánu by se podíleli ženy i muži. Kromě monitorování a vyhodnocování situace v oblasti genderových vztahů by představoval rovněž instituci, na kterou se mohou pracovníci obracet se svými připomínkami, náměty a stížnostmi. Z hlediska motivačního bude důležité zejména vypracování jasného systému pozitivních i negativních sankcí, umožňujících konkrétním způsobem odměňovat dodržování a trestat porušování pravidel zajišťujících genderovou rovnost v podniku.

c) Symbolické prostředky kultury genderové integrované organizace

Vedle pravidel a norem jsou důležitým prostředkem prosazování organizační kultury symboly. Hodnotová orientace a zaměření podniku na genderovou integraci by se proto měly odrážet také ve všech druzích organizačních symbolů. Podobně, jako v předchozím případě, nám ani nyní nepůjde o detailní popis symboliky genderové integrované organizace. Spíše se zamyslíme nad tím, jaké symboly lze považovat za vyjádření idejí a hodnot souvisejících s genderovou rovností a jaké symboly jsou s nimi v rozporu. Přitom se zaměříme na jazyk, na rituály a na symboly spojované s různými pracovními místy, protože především jejich prostřednictvím lze v podniku prosazovat rovné postavení mužů a žen.

- **Jazykové symboly**

Jazyk a řeč jsou nejvýznamnějšími prostředky konstrukce a interpretace sociální reality. Z používané terminologie a preferovaných způsobů opisu a komentování organizačního dění lze, kromě jiného, relativně snadno odvodit, jaký model genderových vztahů je ve firmě zavedený. Za jazykové symboly, které jsou jednoznačně v rozporu s myšlenkou genderové integrace lze, vedle obhroublých a ženy degradujících termínů či vtipů, považovat také označování určitých pozic a funkcí prostřednictvím výrazů výlučně v mužském rodě.

Málokoho dnes např. zarazí, když mu žena při vzájemném představování podá vizitku s tituly typu „personální manažer“, „reáktor“, „praktický lékař“, „oborný referent“, „trenér“ atd. Vysvětlení, že jde o úzus, který není v rozporu s gramatikou, neobstojí, protože z hlediska sociálně praktic-

kého veškerá podobná označení implikují nadřazené postavení mužů. To, že se určité způsoby vyjadřování staly součástí hovorového či spisovného jazyka, ani zdaleka neznamená, že jáe o sociálně neproblematickou záležitost. Proč by melo být např. normální, aby si děti již od malička spojovaly řadu profesí a pracovních míst pouze s mužským rodem? Na termínech „manažerka“, „lékařka“, „trénerka“ atd. není nic „nenormálního“ ani „nelogického“. V souvislosti s „mužským“ označováním manažerských a určitých pracovních míst nelze jako přesvědčivý argument přijmout ani odvolávání na vliv angličtiny; ta, na rozdíl od češtiny, neumožňuje převádět určitá označení z mužského do ženského rodu pomocí jednoduché přípony. Navíc, genderová rovnost je v angličtině zprostředkovávána bojem proti tzv. sexistickým, tj. ženy degradujícím, termínům a výrazům. Například tradiční termín „fireman“ (hasič) bývá v poslední době čím dál častěji nahrazován označením „firefighter“, protože zatímco slovo „man“ (muž) a priori vylučuje z profese „woman“ (ženu), pojem „fighter“ (bojovník) je v tomto ohledu neutrální.

Zvláštní kategorii tradičních symbolických oslovení sociálně znevýhodňujících ženy představují rovněž „tituly“ reflektující tzv. rodinný stav. Zatímco muži jsou v tomto ohledu „chráněni“ obecným oslovením „pan“, u žen je „hned jasno“ - „paní“ je/byla vdaná, což je „v pořádku“, „slečna“ je „ještě mladá a neprovdaná“ (také „v pořádku“), anebo „ještě stále neprovdaná“ („divné“). Přestože jde o tradici, která je silně zakořeněná napříč různými kulturami, domníváme se, že v podnicích orientovaných na genderovou rovnost by měly být používány pouze oslovení „pan“ a „paní“.

Kromě oproštění od degradujících a maskulinně zatížených výrazů a „titulů“ bude potřebné jazykovou symboliku obohatit o rétorické a diskurzivní prostředky prosazující ideu genderově rovnosti. V konkrétní praxi by se tento krok měl projevit různými vzájemně provázanými způsoby - do tradičně maskulinně pojímané organizační historiografie a mytologie bude rozhodnutí započít s genderovou integrací zakomponováno jako významný dějinný okamžik a zlom, mezi hrdiny a oslavovanými pracovníky se začnou objevovat také ženy, terčem vtípů a humorných poznámek se stanou projevy mužské nadřazenosti a šovinismu, genderová problematika bude pravidelně rozebírána v oficiálních tiskovinách a dokumentech atd. Z hlediska vytváření image podniku by mělo být zajištěno, aby orientace na genderovou rovnost byla jasně a srozumitelně komunikována i různými propagačními prostředky a materiály.

- **Organizační rituály a statusové symboly**

Změny v oblasti rituálů a jim příbuzných projevů chování by měly vyplynout z dříve naznačených úprav normativní úrovně organizační kultury. V podstatě jde o to, aby v žádné oblasti ritualizovaných aktivit (schůze a zasedání, osla-

vy a podnikové zábavy, vítání, zacvičování a sociální začleňování nových pracovníků atd.) nedocházelo k znevýhodňování a přehlížení žen.

Příklady, kdy i přes formálně proklamovanou rovnost a kolegiální hrají ženy v zavedených organizačních rituálech druhořadou roli, je celá řada. Na schůzích a zasedáních se téměř automaticky očekává, že kávu, občerstvení (vyjma alkoholu) a následný úklid a mytí nádobí zajistí „ženská část kolektivu“ - vlastní agenda a řízení jednání je obvykle v rukou mužů. Na oslavách je vdáným ženám „tolerován“ dřívější odchod domů, aby si mohly splnit „své“ domácí povinnosti - ty svobodně a atraktivní však bývají pod různými záminkami muži zadržovány. Při narození dítěte je hlavním hrdinou otec, a případná neochota či nezáměr „novopečeného“ tatínka o „patříčnou“ oslavu s kolegy je brána jako asociální chování či projev slabosti. Při nástupu do zaměstnání se může žena i její budoucí spolupracovníci od nadřízeného „dovědět“, že „Maruška bude zcela jistě příjemným zpestřením našeho kolektivu“.

Identifikace alternativ k uvedeným tradicím přitom není náročná. O občerstvení a „úklid“ se mohou podělit muži se ženami rovným dílem. Na schůzích není ani tak důležité, „kdo“ je organizuje a řídí, ale zda skutečně dávají prostor k vyjádření všem účastníkům. Oslavy mají být naplánovány a připraveny tak, aby se staly především příležitostí k bilancování společných pracovních úspěchů a aby nikoho neomezovaly v soukromém životě a zájmech. Roáičům narozeného dítěte i jemu samému nejvíce prospěje vstřícná politika a „rituální“ (tj. zavedená a standardizovaná) podpora ze strany podniku. Marie (ale i její budoucí kolegové) zcela jistě ocení, když se dozví, že „do kolektivu byla vybrána, protože ze všech uchazečů projevila největší nadání a schopnosti“.

Zvláštní součástí organizační kultury bývají tzv. statusové symboly, čili prostředky komunikující význam, charakter a specifika různých pracovních míst v rámci podnikové hierarchie. V genderovaných organizacích bývá tento druh symboliky často zneužíván k demonstraci nadřazenosti a moci (přepychové kanceláře, luxusní limuzíny, fyzická nedostupnost atd.) „úspěšných“ pracovníků, tj. vesměs vysoce postavených mužů. Z hodnotové základny kultury genderově integrované organizace - ceněny jsou především spolupráce, kolegiální, sociální cit a střídmost - však plyne, že okázalá demonstrace moci je neadekvátní a nežádoucí. Status a případná sociální prestiž by proto měly být komunikovány skutečně jen „symbolickými“ prostředky (a ne materiálními výhodami). Ty by měly pokud možno jednoduše a věcně sdělovat, že jejich nositel/nositelka je v podniku odpovědný/odpovědná za určitou oblast aktivit, má určité pravomoci a případně také zásluhy.

Doposud jsme se věnovali obecnému popisu a charakteristice genderově integrované organizace, abychom tak rámcově definovali určitý ideální vzor či model. V dalším textu se zamyslíme nad konkrétními postupy a praktikami, jejich prostřednictvím je možné v podnicích začít s prosazováním a uplatňováním politiky rovných příležitostí žen a mužů.

2.3. Metodika zavádění genderově integrace v organizacích

Jak jsme uvedli v první kapitole, USA jsou zemí, ve které je problematice genderových vztahů a postavení žen ve společnosti věnována snad nejvyšší pozornost na světě. Tato skutečnost se projevuje jak celou řadou zákonných opatření zaměřených na odstraňování všech forem pracovní a společenské diskriminace žen, tak existencí různých institucí zasazujících se o genderovou rovnost. Jednu z nich představuje organizace se symbolickým názvem „Catalyst“ (katalyzátor). Má bohaté zkušenosti ze spolupráce s velkými firmami, které se rozhodly pro „vyrovnávání“ genderových vztahů. Jako osvědčené východisko i koncepční rámec těchto postupů a iniciativ Catalyst doporučuje metodiku tzv. benchmarkingu genderových vztahů.

Catalyst byl založen v roce 1962 jako instituce sledující dva základní cíle: (1) pomoc ženám při pracovní a profesionální seberealizaci a (2) spolupráci s organizacemi usilujícími o genderovou rovnost a plné využití ženského potenciálu. Součástí odborných aktivit společnosti Catalyst je výzkum a poradenská činnost. Catalyst každoročně oficiálně vyznamenává podniky uplatňující inovativní přístupy k zaměstnávání, rozvoji a kariéře žen. Mezi organizacemi, které byly vyznamenány v průběhu posledních deseti let, se objevily i u nás dobře známé firmy Deloitte & Touche, Texas Instruments, Avon či Motorola.

2.3.1. Benchmarking genderových vztahů

Benchmarking genderových vztahů představuje obecný metodický postup cílené a systematické proměny organizace genderované na genderově integrovanou. Základním předpokladem úspěchu snah o takovou proměňuje motivovaný a přesvědčivý vrcholový management. Bez jeho podpory a aktivit nelze prosadit žádnou významnou změnu organizační kultury. Pouze odhodlání na úrovni vedení organizace však nestačí. Lidem v organizaci musí být jasně a srozumitelně

vysvětleno, proč jsou změny v oblasti genderových vztahů potřebné a jaký prospěch z nich bude podnik mít. Toto vysvětlení by mělo být podloženo údaji jednoznačně dokumentujícími ekonomické i sociální škody a nevýhody plynoucí z genderové nerovnosti.

Pojem „benchmarking“ je v angličtině odvozen od zeměměřičského výrazu „benchmark“ označujícího nivelační značku. Do češtiny jej lze volně přeložit termínem „nivelizace“. Toto slovo obecně označuje proces vyrovnávání rozdílů. V oblasti managementu je benchmarking chápán jako proces identifikace a měření rozdílů mezi určitým organizačním parametrem (jakost výrobku, výrobní náklady, cena apoá.) a zavedeným či požadovaným standardem. V praxi má často podobu srovnávání organizace s konkurencí. Původního anglického označení „benchmarking“ se držíme jako slova, které se i u nás stalo běžnou součástí používané odborné terminologie.

Benchmarking genderových vztahů je potřebné chápat jako komplexní program sestávající ze tří základních kroků:

- (a) reflexe a výzkum stávající situace v organizaci,
- (b) průzkum postupů a praktik uplatňovaných v jiných podnicích,
- (c) implementace potřebných změn.

Vzhledem k této skutečnosti představuje také nástroj, jehož prostřednictvím si vedení podniku může opatřit řadu argumentů a důkazů dokumentujících potřebnost i prospěšnost zásadních změn v politice a přístupech uplatňovaných vůči ženám.

V našem textu jsme v souvislosti s diskusí a řešením genderové problematiky v organizacích již několikrát použili termín „praktiky“. Východiskem i důvodem je zažitý anglický výraz „practices“, který je ve spojení s příslušným „best“ (nejlepší) používán k označení iniciativ, programů a procesů, jež přispívají k dosažení dlouhodobých strategických cílů organizací - v tomto případě genderové rovnosti. V současnosti jsou za nejúčinnější praktiky zlepšování postavení žen v organizacích považovány přístupy zaměřené na následující oblasti: (1) rozvoj a povyšování žen do manažerských funkcí, (2) aktivity harmonizující rodinný a pracovní život (rodičovská dovolená, střediska denní péče o děti, flexibilní formy zaměstnávání apod.), (3) vytváření ženských center a sítí, (4) trénink a vzdělávání v oblasti genderové problematiky. K uvedeným námětům se ještě vyjádříme v následujících kapitolách.

a) Interní benchmarking

Benchmarking bývá většinou chápán především jako proces zaměřený na srovnávání organizace se svým okolím a konkurencí. Možnost takového srovnání je však podmíněna znalostí a přehledem o existující situaci v podniku. V souvislosti s řešením genderově problematiky v organizaci lze interní benchmarking chápat jako sociální výzkum zaměřený na identifikaci pozitiv i nedostatků v oblasti postavení a uplatnění žen. V jeho průběhu je přítom potřebné zaměřit se jak na organizaci jako na jeden celek, tak rovněž na specifikum poměrů v jednotlivých odděleních a pobočkách firmy. Tímto způsobem lze odhalit případné vnitřní disproporce a nesrovnalosti v přístupech uplatňovaných vůči ženám.

Interní benchmarking by měl podnikovému vedení poskytnout kvantitativní i kvalitativní údaje umožňující navrhnout krátkodobé i dlouhodobé cíle v oblasti genderově integrace. Kvantitativní údaje by se měly týkat především následujících oblastí genderových vztahů:

- Statistické ukazatele rozdílů v odměňování žen a mužů.
- Procentní zastoupení žen napříč organizačními hierarchiemi, odděleními i jednotlivými pracovními místy.
- Statistiky srovnávající úspěšnost žen a mužů připravovaných pro manažerskou kariéru.
- Údaje o fluktuaci a absentérství žen i mužů a o jejich nejčastějších příčinách.
- Využívání alternativních a flexibilních forem zaměstnání.
- Informace o participaci na programech zaměřených na harmonizaci pracovního a rodinného života.

Zatímco kvantitativní údaje by měly přinést relativně věcný obrázek o situaci v podniku, kvalitativní data se zaměřují na zprostředkování informací o způsobech, jakými organizaci a její kulturu vnímají a interpretují různé skupiny pracovníků - v našem případě ženy a muži. Význam znalosti subjektivních názorů a hodnotících soudů zaměstnanců plyne především z jejich vlivu na pracovní chování, včetně morálky a loajality vůči organizaci. Interní benchmarking by měl konkrétně zajistit informace o postojích a spokojenosti pracovníků a pracovníc s následujícími oblastmi organizačního života:

- Fyzické i sociální pracovní prostředí.
- Jednotlivá pracovní místa a jejich náplň.
- Přístup k rozvojovým příležitostem a perspektivy dalšího působení v organizaci.
- Styl vedení a podpora ze strany nadřízených.

- Hodnocení pracovního výkonu.
- Systém odměňování.
- Uznání a prestiž v organizaci.
- Vliv na dění v podniku.

Ke sběru kvalitativních dat lze použít především rozhovory a dotazníky. Zajímavým výstupem těchto aktivit jsou nejen názory žen, ale také informace o tom, jak se ke genderové problematice a postavení žen vyjadřují muži.

Jak jsme již uvedli, interní benchmarking může organizačnímu managementu zprostředkovat informace použitelné jako argumenty při přesvědčování zaměstnanců o potřebě změn v oblasti genderových vztahů. Sandra Wellington (1998), prezidentka společnosti Catalyst, uvádí příklad firmy Deloitte & Touche. V roce 1991 se vedení firmy snažilo odhalit příčiny vysoké míry fluktuace mladých a perspektivních žen, které byly připravovány a posléze vybrány do vyšších funkcí (tzv. partner). Přestože již delší dobu byl uplatňován princip stejného počtu mužských a ženských kandidátů na pozici partnera, relativně brzy v každé ze sledovaných skupin „odpadávalo“ přibližně 30 % žen. Interní benchmarking odhalil, že proti očekávání se možnost pracovat na pozici partnera jeví mnohým mužům a ženám jako problematická a frustrující - většina z dotázaných požadovala především možnost vyšší flexibility a času pro svůj soukromý a rodinný život. Genderový problém spočíval v tom, že zatímco většina mužů byla, vzhledem k tradičnímu pojetí genderových rolí, schopna i ochotna se přizpůsobit, pro řadu žen se, vzhledem k jejich rodinným i rodičovským závazkům a ambicím, stala dobře hodnocená i prestižní práce na pozici partnera časem nepřijatelnou. Management Deloitte & Touche po tomto zjištění přistoupil k implementaci nových iniciativ zaměřených na podporu žen, včetně úpravy podmínek pro skloubení kariéry a rodiny. Jako jeden z přesvědčivých argumentů k těmto krokům byl poukaz na vysoké ekonomické ztráty (náklady na přípravu a trénink partnerů) i ztráty sociální (vliv na pracovní morálku, nespokojenost klientů), spojené s fluktuací žen.

b) Externí benchmarking genderových vztahů

Analýza genderových vztahů uvnitř organizace je předpokladem i východiskem pro uskutečnění tzv. externího benchmarkingu. Ten by měl probíhat jako posloupnost následujících kroků:

- Identifikace a výběr organizací vhodných pro srovnání.
- Sběr, analýza a vyhodnocení údajů o těchto podnicích.

- Posuzování možnosti přenosu postupů a praktik uplatňovaných v jiných firmách do kontextu organizace uskutečňující benchmarking (hodnoty, kultura, strategie, pozice na trhu, lidský potenciál, finanční možnosti atd.).
- Přizpůsobení vybraných přístupů a praktik specifickým potřebám organizace.

Externí benchmarking by měl mít na starosti tým zkušených odborníků a výzkumníků. Vrcholový management se, vyjma případného navazování kontaktů s vytipovanými organizacemi, nemusí práce v týmu účastnit. Je však potřebné, aby veškeré výzkumné aktivity plně finančně i „morálně“ podporoval.

Při výběru použitelných přístupů a praktik k řízení genderových vztahů by měl výzkumný tým pamatovat na skutečnost, že snahy o kopírování „cizích“ postupů bývají neproduktivní - co funguje jinde, nemusí fungovat „u nás“. Navíc, v průběhu externího benchmarkingu získává tým především formální informace. Ty obvykle „hovoří“ spíše o tom, jakými prostředky je genderová rovnost v organizaci zajišťována, nežli o tom, jak jednotlivé nástroje skutečně fungují a jak jsou pracovníky chápány a využívány. Cílem benchmarkingu by přitom mělo být pochopení právě této druhé, skryté roviny.

c) Implementace změn v oblasti genderových vztahů

Vybrané a na „míry“ organizace „přešité“ praktiky řízení genderových vztahů by měly tvořit jeden vnitřně propojený systém. Relativně častou chybou totiž bývá snaha o aplikaci souboru vzájemně izolovaných postupů a programů. Kromě již několikrát zdůrazňované potřeby jednoznačné podpory a iniciativy ze strany vedení firmy je úspěch implementace vybraných přístupů podmíněn také pilotními studii a promyšlenou komunikační kampaní.

Chybou, které by se měl vrcholový management organizace v souvislosti s implementací změn v oblasti řízení genderových vztahů vyvarovat, je delegování tohoto kroku na pracovníky personálních oddělení. Personální útvar a oddělení představují důležitý, ale ne rozhodující článek v tomto procesu - jejich úkol by měl spočívat především v zajišťování tréninkových a rozvojových aktivit a v monitorování kvantitativních i kvalitativních výsledků těchto iniciativ. Hlavní odpovědnost za výsledky celého procesu, včetně systematického objasňování jeho významu i řešení případných problémů a neúspěchů, musí být na straně podnikového vedení.

• Pilotáž

Před plošným uplatněním vybraných a upravených praktik a přístupů v rámci celé organizace se osvědčuje jejich otestování v menším měřítku, např.

v některých odděleních a/nebo v několika pobočkách firmy. Každá změna v oblasti managementu genderových vztahů totiž představuje zásah se širokou škálou těžce předvídatelných dopadů a vlivů na podnikovou kulturu. Je také vhodné předem počítat s možností, že v různých odděleních či pobočkách firmy budou připravované změny přijímány a vnímány odlišným způsobem. Některé organizace se proto v rámci pilotáže zaměřují na výběr prostředí, ve kterých lze předpokládat nejvyšší a nejnižší míru podpory nových iniciativ. Mohou si tak utvořit obrázek o možných zdrojích a formách podpory i opozice.

Výsledky pilotních studií by měly sloužit jako informační základna závěrečných modifikací a úprav připravovaných změn.

- *Komunikační kampaň*

Efektivní komunikace je klíčovým předpokladem úspěchu všech organizačních procesů. Také snahy o zásadní změny v oblasti genderových vztahů musí být podpořeny promyšlenou komunikační kampaní. Mezi nejdůležitější úkoly těchto kampaní patří:

- Komunikace výsledků interního a externího benchmarkingu.
- Zřetelná artikulace zájmu organizace a jejího vedení na zlepšení postavení žen a stanovení krátkodobých i dlouhodobých cílů v této oblasti.
- Informování o připravovaných změnách a jejich časovém rozvrhu.
- Zprostředkování informací o dostupnosti a možnostech zapojení do jednotlivých programů a opatření.
- Průběžné informování o výsledcích procesu.

Benchmarking genderových vztahů je potřebné chápat jako proces, který by se měl stát trvalou a nedílnou součástí organizačního života. Existuje k tomu několik důvodů. První z nich spočívá ve skutečnosti, že vytváření rovných podmínek pro muže a ženy představuje dlouhodobý úkol; zavedené tradice není možné změnit ze dne na den, ale postupně. Jednotlivé praktiky a programy tudíž nelze chápat jako prostředky jednorázového a definitivního zajištění genderové rovnosti ve společnosti a organizacích - všechny tyto nástroje je k tomuto cíli pouze přibližují. Navíc se dá očekávat, že spolu se změnami genderových vztahů se začnou pravděpodobně vynořovat také nové problémy a otázky. (K problematice zavádění genderové integrace ve společnosti a organizacích se vrátíme ještě v kapitole 4, když si přiblížíme strategii tzv. genderového mainstreamingu.)

V prvních dvou kapitolách jsme se zabývali především otázkami týkajícími se obecného vymezení předmětu a cíle managementu genderových vztahů a definicí genderově integrované organizace jako jednoho z klíčových pojmů. Přitom jsme poukazovali na potřebu začleňovat praktické studium genderové problematiky do kontextu konkrétních společností a jejich kultur. V následujících dvou

kapitolách se proto budeme věnovat genderově orientované analýze širšího kulturního prostředí, v němž organizace působí. Vyjádříme se přitom jak k otázkám a souvislostem socializačního procesu žen a mužů, tak k možnostem a předpokladům uplatnění žen v managementu.

Cvičení 2:

Pracujeme v „kulturní“, anebo „kultovní“ organizaci?

Cvičení navazuje na část, ve které jsme se zabývali problematikou tzv. organizačních kultů. Jeho hlavním cílem je zprostředkování reflexe o povaze některých důležitých vztahů mezi pracovníkem/pracovníci a organizací, včetně upozornění na případný výskyt určitých patologických vazeb. Součástí cvičení je rovněž identifikace možností nápravy a řešení zjištěných problémů.

Práce je založená na dotazníku „Jak vnímám podnik a svoji práci v něm“, představujícím upravenou verzi souboru otázek navrženého Davem Arnottem (2000). Ze zkušeností získaných v průběhu používání několika pracovních verzí tohoto dotazníku víme, že po vyhodnocení jeho výsledků bývají mnozí účastníci a účastnice do určité míry překvapeni; jejich výsledky totiž často naznačují, že ztrácejí schopnost kritického náhledu na některé aspekty kultur „svých“ organizací a že pracují v prostředí vykazujícím určité znaky kultů.

S dotazníkem se pracuje ve čtyřech krocích. Optimální přitom je, když cvičení absolvuje skupina pracovníků a pracovníc (maximálně 20-30 lidí) z jednoho podniku či oddělení.

První krok: Vyplnění dotazníku a výpočet skóre

Z hlediska důvěryhodnosti odpovědí na dotazník se osvědčuje, aby účastníkům nebylo před jeho vyplněním „prozrazeno“ zaměření na organizační kultury. Po vyplnění se počítá skóre pro dimenze a), b) a c) - viz níže - i skóre celkové.

Druhý krok: Výklad pojmu organizačních kultů a interpretace skóre

Po vyplnění dotazníku seznámí vedoucí celého cvičení jeho účastníky s pojmem organizačních kultů (viz 2.1.1.) a pomůže jim interpretovat jednotlivá dosažená skóre. Řídí se přitom následujícími instrukcemi:

a) Vztah k podniku

Jde o součet hodnot odpovědí na otázky 1 až 8. Skóre lze interpretovat takto:

8-14 bodů	Indikuje nekritický vztah k organizaci jako celku, hraničící se slepou „oddaností“.
15-19 bodů	Poukazuje na hranici mezi „oddaností“ a „loajalitou“. Při interpretaci významu tohoto skóre je potřebné vyjít z položek, s nimiž byl vyjádřen souhlas a silný souhlas.
20-29 bodů	Indikuje pásmo „loajality“, provázené schopností kritického náhledu na organizaci.
30-40 bodů	Naznačuje, že pracovníka/pracovníci kromě výdělků pravděpodobně nic jiného nezajímá a že podnik jako celek mu je lhostejný a/nebo je vůči němu kriticky vyhraněný/á.

b) Vztah k vedení firmy

Jde o součet hodnot odpovědí na otázky 9 až 12. Skóre lze interpretovat následujícím způsobem:

4-8 bodů	Indikuje nekritický a obdivný vztah k podnikovému vedení - člověk či lidé na vrcholu řídicí hierarchie jsou vnímáni jako „božské“ autority.
9-13 bodů	Poukazuje na hranici mezi „zbožňováním“ a „přirozeným/přiměřeným“ respektováním podnikového vedení.
14-20 bodů	Představuje pásmo přechodu od „přirozeného/přiměřeného“ k minimálnímu respektu vůči vedení organizace.

c) Vtažení do života firmy

Jde o součet hodnot odpovědí na otázky 13 až 20. Skóre lze interpretovat následujícím způsobem:

8-20 bodů	Indikuje vysoký stupeň vtažení do života organizace a citovou závislost na ní. Lidé dosahující těchto hodnot mívají narušený soukromý a rodinný život.
21-29 bodů	Označuje pásmo výběrové participace a zaangažování na organizačním dění.
30-40 bodů	Představuje pásmo přechodu od výběrové participace k minimálnímu vtažení do života organizace.

d) Celkové skóre

Součet hodnot odpovědí na všechny položky dotazníku lze interpretovat následujícím způsobem:

20-39 bodů	Indikuje člověka silně a nekriticky svázaného s organizací a jejím vedením. Prostředí, ve kterém pracuje, vykazuje v celé řadě ohledů nepochybně kultovní a nátlakový charakter.
40-59 bodů	Naznačuje hranici mezi kritickým a nekritickým, kultovním vztahem k organizaci. Při interpretaci významu tohoto skóre je potřebné vyjít z položek, ve kterých byly označeny hodnoty 1 a 2.
60-79 bodů	Označuje pásmo přechodu od výběrové identifikace s podnikem a jeho kulturou k pocitu nezávislosti na organizaci.
80-100 bodů	Představuje skóre, jehož dosahují lidé organizací „neocejchování“. Může jít např. o nováčka v podniku, o „vnějšího“ experta pracujícího na určitém projektu, anebo také o člověka, který se cítí v organizaci velmi nespokojen.

Z hlediska další práce s výsledky je vhodné, aby po základním objasnění a interpretaci výsledků byly zdůrazněny také následující skutečnosti:

- S určitými projevy a znaky kultů se lze setkat téměř ve všech organizacích - plyne to z jejich patriarchálního uspořádání a zaměření.
- Kultovní chování bývá v organizacích odměňováno a často představuje důležitý předpoklad k postupu a povýšení. Čím výše v podnikové hierarchii se lidé ocitají, tím silněji bývají ovlivněni organizačním kultem a tím více přispívají k jeho udržování.
- V různých pobočkách a odděleních firmy se lze setkávat s různými kulturami. Výskyt kultu v jednom oddělení nemusí znamenat jeho přítomnost v celém podniku.
- I ve velmi silně kultovním prostředí mohou pracovat výrazné a na podniku či oddělení nezávislé osobnosti.

Třetí krok: Analýza „kritických“ odpovědí

Po výkladu se účastníci cvičení zaměří na ty položky, ve kterých dosáhli hodnoty 1 a 2 indikující nekritický až kultovní náhled na podnik a jeho kulturu. V případě práce ve skupině pracovníků a pracovníc z jednoho podniku či oddělení je potřebné identifikovat položky, s nimiž všichni či většina zúčastněných vyjádřila (silný) souhlas. Následně se diskutuje o možných zdrojích a organizačních souvislostech těchto skutečností. Zajímavé může být rovněž srovnání výsledků mužů a žen.

I Z hlediska vztahu lidí k organizaci a její kultuře se lze kriticky dívat rovněž na případy vysokých hodnot indikujících nízkou identifikaci, nespokojenost, nezájem apod. Vyjma hypotetického případu, kdy by podskupina žen anebo

mužů jako celek vykazovala vysoké průměrné hodnoty, tyto jevy (na rozdíl od organizačních kultů) nevykazují specifickou souvislost s genderovou problematikou, a proto se zde jimi nezabýváme.

V případě práce ve skupině účastníků z různých podniků si jednotlivci připraví stručné prezentace a objasnění dosažených „kritických“ hodnot a ty potom společně analyzují a diskutují o nich.

Čtvrtý krok: Návrhy na změny situace

Tendence k vyjadřování (silného) souhlasu s jednotlivými položkami dotazníku lze chápat také jako konkrétní projevy zatížení respondentů a jejich organizací patriarchálními tradicemi a maskulinními hodnotami. Jinými slovy řečeno, každý „souhlas“ potenciálně představuje stanovisko víceméně podporující správnost situace, kdy je svět práce nadřazován rodinnému a soukromému životu a kdy tudíž dochází k různým formám pracovní i společenské diskriminace žen. Po identifikaci „kritických“ odpovědí by se účastníci a účastnice cvičení měli zaměřit na zpracovávání návrhů ke změně existující situace a k nastolení podmínek umožňujících genderovou rovnost. Každý návrh by měl (1) identifikovat praktické problémy a souvislosti plynoucí ze souhlasu s určitou položkou a (2) nastínit možnosti změny situace.

Příklad: (silný) souhlas s tvrzením: „Vůči tomuto podniku se hodlám za každých okolností chovat velmi loajálně.“

Odhodlání k bezmezně loajalitě vůči podniku bude mít zřejmě prameny v silném tlaku na konformitu zaměstnanců. V tomto případě již nejde o výraz „normální“ odpovědnosti a závazku vůči podniku, ale o absolutní poslušnost a „zbožnou“ oddanost organizaci. Jedním z konkrétních projevů těchto tendencí bude nedůvěra vůči lidem se zájmem o plnohodnotný rodinný a soukromý život - obecně přitom půjde především o ženy.

Náprava situace musí začít redefinicí loajality. Tradiční pojetí loajality jako podpory „vnitřních“ záležitostí firmy, včetně preference organizačních zájmů před osobními, musí být nahrazeno pohledem „holistickým“, v němž je loajalita vůči podniku pouze jedním aspektem systému sociálních závazků člověka. V tomto pojetí nemůže být loajalita vůči organizaci nadřazována loajalitě vůči soukromí a rodině, ani respektování a uznávání práv a zájmů jiných sociálních subjektů. Ač to tak nevypadá, tato pozice je mnohem perspektivnější nežli tradiční „vnitřní“ zaměření podniků. Kromě toho, že otevírá prostor pro uplatnění žen, také motivuje zaměstnance k dialogu, k otevřenému sdělování kritických názorů a potenciálně zajišťuje organizacím rovněž „vnější“ sociální podporu.

Jak vnímám podnik a svoji práci v něm

Následující otázky se vztahují ke způsobu vašeho osobního hodnocení a vnímání podniku, ve kterém pracujete. Přečtěte si, prosím, pozorně každé z následujících tvrzení a označte míru svého souhlasu/nesouhlasu s ním na pětibodové škále.

1 <i>silně souhlasím</i>	2 <i>souhlasím</i>	3 <i>ani souhlas, ani nesouhlas</i>	4 <i>nesouhlasím</i>	5 <i>silně nesouhlasím</i>
---------------------------------	-----------------------	--	-------------------------	-----------------------------------

- Vůči tomuto podniku se hodlám za každých okolností chovat velmi loajálně. 1 2 3 4 5
- 0 změně zaměstnavatele bych neuvažoval (-a) ani v případě finančních potíží firmy. 1 2
- Nabídka vyššího příjmu ze strany jiného zaměstnavatele pro mne nepředstavuje seriózní důvod k uvažování o odchodu z tohoto podniku. 1 2 3 4 5
- Řekl(-a) bych, že na základě toho, co již znám, čemu věřím a co očekávám, bych chtěl (-a) strávit zbytek své kariéry v tomto podniku. 1 2 3 4 5
- Věřím ve správnost všeho, co v tomto podniku děláme. 1 2 3 4 5
- Pocit, že tato firma prosperuje, je pro mě důležitější než finanční výdělek a osobní úspěch. 1 2 3 4 5
- Moje práce slouží dobré věci. 1 2 3 4 5
- Činnost tohoto podniku je prospěšná pro celou společnost. 1 2 3 4 5
- Svým nadřizeným nepřestávám věřit, ani když se nám právě nedaří. 1 1 1 2 | 3 | 4 1 5

10. Obdivuji své nadřízené.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

11. Jen stěžít by se dalo najít lepší podnikové vedení, nežli je to současné.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

12. Důvěřuji rozhodnutím svých nadřízených.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

13. Ve své práci nacházím hlavní životní uspokojení.

2 3 4 5

14. Všechny pro mě důležité věci souvisí s mojí prací.

1 2 3 4 5

15. Moje životní cíle jsou zaměřeny především na pracovní oblast.

1 2 3 4 5

16. To, kým skutečně jsem, určuje hlavně moje práce.

1 2 3 4 5

17. Většina mých osobních přátel a pro mě důležitých lidí pracuje v tomto podniku.

1 2 3 4 5

18. Tato organizace neustále připravuje pro své zaměstnance různé společenské akce.

1 2 3 4 5

19. Každý den se těším na setkání a společnou práci s ostatními členy naší pracovní skupiny.

1 2 3 4 5

20. Členové naší pracovní skupiny mají právo osobně se zajímat o všechno, co dělám a čím žiji.

1 2 3 4 5

a) Součet pro položky 1-8:

b) Součet pro položky 9-12:

c) Součet pro položky 13-20:

d) Celkový součet:

3. Společenský a kulturní kontext genderové integrace

Vztahy mužů a žen v práci a organizacích jsou výsledkem nastavení podmínek, vzorců, norem a hodnot společnosti jako celku. Tyto skutečnosti se přitom neustále vyvíjejí v perspektivě společenských změn i změn v rámci individuálního života. Vztah veřejné (především pracovní) a soukromé (zejména rodinné) sféry společnosti, jejich vzájemná prostupnost nebo striktní odlišení a obsahy rolí žen a mužů v rámci těchto oblastí zakládají genderovou strukturu společnosti. Nerovný vztah mužů a žen, resp. jejich postavení ve společnosti, je výsledkem genderové stereotypizace a je udržován hlavně prostřednictvím socializace a sociální kontroly. Předmětem této kapitoly proto bude objasnění procesu socializace genderových rolí, včetně jejich udržování prostřednictvím sociální kontroly, a to jak v oblasti rodiny, tak i práce. Zaměříme se na základní principy a institucionalizovaná východiska utváření genderových vztahů ve společnosti, přičemž kritice podrobíme především nejrozšířenější stereotypy a mechanismy diskriminace a znevýhodňování žen. Zároveň navrheme některé možné směry změn k odstranění nerovností žen a mužů v naší společnosti.

3.1. Socializace a sociální kontrola v procesu vymezování genderových rolí

Socializace je komplexní dlouhodobý proces, v rámci něhož se člověk prostřednictvím interakce a komunikace s druhými stává bytostí schopnou chovat se jako člen určité skupiny či společnosti. Jde nejen o výchovu v rodině a učení v rámci vzdělávacího procesu, ale i o celoživotní osvojování si hodnot, norem a způsobů nebo vzorců jednání, které jsou využitelné, srozumitelné a očekávané v různých situacích a kontextech. Gender je jednou ze zásadních dělicích kategorií společ-

nosti. Proto také jedním z prvních vzorců, které si člověk v rámci rané socializace osvojí, je uvědomění si existence odlišných skupin pohlaví. V rámci nich jsou mužům i ženám připisovány odlišné role a také orientace na odlišné hodnoty a postavení ve společnosti. V procesu socializace tedy dochází k rozvoji genderové identity jedince, ke které se váže celý soubor očekávání a rolí.

Genderová socializace probíhá ve všech dosud známých společnostech. Sociální vědci se víceméně shodují na tom, že i když se člověk rodí s určitou genetickou výbavou a předpoklady, hlavní vliv na to, jaké role bude v životě plnit a hrát, má právě proces socializace. Sociální zkušenost totiž velmi silně ovlivňuje (aktivuje, spouští nebo blokuje) biologické charakteristiky, se kterými „přicházíme“ na svět. Hlavním argumentem, který vyvrací tezi tzv. sociobiologů a některých přírodních vědců o převážně biologickém základu genderových rolí jako „přirozených“ a vrozených, je právě lpění a tlak většiny členů společnosti na systematické výchově a učení těmto rolím již od narození - dítěti je podle jeho pohlaví přisouzena barva oblečení (růžová nebo modrá), přesně definovaný typ hraček, určitý charakter („statečný“ kluk, „hodná“ holčička) apod. To vše bývá následováno jasnou kontrolou a korekcí jednání. Kdyby měli biologové pravdu, nebyly by podobné sociální procesy a opatření potřebné.

Většina aspektů genderového chování je tedy výsledkem socializačního vlivu určité společnosti, což dokazují i rozdíly a nuance v genderových rolích mezi různými kulturami. Genderové chování se v rámci každé kultury postupně mění a vyvíjí. Zdání určité stability a „neměnnosti“ genderových rolí ve společnosti přitom zajišťuje již zmíněná sociální kontrola. Je uplatňována prostřednictvím různých typů pozitivních (povzbuzení, uznání, pochvala) i negativních sankcí (výsměch, kritika, cílené zamezení přístupu k určitým materiálním - peníze - nebo nemateriálním - prestiž, členství v určité skupině - společenským zdrojům apod.).

Sociální kontrola uplatňování „správných“ genderových rolí je zajišťována jak nejbližším (rodina), tak širším (škola, zájmová sdružení, práce) společenským okolím. Vezměme si příklad vychovávaného chlapce. Ten je již v raném dětství v rodině konfrontován s výroky typu „Kluci přece nepláčou“. Pokud se v pozdějším věku náhodou rozpláče ve škole, bude pravděpodobně vystaven jak posměchu ostatních dětí, tak nesouhlasu učitele/učitelky. U dívek zase bývá mnohem více potlačováno agresivní chování a projevy — „Holčičky se neperou“. Sociální kontrola je uplatňována ruku v ruce s reprodukcí genderových stereotypů i při volbě zaměstnání, např. studentky medicíny bývají odrazovány od volby oborů, jako je chirurgie, přičemž je jim „vysvětlováno“, že to není práce vhodná pro ženu. Prostřednictvím životní zkušenosti a pozorování světa, ale i jemných sdělení více či méně blízkých lidí, je obecně ženám sdělováno, že není „běžnou a normální“ rolí ženy, aby

např. řídila velký podnik. I to je typ sociální kontroly. Pokud žena nereaguje na různé typy korekce svého chování, která může nabírat podob od „dobře míněné rady“ až po různé druhy přímého znevýhodnění a vědomého vytváření cílených překážek a jde za svým cílem stát se chirurgem nebo manažerkou, sankce často dostanou podobu nižšího platu, menších možností profesního rozvoje i postupu a celkově horšího zacházení (viz dále).

3.1.1. Teorie socializace a utváření genderu

Utváření struktury genderových vztahů ve společnosti, včetně osvojování si genderových rolí, se pokouší objasnit různé teorie. Každá z nich se přitom na tuto otázku dívá z jiného úhlu pohledu. Mezi nejvýznamnější přístupy patří:

- a) **teorie nápodoby**
- b) **kognitivní vývojová teorie**
- c) **psychoanalytička teorie socializace**

a) **Teorie nápodoby** vysvětluje genderovou socializaci na principu kopírování či modelování genderových rolí především blízkých jedinců mužského a ženského pohlaví. Pozornost je zde soustředěna převážně na interakce mezi rodiči a dětmi. Děti jsou podle této teorie odměňovány za nápodobu některých druhů chování a trestány za nápodobu jiných; nejčastěji přitom napodobují právě ty osoby, které jejich chování posilují pro ně hodnotnými odměnami. Tento obecný model učení můžeme sledovat nejen v dětství, ale také právě v organizacích. Ti, kdo podřídí svůj život a způsoby myšlení i jednání firemním principům, jsou odměňováni rychlejším postupem na vyšší pozice i dalšími neformálními způsoby vyjádření přízně „šéfa“. Ti, kteří se podříditi odmítnou, jsou za své chování trestáni nejrůznějšími způsoby a postupně i z takového prostředí vytlačeni. Paradoxem přitom je skutečnost, že ambiciózní ženy jsou na jedné straně nuceny napodobovat mužský model jednání, na straně druhé bývají za toto chování kritizovány.

b) **Kognitivní vývojová teorie** zase zdůrazňuje fakt, že chápání genderových rolí se v průběhu ontogenetického vývoje mění spolu s tím, jak probíhá vývoj poznávacích funkcí a schopností dítěte. Děti se učí genderu a genderovým stereotypům postupně, v rámci svých rozumových snah nalézt řád v sociálním světě, který je obklopuje. Vytvářejí si přitom do sebe zapadající schémata fungujících pravidelností. Na kognitivně vývojovou teorii navázala psycholožka Sandra Bern (Bern, 1993), která zformulovala teorii nabývání a utváření genderu. V jejím rámci zavedla pojem „genderových optických skel“, přes která

je společnost nahlížena všemi jejími jedinci. Ta jsou v naší společnosti v zásadě tři:

- *Genderová polarizace*, která znamená, že muži a ženy jsou považováni za bytostně odlišné, a zároveň, že tyto odlišnosti ustavují jeden ze zásadních principů společenského uspořádání.
- *Androcentrismus*, který označuje představu, že muži jsou nadřazeni ženám, a předpoklad, že mužská životní zkušenost je jakýmsi standardem, s nímž jsou ženy srovnávány.
- *Biologický esencialismus* pak slouží k legitimizaci a racionalizaci předchozích dvou optik tím, že je vysvětluje jako přirozený a nutný produkt vrozených biologických rozdílů mezi pohlavími.

Sandra Bern si na procesu genderové socializace všímá zejména role tzv. metasdělení o genderu, která jsou v podobě opakujících se jevů a zkušeností „ukryta“, a/nebo obsažena v nejrůznějších životních aktivitách a situacích.

Dítě třeba pozoruje, že auta častěji řídí muži než ženy nebo že mužům je častěji ve společnosti nasloucháno. Tak se postupně nenápadně „dozvídá“ nejen to, že muži a ženy se vzájemně liší, ale také to, že muži mají v řadě ohledů a situací vyšší hodnotu a že většina toho, co muži dělají, představuje určitou normu či ideál. Chování žen potom bývá často chápáno buď jako snaha (mnohdy zesměšňovaná) vyhovět těmto standardům a normám, anebo jako méně hodnotná, ale tolerovaná „odchylka“. Příkladem může být doposud běžné vtipkování na účet řidiček či podceňování prací a aktivit, kterými se ženy tradičně zabývají a které jsou pro chod a život celé společnosti nezbytné.

- c) **Psychoanalyticky teorie socializace**, nazývané též jako teorie identifikace, se soustředily především na tzv. psychosexuální vývoj jedince, tj. na postupnou proměnu sexuálně motivovaného chování a prožívání. Základní z těchto teorií, koncepce Sigmunda Freuda, je postavena na předpokladu osvojování si genderových vzorců a rolí prostřednictvím identifikace dítěte s rodičem stejného pohlaví. Freud přitom staví na androcentrické představě (viz výše) o nadřazenosti všeho mužského jako normy nad ženským. Ve svém přístupu mimo jiné pracuje s tezí, podle které ženy přirozeně závidí mužům penis a cítí se být v tomto směru nedokonalé a méněcenné. Tento pohled byl později přetransformován do představ o ženské žárlivosti na mužskou moc, privilegia, status a svobodu v patriarchální společnosti (Mitchell, 1974).

Nejnámější revizí a přepracováním původní Freudovy teorie je feministická psychoanalyticky koncepce Nancy Chodorow (1978, 1995). Na rozdíl od

Freuda tato autorka obecně zdůrazňuje vztah dětí s matkou. Díky matčině přítomnosti v domácnosti a otcově obvyklé nepřítomnosti bývá právě tento vztah velmi intenzivní. Dcery mají prostřednictvím vztahu s matkou příležitost identifikovat se se vzorem své genderové identity a rolí a také mohou uspokojovat své citové potřeby. Chlapci naproti tomu nepřítomností otce v rodině trpí. Snaží se odpoutat od svých matek a díky tomu se stávají citově odtažitějšími. Hlavním problémem psychoanalytických teorií je jejich spekulativnost a nízká možnost ověřitelnosti.

Procesy nápodoby a identifikace představují základní mechanismy utváření lidské osobnosti. Z hlediska genderové problematiky je důležité, s jakými vzory chování a myšlení se děti v průběhu socializace setkávají. V této souvislosti lze za jeden z hlavních předpokladů genderové integrace společnosti nebo jakékoli instituce či organizace považovat odstranění a překonání „genderových optických skel“ popsaných Sandrou Bern. Tento proces by znamenal zásadní změnu kulturních zdrojů rozvoje psychických struktur. Odstranění „optických skel“ je prakticky podmíněno posunutím doby, kdy se děti učí mužským a ženským rolím, do období, v němž jsou schopné chápat alternativy v chování komplexněji a věcněji, bez předchozího zatížení různými hodnotícími soudy. Sandra Bern (Bern, 1993) přitom doporučuje, aby rodiče svým dětem jako alternativu nabízel tzv. optiku individuálních rozdílů, která bude zohledňovat a zdůrazňovat rozmanitost jednotlivců v rámci skupin a zároveň poskytovat mužům i ženám větší svobodu při výběru genderové identity a rolí. V této alternativě by měly být pojmy „maskulinní“, „femininní“, „heterosexuální“, „homosexuální“ apod. chápány jako rovnocenné.

3.2. Institucionální mechanismy a východiska utváření genderových vztahů

Gender je nejen součástí sociální struktury, ale je to také fenomén, který je produkován, sjednáván a udržován v každodenní interakci. Gender je prožíván ženami a muži jako už existující sociální řád i jako základ individuálních identit. V každodenním životě je chápán jako neměnná a „normální“ součást sociální reality. Přispívá k tomu skutečnost, že zavedené genderové vztahy jsou institucionalizované různými formálními i neformálními způsoby, tj. jsou regulované a udržované soubory pravidel a norem, které jsou považovány za legitimní a „samozřejmé“. Ze snahy udržovat daný řád potom plyne vědomá nebo nevědomá tendence naprosté většiny lidí zachovávat i pravidla, definice a představy

týkající se genderu. Okolím je většinou okamžitě rozpoznáno a spontánně penalizováno chování, které nezapadá do genderových vzorců - do popisů (stereotypů) sociálních rolí ženy nebo muže.

Primárním institucionálním východiskem rozdělení genderových rolí je systém dělby práce mezi muži a ženami. Toto rozdělení se převážně odvíjí od pojetí a vztahů mezi sférou placené práce a produkce a sférou neplacené práce v domácnosti. Celá ekonomická sféra je doposud - i přes významnou a nezbytnou přítomnost žen - definována jako svět mužů, zatímco svět domácnosti a rodiny jako ženský svět. Těmto oblastem a práci s nimi spojené je pak přisuzována různá hodnota. Neplacená práce v domácnosti přitom bývá ceněna podstatně níž, než práce vykonávaná za peníze. Práce v domácnosti často ani není považována za práci v pravém slova smyslu. Ženská práce v domácnosti je z velké části spojená s péčí o členy rodiny a tato skutečnost se pak přenáší na pojetí a status ženské pracovní síly na trh práce. Ženy jsou charakterizovány jako pečující, empatické apod., což však nejsou jejich pracovní atributy vrozené, ale vytvořené společností. Muži naopak bývají považováni za nedostatečně schopné péče o děti a domácnost.

I když jsou muž i žena součástí obou sfér (trhu práce i domácnosti), jejich role a významy těchto rolí jsou odvozeny z jejich dominance, resp. hlavní odpovědnosti v jedné z nich. S tím souvisí i rozdělení oborů zaměstnání na ženské nebo mužské a rozdíly v odměňování mužů a žen (viz dále). Značný vliv zde má jednak nižší status ženské práce jako takové, jednak stereotypní mužská role v rodině (role živitele), která „legitimizuje“ vyšší výdělků mužů. Obě sféry (veřejná a soukromá) jsou takto provázány a tvoří systém, který se „automaticky“ udržuje na základě tzv. komplementarity. To znamená, že role mužů a žen v práci i rodině tak, jak jsou stereotypně vymezené, se vzájemně doplňují. Fungování tohoto systému je pak zajištěno prostřednictvím závislosti výkonu jedné role na druhé a naopak.

Často mluvíme o genderových stereotypech ve smyslu očekávaných obsahů nebo apriorních, soudů vážících se ke genderovým kategoriím maskulinity a feminity. Stereotypy si osvojujeme v průběhu socializace jako „osvědčená“ a „pravdivá“ schémata odrážející dlouhodobou zkušenost příslušníků „naší“ kultury. O jejich adekvátnosti obvykle nepochybujeme, protože představují jedinou „optiku“ našeho pohledu na svět. Pod jejich vlivem realitu jednak interpretujeme, jednak reprodukuje. Pokud jsme si tedy v naší společnosti osvojili již několikrát zmiňovanou představu, že ženy jsou emocionální, máme tendenci tuto vlastnost u žen identifikovat i „vychovat“. Podobně tomu je s mužskou „racionálností“ a celou řadou dalších genderových stereotypů.

Stereotypy a skutečná praxe genderových vztahů se liší, protože stereotypy se mění pomaleji než chování lidí. Tento rozpor ilustrují např. data z výzkumu Rodina 2002 (ISSP, 2002), kdy 47 % žen 50 % mužů souhlasilo s výra-

kem: „Je-li žena zaměstnána na plný úvazek, rodinný život tím v zásadě trpí.“ Realitou a zároveň jednou z hlavních podmínek udržení životní úrovně rodin v naší společnosti přitom je zaměstnanost většiny ekonomicky aktivních žen, které již ukončily studium, na plný úvazek. Zároveň ve stejném výzkumu 88 % žen a 87 % mužů souhlasilo s výrokem: „Do rodinného rozpočtu by měli přispívat muž i žena.“

Vztah soukromé a veřejné sféry a genderové rozdělení rolí do těchto sfér je založeno a udržováno díky tzv. genderovému kontraktu. Pojem genderový kontrakt do sociologie zavedla Carole Pateman v knize *The Sexual Contract* (1988). Genderový kontrakt představuje soubor nepsaných pravidel, která ženám a mužům připisují různou práci a různou hodnotu, jiné povinnosti a odpovědnosti. Tato pravidla, která vždy znevýhodňují jedno pohlaví, jsou uplatňována v každodenním životě. V důsledku genderového kontraktu jsou znevýhodněny především ženy, jelikož nejvýše ceněná pracovní místa jsou připisována a reálně přidělována většinou mužům. Jde např. o postavení žen v práci. Ženy jsou hůře hodnoceny a bývají celkově považovány za méně schopné a výkonné než muži. Tak zvané nižší schopnosti a pracovní výkonnost jsou však v rámci existujícího genderového kontraktu ženám obecně „tolerovány“, protože je zároveň očekávána jejich větší angažovanost v rodině. Přesto, současným genderovým kontraktem jsou často znevýhodňováni i muži.

Příkladem znevýhodnění mužů je praxe rutinního svěřování dětí do péče matek. Znevýhodnění mužů je zde chápáno jako daň za jejich nepřítomnost v rodině v důsledku angažovanosti v práci a také jako důsledek jejich stereotypně chápané neschopnosti pečovat o děti. Podobně mohou být na základě genderového kontraktu, resp. nastavení genderových rolí, znevýhodněni muži v pracovní oblasti, protože je od nich očekáván jednoznačný důraz na pracovní výkon a kariérní růst. Muži, kteří se rozhodnou více angažovat v rodinných vztazích, např. být doma s nemocným dítětem nebo využít rodičovskou dovolenou, se setkají s kulturními bariérami od posměchu a nepochopení až po izolaci v pracovním prostředí i v okolí známých a přátel. Tyto sankce mají zcela jinou podobu než u žen, protože přednost péče o děti a rodinu je od žen na rozdíl od mužů v rámci nastavení genderových rolí očekávána.

Situaci, kdy výkon dvou rolí jednoho aktéra jde proti sobě, resp. kdy dvě role jsou definovány tak, že je nelze zvládat obě dohromady, bývají označovány jako konflikt rolí. Klasickým příkladem je konflikt pracovních a rodinných rolí ženy, na který jako první poukázal již zmiňovaný sociolog Talcott Parsons (viz část 1.2.1.). Od žen se totiž očekává jak přítomnost v domácnosti - vykonávání

domácí práce a intenzivní a každodenní péče o děti i další členy rodiny -, tak kvalitní a vysoký pracovní výkon. Paradoxem, který celou situaci dále komplikuje, je navíc již zmiňovaná skutečnost stereotypního odmítání možnosti, že ženy mohou být v práci stejně výkonné jako muži. Naproti tomu mužské pracovní role jsou s rolami mužů v rodině logicky provázány, protože jsou všechny soustředěny okolo pracovního výkonu. Mužskou hlavní rodinnou roli představuje úloha živitele, resp. v současnosti již díky nutnosti dvou příjmů pro domácnost spoluživitele. Rodina, resp. rodinné zázemí v podobě manželky, která vykonává většinu domácí práce a péče o děti, je v tomto systému předpokladem intenzivního výkonu mužů v práci. V poslední době se šíří snahy vytvořit podmínky k tomu, aby žena i muž mohli lépe kombinovat své pracovní a rodinné role a aby angažovanost v rodinných vztazích nebyla handicapem v práci a naopak (blíže viz část 3.3.2.).

Ke konfliktu rolí dochází také v důsledku postupných změn a nových jevů v oblasti genderové identity a chování. Tyto změny jsou však společností jako celkem akceptovány jen velmi pomalu a zatím nestačily vážněji nabourat tradiční genderové stereotypy. Jde zejména o dva zásadní posuny:

1. Pro život velké části žen se práce stala stejně důležitou životní hodnotou jako pro muže a v důsledku toho dochází ke střetu s genderovými stereotypy, které byly touto změnou ovlivněny jen nepatrně.
2. Narůstá variabilita ženských, ale i mužských životních strategií (nesezdané soužití, odkládání založení rodin, bezdětnost, homosexuální partnerství apod.), která znesnadňuje tradiční institucionalizaci a udržování genderových stereotypů a očekávání. Různé životní strategie jsou postupně ve společnosti legitimizovány a nově institucionalizovány, což znemožňuje jejich principiální omezování nebo označování za deviantní prostřednictvím sociální kontroly.

3.2.1. Postavení žen a mužů v rodině

Již několikrát jsme poukázali na skutečnost, že genderové rozdělení rolí je v naší společnosti institucionálně podloženo přesvědčením o nezastupitelnosti žen a jim připisovaných aktivit v rodině. Přitom se dá říci, že celý systém ženských rodinných rolí v zásadě vychází z biologicky podmíněné schopnosti rodit děti. Tento trend byl v moderní společnosti posílen a rozvinut definitivním oddělením sféry soukromí, rodiny a sféry produkce (placené práce).

Podle francouzského sociologa Françoise de Singly (1999) v tradiční rodině, existující přibližně do konce 19. století, rodinné kolektivní zájmy převažovaly nad zájmy individuálními. V první fázi moderní rodiny, s pokračující-

cí individualizací společnosti, se začaly prosazovat zájmy jednotlivců - ovšem těmito „jednotlivci“ byli prakticky pouze muži, protože ženy se dále obětovaly a žily pro ostatní členy rodiny. Ve druhé fázi moderní rodiny, od konce 60. let dvacátého století, se individui stávají i ženy a usilují o uznání a naplňování svých vlastních zájmů, které se mohou, ale nemusí shodovat ze zájmy rodiny. Reakcí je obviňování žen ze sobectví a z krize, do které se rodina dostala, včetně připsování viny za nárůst rozvodů a za nedostatečnou péči o děti. Za těmito konzervativními názory stojí mimo jiné představa, že rodinné soužití je hrou s nulovým součtem: uspokojí-li se zájmy jednoho člena rodiny, dochází nutně k zanedbávání zájmů jiných členů, v tomto případě dětí. Singly dokazuje, že tomu tak není a že naplnění seberealizace žen v mimorodinných oblastech neznamena zanedbávání výchovy dětí. Naopak, vzhledem k tomu, že stěžejní funkcí současné rodiny již není transmise a udržování tradiční morálky, jak tomu vesměs bylo v předchozích obdobích až do 60. let dvacátého století, ale zejména konstrukce osobní identity a autonomie dětí, pracovní seberealizace žen výchovu potenciálně obohacuje. Děti se, kromě jiného, mohou učit novým modelům a vzorům jednání, včetně genderových vztahů (Radimská, 2003).

Na základě genderových stereotypů o schopnostech, vlastnostech a rolích mužů a žen funguje i typické rozdělení práce v domácnosti. Ženy vykonávají naprostou většinu práce jako vaření, praní, nákupy, úklid, muži se soustředí na drobné opravy, práci na zahradě, údržbu auta či domu. Tak zvané ženské práce lze obecně popsat jako rutinní, neustále se opakující, zcela běžné aktivity, které nikdy nekončí a jejichž výkon proto není nijak markantní. Z toho důvodu nejsou často ani dostatečně oceňovány, nebo dokonce postřehnuty dalšími členy rodiny. Naproti tomu „mužské“ domácí práce se vyznačují nepravidelností, jistou dávkou tvořivosti a zejména je možné je odkládat na „příhodnou“ dobu.

Podle výzkumu Rodina 2002 (ISSP, 2002) věnují ženy domácí práci týdně v průměru 23 hodin, naproti tomu muži 13 hodin. V 92% českých rodin pere prádlo vždy nebo obvykle žena, v 80 % žena uklízí, v 82 % žena vaří; v 83 % rodin provádí vždy nebo obvykle drobné opravy muž, v 58 % rodin nakupuje vždy nebo obvykle žena a ve 36 % rodin nakupují muž a žena společně nebo ve stejné míře. S výrokem „Muž má vydělávat peníze a žena se má starat o domácnost a rodinu“ souhlasilo ve stejném šetření 47 % žen a 55 % mužů, 31 % žen a 24 % mužů nesouhlasilo.

V této souvislosti nazvala Arlie Hochschild (1989) práci v domácnosti pro ženy, které jsou zároveň aktivní na trhu práce, „druhou směnou“ (*second shift*). Ženy jsou odpovědné za většinu domácí práce a za organizaci chodu domácnos-

ti, muži jim pouze občas „pomáhají“. Na druhé straně fakt, že ženy zajišťují organizaci chodu domácnosti a naprostou většinu domácích prací, vytváří podmínky a napomáhá plné pracovní aktivitě muže - partnera. Tento domácí servis, který představuje „druhou pracovní směnu žen“, je doposud podmínkou intenzivní profesní nebo kariérové dráhy mnohých mužů.

Sociologické výzkumy mužů a žen v manažerských pozicích dokládají rozdíly v rodinném modelu, který je typický pro manažery a manažerky. Většina Smužů na manažerských místech má rodinu a jejich partnerka, pokud pracuje, nemá výrazné kariérové ambice. Naproti tomu většina žen manažerek je rozvedená, svobodná a/nebo bezdětná. Pokud mají ženy v řídicích pozicích partnera, je také vysoce orientován na pracovní výkon a kariéru. Zároveň ale bylo zjištěno, že ženy v řídicích pozicích (ženy s vysokou pracovní zátěží) často věnují práci v domácnosti zhruba stejný čas jako ženy jinak zaměstnané. V domácnostech těchto žen se většinou nic nemění ani na dělbě práce a péče o děti mezi partnery. Většina těchto úkolů leží stereotypně na ženě, ať již je pracovní zátěž partnera jakákoliv (Wajcman, 1998).

Sféra rodinného života a sféra placeného zaměstnání jsou natolik provázány systémem mužských a ženských rolí, že je jasné, že předpokladem integrace a rovnosti mužů a žen ve veřejné sféře je rovnoměrnější rozdělení práce a odpovědnosti za chod domácnosti mezi partnery.

3.2.2. Genderová segregace a další mechanismy diskriminace žen v práci

Trh práce je strukturován podle pohlaví tak, že dochází ke koncentraci mužů a žen do rozdílných sektorů, povolání či pracovních míst. Specifická koncentrace žen do určitých oborů (školaství, zdravotnictví, služby) a nižších pozic a mužů do oborů jiných (průmysl, zemědělství) a na pracovní místa s vyššími kompetencemi a řídicí odpovědností, je označována jako „genderová segregace“.

Při zkoumání genderových nerovností je přitom důležité rozlišovat mezi horizontální segregací, která souvisí se zastoupením mužů a žen v různých povoláních, sektorech a oborech, a vertikální segregací, která se vztahuje ke koncentraci mužů a žen na různých úrovních organizačních hierarchií. Složitost a setrvačnost genderové segregace je prokazována studii, které odhalily, že i v případech, kdy ženy proniknou do pro ně tradičně uzavřených struktur pracovního trhu a jsou úspěšné v mužských profesích, často dochází k tzv. resegregaci a ke konstituci mužských a ženských ghet uvnitř povolání.

Kořeny rozdělení žen a mužů do různých oborů a pozic, resp. segregace trhu práce podle pohlaví, sahají až do období rané výchovy v rodině. Plak na volbu

genderově vhodného pracovního oboru či profese potom v různých podobách provází oficiální výuku a vzdělávání na všech jeho stupních.

I Charakteristiky zaměstnání stereotypně považovaného za vhodné pro muže a pro ženy nalezneme již v dětských knihách a v učebnicích, se kterými děti pracují ve škole. Sociologické výzkumy ukázaly silně genderově stereotypní zatížení školních učebnic (viz cvičení k této kapitole). Z kvalitativního sociologického výzkumu profesních drah lékařek, který provedlo oddělení Gender & sociologie Sociologického ústavu AV ČR v roce 1999, vyplynulo, že ženy byly v průběhu studia medicíny odrazovány svými pedagogy buď od lékařství jako takového - setkaly se s výroky typu „Zena patří k vařečce“ -, nebo od oborů, které byly považovány za mužské (chirurgie, ortopedie). Tlačeny přitom bývaly do výběru „lehčích“ oborů, za jaké je považováno dětské nebo kožní lékařství. S otevřeným diskriminačním přístupem se lékařky setkávaly i v situaci, kdy se ucházely o zaměstnání. Dostávaly otázky o plánech ohledně založení rodiny nebo jim bylo přímo řečeno, že žena se pro práci lékařky nehodí. Argumentem byla menší fyzická síla a výdrž ve srovnání s muži a také očekávaná péče o děti a domácnost (Simerská a Smetáčková, 2000). Podobné výsledky potvrdil i kvalitativní sociologický výzkum žen na manažerských místech. U nich byla vedle argumentů směřujících na rodinnou zátěž užívána rovněž vysvětlení směřující k předpokládané absenci řídicích schopností, rozhodnosti, racionality a zdravé agresivity, které jsou v řídicí práci vyžadovány (Křížková, 2002).

Výrazným projevem segregace trhu práce z hlediska genderu je feminizace některých odvětví a pozic. Jako feminizované bývají označovány obory a pracovní místa, kde ženy tvoří více než 70 % všech pracovníků. Těmto oborům jsou postupně připsány všechny stereotypní femininní charakteristiky jako citlivost, schopnost péče o druhé, obětavost, empatie, trpělivost apod. S feminizací jdou ruku v ruce další charakteristiky postavení žen na trhu práce - nižší mzdy, nižší prestiž povolání, nižší jistota i méně zaměstnaneckých výhod. Feminizace některých oborů (např. zdravotnictví, školství) a pracovních míst (třeba sekretářka, poštovní doručovatelka) má řadu významných důsledků pro genderově vztahy:

- V důsledku „stigmatizace“ feminizovaných oborů a míst jako prací s „ženskými“ charakteristikami mají do těchto oblastí muži ztížený přístup. Ti z mužů, kteří mají o feminizovaná místa a obory zájem, bývají od své volby či preference odrazováni. Pokud do „ženského“ oboru skutečně vstoupí, bývají v rámci sociální kontroly správného výkonu genderových rolí různě sankcionováni. Takoví muži mohou být označováni třeba za „zženštilé“ nebo za „homosexuální“ - jejich chování totiž neodpovídá obecnému požadavku,

podle kterého se má „správný“ muž distancovat a vymezovat od všeho ženského (viz také část 2.1.).

- Pokud muži vstoupí do feminizovaného oboru, je to většinou na řídicí místa a jejich mzda bývá v rámci tohoto odvětví netypicky vysoká. Muži bývají v některých feminizovaných oborech považováni za vzácné pracovní síly, které je třeba si udržet. Proto statistiky ukazují, že na stejném místě vedoucího pracovníka v jednom oboru je často mzda muže i o 100 % vyšší než mzda ženy.
- Pokud muž nastoupí na pozici, která je tradičně feminizovaná, např. na místo sekretářky, nezmění se chování muže k obrazu „typické sekretářky“. Obvykle se změní náplň a charakter této práce. Muž již pak není sekretářkou, ale např. tajemníkem, a jeho povinností není vařit kávu nadřizeným a neustále se usmívat. Jsou mu ukládány úkoly jiné a často také odpovědnější a závažnější.
- S feminizovanými obory se pojí i tzv. emoční práce. Znamená to, že od žen, které pracují v takových zaměstnáních, je vyjadřování emocí vyžadováno jako součást náplně práce. Podle Arlie Hochschild (1989) jde o řízení osobních pocitů a prožívání ženy směrem k vytvoření veřejně pozorovatelného („příjemného“/„milého“) výrazu a vzhledu (tváře a těla). Dobře „viditelný“ je tento jev na profesi letušky nebo zdravotní sestry. Od mužů není emoční práce zpravidla vyžadována, ani když nastoupí na podobné pozice - projevování pozitivních emocí a vytváření příjemné atmosféry totiž není součástí tradičně vymezených mužských rolí.

Jak jsme již uvedli, bylo by chybou se domnívat, že segregace oborů podle pohlaví je důsledkem svobodné volby žen a mužů. Segregace povolání je spíše výsledkem na jedné straně genderově orientované socializace a na straně druhé diskriminačních praktik. Obecně přitom rozlišujeme dva typy diskriminačního chování. Jde o genderovou diskriminaci v přístupu k zaměstnání a genderovou diskriminaci v zacházení v zaměstnání.

Společným základem diskriminačního jednání je tzv. genderové schéma (Powell, 1993), které představuje souhrn stereotypních charakteristik přisuzovaných jednomu pohlaví bez ohledu na individuální rozdíly. V případě diskriminace žen potom zaměstnavatelé jednají podle zjednodušených soudů, které si o nich jako o sociální skupině vytvořili. Na trhu práce jde většinou o různé podoby zpochybňování kompetence ženské pracovní síly: předpoklad nižší stability a výpadků v práci kvůli péči o děti, očekávání nedostatečných schopností, jiné či horší kvalifikace, přisuzování neschopnosti prosadit se, mít autoritu, řešit problémy nebo řídit tým pracovníků (viz také cvičení ke kapitole 1). Jednání podle genderového schématu se však nemusí projevovat pouze jako tendence odmítat ženskou pracovní sílu. Může jít, a často také jde, o využívání žen v zaměstnáních, na místech nebo v mzdových kategoriích, o které muži neprojevují zájem.

Z výše uvedeného plyne, že přímé pracovní znevýhodňování žen nejčastěji začíná v průběhu procesů výběru a přijímání nových pracovníků do zaměstnání. Ženy zde bývají obvykle diskriminovány na základě zobecněné zkušenosti, že většina z nich dá většinou přednost rodině před zaměstnáním. Tento postup, kdy jsou na jedince automaticky přenášeny „signifikanční“ znaky „jeho“ skupiny, bývá označován termínem „statistická diskriminace“. Na základě principů statistické diskriminace jsou tudíž znevýhodňovány i ty ženy, které se (z různých důvodů) rozhodly, že nebudou mít děti a/nebo rodinu -jejich individuální zaměstnění a zájmy zůstávají nerozpoznané.

Vedle segregace podle pohlaví je dalším „viditelným“ a průvodním jevem genderové diskriminace v zacházení v zaměstnání mzdová diskriminace, neboli sociálně zakořeněné nerovnosti v odměňování mužů a žen. Průměrný rozdíl v mzdovém ohodnocení mužů a žen, který v České republice již delší dobu činí zhruba 25 %, nelze celý vysvětlit pouze rozdíly ve volbě zaměstnání, oboru a pozice. Statistické údaje totiž ukazují, že argumenty snažící se vysvětlit nižší mzdy žen celkově vyšším zastoupením mužů na řídicích a lépe placených místech jsou zavádějící. Podíváme-li se na mzdy mužů a žen na podobných pozicích ve stejném oboru (viz tab. č. 4), ukazuje se, že právě na nejvyšších místech klasifikace zaměstnání bývá rozdíl mezd mužů a žen největší. Obecně totiž na českém trhu práce platí, že čím vyšší pozice, tím méně žen, a tím větší rozdíl ve mzdách mezi muži a ženami. Výrazné diference a nerovnosti se projevují i ve mzdách vysokoškolsky vzdělaných žen a mužů, a to napříč všemi zaměstnáními. „Vysokoškoláčky“ vesměs vydělávají v průměru pouze 65 % mzdy „vysokoškoláků“.

Jiným konceptem, který vychází z genderového schématu a vysvětluje genderovou diskriminaci zejména v přístupu k zaměstnání, ale i v zacházení v zaměstnání, pokud jde o postup na vyšší pozice, je tzv. homosociální reprodukce (Kanter, 1993; Powell, 1993). Jde o chování, kdy si zaměstnavatel nebo nadřízený při přijímání nebo povyšování pracovníků vybírá sociálně podobné typy zaměstnanců nebo pracovníků, jako je on sám. V situaci, kdy je většina míst vyššího stupně řízení obsazena muži, jsou pak přijímáni, resp. povyšováni, opět muži.

Na úrovni psychologické se jako možné vysvětlení tendence k homosociální reprodukci nabízí individuální sebehodnocení a sebezpojetí nadřízeného - může být např. přesvědčen, že svoji práci zvládá dobře, a tuto skutečnost, kromě jiného, spojovat se svým „mužstvem“. To je zřejmě jeden z aspektů tohoto procesu. Pokud však jdeme hlouběji do vztahů a charakteristik tzv. řídicího prostředí, vysvětlení nabízí také vysoká konkurence a s ní spojená psychická zátěž a stres. Manažerské prostředí a manažerská místa se totiž vyznačují zejména vysokou mírou nejistoty, která vede k tendenci vytvářet a udržovat celky/skupiny složené ze sociálně podobných (tj. také „čitelných“ a snáze kontrolovatelných) jedinců. Rosabeth Moss Kanter (tamtéž) v této souvislosti odhalila závislost mezi mírou pociťované nejistoty a intenzitou vyžadované homogenity pracovníků na manažerských místech. Jest-

Tabulka č. 4 Průměrné hrubé měsíční mzdy mužů a žen za rok 2002 v zaměstnáních tříděných podle klasifikace KZAM

Kategorie zaměstnání	Počet mužů v%	Počet žen v%	Muži - průměrná měsíční mzda	Ženy - průměrná měsíční mzda	Ženy - poměrná výše mzdy v%
1 - zákonodárci, vedoucí a řídicí pracovníci	6,8	4,6	47 473	26 687	56,2
2 - vědeckí a odborní pracovníci	9,8	10,1	30 460	23 850	78,3
3 - techničtí, zdravotničtí a pedagogičtí pracovníci	17,9	34,4	23 835	17 528	73,5
4 - nižší administrativní pracovníci	2,5	12,4	17 431	13 871	79,6
5 - provozní pracovníci ve službách a obchodě	5,0	8,0	15 764	11 297	71,6
6 - kvalifikovaní dělníci v zemědělství a lesnictví	0,9	1,1	12 260	11 082	90,4
7 - řemeslníci a kvalifikovaní výrobci, zpracovatelé a opraváři	29,3	9,0	17 473	12 355	70,7
8 - obsluha strojů a zařízení	23,2	12,9	17 496	13 016	74,4
9 - pomocní a nekvalifikovaní pracovníci	4,5	7,3	12 708	9 902	77,9
<i>Celkem</i>	100	100			

Pramen: Mzdy zaměstnanců za rok 2002. Praha, ČSÚ 2003.

liže si je manažer jistý vlastní pozicí, vítá heterogenní prostředí svých podřízených (diversitu, viz část 1.3.) a podle toho si je vybírá a naopak. V širší sociologické perspektivě se přitom ukazuje, že vysoká soutěživost, stres a nejistota úzce souvisí s orientací organizací na maskulinní principy a hodnoty.

3.3. Možnosti odstraňování nerovného postavení žen a mužů ve společnosti

Gender jako společensky a kulturně zkonstruovaný fenomén je proměnlivý zejména v historické perspektivě a rychlost změn je závislá především na změnách spo-

lečenských hodnot. V předchozím textu jsme ukázali, že dosavadní nastavení genderových rolí jako komplementárních se v současnosti jeví jako nevyhovující, jelikož předpokládá nerovnosti a znevýhodnění vždy jednoho pohlaví, většinou žen. Aby bylo dosaženo „vyrovnání“ ve vztazích a postavení mužů a žen ve společnosti, je potřebné se zaměřit na skutečnosti, ze kterých nerovnost pramení a které ji pomáhají udržovat. Celkově se přitom ukazuje, že hlavní společenskou podmínkou genderové integrace je zpochybnění a překonání zakořeněných stereotypů a schémat. V oblasti pracovní by tyto snahy měly být podpořeny zaváděním podmínek umožňujících kombinaci pracovního a rodinného života.

3.3.1. Výchova a překonávání genderových stereotypů

1 když se stereotypy o ženských a mužských rolích jeví na první pohled jako obraz reálných charakteristik žen a mužů, jde o zjednodušené soudy, zakládající se na různých, vesměs značně zastaralých a neopodstatněných představách. Tou základní je přitom názor, že jedno pohlaví (zejména ženy) si nedokáže v individuálním životě poradit a/nebo přežít bez druhého. Jedinec, který se vymyká zakořeněným představám o vzájemném soužití mužů a žen, je proto vnímán jako potenciální hrozba další existence „lidstva“.

Genderové stereotypy a s nimi spojený tlak na konformitu a sociální závislost představují jednoznačnou společenskou bariéru a překážku individuálního rozvoje lidské osobnosti. Je potřebné zajistit, aby s lidmi bylo již od narození zacházeno spíše jako s individuí nežli jako především s muži nebo se ženami. Znamená to, že děti bychom měli vychovávat a soudit podle jejich vlastních možností, schopností, preferencí a zásluh, a ne na základě biologických předpokladů být/stát se „správným“ mužem či ženou. Ruku v ruce s tímto přístupem je potřebné dětem vštěpovat jako samozřejmou myšlenku, že fakt odlišnosti pohlaví má hlavně biologický význam, který nemá nic společného s tím, čím a/nebo kým se jednou mohou stát. Rodičovství se v tomto pohledu stává společnou příležitostí i odpovědností, a ne skutečností, která je převážně „ženskou“ záležitostí a jež komplikuje kariéru. Tato logika socializačního a výchovného působení by se potom měla promítnout i do sféry pracovního a organizačního života.

Významnou součástí výchovy je ovlivňování dětských her jakožto základu budoucích „dospělých“ činností a aktivit. Tradice „říká“, že dívky si mají hrát s panenkami, protože se musí připravovat na životní roli matky. K tomu patří další přidružené předměty a aktivity - nádobíčko a vaření, šitíčko a šití atd. Chlapci si mají hrát tak, aby dobře zvládali především svoji „veřejnou“ roli, tj. na řidiče, montéry, vynálezce, vojáky apod. Představa, že by „kluci“ měli vyměnit auta, stavebnice a zbraně za panenky, se jeví

jako směšná a nepřírozená, podobně jako případné analogické chování dívek. Pokud se ale na dětskou hru podíváme z hlediska genderové rovnosti, nezdá se být nic „nenormálního“ na tom, že obě pohlaví si hrají s panenkami, protože se připravují na roli rodiče, že dívky si hrají s autíčky, protože jednou budou muset umět řídit stejně „dobře“ jako muži, že spolu s chlapci stavějí, protože by se měly naučit spolupodílet se na technických a rozvojových aktivitách atd. Podobná, byi na první pohled „divná“ výchova může postupně zajistit, že muž na rodičovské dovolené ani žena v technickém (či jiném „netypickém“) oboru nebo pozici nebudou okolím vnímáni jako „exoti“ a že oni sami nebudou mít pocit žádného nedostatku, případně „úchylky“.

Genderové stereotypy založené na komplementaritě mužských a ženských rolí jsou rozhodujícím činitelem nerovností v práci i rodině. Chceme-li je postupně odstraňovat a překonávat, musíme se snažit nejen o zpochybnování jejich objektivního či racionálního základu, ale také o reálné změny v oblasti dělby práce podle pohlaví. Zatímco ve sféře rodiny může v tomto směru mnohé „zařídít“ výchova, v oblasti práce je potřebná podpora a vstřícné kroky ze strany zaměstnavatelských organizací.

3.3.2. Kombinace práce a rodiny

Za hlavní sociální překážku uplatnění žen v práci a kariéře lze jednoznačně označit problém kombinace pracovních a rodinných povinností. Na trhu práce obecně, zejména na řídicích pozicích a na místech s vysokou prestiží a odpovědností, je práce definována tak, jako by rodina neexistovala (blíže viz kap. 4). Podle současného nastavení genderových stereotypů je práce a rodina v životě ženy v konfliktu a žena je neustále stavěna před nutnost volby „buď - anebo“. Pro ženy je přitom řešení vztahu práce a rodiny každodenní realitou, kterou jim společnost znesnadňuje. Podmínky trhu práce, kdy musí pracovníci jednat tak, jako by je jejich soukromý život téměř nezajímal, zcela automaticky znesnadňují ženám (ale i mužům) možnost plně se realizovat v práci a zároveň se plnohodnotně věnovat rodině. V poslední době se proto prosazují opatření změn v organizaci práce směrem k vyšší flexibilitě (zejména času, místa a způsobu výkonu práce) a samostatnosti pracovníka v plánování pracovních úkolů tak, aby bylo možné rodinu a práci v životě lépe skloubit. Možnosti kombinovat práci a rodinu mohou za určitých předpokladů napomáhat následující formy zaměstnání:

- **Práce na částečný úvazek** - nejčastěji jde o tzv. poloviční úvazek v délce 4 hodiny denně, ale někdy je využíván i v trvání 6 hodin denně. Jindy může být

pracovní doba sjednávána v týdenních cyklech, kdy je stanovena týdenní pracovní doba - obvykle 20 hodin. Česká republika se doposud vyznačuje velmi nízkým podílem osob (pouze přibližně 8,5 % žen a 2 % mužů) pracujících na částečný (resp. zkrácený) úvazek. Na trhu práce se setkáváme s nízkou nabídkou takových pracovních míst. Ze sociologických výzkumů však vyplývá, že zájem pracovat na částečný úvazek je mezi ženami i muži vyšší a že odpovídá průměrnému podílu zaměstnaných na částečný úvazek v zemích EU (okolo 30 % pracujících). Dalším problémem je skutečnost, že pokud jsou v České republice taková místa nabízena, jde nejčastěji o oblasti trhu práce s nejnižší prestiží i finančním ohodnocením, vyžadující pracovníky s nízkou kvalifikací.

- **Sdílení pracovního místa (job sharing)** - jde o formu práce, kdy je jedno pracovní místo rozděleno obvykle mezi dva pracovníky, kteří pracují v poměru hodin 4+4 nebo 6+2. Tito pracovníci společně odpovídají za výkon dané pozice a sami mezi sebou koordinují pracovní výkon a splnění všech pracovních úkolů. U nás zatím není uvedena forma práce významně nabízena.
- **Pružná pracovní doba** - v širším smyslu zahrnuje nerovnoměrnou a nepravděpodobnou pracovní dobu i další flexibilní formy zaměstnání, např. tzv. stlačený pracovní týden. Zaměstnanci tak mají určitý vliv sami rozhodovat (spolurozhodovat) o době strávené v práci a mohou tak přizpůsobit výkon zaměstnání i dalším osobním a rodinným potřebám. Rámcově je určen počet hodin, které musí zaměstnanec odpracovat ve stanoveném období (den, týden, měsíc) přímo na pracovišti. Někdy bývá stanoveno rozmezí hodin (od-do), kdy musí být přítomen na pracovišti. Zbytek pracovní doby může přizpůsobit svým potřebám. V případě stlačeného pracovního týdne jde nejčastěji o plnou pracovní dobu (40 hodin) rozdělenou do 4 pracovních dnů.
- **Práce doma a práce doma s PC** - ve světě se tato forma zaměstnávání pojí zejména s prudkým rozvojem výpočetní techniky a se zvýšením „počítačové“ gramotnosti obyvatelstva. V České republice má dlouhou tradici zejména manuální práce doma. V poslední době však i u nás dochází k pomalému zavádění práce doma s PC. Často zmiňovanými výhodami práce doma jsou:

- a) až o 20 % vyšší výkonnost,
- b) redukce automobilismu (prospěch pro velká města),
- c) snížení nezaměstnanosti (zaměstnání „na dálku“ i v regionech s vysokou nezaměstnaností).

Vzhledem k důležitosti sociálních kontaktů, které zaměstnání poskytuje, není pravděpodobné, že by v blízké budoucnosti došlo k dramatickému nárůstu této formy zaměstnávání. Trend můžeme spíše vidět v kombinaci práce doma s pružnou pracovní dobou. Je třeba si zároveň uvědomit, že formy práce doma nejsou vhodné pro všechny. Jde o to, aby pracovník dokázal dobře organizo-

vat svůj čas a aby tento čas ostatní členové domácnosti respektovali. To může být problémem zejména žen. Členové rodiny totiž v zásadě chápou doma přítomnou ženu především jako matku, manželku a hospodyni, a ne jako zaměstnankyni. Zavádění různých alternativních způsobů práce však může přispět i k nabourání těchto stereotypů.

V České republice jsou zatím jednotlivé formy pracovní flexibility, zejména ve smyslu snížení pracovní zátěže nebo pružné pracovní doby, nabízeny jen zřídka. Existuje totiž stále výrazná tendence hodnotit výkon i podle doby strávené v práci.

I V zemích EU jsou zaváděny různé další změny a modifikace organizace práce na úrovni pracoviště. Jde např. o tzv. *teamworking* a *groupworking*, kdy je zrušena centralita řízení a přesná hierarchie pozic na pracovišti a odpovědnost je rozložena na všechny členy týmu. Tato opatření sice ženám umožňují lepší možnosti přístupu k místům s vyšší odpovědností a lepší příležitosti pro účast na chodu celého pracoviště, na druhé straně však snižují možnosti flexibilní organizace vlastní práce, jelikož předpokládají aktivní účast a velmi častou přítomnost v práci.

Na zavádění flexibilních forem zaměstnání a práce existují různé názory:

- Flexibilní způsob práce umožňuje lépe skloubit práci s rodinnými povinnostmi, díky čemu se sféra placené/produktivní práce a rodiny k sobě opět přiblíží.
- Zavedením flexibility genderové nerovnosti nezmizí. Ženy tuto možnost budou využívat především k propojení placené a neplacené práce, zatímco muži si i nadále udrží hranice mezi těmito sférami.
- Výsledky mohou být různé - někteří jedinci se stanou workholiky, protože jejich práce „přeteče“ do rodiny a volného času, jiní využijí flexibilitu k vykonávání všech povinností simultánně.

Pokud se tedy zabýváme flexibilními formami práce ve vztahu k pracovním podmínkám žen, je třeba vzít v úvahu dva základní kritické body. Za prvé, ke změnám v možnostech organizace práce dochází v českém prostředí velmi pomalu a pokud, tak téměř výlučně na nižších stupních klasifikace zaměstnání, na místech s nižší odpovědností apod. U žen a mužů na pozicích s nejvyšší mírou odpovědnosti a časové náročnosti se možnosti zvládat zároveň i rodinu v podstatě nemění.

Druhým problémem je zaměření těchto opatření téměř výhradně na kategorii žen, protože je předpokládána jejich větší angažovanost v rodině. Tato skutečnost však postavení žen na trhu práce dále oslabuje. Navíc, neumožňuje mužům zvýšit jejich podíl na rodinných vztazích. V důsledku těchto trendů může dojít

(a v zemích, kde tato opatření byla široce zavedena, již dochází) k dalšímu snižování statusu zaměstnaných žen jako celku a k jejich stigmatizaci jako neschopných konkurovat v práci mužům. Dokonce se ukazuje, že ženy mohou být zaměstnavateli plošně zneužívány jako levná pracovní síla. Výsledkem tendence vytváření „flexibility pro ženy“, aby lépe zvládly rodinnou zátěž vedle zaměstnání, by mohlo být i zastavení vývoje směrem k egalitárnější dělbě práce v rodině. Hrozí zde totiž riziko stagnace až retrográdního vývoje, kdy muži by zůstali v roli hlavních živitelů rodin (pracujících na plný úvazek) a ženy by nadále na sebe braly větší odpovědnost za rodinu.

Flexibilitu v práci jako možnost lépe skloubit práci a rodinu je třeba zavést a definovat tak, aby byla přitažlivou alternativou pro ženy i muže. V praxi to znamená, že pracovník ve „flexibilním režimu“ nesmí být nijak sociálně ani „materiálně“ diskriminován a znevýhodňován.

3.4. Možné trendy změn genderových vztahů ve společnosti

Nejčastější příčinou diskriminace žen v práci je jejich faktická, budoucí nebo předpokládaná zátěž mateřstvím, prací v domácnosti a dalšími rodinnými povinnostmi. V současnosti však spolu s tím, jak se mění vztah žen k práci a spolu s prosazováním rovných práv na pracovní uplatnění, je orientace na jednostranné zatěžování žen rodinou a domácností přehodnocována. Se změnou ženských rolí se objevují i hlasy mužů, kteří mají zájem více se podílet na rodinných vztazích a být stejně důležitými a aktivními rodiči jako ženy. A právě tendence změnit role mužů se může stát důležitým hnacím motorem změn v pracovní oblasti, která byla „ušita na míru“ tradičně definovanému modelu mužského jednání.

Sociologické výzkumy české populace ukazují některé možné směry, kudy se změny v genderové struktuře společnosti budou ubírat, i potenciální aktéry těchto změn. Mladí lidé, kteří ještě nezaložili rodinu (resp. nemají děti), jsou nejvíce názorově nakloněni rovnosti ve vztazích mužů a žen v rodině i práci. Otázkou však zůstává, nakolik jim silná orientace na rovnost mužů a žen v naší společnosti „vydrží“ poté, kdy oni sami vstoupí na trh práce a/nebo začnou uvažovat o založení rodiny. Genderová struktura trhu práce je totiž natolik silná, že výrazně ovlivňuje vztahy v rámci rodičovského páru a doposud tlačí příslušníky obou pohlaví do tradičních rolí.

***I** Například v situaci, kdy žena pobírá nižší plat než její partner a pracuje na nižší pozici, což, jak vyplývá z předchozí analýzy trhu práce z hlediska pohlaví, je pravděpodobné, dochází k vyjednávání a rozhodování o tom, kdo*

z partnerů odejde na mateřskou, resp. rodičovskou dovolenou. K tomuto rozhodování přispívá i fakt, že muži na rodičovské dovolené jsou v české společnosti zatím velmi neobvyklým „úkazem“, což jim přináší mnoho pracovních i sociálních problémů a nepříjemností. Výsledkem racionální úvahy partnerů vycházející z ekonomických podmínek (srovnání mezd) a společenské průchodnosti alternativních modelů (muž na rodičovské dovolené, žena živitelka rodiny) pak ve většině případů bývá odchod ženy na rodičovskou dovolenou.

Další společenskou skupinou, u které nacházíme relativně vysoký potenciál k prosazení změn v genderových vztazích, jsou lidé s vysokoškolským vzděláním. Citlivost nejmladší vysokoškolsky vzdělané a vzdělávané populace k otázce genderové rovnosti je vysoká. Dlouhodobě se také ukazuje, že v rodinách vysokoškoláků se častěji než v jiných setkáváme s vyrovnanou dělbou práce a rolí. Jde také nejčastěji o tzv. dvoukariérová manželství. Z této úvahy vyplývá, že současní vysokoškoláci, včetně jejich budoucího zastoupení na řídicích místech v organizacích, mohou výrazně přispět k dosažení genderové integrace ve společnosti a organizacích.

Cvičení 3: Genderová analýza učebnice

Z hlediska individuálního vývoje představují školní učebnice významný prostředek ovlivňování myšlení a jednání dětí. Rada z nich přitom různými (přímými či nepřímými) způsoby prezentuje představy o správném a/nebo normálním uspořádání genderových vztahů ve společnosti. V uvedeném směru hrají specifickou úlohu především učebnice občanské výchovy, protože obsahují informace, které mají děti naučit správné orientaci a projevům v okolní společnosti - tedy i řešení vztahů mezi muži a ženami.

Pro toto cvičení jsme se nechali inspirovat výzkumem Jany Hardmanové-Matouškové (2004) zaměřeným na genderovou analýzu učebnic občanské výchovy (níže uvedené příklady a citace vycházejí z její studie). Jeho hlavním cílem je stimulace citlivosti vůči genderové problematice a způsobům její prezentace v různých textech a médiích. Cvičení je určeno pro práci v menších (tří- až pětičlenných) skupinách. Větší kolektivy mohou být rozděleny na podskupiny. Pracuje se s ním ve třech krocích.

První krok: Výběr učebnice či jiného materiálu k genderové analýze

Jako optimální se k genderové analýze jeví učebnice občanské výchovy. Ty jsou určeny pro žáky šestých až devátých ročníků základních škol. Na trhu je dostupných několik typů učebnic občanské výuky. K analýze lze doporučit např.:

- učebnice od Vladislava Dudáka a kolektivu, vydané SPN,
- učebnice kolektivu autorů, vydané nakladatelstvím Olomouc,
- učebnice od Milana Valenty, vydané nakladatelstvím Práce.

Jako primární zdroj analýz poslouží na výklad zaměřené texty učebnic. Analyzovat lze však i prezentované obrázky či otázky a úkoly k procvičování. V případě zájmu či nedostupnosti učebnic lze genderové analýze podrobit i jiné druhy

relativně rozšířených a populárních textů či materiálů - reklamy v tisku, tzv. ženské či mužské časopisy apod.

Druhý krok: Analýza vybrané učebnice či materiálu

S učebnicí se dá pracovat různými způsoby. Trenér či vedoucí cvičení může vybrat určitou pasáž či kapitolu a tu se skupinou analyzovat. Komplexnější postup představuje varianta, kdy různé menší týmy analyzují jednotlivé kapitoly. Pozornost přitom můžou věnovat pouze textu, anebo také ilustracím a obrázkům.

Materiál (texty, obrázky) analyzujeme z následujících úhlů pohledu:

- V jakém rodu jsou čtenáři převážně oslovení a co tato skutečnost znamená? V jakém rodu je prezentována většina uvedených postav?

Jedna z učebnic občanské výchovy např. začíná oslovením: „Ahoj spolužáci - sedmáci!“. Nebo v jiné učebnici se uvádí: „Je možné, že právě do vaší třídy chodí spolužák, jehož rodiče ani on nejsou Čechy. Může chodit odlišně oblečen ...“

- V jakých rolích jsou zobrazováni muži? V jakých rolích se objevují ženy? Čí role jsou pestřejší? O kom se mluví častěji, o mužích nebo o ženách?

Například: „Maminky si sednou k šití, k pletení, pěstují květiny nebo neustále vymýšlejí způsoby, jak zpestřit jídelníček. Chodí na gymnastiku, rády si zajdou do kina nebo do divadla. Mnozí tatínkové sbírají známky, staré mince, kutí v v álnách, kde vyrábějí užitečné doplňky pro domácnost...“, nebo „Maminka pracuje jako průvodkyně u Pražské informační služby, táta je inženýr, pracuje u ČSA v technice letadel. Chodím za ním často do práce, jednou bych chtěl dělat to co on.“

- Jaké vlastnosti jsou připisovány mužům a ženám? Na základě jakých představ a předpokladů? Jaké jsou aktuální či potenciální důsledky těchto pohledů a názorů pro pracovní a společenské uplatnění mužů a žen?

V učebnicích se lze setkat třeba s následujícími charakteristikami: „Lucie... vůbec nerozumí počítačům - přesto je jednou bude potřebovat. Karel vystudoval medicínu, ale kdyby měl napsat román, vůbec by mu to nešlo, protože nemá umělecké nadání“, nebo „Hádala se pouze Katka, protože Liborek ještě neumí mluvit. A já (chlapec) se nehádám nikdy, pouze prosazují správné názory!“ či „Chlapci se vidí ve svých idolech neohrožených siláků, a tak

přehánějí v citech i chování, jsou klackovití, hluční, volí silácká slova... snaží se upoutat pozornost slabšího pohlaví za každou cenu. Dívky... se trápí svým zevnějškem... starosti o linii vedou k přehnaným dietám, až může nastat chorobná bulimie nebo anorexie... ovládá je úzkost a nejistota z budoucnosti... jsou jako uzlíček neštěstí."

- Jakým způsobem jsou vylíčeny vztahy mezi oběma pohlavími? Dominuje přátelství a spolupráce, anebo spíše konflikt, soupeření a nepřátelství? Jaké jsou možné důsledky těchto pohledů?

V učebnicích lze najít: „Asi si dovedete představit jeho zděšení, když učitel přečetl výsledky soutěže. Skončili jsme až na druhém místě za skupinou Ilony Kopecké! Somin tomu pořád nemohl uvěřit... a vyzvídal, v čem byly holky lepší“, nebo „Nakonec Katka řekla, abych se s ní nehádal, že ona musí mít pravdu, neboť je o rok starší a navíc holka. A holky jsou vždycky vyspělejší než kluci... Tak to se teda uvidí, odsekl jsem a dál už jsem nepromluvil ani slovo, protože je jasné, že moudřejší ustoupí."

- V učebnicích se píše také o různých významných osobnostech jako o ideálech či vzorech správného či hodnotného chování. Kdo se mezi těmito osobnostmi objevuje? Kolik prostoru je těmto lidem v textech věnováno, v jakých souvislostech se objevují? Převažují známí/slavní muži či ženy? Z jakých důvodů?

Při hledání osobností je potřebné všimnout si jak skutečné (žijící nebo zesnulé) postavy, tak postavy smyšlené (hrdinové knih, filmů, mytologie). Osobnost může být zasazena přímo do výkladu, anebo se může objevit také ve cvičeních, kdy mají žáci doplnit slovo do křížovky, vyhledat jméno na základě uvedených charakteristik apod.

Třetí krok: Návrh a tvorba textů/obrazů respektujících a komunikujících genderovou rovnost

Analýzy by měly být podnětem k řešení zjištěných nedostatků a problémů. Účastníci mohou buď vypracovat alternativu k předloženému textu, anebo zformulovat body a doporučení, kterými by se měli autoři a autorky učebnic (ale i jiných textů a materiálů) řídit. Při vytváření alternativ a návrhů doporučení je žádoucí „vystoupit“ ze zavedených představ a stereotypů a uplatnit kreativitu. Jako užitečná vodítka mohou posloužit některé postupy tzv. dekonstrukce příběhu (Pavlica a kol., 2000):

- **Reinterpretace.** Jak by příběh či událost vypadaly, kdyby je opisoval někdo jiný (např. feministka)? Je možné, aby si aktéři (muži a ženy) „prohodili“ své role? Lze se na popisovanou osobu či její vlastnost dívat z jiného úhlu pohledu - na pozitivní v negativním světle a naopak?
- **Odvrácená strana příběhu.** Příběhy a popisy událostí mají obvykle dvě strany. Presentována bývá ta, která se jeví jako sociálně přijatelnější, vhodnější či výhodnější. Je vhodné se ptát: Co daný příběh/text ukrývá či potlačuje? Z jakých důvodů? O čem se v textu nemluví?
- **Identifikace výjimek.** Pokládáme si otázky: Jak vypadá případ, který nezapadá do logiky daného textu. Lze najít příklady, které prezentovaná tvrzení vyvracejí? Jaké? Za jakých okolností by předložený text vyzníval jako absurdita či extrém?
- **Čtení mezi řádky.** Autor textu vždy počítá s určitými apriorními představami na straně svých čtenářů či posluchačů. Na jaké genderové představy a stereotypy spoléhá autor analyzovaného materiálu? S jakými myšlenkovými pochody čtenářů/posluchačů autor počítá? Jak by text vyzněl, kdybychom s autorem nesdíleli jeho představy a očekávání?

4. Uplatnění žen v managementu

V předchozích kapitolách jsme vymezili základní východiska pro vytvoření genderového pohledu na organizace a jejich řízení. Nyní si ukážeme, jak genderové vztahy ovlivňují management organizací a jak se v oblasti řízení uplatňují ženy. Výklad zaměříme nejprve na objasnění rozdílů mezi tradičním a genderově zaměřeným pohledem na organizace a jejich management. Přiblížíme si přitom hlavní pojmy a kategorie, jejichž prostřednictvím lze objasňovat nerovné postavení žen a mužů v managementu a jeho různých hierarchických i funkčních úrovních. V další části se pokusíme některé z uvedených přístupů a východisek ilustrovat na datech, která jsme získali v průběhu kvalitativního výzkumu praktických zkušeností českých manažerek. Na závěr si představíme strategii a základní metody „genderového mainstreamingu“. Pomocí těchto nástrojů je v zemích EU závazně přistupováno k integraci žen a mužů ve společnosti a organizacích.

4.1. Ignorace genderové problematiky v tradičních teoriích organizace a managementu

Práce zabývající se organizační strukturou, procesy a managementem až do poloviny 70. let dvacátého století vesměs nebraly v potaz ani genderovou strukturu společnosti, ani genderové aspekty dění v podnicích a firmách (viz také část 2.1.). V souvislosti s touto skutečností zastánci a autoři tradičních přístupů k managementu přehlíželi rovněž disproporce a dynamiku v zastoupení mužů a žen na různých úrovních a v různých oblastech organizací a řízení. Sám fakt, že ženy se na manažerských místech vyskytují jen minimálně a/nebo vůbec, byl buď ignorován, anebo brán jako normální stav, nad kterým není nutné „zbytečně spekulovat“. Proto dnes bývají tradiční teorie organizace a managementu označovány jako „genderové slepé“.

V této souvislosti je potřebné ozřejmit rozdíl a vztah mezi pojmy „genderovd neutralita“ a „genderovd slepost“. „Genderovd neutralita“ v podstate znamená, že určitá skutečnost (jev, přesvědčení, produkt atd.) je na existujícím uspořádání společenských vztahů mezi muži a ženami nezávislá. „Genderovd slepost“ se potom vztahuje k ignorování al nebo neschopnosti brát genderovou dimenzi společnosti v úvahu. Praktický problém spočívá v tom, že prezentace nějakého faktu či názoru jako „genderově neutrálního“ je často výrazem právě „genderově slepoty“. Také autoři a zastánci tradičních koncepcí managementu k organizacím přistupovali (a přistupují) jako k převážně technicko-administrativním systémům či objektům, na jejichž podobu, strukturu a chod nemají takové skutečnosti, jakými je odlišné postavení a role mužů a žen ve společnosti, žádný prokazatelný vliv. To, že je existence a dynamika genderových vztahů v uvedených přístupech opomíjena, však není ani tak důkazem „genderově neutrality“ organizací a managementu, jako spíše projevem „genderově slepoty“ autorů těchto koncepcí.

Za tradiční zde nepovažujeme pouze „klasické“ teorie vypracované Frederickem Taylorem (1913), Maxem Weberem (1964), Michaelem Crozierem (1964), Eltonem Mayem (1945) a dalšími, ale všechny přístupy, které problematiku genderových vztahů přehlížejí a/nebo přímo označují za nerelevantní. Jak přitom naznačuje současná bibliografie sociálních věd věnujících se organizacím a managementu, tyto pohledy a názory stále převládají. Z hlediska genderové perspektivy lze tradičním koncepcím organizací a managementu vytknout zejména dvě následující skutečnosti:

- Nereflektují fakt, že moderní organizace byly vytvořeny a ovládnuty muži a že jejich struktura tudíž odpovídá identitě a rolím, které společnost mužům předepisuje.
- Různé principy a pravidla řízení jsou v nich prezentovány jako objektivně dané a proto obecně závazné pro příslušníky obou pohlaví. Rozdíly v životních podmínkách, strategiích a zkušenostech mužů a žen jsou přitom ignorovány. Tradičně chápané a definované mužské atributy a projevy jsou a priori považovány za normu a ideál, kterému se mají ženy přizpůsobit (viz také část 3.1.).

4.2. Studium genderových nerovností v organizacích a jejich managementu

Výzkumné práce v sociálních vědách již delší dobu poukazují na význam pohlaví a genderu pro dělbu práce, popis pracovního místa, procesy přijímání, hodnocení,

povyšování a alokaci příjmů. Jinými slovy řečeno, výzkumy ukazují, že gender je v organizačních procesech a strukturách více či méně skryt a trvale zakotven.

Genderové teorie organizace se rozvinuly v posledních třech dekadách a to především na základě kritické reflexe problémů a obtíží, se kterými se ženy v podnicích a firmách řízených v souladu s tradičními přístupy potýkají. Analýzy ukázaly, že řada genderových nerovností v organizacích souvisí s možnostmi a předpoklady kariéry a postupu.

Běžně se např. stává, že i když muži a ženy vykonávají obsahově stejnou či příbuznou práci, jejich pozice mají jiný název - třeba sekretářka a tajemník. Oá tohoto rozlišení se potom odvíjejí i perspektivy další existence ve firmě - zatímco místo sekretářky je chápáno jako víceméně setrvalý stav, tajemník je možným předstupněm další manažerské kariéry.

Rosemary Crompton (1999) v této souvislosti ilustrovala, jak moderní byrokratické organizace pomohly zkonstruovat a rozvinout ideu závislé manželky. Ve sféře soukromého a rodinného života se od manželek tradičně očekává, že zajistí výkon nutných „provozních“ aktivit a „služeb“, čímž manželům poskytnou čas a prostor pro pracovní seberealizaci. Rozvoj manažerské kariéry a postup na vyšší pozice je potom v tradičně řízených organizacích spojován s „přibýváním“ strategické a tvůrčí práce a s „ubýváním“ administrativy a rutiny. Zatímco rutinu lze zvládat periodicky a v předem vymezených časových úsecích (např. standardní pracovní doba), řízení a promyšlení strategií je procesem kontinuálním vyžadujícím mnoho času a „nadstandardního“ nasazení. Díky domácím úvazkům a povinnostem jsou tak ženy i v pracovní oblasti „předurčovány“ k výkonu převážně administrativních činností a k poskytování dalšího „servisu“ mužům. Moderní byrokratické organizace představují prostředí, které nejenže není genderově neutrální, ale je na existenci genderových nerovností principiálně založeno.

4.2.1. První přístupy ke studiu genderových nerovností v organizacích

Jednu z prvních koncepcí, zaměřujících se na vysvětlení rozdílů v postavení mužů a žen na řídicích místech a v organizacích obecně, představuje práce Rosabeth Moss Kanter *Men and Women of the Corporation*. Kniha vyšla poprvé v roce 1977 a stala se klasikou, ze které dodnes čerpají mnohé autorky a autoři. Studie celkově pojednává o širokých souvislostech pracovních vztahů v korporacích, zejména na úrovni vedoucích pracovníků. I když Kanter bere na zřetel také vliv genderu na situaci žen a mužů v řídicích pozicích, za jednu z rozhodujících a určujících podmínek považuje zejména podíl v zastoupení příslušníků

obou pohlaví na daném postu. V návaznosti na to pak tvrdí, že kdyby byl poměr mužů a žen na manažerských místech obrácený, muži by se v práci chovali velmi podobně jako ženy, které dnes tvoří minoritu (Kanter, 1993). Sociologové, kteří považují za prvořadý vliv genderu, však na takový předpoklad reagují empiricky podloženým tvrzením, že pokud se významně změní zastoupení mužů nebo žen na určitém pracovním místě (aktéři), změní se povaha místa samého (např. prestiž nebo finanční ohodnocení) a role s ním spojené (Čermáková, 1997; Powell, 1999, viz také část 3.2.2.).

Teorie Rosabeth Moss Kanter je výjimečná právě tím, že za hlavní příčinu nerovného postavení žen v práci nepovažuje prvotně kategorii genderu, tak jako naprostá většina ostatních autorů, ale umístění individuů v organizační struktuře. Chování a postoje jednotlivců v organizaci pak podle této autorky determinují tři základní faktory:

- a) struktura příležitostí (mobilitních šancí) spojených s pozicí,
- b) moc a
- c) proporční zastoupení mužů a žen na té které pozici.

Kanter tvrdí, že ať už jde o muže nebo ženu v nevýhodné a nerovné pozici s nízkými mobilitními šancemi a nízkou mírou moci, jejich jednání je velmi podobné. Tento moment je také hlavním zdrojem kritiky její teorie. Kanter je především vytýkáno, že se nedostatečně zabývá příčinami a procesy, které způsobují neproporcionální zastoupení mužů a žen na různých postech a místech. V souvislosti s tím bagatelizuje vliv diskriminačních procesů, vyplývajících z apriorní preference maskulinních principů a hodnot v organizacích a jejich managementu. Jinými slovy řečeno, Kanter se soustředí více na formální podobnosti v jednání lidí v analogických podmínkách a situacích nežli na vysvětlení skutečnosti, jakým způsobem se v těchto podmínkách ocitli a proč se chovají, jak se chovají.

Rosabeth Moss Kanter je představitelkou teoretického směru, který sice považuje gender zajeden z důležitých činitelů organizačních procesů, ale nevnímá ho jako rozhodující pro jejich vysvětlení. Podobně jako autoři tradičních teorií řízení i Kanter považuje strukturu organizací za a priori genderově neutrální. Vzhledem k důrazu na racionální a formální stránku organizačních procesů lze její práci vnímat jako zajímavé rozvinutí tzv. weberianské tradice.

4.2.2. Nové směry studia genderových vztahů v organizacích

Nové směry studia organizací a řídicích procesů, které považují genderové vztahy za hlavní příčinu nerovného postavení žen v práci a managementu, se začaly rozvíjet zejména od poloviny 80. let dvacátého století. Kategorie genderu je

podle těchto přístupů institucionalizovaná v organizacích stejně tak jako v sociální struktuře obecně. Znamená to, že obecná definice obsahů mužských a ženských světů také v organizacích významně ovlivňuje rozdělení kompetencí mezi příslušníky obou pohlaví. Tato rozdělení jsou některými autory (Connell, 2002) nazývána „genderovými režimy“.

Robert Connell (tamtéž) definuje genderové režimy jako historicky konstruované vzorce mocenských vztahů mezi pohlavími. Lze se s nimi setkat ve všech typech společenských institucí a organizací. Na jedné straně všechny genderové režimy v sobě vždy obsahují definice maskulinního a femininního prvku tak, jak jsou zakotveny v genderovém uspořádání celé společnosti. Na straně druhé žádný genderový režim toto základní uspořádání pouze nekopíruje, ale přizpůsobuje specifickým potřebám instituce či organizace. To implikuje možnost proměny genderových vztahů v čase.

V předchozích kapitolách jsme si ukázali, že gender je společensky konstruovaný fenomén, který se historicky mění. Změnu genderových vztahů a vzorců nebo její počátky můžeme pozorovat mimo jiné tehdy, když dochází k protikladu, střetu nebo konfliktu rolí v různých kontextech. Například může jít o rozpor mezi názorem, podle kterého se má žena věnovat především domácnosti, rodině a dětem, a současným faktem všeobecně velmi vysoké zaměstnanosti žen, včetně nárůstu jejich podílu na řídicích místech ve společnosti a organizacích. Také v rámci genderového režimu jeané organizace může docházet k nekonzistenci obsahů vyžadovaných rolí. Například od žen v manažerských pozicích je v podniku obecně vyžadováno „kopírování“ mužského stylu řízení a způsobu jednání. „Mužsky“ se chovající a projevující manažerka se přitom může stát terčem kritiky, protože se nechová jako žena, třeba „správná“ manželka a matka. Z tohoto rozporu však za jistých okolností může vzejít iniciativa umožňující manažerkám skloubit pracovní a rodinný život...

Gender může být skryt hluboko v organizačních procesech a rozhodnutích, která se jeví, že s ním nemají nic společného. Například pracovní místa, jejichž obsahy a vztahy mezi nimi jsou v podnicích často považovány a prezentovány jako genderové neutrální. Zastánci těchto názorů většinou argumentují rovností povinností vyžadovaných od pracovníků na přesně definovaném postu. Přitom však opomíjejí skutečnost, že organizace a jejich struktura se od dob, kdy na řídicích místech pracovali výhradně muži a ženy představovaly pouze tzv. servisní pracovnice, nijak významně neproměnily (Halford a Leonard, 2001). To znamená, že definice perspektivních pracovních míst, kariérní možnosti a vyžadované kompetence zůstávají stereotypně přizpůsobeny mužským životním rolím (Collinson a Heam, 2004; Witz, 1992).

Opět se tak dostáváme k problému genderované organizace (viz kap. 2). Současné výzkumy (Acker, 1990; Billig a Alvesson, 1994; Powell, 1993; Witz a Savage, 1992) v této souvislosti ukazují, že „genderování“ v podnicích většinou probíhá nejméně ve čtyřech vzájemně provázaných procesech:

- **Rozdělení podle linie genderu**

Jde o institucionálními prostředky udržované rozdělení práce, dovoleného chování, jednání, prostoru a moci. V organizacích může být příkladem koncentrace žen a mužů do různých oblastí. Ženy lze např. se „železnou pravidelností“ potkávat v personálních odděleních firem, zatímco muže v oblastech souvisejících s technickým a organizačním zajištěním výroby. Z hlediska chování jde často o kontrolu emocionálních projevů. Vulgární chování (třeba nadávka, plivnutí na zem) sice není mužům schvalováno, je však víceméně tolerováno. Žena bude s největší pravděpodobností za vulgaritu veřejně kritizována, na rozdíl od mužských kolegů si však může otevřeně „poplakat“ atd.

- **Konstrukce symbolů a obrazů**

Jde o vytváření a udržování symbolů a obrazů, které vysvětlují, vyjadřují a posilují genderové rozdělení na ženy a muže, včetně preference světa práce před soukromím. Tato symbolika se prolíná různými úrovněmi a aspekty organizačního života. Zřetelná je např. u oblékání. Oblečení manažerů je typově voleno tak, aby vytvářelo image úspěšných a silných mužů, kteří mají vše pod kontrolou - dokonalý střih, tmavé barvy, minimum dekorativních prvků atd. Tomuto stylu oblékání jsou často nuceny přizpůsobovat se i ženy na manažerských pozicích. Naproti tomu ženy na servisních postech (asistentky a sekretářky) mají svým oblékáním vyvolávat zcela jiný dojem - image ženskosti. Různé organizační tiskoviny a propagační materiály bývají upraveny v souladu s tradičními maskulinními hodnotami úspěchu, fyzické síly, výkonu a materiálního bohatství. Na fotografiích dominují mladí a zdraví, případně starší decentní, rozhodně na první pohled „úspěšní“ lidé - stáří, únava, nemoc, nejistota jako by do světa práce nepatřily. Případná společná zobrazení mužů a žen často komunikují nadřazené postavení příslušníků „silného pohlaví“ - muž stojí a diktuje, žena sedí a zapisuje, případně pozorně sleduje, co je jí sdělováno. V textech najde čtenář spoustu informací o finančních obratech a ziscích firem, o dokonalosti výrobků, o plánech na další zvýšení produktivity atd. Informace o sociálních programech a iniciativách buď zcela chybějí, anebo hrají pouze okrajovou roli.

- **Interakce mezi aktéry**

Významným souborem procesů, které produkují genderované sociální struktury, včetně organizací, jsou interakce mezi muži a ženami, mezi ženami a ženami a mezi muži a muži. Jejich průběh se řídí a pomáhá udržovat zavedené vztahy nadřazenosti a podřazenosti. Například při analýze konverzace v pracovní skupině můžeme zjistit, kdo koho častěji přerušuje, jaká kdo vznáší

témata, na co kdo klade důraz apod. Výzkumy rozhovorů a diskusí ukazují obecný výsledek, podle kterého se muži častěji projevují jako aktéři a iniciátoři, zatímco ženy vyjadřují spíše emocionální podporu a naslouchají. Průběh interakcí ovlivňují také naučené způsoby interpretace chování žen a mužů. Pokud ve skupinové diskusi zvýší hlas muž, lidé budou jeho chování pravděpodobně interpretovat jako projev asertivity a důrazu. V případě žen je zvýšení hlasu často interpretováno jako hysterie.

• **Produkce identit**

Pokud se chce jedinec v organizaci uplatnit a „přežít“, musí se smířit s pravidly, která jsou v ní pro muže a ženy nastavena. Individuum tak - často podvědomě a spontánně - genderovanou organizační kulturu přijímá za svou a svojí roli v podniku považuje za přirozenou součást své vlastní identity. Blíže se k procesu utváření genderové identity vyjádříme v poslední kapitole.

4.3. Praktické příčiny a důsledky minoritního zastoupení žen v managementu

Autoři, kteří se zabývají otázkou horizontální a vertikální genderové segregace v organizacích, se shodují na tom, že kromě individuálních aspirací a osobní volby, je disproporční zastoupení žen a mužů v různých oborech, oblastech a na různých hierarchických pozicích zapříčiněno celým souborem vnějších bariér.

Pokud se zaměříme na manažerky, zjistíme, že v České republice představují pouze zhruba 3,5 % všech zaměstnaných žen. V případě mužů jde přibližně o 8% podíl. Když budeme sledovat oblast managementu blíže, zjistíme, že ve srovnání s muži se ženy obvykle objevují na nižších a/nebo hůře placených řídicích místech. V souvislosti s bariérami přístupu žen do vyšších manažerských funkcí byl zaveden pojem „**skleněného stropu**“. Toto označení symbolizuje skutečnost, že jde o systém neviditelných strukturálních překážek, jejichž existenci si žena začne uvědomovat a prožívat až při přímé snaze překročit určitou hranici. S bariérou skleněného stropu se v organizacích setkávají nejčastěji ženy, které chtějí postoupit na nejvyšší pozice.

Jednotlivé typy překážek, které mohou dohromady nebo v různých kombinacích „skleněný strop“ utvářet, představují:

- **Společenské bariéry** - zahrnují příležitosti v přístupu ke vzdělání a zaměstnání, celkovou genderovou strukturu společnosti a zejména genderové stereotypy.
- **Informační bariéry** - se vztahují především ke skutečnosti, že v podnicích ani ve společnosti jako celku nebývá zajišťována dostatečná informovanost

o zastoupení žen na řídicích místech. To jednak vytváří zdání bezproblémového stavu, jednak může ženy předem odrazovat od aspirací na manažerskou kariéru.

- **Bariéra odlišnosti** - pracovníci, kteří přijímají nové zaměstnance, si stereotypně spíše vybírají ty uchazeče, kteří se od nich významně neodlišují. Pokud tedy na vyšších pozicích převažují muži, bude si nejvyšší management pravděpodobně vybírat opět muže (viz problém homosociální reprodukce, část 3.2.2.).
- **Genderove rozdělení pracovního trhu** - ženy, které dosahují řídicích pozic, se uplatňují spíše ve feminizovaných, méně prestižních a/nebo finančně výhodných oborech.
- **Existence tzv. old-boys networks** - čili sítí neformálních vztahů, které mezi sebou vytvářejí muži pracovními i mimopracovními aktivitami. Vzhledem ke genderove homogenitě i zájmové orientaci těchto skupin a vztahů (např. mužské sporty), bývá pro ženy těžké do nich vstupovat. Zapojení do sítě neformálních vztahů je přitom jedním z rozhodujících předpokladů úspěšné kariéry v podniku.
- **Sexuální obtěžování** - nežádoucí chování sexuální povahy nebo jiné chování, které je založeno na sexu a které má vliv zejména na důstojnost a pozici člověka. Ze strany mužů jde často o demonstraci role sexuálního dobytce, svůdce a vlastníka kombinovanou s otevřeným podceňováním pracovních schopností žen (blíže viz část 4.4.1.).
- **Nedostatky v antidiskriminačních zákonech** - legislativní opatření zakazující diskriminaci jsou často vágní, nesystematická a nedisponují dostatečně účinnými sankcemi. V praxi proto může dojít k situaci, že žalovaná strana (podnik, nadřízený) sice oficiálně soudní spor prohraje, tato prohra se však záhy obrátí v neprospěch žalobkyně. Trest, který „provinilec“ dostane, je totiž spíše symbolický a neoslabí jeho celkové postavení. Za to žalobkyně si v práci „užije ŠYé“:

4.3.1. Tokenismus - negativní jev plynoucí z ojedinelosti žen v managementu

Tokenismus je pojem, který lze do češtiny těžko přeložit. Jde o fenomén plynoucí ze situace, kdy je zástupce určité skupiny (např. pohlaví, národnost, rasa) v určitém společenství (organizace, pracovní skupina) jediný či početně vzácný. Takový člověk se v očích většiny stává jakýmsi symbolem („token“ v angličtině znamená symbol, znamení) „své“ skupiny, je k němu obracena větší pozornost a je vnímán prostřednictvím stereotypů spojovaných s „jeho“ skupinou.

V prostředí managementu, zejména vrcholového, se vzhledem k nízkému

početnímu zastoupení v pozicích tokenů ocitají většinou ženy. Prakticky to znamená, že jakkoliv se manažerky snaží skrýt či potlačit svou ženskost, která je vnímána jako nepatřičný „handicap“, muži jim nadále připisují atributy stereotypně spojované s ženskou pozicí v práci. Zdůrazňování těchto vlastností je současně využíváno jako argument proti postupu a kariéernímu úspěchu žen. Tokenismus je tedy jedním z dalších mechanismů fungování a vytváření již popsaného „skleněného stropu“ v organizacích.

Autoři, kteří se fenoménem tokenismu zabývají (např. Kanter, 1993; Powell, 1992), popisují základní jevy, které se k pozici tokenů a jejich vnímání v organizacích a pracovních skupinách váží:

- **Pozornost:** lidé v pozicích tokenů přitahují pozornost právě svou výjimečností ve skupině. V případě managementu málopočetné či ojedinělé ženy „automaticky“ poutají pozornost mužů. Z hlediska psychologie vnímání působí token jako figura „zářící“ na pozadí většiny.
- **Kontrast:** pozorovatelé mají tendenci přehánět rozdíly mezi zástupci většiny a tokeny. To se projevuje přehlížením vlastností, které token s příslušníky většiny sdílí (např. vysoký pracovní výkon, znalosti) a zdůrazňováním jeho/její odlišnosti (matka, hospodyně, nerozhodnost, nezáměr o kariéru, nízká autorita). Problém přitom spočívá ve skutečnosti, že odlišné či specifické charakteristiky připisované tokenům představují stereotypy a generalizace, jež si většina o „jeho/její“ skupině vytvořila. Token není vnímán jako jedinečná osobnost, ale jako ztělesnění vlastností skupiny, kterou v očích většiny „reprezentuje“.
- **Tlak na výkon:** tím, že ženy jako tokenové přitahují pozornost a jsou hodnoceny podle stereotypizovaných ženských charakteristik, je jejich výkon předmětem vyšší kontroly a zároveň nedůvěry. Manažerky často tento fakt pociťují jako nutnost pracovat mnohem více a být lepší než jejich mužští kolegové.
- **Asimilace:** čím více se člověk v pozici tokena snaží většině dokazovat, že její pohled a přístup je nesprávný, tím větší pozornost (a s ní spojené procesy) na sebe obvykle poutá. Pro tokeny proto bývá jednodušší nepolemizovat a přizpůsobit se stereotypům, prostřednictvím kterých jsou vnímány. Tím však tyto stereotypy sami udržují a reprodukují.

I Z výše popsaných charakteristik plyne, že u žen v manažerských funkcích se fenomén tokenismu bude projevovat zejména v podobě stresu a neustálé nejistoty, jak se zachovat. Tvrdý autoritativní zákrok budou muži interpretovat jako přehnaný, „měkčí“ postup zase jako typicky ženský apod. Zajímavé přitom je zjištění některých studií věnovaných tokenismu. Ty totiž ukázaly, že pokud se v pracovních skupinách v pozici tokena ocitají muži, nemívají tak negativní zkušenosti jako ženy. Často je tomu dokonce naopak -

pozornost, kterou přitahují, se pro ně může stát výhodou. Například srovnávací studie policejního týmu a skupiny zdravotních „sester“ vedla k závěru, že zatímco pro policistky je pozice tokenů velmi nepříjemná a na zvýšenou pozornost ze strany mužů reagují rezignací, muži na místech zdravotních „sester“ se těší vají zvláštním výhodám. Většina mužů na těchto místech cítila, že pacienti jim přisuzují vyšší status, odpovědnost a někdy i odbornost než ženám - zdravotním sestřám. Naproti tomu 42 % policistek uvedlo, že se cítí jako „černé ovce“ svých týmů (Powell, 1993).

4.4. Sexualita a organizace

Genderová hierarchie v organizacích, resp. pravidlo, že ženy často zastávají horší pozice nebo mají horší podmínky (mzdu, příležitosti postupu atd.) než muži, je do značné míry udržována argumenty, založenými na stereotypch o ženství. Jde zejména o představy a názory spojené s ženskou reprodukcí, emocionalitou a sexualitou. Sociologové z genderového hlediska popsali způsoby, jakými jsou tělo, sexualita, emocionalita a proces reprodukce vytesnený z oblasti zájmu organizací. Ženy jsou obecně identifikovány s mateřstvím, péčí o děti a s domácím životem. V návaznosti na tento fakt je postavení žen v organizaci hodnoceno níže, protože jsou považovány za neschopné vyhovět požadavkům odtělesněného, abstraktního pracovního místa (Hearn a Parkin, 1987). Tím jsou často nuceny svoji ženskost různě skrývat - oblékají se neutrálně nebo v „mužském“ stylu, zahalují tělesné partie, jež muži spojují se sexualitou a ženstvím, „maskují“ své mateřství apod.

Zatímco ženská těla jsou z organizací různými způsoby a cestami vyřazována, sexualizována nebo objektivizována, mužská těla nejsou (Mills a Tancred, 1992). Mužská heterosexuality totiž hraje důležitou roli v legitimizaci organizační moci a je její integrální součástí. Robert Connell (2002) popsal koncept hegemonické maskulinity, která je formována kolem dominance nad ženami a v opozici k jiným typům maskulinit (např. takzvaně zženštilým mužům, homosexuálům nebo dokonce mužům na rodičovské dovolené). Obraz hegemonické maskulinity v současné společnosti podle Connella představuje silného, technicky kompetentního, autoritativního vůdčího muže, který je sexuálně potentní, atraktivní, má rodinu a kontroluje své emoce. Tento obraz se pak promítá také do ideálu „správného“ manažera. Žena a ženské tělo do obrazu hegemonické maskulinity nezapadají. To pak vyžaduje, aby žena (s manažerskými ambicemi) skryla vše, co ji dělá ženou, což je v podstatě nemožné, protože pohlaví je charakteristikou, která je téměř vždy okamžitě rozpoznána. Může se však o to alespoň pokusit a své chování a jednání přizpůsobit mužskému ideálu.

Směr zkoumání sexuality v organizacích je součástí kritiky klasických teorií organizace (Mills a Tancred, 1992). Autoři tradičních teorií organizačního chování totiž opomíjeli důležitou historickou dimenzi, proces desexualizace. Gibson Burrell (1984) upozorňuje, že proces desexualizace práce znamenal vytlačení spousty lidských pocitů z organizace. Dějinně je tento trend spojen s rozvojem racionality, s transformací katolické církve na byrokratickou hierarchii a s vytvořením moderních sexuálních tabu. Sociologové Jeff Hearn a Wendy Parkin (1987) dokonce považují sexualitu - ve smyslu zavedeného modelu fyzických a psychických vztahů mezi mužem a ženou - za jeden ze základních principů byrokracie a tvrdí, že organizace jednak sexualitu samy konstruují a jednak jsou sexualitou strukturovány.

Klasickým příkladem i důkazem toho, že sexualita napomáhá udržovat genderovou strukturu organizací, resp. rozmístění žen a mužů do různých pozic, je vztah nadřízený (šéf) - sekretářka. Rosemary Pringle (1989), která se ve své práci zaměřila právě na tento vztah, argumentuje, že sexualita představuje tichý zdroj skutečné konstrukce mužského byrokrata. Heterosexualita podle ní strukturuje organizace. Vztah šéf - sekretářka představuje způsob byrokratické kontroly, která je zásadně podpořena „tradičním“ rodinným modelem. V jeho rámci jsou muži v celé řadě ohledů chápáni a prezentováni jako (řídící, rozhodující) subjekty a ženy jako víceméně pasivní objekty. I další studie manažerského a organizačního prostředí ukázaly, že sekretářka velmi často plní roli analogickou očekáváním vůči chování manželky. Podobně jako manželka svými domácími aktivitami a „servisem“ také sekretářka umožňuje šéfovi plně se soustředit na (jeden) pracovní úkol a výkon - plní jeho přílasy, pečuje o administrativu a operativu, organizuje mu čas, vyřizuje za něj různé záležitosti a k tomu všemu mu také obvykle poskytuje emocionální podporu.

I Naše vlastní zkušenosti potvrzují, že celá rada sekretářek je svými šéfy využívána k plnění úkolů, které nemají nic společného s jejich pracovním zařazením - chodí jim do lékárny pro prášky, obstarávají za ně nákupy, nosí jejich obleky do čistírny, vyzvedávají jejich děti ze školky nebo o ně přímo pečují atd. Zarážející přitom je zjištění, že pouze některým sekretářkám takové jednání vysloveně vadí nebo připadá jako „nenormální“.

Genderovanost organizací se projevuje také ve vzájemné provázanosti obrazů žen na různých pozicích. Status pozice sekretářky se do značné míry přenáší do statusového obrazu žen na manažerských místech. Tímto přenosem dochází k dalšímu způsobu znevýhodňování manažerek.

Z hlediska image a vizualizace bývá pro manažerky těžké se s uveáenými přenosy vyrovnat. Manažerky se často dostávají do situací, kdy si je klienti

nebo obchodní partneři „pletou“ se sekretářkou, protože ženu na manažerské pozici jednoduše neočekávali. Také to je jedním z praktických důvodů, proč se některé manažerky snaží svou image přizpůsobit více mužskému stylu oblékání. Pak se zase mohou dostat do situace, kdy jsou mužskými kolegy a partnery považovány za pracovní kompetentní a schopné, avšak také kritizovány za nedostatečnou ženskost („mužatky“).

Rosemary Pringle ovšem zdůrazňuje a připouští rovněž fakt, že sexualita v organizacích nemusí být vždy v neprospěch žen. Schopnost žen přinášet mužům sexuální potěšení a uspokojení může být užita ke zlomení mužské racionality či převahy a k zisku moci (viz také část 2.1.2. a doplňkové strategie žen a mužů v organizacích). Z hlediska snah o genderovou rovnost a integraci je však celkově důležité, aby sexualita nebyla zneužívána k mocenským bojům. To neznamená její potlačování a skrývání, ale otevřenou prezentaci jako atributu i hodnoty, která je přirozeně vlastní ženám i mužům a primárně souvisí s reprodukcí.

4.4.1. Sexuální obtěžování na pracovišti

Významným problémem, poukazujícím na přítomnost a důležitou roli sexuality v organizacích, je sexuální obtěžování. Výsledky zahraničních sociologických výzkumů ukazují, že sexuální obtěžování je častým jevem (např. Heam a Parkin, 2001, 1987; Bell a McLaughlin, 2002). Sexuální obtěžování je jedním z diskriminačních mechanismů, které je možné v zaměstnání identifikovat a které významně ovlivňují postavení žen a mužů v práci, jejich pracovní dráhu, finanční ohodnocení a standard pracovního komfortu. Z individuálního hlediska zaměstnance je sexuální obtěžování příčinou mnoha negativních zkušeností v práci: déle trávající stres, slabé uspokojení z práce, zvýšená tendence opustit zaměstnání, rozvázání pracovního poměru apod. Přestože zahraniční výzkumy ukazují, že dochází i k sexuálnímu obtěžování mužů a k obtěžování stejného pohlaví, nejčastěji jsou obtěžováním postihovány ženy ze strany mužů. Sociologické analýzy soudních případů přitom prokázaly, že ochota žen tolerovat obtěžování je často podmínkou udržení či zisku pracovního místa, důsledkem i příčinou existence genderové hierarchie v organizacích.

Rozlišujeme dvě formy sexuálního obtěžování:

1. „Obtěžování **pro** něco“, v rámci něž jsou sexuální „služba“ či uspokojení požadovány jako úplatek (např. za přístup k určité pracovní pozici či zdroji), nebo jako „cena“ za udržení současného stavu (pracovního místa, určitých výhod). V uvedeném ohledu je sexuální obtěžování součástí širšího

fenoménu „skleněného stropu“ (viz kap. 4.3.). V případě tohoto typu sexuálního obtěžování jsou pachatelé nejčastěji nadřizení muži vůči podřízeným ženám.

2. „**Nepřátelské prostředí**“ zahrnuje všechny typy chování a projevů sexuální povahy, které zneprůjemňují a znesnadňují pracovní výkon nebo vytvářejí urážející, zastrašující a ofenzivní podmínky na pracovišti (může jít také o sexuální nápisy, pornografické fotografie, kalendáře nebo časopisy vystavené na pracovišti). Tento typ sexuálního obtěžování nacházíme častěji mezi spolupracovníky.

Výsledky různých studií ukazují, že k sexuálnímu obtěžování dochází častěji v pracovním prostředí, kde převažují muži, a v zaměstnáních, oborech či sektorech, které jsou považovány za tradičně mužské. Tam, kde je vyrovnané zastoupení žen a mužů na pracovišti, bývá sexuální obtěžování méně časté. To však neznamená, že některá pracovní prostředí jsou vůči sexuálnímu obtěžování a priori imunní.

4.5. Prostředí managementu očima českých manažerek

V předchozích částech této kapitoly jsme představili základní teoretické koncepty studia genderových vztahů v organizacích a managementu. Vycházeli jsme především ze zahraničních sociologických výzkumů a prací. Tyto výzkumy poukazují na všeobecné rozšíření nerovnosti v genderových vztazích, které negativně ovlivňuje zejména ženy. V České republice zatím bylo provedeno jen málo a spíše dílčích sond do organizačního života z hlediska genderu. Nyní nabídneme některá zjištění z případové studie *Manažerky 2001*, provedené v Sociologickém ústavu AV ČR (Křížková, 2002; Křížková, 2003). Ta nám pomohou dokreslit praktický charakter a souvislosti popsaných konceptů i problémů, se kterými se ženy na řídicích pozicích setkávají.

Charakteristika případové studie Manažerky 2001

I Pro případovou studii životních strategií žen na řídicích místech na trhu práce bylo provedeno 15 hloubkových rozhovorů se ženami na pozicích středního a vyššího managementu. Šlo o polostrukturované rozhovory primárně zaměřené na pracovní a rodinné strategie. Rozhovory byly vedeny na jednom pracovišti - ve velké mezinárodní firmě specializující se na finanční poradenství. Výběh respondentek probíhal metodou tzv. nabalování (někdy nazývána metodou „sněhové koule“).

Pro ilustraci popsaných genderove strukturujících mechanismů v organizacích jsme vybrali následující příklady a zjištění.

- **Rozpoznání nerovností - jak projít skleněným stropem?**

„No, domnívám se, že kdybych nosila kalhoty, tím myslím kdybych byla muží, tak bych určitě udělala větší kariéru, než jsem udělala, a určitě bych to měla jednodušší s autoritou, protože tam stačí jenom to, že jste chlap. Ale když jste ženská, tak musíte být hodně dobrá, musíte být alespoň třikrát lepší než ten chlap. To určitě. To si myslím, že platí.“

Základní strategií, pomocí níž se ženy snaží vyrovnat mužům a dosáhnout stejného postavení, je celkové podřízení života práci a organizačním pravidlům a požadavkům. Na jedné straně musí žena zvládat všechny formální pracovní nároky (a to ze svého subjektivního hlediska lépe než muži), na druhé straně musí také odhalit neformální pravidla úspěchu a jejich využitím podpořit svůj kariérní postup. Jde o sebezviditelňování a vyzdvihování osobních schopností a úspěchů a zejména o zapojení do neformálních sítí vlivu a dalších aktivit. Prakticky to znamená, že pokud chce žena v organizaci setrvat a postupovat výše, musí své životní a zejména rodinné plány podřídit pracovní kariéře a jejím nárokům. Z toho pak vycházejí všechny další životní strategie.

Většina mladých žen přiznala, že při přijímacích pohovorech jim byly kladeny otázky ohledně jejich plánů na založení rodiny. Všechny dotazované manažerky potom uváděly zkušenost, že bez ohledu na individuální postoj k založení rodiny bývají ženy v organizaci při různých příležitostech vnímány a explicitně označovány jako potenciální matky. Následující citace ukazuje, jak sám fakt, že manažerka, resp. pracovnice, je žena, celkově mění pohled na její postavení i očekávání vůči ní,

„Vím třeba o jednom konkrétním případě své kolegyně, kdy partner, se kterým hodně pracovala, tak s ním diskutovala, jakou kariéru jí rozvrhne na čtyři roky, a ona je opravdu ten typ člověka, že má ten život, že se ho snaží organizovat hodně dopředu. Tak s ní diskutoval a když měli naplánované ty čtyři, pět let dopředu, tak on jí řekl: No jo, ty se sbalíš a půjdeš na mateřskou a všechno to můžeme hodit za hlavu. Takže v tu chvíli tam třeba mohl být náznak toho, že si stěžuje na to, že ta investice do ní se během zlomku vteřiny vytratí...“

- **Neutralita definice pozice - „klonování“ loajálních a průměrných maskulinních jedinců?**

Pracovní prostředí, konkrétní instituce, pravidla práce a kariéry i definice pozic jsou ve většině organizací vytvořeny i považovány za genderově neutrální. Tato zdánlivá neutralita však vyhovuje spíše mužům, resp. stereotypům o mužských rolích, a jejich náplni i uspořádání. Organizační pravidla, normy a směrnice totiž ignorují rodinnou a/nebo osobní situaci pracovníka či pracovnice. Na pozici manažera jsou vybíráni pouze ti jedinci, jejichž chování je jednoznačně přizpůsobeno i podřízeno firemním požadavkům a normám. Mezi ně patří i nepsané pravidlo, že „práce pro firmu je životní prioritou“. Výrazné individuality a lidé, jejichž životní aspirace a ambice se neomezují pouze na práci, nemají v takto nastaveném prostředí příliš šancí k „přežití“. Organizace si své manažery vychovává a vybírá v souladu s principy již popsané homosociální reprodukce. Jedna z dotazovaných manažerek tento postup označila termínem „klonování“.

„Ta naše firma, asi jako většina větších firem, se snaží ty lidi trošku naklonovat a během času ty lidi trošku otesdvat k obrazu svému, takže když se dostanou na manažerskou pozici, tak bych řekla, že se sobě hodně podobají, mají stejné návyky, stejně přistupují k zakázce, stejně komunikují s lidmi, takže tam si myslím, že je mnohem těžší odchytnout ten rozdíl mezi těmi pohlavími.“

„... že ti lidé z personálního oddělení mají takovou tu tendenci, že mají takového toho ideálního pracovníka vymodelovaného a vždycky mám pocit, že ten člověk si tam stoupne a oni si ho přeměří a vypadne, že je to buď vhodný kandidát nebo ne. Tak to si myslím, že i takovéhle to výběrové řízení to hodně ovlivňuje, že třeba u nás individuality nemají moc prostor. Tak to je jedna věc, ale pak bych řekla, že to je dané i tím vývojem, tady se ten člověk vymodelovává, když se ten člověk rozhlíží kolem sebe a vidí, jak to dělá kolega a snaží se tomu přizpůsobit. A i v tom je možná další faktor, protože když třeba ta firma vidí, že někdo moc vybočuje, tak ho motivuje k tomu, aby odešel, snaží se ho dostat do nějaké linie, a když to nevyjde, tak to vycítí sám, anebo firma naznačí, že to není ideál.“

Pracovní prostředí je obecně manažerkami popisováno jako hodně konkurenční, vyhovující spíše mužům s „ostrými lokty“. Podle respondentek se v organizaci mnoho žen cítí „vystresováno“.

- **Strategie tokenů - využití genderových stereotypů**

Analýza výpovědí dotazovaných manažerek ukázala, že genderové stereotypy a hierarchie jsou jimi při plnění pracovních úkolů více či méně často

využívány. Jde o jednu ze strategií lidí v postavení „tokenů“ - přijmout charakteristiky, které jim většina přisuzuje, v tomto případě stereotypy o ženách - a pokusit se je využít ve svůj prospěch. Ambiciózní ženy v prostředí ovládaném mužskými principy a hodnotami obvykle velmi rychle pochopí nejistotu své pozice a možností postupu v kariéře. Jedna ze strategií, kterou poměrně často používají, spočívá v omezení vztahů a spolupráce s ostatními ženami. Od „běžných“ žen se přitom izolují jako od neperspektivní skupiny, se kterou nechtějí být ztotožňovány (viz také část 2.1.2.). S dalšími ambiciózními ženami nespolupracují, protože se s nimi vzájemně vnímají jako konkurentky. Součástí této strategie je záměrné vstupování do vztahu muž - žena. V tomto vztahu mohou (budoucí) manažerky využít fakt, že jsou ženami. Muž do něj totiž přenáší obecný stereotyp své nadřazenosti nad ženou a necítí se ohrožen. Díky tomu žena získá větší prostor i klid pro seberealizaci.

V následující ukázce z rozhovoru je vidět, jak dotazovaná manažerka prožívá a hodnotí svůj vztah s finanční ředitelkou klientské firmy. Respondentka do tohoto vztahu vnáší očekávání vytvořená reflexí postavení žen v práci. V souladu s těmito zkušenostmi zastává obecný názor, že ženská schopnost konkurovat mužům je omezená. Od mužských protějšků proto očekává, že ji za konkurenci nebudou považovat a že se ve vztahu k ní budou cítit sebejistě. Zároveň si však uvědomuje fakt, že ženy na vyšších řídicích místech se často vzájemně považují za konkurenci.

K: „Musím přiznat, že s muži jednám snadněji než se ženami. Pokud jsou na těch pozicích těch finančních ředitelk, tak mám někdy pocit, že mě berou jako konkurenci, což... Ale tenhle pocit mám, že by raději viděly muže. Jdu raději ke klientovi, kde finančním manažerem je muž. Asi to potřebuje takový proti..., jak se to říká...“

A: „Protipól.“

K: „Protipól. No, když mám jednat s finančními řediteli, kteří jsou muži, tak absolutně hladce, bez problémů.“

A: „Jak byste si to vysvětlila?“

K: „Ze se necítí, to je možné, že se necítí ohroženi.“

A: „Dokážete si to nějak vysvětlit? To, že se necítí ohroženi, když vy vlastně jste na pozici manažerky?“

K: „Asi jsou víc v klidu. A ženská vždy ví, že je tam nějaký předpoklad, že není dobrá jako ten muž. A také v tom osobním životě může mít více problémů, může mít rodinu a pak v tom pracovním životě to nemusí tak zyládat. Ta možnost tu je. Což ten muž nemá, ten může pracovat v klidu. Tak to vidím.“ (K - Klára, respondentka, A = Alena, tazatelka)

Jak bylo patrné z více rozhovorů, ve vztahu muž - žena hraje roli i určitý „sexuální podtext“. V níže uvedeném případě je finančnímu řediteli klientské firmy vytvářen prostor k uplatnění jeho sebevědomí a potvrzení mocenské pozice v podniku. Muž - ředitel v tomto vztahu neočekává, že by byl ženou ve své pozici nějak ohrožen. Navíc je využíván fakt, že kontakt s atraktivní ženou u mužů spouští řadu rituálních projevů motivovaných potřebou zalíbit se a učinit dojem. Jak je patrné z ukázky, na podobné mechanismy je spoléháno i v případech jednání s manažerkami klientských firem.

„Je dobrá zkušenost, kterou máme, že když je problematický klient a je to žena, tak tam posíláme muže, nebo naopak. Protože přece jenom ta rozdílnost toho pohlaví funguje tak, že tam pošleme nějakou hezkou asistentku, ta přinese všechny informace, které jsme potřebovali. Kdežto, kdybychom tam poslali nějakého kluka, tak by to třeba tak nefungovalo. Takže i to je taková - že jo, člověk toho klienta pozná během té návštěvy, toho jednoho roku, a když se to potom opakuje, tak prostě víme, s kým máme tu čest. Takže si myslím, že se v určitých situacích dá i využívat toho jiného pohlaví.“

• **Neformální vztahy - kariérní výtah?**

Případová studie životních strategií žen na řídicích místech odhalila také velkou důležitost neformálních vztahů pro rozvoj kariéry mužů a žen v rámci organizace. Ve zkoumané firmě byly identifikovány dva vzájemně propojené mechanismy utváření neformálních vztahů. První z nich představuje navazování přátelství mezi pracovníky. Takto vznikající síť se průběžně mění, přičemž s postupem na vyšší pozice nabývají stále většího významu pro budoucí úspěch a kariéru. Dalším specifickým mechanismem vstupování do neformálních vztahuje (dobrovolná) účast na společenských akcích pořádaných při nejrůznějších příležitostech (narozzeniny významného manažera, ukončení důležité zakázky nebo další typy přechodů z jednoho období do druhého). To, že častá účast a zviditelnění se na těchto setkáních výrazně přispívají k šancím na postup v kariéře, přiznala většina dotázaných manažerek.

I „Já si myslím, že ano. Ze jakýkoliv způsob, že... ano, vlastně čím víc si člověk udělá kontaktů, tak tím i víc se pak dostane k zajímavější práci, k zajímavější zakázce, určitě. Ale jako je to přirozené. Já jsem nad tím také přemýšlela, že je to jako nefér, když někdo třeba nechodí po práci na nějaké aktivity, že to není fér, že když se s někým skamarádíte, nebo si s někým dobře rozumíte, tak on vám pak vlastně zase dá šanci pracovat na něčem zajímavém, takže určitě je to jeána zforem toho zviditelnění.“

4.6. Dosahování genderové rovnosti v managementu

Hlavním znakem genderově integrované organizace je rovnost podle genderu. Rovnosti by mělo být dosaženo na dvou základních úrovních: ve smyslu rovných příležitostí a rovného zacházení pro ženy a muže.

- Rovné příležitosti žen a mužů představují neexistenci bariér přístupu k ekonomickému, politickému a sociálnímu uplatnění.
- Rovné zacházení pro ženy a muže pak znamená neexistenci přímé nebo nepřímé diskriminace na základě pohlaví v organizační struktuře a procesech.

Ukázali jsme si, že důležitou rolí ve vztazích v organizacích hraje proporční zastoupení mužů a žen v pracovních kolektivech. Velká část diskriminačních mechanismů je způsobena právě postavením žen jako minority, a to obzvláště v oblasti managementu. Více žen na manažerské úrovni kromě toho, že eliminuje negativní vliv minoritního postavení žen v podnicích, také potenciálně obohacuje dynamiku a hodnotovou základnu managementu. Z vnější perspektivy pak může profil organizace se „smíšeným“ manažerským týmem do podniku přitahovat další ženy (Webster, 2001). Mezi hlavní důvody, proč v poslední době dochází v zahraničních organizacích k implementaci iniciativ zaměřených na genderovou rovnost a zvyšování sociální a genderové diversity pracovníků, patří:

- V důsledku vyšší sociální a genderové diversity zaměstnanců a manažerů může být v organizaci reprezentována širší paleta kompetencí.
- Pokud se genderová a sociální rozmanitost zaměstnanců podobá rozmanitosti celkové populace (potenciálních zákazníků), může z ní profitovat daná organizace i ekonomicky.
- V důsledku iniciativ pro rovnost je stimulován rozvoj zaměstnanců, což vede k jejich větší spokojenosti a produktivitě.
- Organizační kultura se stává dynamičtější a různorodější, což je výhodou pro všechny.

4.6.1. Genderový mainstreaming

Specifickou strategií a metodou dosahování rovnosti, prevence diskriminace a vzniku nerovností v praxi je genderový mainstreaming. V zemích EU začala být rovnost podle genderu právně zakotvována již od 60. let dvacátého století. Zkušenosti však ukázaly, že samy právní úpravy praktickou situaci příliš nezměnily. Jednu z příčin představuje skutečnost, že většina mechanismů, které ústí

do genderových nerovností, je nezamýšlených - management organizací jednoduše není naučen reflektovat genderové důsledky různých rozhodnutí, opatření a aktivit.

Genderový mainstreaming (*mainstream* = hlavní proud) znamená systematickou integraci priorit a potřeb žen a mužů do všech organizačních postupů a opatření. To znamená, že možné genderové důsledky veškerých rozhodnutí a změn jsou brány v úvahu už ve stadiu jejich plánování. V návaznosti na to potom dochází k monitorování a vyhodnocování skutečných dopadů každého opatření na život žen a mužů. Genderový mainstreaming jako nástroj a strategie přihlíží k biologickým odlišnostem mužů a žen i k jejich odlišným společenským a životním podmínkám. Současně se snaží vyhnout stereotypizaci a zjednodušování mužských a ženských rolí.

Poprvé se o mainstreamingu jednalo na světové konferenci Spojených národů v Nairobi v roce 1985. V roce 1986 bylo Spojenými národy formálně schváleno, že genderová perspektiva má být začleněna do každého rozvojového plánování. Během světové ženské konference v Pekingu v roce 1995 bylo rámcově stanoveno, jak by měla být práce na globálním zajištění rovnosti organizována a financována. V Amsterodamské smlouvě z roku 1997 byla formalizována povinnost všech zemí EU adoptovat strategii genderového mainstreamingu jako jednu z rozvojových priorit a zásad.

Existují různé, vzájemně příbuzné, metody genderového mainstreamingu. Vzhledem k jejich obecnému charakteru je možné je využívat jak při vytváření celostátních právních, ekonomických nebo sociálně politických opatření, tak i v rámci jednotlivých organizací.

- **Statistiky členěné podle pohlaví**

Důležitým východiskem jakékoliv akce pro dosažení rovnosti a genderové integrace je třídění všech statistik a údajů podle pohlaví. To je zdrojem informací o současném stavu společnosti nebo organizace a o jednotlivých oblastech rovnosti nebo nerovnosti. Je to první krok, který popíše aktuální stav a napomůže jeho zhodnocení (viz také benchmarking genderových vztahů v části 2.3.1.).

- **Vyhodnocení genderových dopadů**

Jde o preventivní metodu, jejímž cílem je zjistit či odhadnout, jaké budou mít daná rozhodnutí, legislativní úkon nebo nějaký akční program dopady na rovnost žen a mužů. Předpokladem jejího použití jsou data členěná podle pohlaví. Ta umožňují odhadnout, do jaké míry je ta která oblast (např. zastoupení žen v managementu) zatížena genderovými nerovnostmi, i hledat pravděpo-

dobné (kulturní, společenské, organizační) příčiny tohoto stavu. Na základě této analýzy lze připravit opatření, která jednak zabrání prohlubování existujících nerovností, jednak je pomohou postupně odstraňovat.

- **Metoda 3Z**

Metoda 3Z slouží k systematickému shromažďování faktů a informací o postavení žen a mužů ve společnosti či organizaci. 3Z znamenají: **zastoupení** (kolik žen a mužů se v určité oblasti, pozici apod. vyskytuje), **zdroje** (jak jsou rozděleny zdroje organizace - peníze, prostor, rozvoj, technika, čas atd. - mezi ženy a muže) a **závěry**, které shrnují zastoupení a zdroje a ptají se po příčinách zjištěných rozdílů a genderových nerovností.

I Představme si, že chceme zjistit, jaký vliv mají ženy na fungování organizace, resp. zda je jejich vliv stejný jako vliv mužů. Podle metody 3Z bychom začali analýzou zastoupení žen a mužů na manažerských místech. Kromě statistik bychom se zabývali také otázkami, jakou konkrétní mocí a pravomocí ženy a muži disponují a jaké zdroje a příležitosti využívají, resp. o nich rozhodují. Na tomto základě můžeme učinit závěry o tom, ve kterých oblastech a pozicích jsou ženy (muži) z hlediska vlivu početně i fakticky znevýhodněny a jak tyto nerovnosti odstranit.

Na závěr této kapitoly nabízíme příklady tří firem, kterým se podařilo zavést do praxe různé strategie na podporu genderové rovnosti a v nichž mají ženy reálnou šanci na manažerskou kariéru (Women Industrial Research, 2003).

Siemens

Siemens, největší výzkumně vývojová společnost na světě, přijala v roce 2001 „Vůdčí principy na podporu a řízení diversity“ (Guiding Principles for Promoting and Managing Diversity) a zahrнула sociální a genderovou diversitu do své obchodní strategie. Přesto celkový podíl žen zaměstnaných v této společnosti činí jenom 28 % a podíl žen na řídicích místech pouze 8,6 %. Hlavní důvod pro tak nízká čísla není diskriminace v podniku, ale extrémně nízký počet absolventek ve vědě, výzkumu a vývoji. Siemens proto vytvořil dlouhodobou strategii s cílem ovlivnit výběr disciplíny u dívek již ve velmi brzkém věku. Jde jednak o tematické tábory pro dívky od 15 let a dále např. program s názvem Yolante (Young Ladies' Network of Technology), který podporuje ročně více než 100 mladých žen během jejich studia techniky. Stejně tak důležité jako podpora přijímání žen je umožnit ženám pokračovat v jejich výzkumné kariéře, tzn. pomoci zaměstnankyním/zaměstnancům harmonizovat jejich pracovní a rodinné závazky. Siemens nabízí částečné úvazky, možnost flexibilní pracovní doby a práce z domova, ale i profesionální péči o děti. Zaměstnanci mají možnost volna pro péči o závislé členy rodiny a jsou podporováni v udržování kontaktů během rodi-

čovské dovolené. Jsou jim průběžně dodávány informace, nabízen trénink, ale i on-line kontakt se spolupracovníky.

Schering

Již v roce 1973 zahájila farmaceutická firma Schering svou politiku rovnosti příležitostí otevřením centra denní péče o děti zaměstnanců. V roce 1990 bylo vytvořeno oddělení pro politiku ženských otázek a zaměřilo se zejména na rozvoj ženské kariéry v rámci společnosti. Schering má svůj vnitřní mentoringový program, který zahrnuje ženské trénerky manažerských dovedností. Produktiv Zeit (Produktivní čas) je název programu, založeného na roční pracovní době. Pracovní doba je v rámci týmů ve spolupráci s nadřízeným pečlivě plánována tak, aby byly splněny požadavky zákazníků, ale i možnost harmonizace práce a rodiny zaměstnance. Je možná práce na částečný úvazek a teleworking. Podle managementu společnosti tyto možnosti zvyšují produktivitu a motivaci zaměstnanců.

AstraZaneca

Farmaceutická firma AstraZaneca, působící nejvíce ve Švédsku, zavedla propracovaný systém plánů na zvýšení sociální a genderové diversity. Slogan „Různě myslí - společné cíle" a monitoring - jsou vestavěné do všech manažerských strategií a procesů. Firma si uvědomuje potřebu zaměstnávat a udržet si ty nejvíce kreativní, inovativní a produktivní pracovníky odkudkoliv. Jedním z konkrétních výsledků praktické implementace a rozvoje uvedené základní myšlenky je 50% zastoupení žen mezi výzkumníky a 29% na pozicích managementu. Odpovědnost za genderovou rovnost neleží pouze na personálním managementu, ale zejména na přímých nadřízených a vedoucích týmů. Ti mají v popisu práce vytváření plánů na zvýšení genderové a sociální diversity, které jsou každoročně hodnoceny. Ve firmě jsou samozřejmostí všechny běžné formy alternativní organizace práce a částečný úvazek je nabízen i na řídicích místech.

Cvičení 4:

Zeny a manažerská kariéra - případové studie

Cvičení k této kapitole sestává ze čtyř krátkých případových studií inspirovaných našimi výzkumnými zkušenostmi a náměty, které jsme našli v zahraniční literatuře (Bailey, 1994; Marcic, 1995). Uvedené případové studie přibližují problémové a dilematické situace, se kterými se potýká řada žen-manažerek. Vedle poukázání na tyto problémy je důležitým cílem cvičení stimulace kritické diskuse o managementu a genderových vztazích. Případové studie lze řešit individuálně či v menších (tří- až čtyřčlenných) týmech. Výsledky by pak měly být srovnány a prodiskutovány ve větších skupinách. Optimální je zastoupení příslušníků obou pohlaví v těchto skupinách.

Případová studie 1: Kariéra a děti

Petra se stala jednou z členek vrcholového vedení české pobočky mezinárodní firmy. Do podniku nastoupila hned po vysoké škole a dosažení tohoto postu ji stálo hodně tvrdé práce. Se svým manželem Martinem se před časem dohodli, že s dětmi počkají, dokud si oba dva v práci nevybudují určité postavení. Po Petřině povýšení se manželé rozhodli, že děti nebudou nadále odkládat, a po čase se jim narodilo děvčátko. Přestože dítě bylo celkově v pořádku, relativně často bylo nemocné. V době nemoci se o něj rodiče museli starat doma. Partneři se zpočátku dohodli, že se v péči o potomka budou střídat, aby se ani jeden z nich nemusel omezovat ve své kariéře. Přes uzavřenou dohodu a dobrý úmysl se časem ukázalo, že Martin je z práce uvolňován jen s obtížemi a zřídka. Proti tomu Petra nacházela u svého zaměstnavatele maximální podporu a pochopení. Navzdory častým uvolněním si přitom ve firmě udržovala vysoký pracovní standard a kredit. Tato skutečnost vedla k tomu, že byla vybrána k reprezentaci podniku na významné mezinárodní konferenci v New Yorku.

Pro Petru znamená možnost zúčastnit se této konference nejen poctu, ale také důležitý bod v její další kariéře. Situaci jí však znepříjemňuje nejistota o manželově reakci - i přes proklamaci podpory Martin v minulosti reagoval s podraž -

děním na její občasně několikadenní služební cesty. Cesta a účast na konferenci si vyžádá celý týden. Holčička sice již delší dobu nemarodila, ale co když onemocní právě nyní? Nezkomplikuje tím Martinovi situaci? Nemá si to s účastí na konferenci raději rozmyslet a zůstat doma?

Otázky:

- *Má Petra odjet na konferenci, anebo raději zůstat doma?*
- *Pokud se Petra rozhodne pro účast na konferenci, jakým způsobem to má Martinovi sdělit?*
- *V čem spočívají možné kořeny Martinovy nevole s Petřinými služebními cestami?*
- *Jakým způsobem ovlivní Petřino rozhodnutí její další kariéru?*
- *Byli jste někdy v podobné situaci? Pokud ano, o co šlo a jak jste ji řešili?*

Případová studie 2: „Ztracená“ prezentace

Monika, mladá odbornice na obchod a marketing, byla pozvána na poradu vedení. Tam byla pověřena přípravou a naplánováním nové reklamní kampaně. Jako vedoucí týmu si k sobě mohla vzít další dva lidi. Monika se nejdříve obrátila na Evu, se kterou sejí v minulosti vždy výborně spolupracovalo. Jako druhého oslovila Tomáše, který k nim nedávno přešel od konkurenční firmy. Tomáš vypadal jako schopný a ambiciózní odborník. Monika doposud neměla problémy se spoluprací s muži a proto věřila, že ani vztahy s Tomášem nepoznají žádné napětí či nedorozumění. A skutečně. V průběhu celých dvou týdnů, které tým ke splnění úkolu dostal, probíhala vzájemná spolupráce všech jeho členů naprosto bez problémů a hladce.

Po této době nastal čas na prezentaci návrhu kampaně před členy podnikového vedení. Za prezentaci byla, jako vedoucí týmu, odpovědná Monika a taji také celou připravila. Ke svému údivu hned v jejím úvodu zjistila, že aniž by se o tom předem dohodli, Tomáš se posadil k počítači a ujal se promítání připravených slidů. Navíc kolem sebe rozprostřel své vlastní poznámky a dokumenty. S přípravou prezentace přitom nepomáhal, ani o to neprojevil sebemenší zájem. Monika chtěla zachovat zdání jednoty týmu a tak jeho konání nijak nekomentovala. Avšak hned po úvodních slovech ji začal Tomáš neustále přerušovat. Do prezentace jí vstupoval komentáři, které naznačovaly, že autorem většiny myšlenek je on a že Monika zapomíná na některé důležité detaily. Monika byla jeho chováním silně frustrovaná, ale nevěděla, jak převzít kontrolu nad průběhem prezentace zpět do vlastních rukou. V následné diskusi potom byla většina otázek adresována Tomášovi a ten na ně s gustom a suverenitou odpovídal. Na konci celé akce se ředitel podniku obrátil k Tomášovi a s přátelským úsměvem mu vyjádřil svoje uznání a poděkování. Monika jako by v místnosti vůbec nebyla.

Otázky:

- *Proč ztratila Monika nad průběhem prezentace kontrolu?*
- *Jakých chyb se Monika dopustila?*
- *Jakým způsobem může tato epizoda ovlivnit její další kariéru?*
- *Jak by se měla Monika zachovat nyní? Co by měla podniknout?*
- *Jak lze vysvětlit jednání Tomáše?*
- *Byli jste někdy v podobné situaci? Pokud ano, o co šlo a jak jste ji vyřešili?*

Případová studie 3: Povýšení

Ředitel firmy právě vede osobní rozhovor s Markétou. Uvažuje totiž o jejím povýšení na místo vedoucí finančního oddělení. Markéta je zkušenou a velmi výkonnou pracovnící, na kterou je možné se vždy plně spolehnout. Je o ní známo, že stejně dobře, jako se věnuje práci, zvládá i svoji rodinu. Také v průběhu rozhovoru Markéta naprosto otevřeně vyjadřuje přesvědčení, že rodina, a zejména výchova dětí, nesmí být zanedbávána na úkor práce. Věří, že práce přes čas a o víkendech by měla být zcela výjimečná. A to je jedna z příčin úvah a určité nejistoty ředitele. Ze zkušenosti ví, že postup na vyšší pozici vždy přináší nárůst povinností a také větší nároky na čas strávený v práci...

Otázky:

- *Jak se má ředitel rozhodnout a proč?*
- *Existují nějaké možnosti skloubení Markétiny nové funkce a jejího odhodlání plně se věnovat i své rodině?*
- *Byli jste někdy v podobné situaci? Pokud ano, o co šlo a jak jste ji vyřešili?*

Případová studie 4: Partnerský konflikt

Jirka a Romana jsou již druhým rokem manželé. Doposud nemají děti. Romana je vystudovaná ekonomka s aspiracemi na manažerskou pozici. Jirka je úspěšným novinářem zaměřeným na oblast společenského a kulturního života. Oba manželé jsou právě na večírku ve vile ředitele finny, pro kterou Romana pracuje. Vedou spolu následující dialog:

JIRKA: Panebože, to je ale banda patolízalů! Skutečně musíme chodit na tyhle akce?

ROMANA: Nerozčiluj se Jirko, přeci víš, že jo. Tyhle věci pro mě hodně znamenají. Právě jsem si mohla popovídat s panem Klímou. V práci by mi trvalo měsíc, než bych se k němu dostala. Seznámila jsem ho se svojí představou rozšíření našich služeb a zdálo se, že mi pozorně naslouchal.

JIRKA: Klíma, to je ten tlustý slizoun, že jo. A tamta husa, to je jeho žena. Strá-

vil jsem s ní pět minut a myslel jsem, že zhebnu! To je prostě příliš! Romano, ty lidi, se kterými se tu musím bavit, jsou tak stupidní, že se mi chce křičet! Jsem zvyklý diskutovat s někým, kdo má přehled a ponětí o světě a ne s poloidioty, kteří se zajímají pouze o peníze, nové auto a kariéru. Před jedním frajerem jsem se zmínil o Frommově Umění milovat, na což mi odpověděl, že on v posteli problémy nemá. Neuvěřitelné! Doufám, že příští týden nejsme pozváni na žádný večírek. V divadle bude premiéra hry od Paula Coelho, rezervoval jsem na ni lístky. Cítím, že jednou z mých manželských povinností je pečovat o tvůj kulturní život.

ROMANA: A já zase cítím, že jednou z ambicí, které spojuji s manželstvím, je někam to v práci dotáhnout. Přeci musíš vědět, že pokud se začnu těmto akcím vyhýbat, pro významné lidi v podniku přestanu existovat. A někdo jiný toho využije a přeskočí mě!

JIRKA: Nemůžeš trochu zpomalit a začít pracovat 40 hodin týdně? Za víc tě přeci neplatí!

ROMANA: Myslím, že mojí ambicí není zpomalit a relaxovat.

JIRKA: Stejně bych příští týden chtěl s tebou jít do toho divadla. Alespoň změníme prostředí a podíváme se na život z jiné strany.

ROMANA: Jo a já po celý zbytek kariéry zůstanu velkou nulou!

JIRKA: Já ti přeci přeji úspěch. Ale představa, že bych měl s podobnými kretěny strávit další večer, to je prostě příliš!

Otázky:

- *Co si myslíte o chování a postoji Jirky?*
- *Jak hoánotíte Romanu?*
- *Co byste oběma manželům áporučili?*
- *Byli jste někáy v podobné situaci? Pokud ano, o co šlo a jak jste ji vyřešili?*

5. Učení žen a mužů v organizaci orientované na genderovou integraci

V kapitole věnované základní charakteristice genderově integrované organizace jsme vymezili učení žen a mužů jako jeden ze základních předpokladů i mechanismů odstraňování genderových nerovností. Nyní se budeme zabývat možnostmi začlenění procesu učení do kontextu každodenní spolupráce žen a mužů v podnicích. Nejdříve se v kritické genderové perspektivě podíváme na dosavadní situaci a přístupy k učení a vzdělávání pracovníků organizací. Na tuto analýzu navážeme částí, ve které si přiblížíme sociální teorii učení jako základní metodologický rámec utváření a změny genderové identity mužů a žen. V souvislosti s tím popíšeme také konkrétní mechanismy a prostředky systematické změny genderových vztahů v organizacích. V závěrečné části kapitoly si potom přiblížíme pět vzájemně propojených tematických oblastí rozvoje řídicího potenciálu pracujících žen jako důležitého předpokladu dosahování genderové rovnosti v organizacích a jejich managementu.

5.1. Současná praxe učení lidí v organizacích v perspektivě genderových vztahů

Vyjma komunikace se snad žádné další problematice související s managementem nedostalo v poslední době tolik pozornosti jako učení. Učení a vzdělávání pracovníků sice vždy představovalo důležitou oblast a náplň personálního řízení, avšak v kontextu organizace jako celku byly tyto procesy chápány především jako určitý doplněk a podpora rozhodujících výrobních a obchodních aktivit. Teprve v 90. letech dvacátého století, v souvislosti s výraznou dynamizací tržního prostředí, začalo být učení chápáno jako jeden ze zásadních pojmů strategického řízení podniků. Schopnost pohotově reagovat, neustále se učit a rozvíjet se

staly rozhodujícími předpoklady úspěšnosti a efektivity organizací. Integrální součástí managementu se stal pojem „učící se organizace“, manažerská role byla obohacena o dimenzi „učitele“, pracovní náplň byla rozšířena o péči o „neustálý osobní a profesní rozvoj“, systematická školení a tréninky pracovníků a manažerů získaly charakter samozřejmé součásti organizačního života.

V souvislosti s těmito obecnými trendy se rozproutila diskuse o optimálních metodách a technikách učení a vzdělávání. Převážná část diskusí a úvah se přitom odehrává v konceptuálním rámci vymezeném dvěma protipóly - akademickým/tradičním a zkušenostním přístupem k učení (Holman, 2000). Každý z těchto pohledů je založen na jiné představě o podstatě a optimálním průběhu procesu učení. Z hlediska genderové perspektivy je však důležité zdůraznit, že oba přístupy v zásadě spojuje neutrální pohled na učícího se člověka jako na „bezpečného“ jedince.

5.1.1. Akademické přístupy k učení a mýtus o objektivitě poznatků

Akademismus představuje variantu, která v oblasti institucionalizovaného učení a vzdělávání (tj. i v organizacích) výrazně dominovala až do 80. let dvacátého století. Jak naznačuje sám název, tento přístup je založen na přesvědčení, že jediným zdrojem hodnotných, platných a důvěryhodných poznatků je věda a že na vše mimo ni je potřebné nahlížet se skepsí a maximální opatrností. V návaznosti na tento výchozí předpoklad jsou za optimální vyučovací metody a postupy považovány především přednášky a semináře. V jejich průběhu by se měl učitel, chápaný jako jednoznačná odborná autorita, cestou metodického výkladu snažit o objasnění a zpřístupnění platných a ověřených teorií. Podívejme se, jak uvedené předpoklady a postupy vypadají ve světle snah o genderovou integraci v organizacích.

Začněme orientací na vědu. Na první pohled se snaze o zprostředkování vědeckého poznání nedá nic vytknout - „Čemu jinému bychom se měli ve školách a podnicích učit nežli ověřeným a objektivně platným poznatkům?“. Pokud si však položíme otázku o tom, jak je tato „věda“ definována a chápána, začnou se vynořovat jisté pochybnosti. Akademismus totiž staví na pozitivistické koncepci vědy, která je silně ovlivněná a inspirovaná tzv. přírodními vědními obory (zejména fyzikou, chemií, biologií). Z hlediska snah o řešení sociálních otázek, mezi něž genderová problematika nepochybně patří, se potom pozitivistický pohled na vědu a poznání jeví jako minimálně problematický. K nejslabším článkům přitom patří několik vzájemně provázaných představ a požadavků (Pavlica a kol., 2000):

- **Požadavek nezávislosti**, podle kterého je ke zkoumání reality potřebné přistupovat z pozice objektivního, nezaujatého pozorovatele.

Zatímco v oblasti přírodních věd tento požadavek dává smysl, v případě studia sociální reality se stává značně problematickým. Člověk studující druhé lidi je vždy ovlivněn určitou kulturou, sociální zkušeností, představami o společnosti, jazykem atd. Je tudíž značně naivní se domnívat, že badatel se může této „zátěže“ zbavit asi tak, jako si může běžně odložit svrchník - jeho pohled a interpretace sociální reality nebudou a nemohou být nikdy ryze objektivní. Navíc, je potřebné si uvědomit, že díky dlouhodobé dominanci mužů v oblasti vědy je většina poznatků o společnosti a mechanismech jejího fungování aktuálně či potenciálně zatížená optikou maskulinního pohledu na svět. Poznatky, které nabízí pozitivisticky orientovaná sociologie, nejsou ani objektivní, ani genderově neutrální či nezávislé.

- **Používání kvantitativních výzkumných metod.** Od požadavku nezávislosti se odvíjí představa, že skutečně objektivní poznatky lze získat pouze prostřednictvím kvantitativních výzkumných postupů. V případě studia lidské společnosti jde především o kombinaci základních metod, jakými jsou pozorování a rozhovor (případně dotazník) se statistickými postupy. Kvalitativní metody (např. zúčastněné pozorování či nestrukturovaný rozhovor) jsou hodnoceny jako nespolehlivé a nevědecké.

Kvantitativní metody mají ve výzkumu nepochybně důležitou roli, ale jejich vypovídací hodnota je v případě zkoumání společenských jevů omezená. Z hlediska studia genderových vztahů lze prostřednictvím kvantitativních postupů získat např. relativně spolehlivé údaje o takových skutečnostech, jakými je mzdová diskriminace či genderová segregace v oblasti zaměstnání (viz kap. 3). Horší to již bude s údaji o příčinách a společenských zdrojích těchto jevů. Můžeme si sice pomoci různými dotazníky a škálami, na jejichž základě zjistíme údaje o statistickém rozložení postojů k uspořádání vztahů mezi muži a ženami v populaci - např. kolik procent lidí souhlasí/nesouhlasí s názorem že „ženy jsou stejně schopné jako muži“ - ale stále zůstaneme pouze „na provrchu“. Položky dotazníku budou naším vlastním konstruktem a získané odpovědi mohou být ovlivněny snahou respondentů jevit se v pozitivním světle. Naše vlastní zkušenost v tomto směru ukazuje, že v kvantitativních dotaznících projevuje většina respondentů tendenci odmítat diskriminaci žen, protože „ví“, že jde o negativní jev. Titíž respondenti jsou však v případě použití kvalitativních, méně „čitelných“ metod (např. projektivní dotazník) schopni reagovat způsoby, které nerovnost mezi muži a ženami přímo či nepřímo schvalují či považují za normální - zcela „samozřejmé“ vyjadřují názory, podle kterých je správné, aby o domácnost pečovala především žena, aby muž byl hlavním živitelem rodiny atd.

- **Kauzalita**, jako snaha o identifikaci podstatných (tj. typických, opakujících se, nejčtetnějších) vztahů a zákonitostí v lidské společnosti. Jedním ze závěrů takto orientované vědy je doposud rozšířené přesvědčení, že nerovnosti ve společenském a pracovním postavení mužů a žen se vyskytují ve většině současných společností a tudíž jsou normální. Za společného jmenovatele těchto rozdílů přitom bývají označovány odlišné biologické předpoklady.
- **Hodnotová autonomie vědy**, která předpokládá, že volba problémů, na které se výzkum zaměřuje, má být založena na výsledcích předchozího bádání, a ne na subjektivních lidských zájmech. Pokud tedy věda dospěje k názoru, že genderové nerovnosti jsou normální a zákonité, nepředstavuje tato oblast problém, který by měl být dále řešen. Úsilí o jeho otevření může být (a často je, jak jsme si ukázali v kapitole 1) legitimně označováno za prosazování subjektivních/vykonstruovaných zájmů určité skupiny, např. feministek.

Celkově můžeme konstatovat, že ve světle pozitivistické vědy hrozí riziko, že genderová problematika bude uchopena pouze povrchně, anebo vůbec, protože nebude uznána za skutečný vědecký problém. Aby tomu tak nebylo, akademismus ve vzdělávání by musel za vědecké začít považovat i poznatky získané v rámci alternativních, např. fenomenologických nebo postmoderních koncepcí vědy. Ani to však k překonání jeho nedostatků a omezení nestačí.

Jak jsme se již zmínili, za optimální vyučovací metodu je v rámci akademismu považována přednáška čili odborný výklad problematiky. Z hlediska sociálně komunikační charakteristiky vyučovací situace, kterou přednáška představuje, jde o monolog, který může být případně doplněn o centrálně řízenou diskusi. S efektivitou těchto postupů má pravděpodobně většina čtenářů osobní zkušenosti, protože doposud je na nich založena výuka většiny předmětů na základních, středních i vysokých školách. Koneckonců i díky přednáškovému charakteru většiny tradičních školení se v řadě lidí vypěstoval odpor k dalšímu vzdělávání v průběhu kariéry.

Sama přednáška, byť doplněná semináři a praktickými cvičeními, působí často psychologicky destruktivně, a to z několika důvodů. Za prvé, s učícími se lidmi je zacházeno jako s nedospělými, nekompetentními jedinci, což snižuje a ohrožuje jejich sebeúctu. Za druhé, člověk není schopen delší dobu se plně koncentrovat na určitý výklad či prezentaci - plná soustředěnost odpočatého a motivovaného člověka obvykle nevydrží déle než 10-15 minut, potom začíná docházet k různým výpadkům pozornosti. Za třetí, účastníci přednášky mají minimální možnost ovlivňovat její obsah, strukturu, zaměření a celkově se od nich očekává spíše pasivita a poslušnost nežli vlastní aktivita a iniciativa. Utvářející a rozvojevý potenciál takto koncipovaných vyučovacích postupů je tudíž minimální, spíše náhodný a také jejich výsledný efekt bývá krátkodobý.

Představme si, že se podnikový management rozhodne řešit genderovou problematiku prostřednictvím série přednášek věnovaných různým souvislostem diskriminace žen v organizacích. Předpokládejme, že pracovníci byli o prospěšnosti této akce informováni a že většina z nich se jí účastní s určitým zájmem či zvědavostí. Všechny přednášky budou perfektně připraveny a strukturovány jako výklad kombinovaný s diskusí otázek posluchačů. První problém, který zde hrozí, je „akademické“ pojetí přednášek - vyučující bude pravděpodobně účastníky seznamovat s obecnými fakty a skutečnostmi, které mohou být situací v podniku hodně vzdálené. Dalším rizikem je motivace - zatímco přednášející bude nejspíše horlivým zastáncem genderové rovnosti, posluchači budou mít na tuto problematiku různé názory. Vzhledem k přesvědčení a nadšení vyučujícího může celá přednáška vyznít jako sada argumentů ostře kritizujících diskriminaci žen a odsuzujících lidi, kteří proti ní nic nepodnikají, anebo ji různými způsoby podporují. Posluchači s odlišnými či nevyhraněnými názory se tudíž mohou cítit dotčeni a uraženi - bude jim vlastně oznámeno, že jsou „hloupi“ a/nebo „nemorální“. Důsledkem toho jejich původní zvědavost a zájem vystřídají pocity vnitřního odporu a nesouhlasu. Navíc, míra pozornosti jednotlivých posluchačů bude v průběhu přednášek různá, přičemž obecně bude platit, že nikdo nedokáže sledovat ani jeden výklad celý. V průběhu série přednášek tudíž může u mnoha účastníků vzniknout pocit, že se témata opakují, že v diskusi se lidé ptají na to, co již bylo řečeno, atd. Na konci celé akce budou tudíž pocity a názory jednotlivých účastníků značně rozporuplné a nejednoznačné.

V rámci akademického přístupu k učení a vzdělávání je učitel chápán jako jednoznačná autorita. Dochází tak k situaci, kdy veškerá kontrola nad obsahem i průběhem učení je na straně vyučujícího. Při charakterizování kultury genderově integrované organizace jsme si přitom ukázali, že myšlenka rovnosti a odstranění diskriminace je neslučitelná s hierarchickým prostředím ovládaným několika jedinci. Lze tudíž konstatovat, že model učení, který by měl pracovníky a pracovnice podniků přivést k novému chápání jejich genderové identity a rolí, nesmí být postaven na principech, které společenskou a mocenskou nerovnost mezi lidmi považují za normální či optimální stav.

5.1.2. Teorie zkušenostního učení a problém individualismu

Konzervativní a rigorózní lpění na vědeckých pravdách, autoritativní přístupy a odtržení od reálného života začaly být v průběhu 80. let dvacátého století vnímány jako překážka a brzda organizačního učení a rozvoje. Vznikla poptávka po

dynamických, motivujících a prakticky zaměřených metodách a postupech. Tu se postupně podařilo uspokojit přístupům založeným na tzv. teorii zkušenostního učení (*experiential learning theory*). V jejich rámci byla vytvořena řada originálních učebních technik a programů, v nichž hrají tradiční akademické poznatky a přednášky pouze okrajovou roli.

Ve své podstatě je zkušenostní přístup založen na filozofii maximální aktivity a odpovědnosti na straně učících se lidí. Za optimální metody učení jsou proto považovány různé simulace, hry rolí, týmové řešení reálných problémů a případových studií, skupinové diskuse atd., to vše doplněno technikami rozvoje tvůrčího myšlení. Jako důležitý prostředek posilování individuální odpovědnosti za učení bývají používány tzv. plány osobního rozvoje, v nichž si každý jedinec stanovuje určité cíle i způsoby jejich dosahování. Konceptuálně je tato filozofie založena na charakteristice učení jako cyklu sestávajícího ze čtyř vzájemně propojených stadií - konkrétní zkušenosti, reflexe, zobecnění a testování závěrů v praxi.

- **Konkrétní zkušenost** se vztahuje k prožitkům a emocím vyvolaným určitými činnostmi a aktivitami. Obecně se přitom předpokládá, že pozitivní prožitky (např. zájem, radost, úspěch) učení stimulují a negativní (např. nuda, strach, neúspěch) ho brzdí. Učení má být nastaveno tak, aby buď v člověku vyvolávalo příjemné emotivní reakce, anebo aby jedince vedlo k odhodlání vypořádat se se zdroji a příčinami případných negativních prožitků.

Jedním z relativně paradoxních jevů provázejících genderovou nerovnost v organizacích je skutečnost, že řada mužů má problémy se situacemi, v nichž musí ženám poskytnout kritickou zpětnou vazbu. Na jedné straně ženy podceňují, na straně druhé s nimi často nedokážou jednat věcně a „na rovinu“ jako s partnerkami a kolegyněmi, protože mají „ověřeno“, že to nejde. Manažer je např. nespokojen s některou podřízenou, ale „radši“ jí nic nedá najevo, aby se neurazila nebo „nerozbrečela“. Jednoho dne mu však dojde trpělivost a podřízenou tvrdě a nevybíravě zkritizuje za všechny předchozí chyby a nedostatky, což ji skutečně urazí alnebo dožene k slzám. Nadřízenému tato zkušenost není příjemná, ale současně ji bere jako potvrzení svých předchozích názorů. Proto se nadále bude vyhýbat situacím, v nichž by měl ženy přímo kritizovat, případně se bude snažit ženy ze svého týmu „vystrnadit“ a nahradit muži. Z hlediska teorie zkušenostního učení je potřebné hledat cestu, jak manažera naučit, že nepřijemným prožitkům spojeným s kritikou podřízených žen se lze ubránit i jinak nežli oddalováním či vyhýbáním se těmto situacím.

- **Reflexe** je stadium, v němž by se měl člověk nad svými prožitky a zkušenostmi zamyslet a vyhodnotit je z různých úhlů pohledu. Měl by k tomu využít co

nejvíce zdrojů a příležitostí - diskuse s druhými lidmi, rozhovor se svým trenérem či koučem, různé sebehodnotící škály a dotazníky, odborná literatura apod. Vědecké poznání není ve zkušenostním přístupu opomíjeno, je mu však připsána role jednoho ze zdrojů reflexí. Za vědecké jsou navíc považovány i poznatky tzv. subjektivistických přístupů.

Pokud se vrátíme k předchozímu příkladu, bude úkolem reflexe hledání zdrojů a příčin skutečnosti, ze nadřazený nezvládá situace, v nichž má kritizovat ženy. Prvně bude důležité co nejkompexněji popsat situaci, které se „náš“ muž obává. Může si např. vytvořit něco na způsob mentální mapy zobrazující jeho představy o povaze žen, důvody ze kterých je kritizuje, postupy, které při kritice používá, reakce žen na kritiku atd. Tento model by potom měl s někým (kolegové, další členové učební skupiny, kouč apod.) zanalyzovat. Analýzy lze doplnit o modelové přehrávání situace, v níž má kritizovat ženu, a o následnou diskusi celé scénky. Může si přečíst literaturu o tom, jak efektivně poskytovat zpětnou vazbu, a zkonfrontovat ji s vlastními zkušenostmi a postupy atd. Celkově by se měl dopracovat k poznání, že problém zřejmě souvisí s jeho vztahem a postojem k ženám a že se lze naučit jiným, efektivnějším způsobům poskytování kritiky.

- **Zobecnění získaných poznatků a formulace akčního plánu či rozhodnutí.** V tomto stadiu jde o využití výsledků reflexe k navržení a zformulování konkrétních plánů vlastního učení a seberozvoje. Tyto plány by měl člověk vypracovávat ve spolupráci s trenérem či koučem.

I Na základě výše uvedených reflexí a hodnocení může „náš“ nadřazený dospět ke komplexnímu plánu změny svého vztahu k podřazeným ženám. Tento plán bude obsahovat jak „ideologické“, tak „akční“ prvky. V rámci „ideologie“ se manažer rozhodne, že přestane ženy podceňovat a že se začne vzdělávat v oblasti genderové problematiky. Z hlediska „akčního“ bude mít jeho plán podobu konkrétních zásad řízení žen, např. „K ženám začnu přistupovat jako k rovnocenným a kompetentním spolupracovnicím. Budu jim zadávat podnětné a náročné úkoly, které budou stimulovat jejich odborný růst i pocity sebeúcty. Předem s nimi dohodnu harmonogram plnění povinností a jeho dodržování budu systematicky kontrolovat. Případné nejasnosti či nespokojenost s nimi bez otálení prokonzultuji. Současně ženám otevřu prostor pro jejich vlastní iniciativu, včetně možností hodnotit a vyjadřovat se k mému stylu práce atd.“

- **Implementace a testování plánů v praxi.** Plány navržené v předchozí fázi je potřebné začít uskutečňovat a výsledky těchto aktivit vyhodnocovat. Původní

plány tak mohou být průběžně korigovány a měněny. V průběhu snah o dosažení naplánovaných cílů člověk může narazit také na nové problémy a situace, které se stanou podnětem k dalšímu učení.

Z uvedené charakteristiky zkušenostního přístupu je patrné, že v celé řadě ohledů přetrvává zastaralý rámec tradičního akademismu. Vede lidi ke kritickému hodnocení vlastního chování, učí je využívat jejich vlastní praktickou zkušenost, pomáhá jim zvyšovat sebejistotu a sebedůvěru a v neposlední řadě napomáhá rozvoji jejich komunikačních a interakčních dovedností. Jak jsme rovněž naznačili, zkušenostní přístup může být platný i při řešení problémů spojených s genderovými vztahy. Tyto možnosti jsou však omezené převážně individualistickým pohledem na učení a učícího se člověka.

Zkušenostní teorie totiž pracuje s učícím se jedincem. Záleží na člověku, jeho individuálních zkušenostech a motivaci, zda a čemu se bude učit. V kontextu genderových vztahů se tato skutečnost může projevit tak, že otázkou postavení žen v organizaci se budou zabývat pouze ti pracovníci, kteří ji prožívají jako reálný osobní problém. Dá se přitom předpokládat - a řada zkušeností to potvrzuje - že častěji půjde o ženy než o muže.

V organizacích aplikujících zkušenostní koncepci učení dochází někdy k tomu, že se genderovou problematikou zabývají čistě ženské skupiny. Ty se společně učí efektivnějšímu jednání, sebeprosazení, plánování kariéry a dalším sociálním dovednostem. Ironií je, že vesměs jde o kopírování modelů, které zaručují úspěch ve světě ovládaném tradičními mužskými principy a hodnotami. Jinými slovy řečeno, zkušenostní přístup i přes upřímnost svých snah vede často v podnicích pouze k udržování stávajících genderových vztahů - zatímco muži se nemění, ženy se mění k mužskému obrazu.

Bylo by chybné zkušenostní přístup zamítnout jako naprosto nevyhovující a zavádějící. Spíše se zamysleme nad tím, jak lze překonat jeho prvoplánový individualismus a současně využít jeho rozvojový potenciál. Na řešení genderové problematiky se podíváme v perspektivě společného učení žen a mužů.

5.2. Změna genderových vztahů a teorie sociálního učení

Chceme-li otázku vztahů mužů a žen v organizacích řešit skutečně systémově, musíme vytvořit podmínky, které pracovníky povedou k postupné změně a redefinici jejich genderové identity a rolí. Aby tyto změny odpovídaly myšlence genderové integrace (jako protipólu tradiční komplementarity), musí být založeny na báze společného učení všech pracovníků podniku - tj. nejenom těch nespokoje-

ných či diskriminovaných. Metodologický základ nám v tomto směru nabízí teorie sociálního učení, rozpracovaná francouzským sociologem Etienne Wengerem (1998).

Základní myšlenkou Wengerovy koncepce je pojetí učení jako integrální součásti našeho každodenního života a práce. Učení je základním předpokladem i prostředkem umožňujícím smysluplné a/nebo užitečné zapojení člověka do aktivit různých skupin a společenství (např. rodina, škola, organizace). V průběhu těchto sociálních aktivit se rozvíjejí nejen lidské dovednosti a schopnosti, ale také osobnost a identita.

5.2.1. Základní dimenze teorie sociálního učení

Definice či pojetí procesu učení výrazným způsobem ovlivňuje nejen způsoby a techniky jeho záměrného ovlivňování, ale také to, v jakých situacích a kontextech s učením „počítáme“. Lidé zatíženi akademickou perspektivou proto budou přehlížet a/nebo podceňovat význam učení jako přirozené součásti každodenních sociálních aktivit. Zastánci zkušenostního modelu význam každodenních aktivit uznávají. Přehlížejí však skutečnost, že učící se jedinec, jeho motivace a činnost, jsou vždy začleněny do zcela konkrétního sociálního kontextu, i fakt, že je to vždy širší sociální celek, který ovlivňuje čemu, proč, jak a s jakými efekty se člověk učí.

Pokud se tedy zabýváme otázkou učení lidí v organizacích a problémem změny genderové identity žen a mužů, musíme se snažit zachytit pokud možno všechny podstatné sociální rozměry tohoto procesu. Jinými slovy řečeno, na učení se musíme podívat v integrující perspektivě různých společenských přístupů (filozofických, antropologických, sociologických, pedagogických, psychologických i manažerských). Wengerova koncepce (tamtéž) definuje celkem čtyři základní dimenze učení chápaného jako sociální proces:

- a) společnost - situační zkušenost**
- b) sociální praxe - identita**
- c) kolektivita - subjektivita**
- d) moc - význam**

a) Společnost - situační zkušenost

Podle této dimenze probíhá učení jako proces, v němž „proti sobě“ stojí společnost a jedinec. Společnost představuje systém různých kulturních struktur a institucí (hodnoty, normy, pravidla, vzory chování, jazyk, vzdělávací systém atd.). Jedinec je na jedné straně kulturou silně ovlivňován a determinován, na straně druhé je aktivní bytostí, která na své okolí působí v souladu se svými potřebami

a zájmy. Z hlediska aktivního jedince je učení prožíváno jako série různých interakcí s okolím, která vede k získávání nových zkušeností. Obsah a charakter individuálních zkušeností je přitom, vedle osobnosti jedince, vždy podmíněn také situačním kontextem, ve kterém k učení došlo.

Společnost a jedinec jsou ve vztahu vzájemné interakce a bylo by chybou označovat jednu z těchto „protistran“ za důležitější. V případě jednostranného zdůrazňování významu společnosti bychom jedincům museli upřít jak schopnost volného jednání, tak potenciál reflektovat realitu a vytvářet poznatky. Otázkou by potom bylo, odkud se kultura a poznání „berou“, kdo či co je vytvořilo. Přecenění významu individuální vůle a zkušenosti by zase otevřelo problém, jak je možné, že chování členů určitého společenství je v celé řadě ohledů předvídatelné a že příslušníci určité kultury vykazují mnohé společné a přitom pro ně specifické povahové rysy.

Z hlediska studia genderové problematiky je společenská stránka této dimenze učení reprezentována diskutovanými genderovými stereotypy, rolemi, mechanismy sociální kontroly, zavedenými přístupy k výchově a vzdělávání mužů a žen atd. (viz kap. 3). To vše je zaměřeno na obecný cíl, aby se každý jedinec choval a sám sebe prožíval jako „normálního“ muže či „normální“ ženu. Kdyby však byl společenský tlak skutečně určující, žádného muže či ženu by v zásadě nemohlo „napadnout“ zpochybňovat či měnit předepsané genderové role a nedošlo by tudíž ani ke vzniku a rozvoji ženského hnutí a feminismu. Na druhou stranu je však jedna „přesvědčená“ feministka příliš slabá na to, aby dokázala podstatným způsobem změnit celou společnost a její kulturní systém, či na to, aby si vymohla právo dělat co se jí „zlíbí“.

b) Sociální praxe - identita

Sociální praxe a činnost různých skupin představují základní mechanismus utváření a reprodukce společenských a kulturních struktur. Sociální praxi si lze představit jako systém vzájemně propojených aktivit, jejichž prostřednictvím určitá skupina, komunita či společnost zajišťují svoji existenci v okolním světě i svojí vnitřní soudržnost a integritu. Účast na skupinových činnostech a aktivitách je současně také základním prostředkem utváření identity člověka, čili jeho představy o tom, za koho je v rámci skupiny i mimo něj považován, co se od něj očekává, jaká je jeho hodnota a místo v životě. Jak jsme již uvedli v první kapitole, člověk je členem řady skupin a jeho identita je tudíž mnohorozměrným, různorodým a časově i místně proměnlivým konceptem. V rámci této dimenze lze učení chápat jako nástroj postupného vývoje a změny sociálních praktik i jako zdroj utváření identity člověka.

Gender je jedním ze společensky a kulturně nejzávažnějších i nejzávažnějších rozměrů identity člověka, protože jej provází napříč různými skupinami i situacemi. V kontextu diskutované dimenze učení je potřebné vidět, že genderová identita se přímo odvíjí od praktik a aktivit, na kterých se ve společnosti podílejí muži a ženy. Z hlediska systémového je zjevné, že pokud bude existovat striktní dělicí čára mezi „mužskými“ a „ženskými“ činnostmi, zůstanou světy mužů i žen (tj. i práce a soukromí) vzájemně odděleny, což vytváří prostor pro různé nerovnosti a diskriminaci. Mají-li si muži a ženy osvojit genderovou identitu odpovídající myšlence rovnosti obou pohlaví, musí se naučit vzájemně spolupracovat na všech důležitých oblastech společenského života. Změnu společenské praxe a dělby práce lze v tomto ohledu považovat za prostředek, kterým se genderová identita mužů obohatí o řadu doposud „zapovězených“ ženských prvků, a naopak.

c) Kolektivita - subjektivita

Z čistě technického hlediska lze každý lidský kolektiv - ať již jde o „lokální“ skupiny na úrovni rodiny či pracovního týmu, anebo o „globální“ společenství, jaká představují stát, společenská třída apod. - vymezit jako celek složený z určitého množství jedinců. Kolektivy jsou zároveň prostředím, v jehož rámci se mohou jedinci - individuální subjekty - projevovat a realizovat. Jinými slovy řečeno, stejně jako nejde uvažovat o kolektivech bez ohledu na jednotlivce, z nichž jsou složeny, nelze přemýšlet o lidských subjektech mimo kolektivy a skupiny, jejichž jsou členy.

Z hlediska sociologického i psychologického však žádný kolektiv není pouhým konglomerátem jednotlivců. Je to systém, jehož existence je zajišťována různými „kohézními“ silami a mechanismy (solidaritou, loajalitou, společnými zájmy, pocitem spolupatříčnosti, sympatiemi atd.). V tomto směřuje nutné zajišťovat učení - tj. rozvoj skupin jako celků i jejich individuálních členů - podporou dostředivých sil (viz výše) a eliminací odstředivých tendencí (konflikty, nepřátelství, nezájem o skupinu apod.).

Požadavek udržování vnitřní soudržnosti bývá někdy mylně vykládán jako potřeba zamezovat vzniku situací konfliktů a nedorozumění ve skupině. Učení však konflikt a nedorozumění předpokládá. Tyto situace jsou totiž důležitými zdroji a stimuly učení - aktuální či potenciální konflikt mezi jednotlivci je dokonce jedním z prvotních popudů hledání a vytváření cest vzájemného soužití a spolupráce. Potlačování konfliktů nejen že brzdí učení skupiny, ale stupňuje napětí mezi jejími členy a ohrožuje tak její existenci. Z hlediska dlouhodobého jde spíše o to, aby se konflikty a nepřátelství

nestaly trvalými rysy skupinového života a aby byla veškerá případná nedorozumění chápána jako výzvy k revizi či redefinici skupinových norem a zájmů. V perspektivě genderových vztahů uvedené názory znamenají, že v lidských kolektivech nemá áocházet k maskování či přehlížení nerovností mezi muži a ženami a že hlasy „nespokojenců“ a kritiků je potřebné vnímat jako podněty k diskusi. Nepřátelské a odmítavé zacházení se zastánci genderové rovnosti jako s nositeli konfliktů omezuje rozvojový potenciál lidských kolektivů.

d) Moc - význam

V procesu učení nedochází pouze k rozvoji lidských kolektivů a jejich členů, ale také k reprodukci mocenských vztahů. Moc a význam spolu úzce souvisejí. Tím, jak si lidé osvojují určité poznatky a názory, učí se svět interpretovat způsobem, který odpovídá potřebám a zájmům vládnoucích a mocenských struktur - jednotlivců, skupin, institucí. Alternativní či protichůdné představy a názory přitom bývají buď „tíše“ ignorovány a přehlíženy, anebo napadány a kritizovány jako nebezpečné, směšné či nesprávné. Částečně jsme si tuto skutečnost osvětlili při diskusi akademického přístupu k učení.

Součástí procesů učení proto musí být nejen vytváření a osvojování si určitých přístupů ke světu, ale také analýza mocenských souvislostí těchto pohledů - „Které skupiny daný názor zvyhodňuje/znevýhodňuje?“, „Jak by vypadal svět v perspektivě odlišných názorů a komu by to vyhovovalo/nevyhovovalo?“, „Kdo je autorem těchto poznatků a komu jsou skutečně prospěšné?“, „Které zdroje jsou dostupné pouze určitým členům skupiny/společnosti/organizace a jak je tato situace zdůvodňována?“ atd.

Je zřejmé, že organizace zaměřené na genderovou integraci se analýze a diskusi mocenských vztahů mezi muži a ženami nevyhnou. Při společném učení žen a mužů přitom nepůjde pouze o kritiku skutečnosti, že nynější systémy dělby práce a interpretace světa zvýhodňují muže. To je především východisko a hlavní důvod snah o změnu situace. V průběhu společného učení, tj. nejrůznějších formálních i neformálních, pracovních i mimopracovních aktivit, se budou objevovat různé názory na nové uspořádání genderových vztahů. Při jejich hodnocení by přitom bylo chybné řídit se logikou revanše či „zasvěcenosti“ - „Doposud jste vládli vy, nyní je řada na nás!“, „Tomuhle názoru muži nikdy nemůžou porozumět, a proto nemá cenu s nimi o něm áiskutovat“ apod. Pozornost se bude muset soustředit zejména na to, jaké dopady na uspořádání genáerových (ale i dalších) vztahů určitá představa může mít a zda skutečně zajišťuje mužům i ženám rovné možnosti i přístup k nejrůznějším důležitým zdrojům.

Pokud všechny uvedené dimenze vzájemně protkneme, tak lze sociální učení charakterizovat jako proces odehrávající se v jejich pomyslném průsečíku. Pro společné učení žen a mužů v organizacích z toho plyne několik důležitých závěrů. Prvně by mělo být chápáno jako proces zakotvený v systému nejrůznějších společných aktivit a činností. Tyto činnosti se nemohou omezovat jenom na rámec oficiálních školení a vzdělávacích programů, ale musí se prolínat celým organizačním životem a praxí. Ke změně genderových vztahů totiž nestačí pouhé - odborníky a trenéry zprostředkované - „pochopení“ skutečnosti, že ženy a muži si mají být rovni. Je také potřebné, aby se pracovníci tuto myšlenku naučili uplatňovat a „spatřovat“ v praktickém životě. Akademické či výzkumné poznatky i tréninkové postupy vytvořené v rámci zkušenostního přístupu k učení budou tudíž využívány především jako stimulatory a podpůrné prostředky celého procesu.

Důležitou formální podmínku takto pojímaného učení představuje zpřístupňování doposud tabuizovaných či „zapovězených“ oblastí organizačního života ženám. Tím se rovněž otevře problém moci a dominance ve vzájemných vztazích mužů a žen, včetně hledání nových pohledů na svět a společnost. Učení tak bude probíhat jako proces, v jehož počátku bude pravděpodobně velmi často převažovat konflikt a nedorozumění nad vnitřním souladem a harmonií. Na pomyslném konci tohoto procesu však lze očekávat, že v organizacích budou spolupracovat lidé, kterým se bude jevit současné uspořádání genderových vztahů jako „nenormální“, nepřijatelné a těžce pochopitelné.

5.2.2. Formování nové genderové identity

Hlavním cílem a smyslem společného učení mužů a žen v organizacích je postupné vytvoření takového konceptu genderové identity a rolí, který bude v plném souladu s principy sociální rovnosti obou pohlaví. Jak jsme si ukázali, identita se formuje především v průběhu participace člověka na aktivitách a činnostech různých skupin a společenství, včetně hospodářských organizací. Reflektování a prožívání vztahů mezi jedincem a společností, tj. formování povědomí o vlastní identitě, je přitom zajišťováno třemi odlišnými a na sobě relativně nezávislými mechanismy (Wenger, 1998), jimiž jsou:

- a) zapojení**
- b) imaginace**
- c) zakomponování**

a) Zapojení

Prímá účast člověka na různých skupinových činnostech a aktivitách obvykle bývá považována za základní mechanismus vytváření jeho sociální identity.

Z hlediska technického probíhá „zapojení“ jako nepřetržitý tok interakcí a vzájemného ovlivňování mezi jednotlivými členy skupiny i mezi jednotlivci a skupinou jako celkem. Obsahově jsou tyto procesy a interakce zaměřeny především na následující oblasti:

- Společné vymezování a upřesňování skupinových úkolů a cílů.
- Diskuse a vyjednávání zaměřené na principy dělby a režimu práce.
- Akumulace sdílených zkušeností a poznatků.
- Vypracování systému předávání zkušeností a definice ceněných schopností a dovedností.
- Rozvoj interpersonálních vztahů a vymezování sociálních pozic a rolí jedinců.
- Řízení vztahů s okolím, řešení otázek otevřenosti/uzavřenosti skupiny novým členům.

V souvislosti s mechanismem „zapojení“ se tedy muži a ženy budou muset naučit zejména novému systému a režimu dělby práce v organizacích i ve společnosti jako celku. V návaznosti na tuto skutečnost se dalším „předmětem“ sociálního učení stane zpřístupňování „netradičních“ pozic mužům i ženám, přehodnocení naakumulovaných poznatků a zkušeností, jakožto i rozvoj kompetencí umožňujících plnohodnotnou participaci na důležitých činnostech a oblastech organizačního i společenského života.

b) Imaginace

Identita a povědomí o místě jedince v životě různých skupin a společnosti se nevytváří pouze prostřednictvím přímé participace na různých praktických činnostech. Další specifický formativní mechanismus představuje „imaginace“, čili proces vytváření obrazu o světě a o našem místě v něm. Imaginace je na jedné straně tvůrčím procesem, který úzce souvisí s fantazií. Na straně druhé je to také proces, který je plně zakotven v realitě a sdílených představách o ní.

Na rozdíl od „zapojení“, které je vždy omezeno rámcem faktické existence a uspořádání skupiny, má „imaginace“ mnohem globálnější charakter. Prostřednictvím imaginace se člověk lokalizuje v okolním světě a obohacuje svoji identitu o nové významy, možnosti a perspektivy.

I *Prostřednictvím „zapojení“ se muži a ženy učí zastávat zcela konkrétní sociálně praktické pozice ve společnosti, skupinách a organizacích. „Imaginace“ jim však umožňuje překročit rámeček zavedených společenských podmínek a poměrů a dívat se svoji situaci očima vnějšího pozorovatele. V praxi to např. znamená, že žena nemusí být mužem, aby si dokázala před-*

stavit skutečnost, že sama zastává určitou „mužskou“ pozici či roli (a naopak). Právě imaginace je zdrojem kritických reflexí reality a rozvíjení vizí o alternativních uspořádáních mezilidských vztahů.

Imaginace tedy významně přispívá k učení a rozvoji lidí a jejich identity. Prakticky je založena na následujících schopnostech a procesech:

- Poznávání a chápání druhých lidí, umění vcítit se do jejich situace a podívat se na svět jejich očima.
- Schopnost překročit rámec stávající identity a dívat se na sebe a své možnosti v nových perspektivách.
- Sdílení a předávání příběhů, vysvětlování a popisování různých skutečností.
- Poznávání „zvyků“ a praktik neznámých skupin a organizací prostřednictvím cestování, návštěv, exkurzí, setkání s „cizinci“ apod.
- Nezaujatý pohled na „cizince“ a schopnost vnímat jejich kulturu a jednání jako smysluplné.
- Znázorňování a uchopování reality prostřednictvím různých modelů a schémat.
- Sledování a dokumentování historického vývoje, klíčových událostí a zlomových etap. Reinterpretace a vytváření alternativních přístupů k výkladu historie. Pojetí současnosti jako jednoho z řady možných vyústění předchozího vývoje a pohled na budoucnost jako na mnoho různých možností.
- Hledání a zkoumání nových cest a přístupů, tvorba nových scénářů uspořádání světa a společnosti.

Výchozí rámec utváření genderové identity představuje účast mužů a žen na různých společenských a organizačních aktivitách. Imaginace umožňuje hledat a projektovat cesty, jakými lze tento rámec překonávat a měnit. Zatímco „zapojení“ je převážně o současné realitě v oblasti genderové identity, imaginace se vztahuje k budoucnosti a k alternativním možnostem uspořádání genderových vztahů. Promyšlení i naplňování těchto možností se kromě kreativity bude muset opírat o vůli, vytrvalost, nasazení i ochotu riskovat a experimentovat. K imaginační a k námětům rozvoje genderové identity a řídicího potenciálu žen se vrátíme v poslední části této kapitoly.

c) Zakomponování

Již jsme si řekli, že identita se utváří prostřednictvím účasti na skupinových aktivitách i na základě představ, které si o sobě, svých možnostech a o světě utváříme. Třetím mechanismem jejího formování je potom „zakomponování“ individuálních aktivit a projevů do širších sociálních struktur. Skupiny, jejichž jsme

členy, jsou prvky komplexnějších systémů. Ty jednak ovlivňují vnitřní uspořádání skupin, jednak také koordinují jejich vnější projevy a chování. Prostřednictvím mechanismu „zakomponování“ získávají lidé pocit příslušnosti k širším sociálním celkům. Člen rodiny si např. uvědomuje, že je také příslušníkem určitého (českého, spravedlivého, demokratického atd.) národa, pracovník jednoho oddělení organizace „ví“, že svojí činností přispívá k fungování a životu celého podniku. Proces „zakomponování“ úzce souvisí s mocenskými vztahy a je zajišťován jak různými formálními prostředky (zákony, předpisy, kodexy chování, oficiální propaganda atd.), tak i prostředky neformálními (mýty, folklór, módní trendy apod.).

Sama účast na činnostech určité skupiny (např. pracovního týmu) ještě neznamená, že automaticky chápeme, jak jsou tyto aktivity „zakomponovány“ do systému požadavků a zájmů širšího celku - organizace. K tomu potřebujeme být minimálně obeznámeni se strukturou, cíli a „politickými“ záměry celého podniku. Žena, které je v podnikovém dění umožněno zapojení do některé z tradičních mužských oblastí (např. vrcholového managementu), se může domnívat, že ztělesňuje dodržování principů genderové rovnosti. Vůbec přitom nemusí odhalit, že se do své pozice dostala především z „taktických“ důvodů a že její přítomnost ve vrcholovém managementu je ve skutečnosti zneužívána jako politický argument proti bojovnícům za rovné příležitosti.

„Zakomponování“, chápáno jako učení se svému místu a účelu v širším společenském kontextu, je založeno především na schopnosti lidem srozumitelně komunikovat cíle, význam, metody a kritéria hodnocení jejich jednání. Na rozdíl od imaginace pracující zejména s možností obohacovat lidskou identitu a jednání o nové prvky a rozměry, je „zakomponování“ vesměs zaměřeno na udržování existujícího společenského řádu a struktur. Zatímco imaginace je v podstatě necentralizovaným a na otevřeném dialogu založeným procesem, „zakomponování“ je zajišťováno různými centry společenské moci a vlivu - vláda a její instituce, soudní systém, vedení podniků a organizací atd. Vesměs se projevuje jako:

- Snaha o usměrňování a koordinaci aktivit různých skupin.
- Definování obecných zájmů a cílů, včetně dlouhodobých vizí a aspirací.
- Prosazování něčích názorů z pozice autority a síly.
- Přesvědčování a sjednocování lidí.
- Vytváření „přenosných“ (tj. v různých kontextech použitelných) systémů řízení a kontroly.
- Posuzování a rozhodování o osudu odlišných názorů.

V perspektivě snah o genderovou integraci bude potřebné nejen vytvořit představy a vize alternativního uspořádání genderových vztahů (otázka imaginace), ale tyto myšlenky a projekty také přesvědčivě lidem sdělovat a komunikovat. Genderové rovnosti nelze dosáhnout bez systému silných a jasných argumentů o její potřebě a užitečnosti. Tento „přesvědčovací“ aparát bude muset být doplněn také o vymezení konkrétních praktik, standardů a postupů, jak genderové vztahy „vyrovnávat“. Žádoucí přitom bude, aby se propagace a prosazování genderové integrace ujímaly orgány a instituce disponující oficiální mocí - zejména představitelé vlády a členové vrcholového vedení podniků (této nutnosti jsme se částečně dotkli již v části 2.3.). Bez jejich podpory zůstanou snahy o odstranění diskriminace a znevýhodňování žen pouhou možností, náhodně naplňovanou některými „osvícenými“ skupinami a kolektivy.

Proces postupné změny genderových vztahů v organizacích je potřebné koncipovat jako učení kombinující všechny tři výše uvedené mechanismy formování identity. „Zapojení“, „imaginaci“ a „zakomponování“ je přitom potřebné stimulovat a podporovat zcela konkrétními prostředky (viz tab. č. 5). Podívejme se na jejich využití v perspektivě genderové integrace.

Tabulka č. 5 Podpora a facilitace mechanismů formování identity v organizacích

Mechanismus	<i>Zapojení</i>	<i>Imaginace</i>	<i>Zakomponování</i>
Prostředky podpory	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Vzájemnost</i> • <i>Kompetence</i> • <i>Kontinuita</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Orientace</i> • <i>Reflexe</i> • <i>Explorace</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Konvergence</i> • <i>Koordinace</i> • <i>Jurisdikce</i>

Mechanismus „zapojení“ jsme vymezili jako výchozí rámec formování (genderové) identity. Prostředky, které mu napomáhají a podporují, se obecně odvíjejí od posilování pocitů vzájemné sounáležitosti mezi členy skupiny/organizace a od rozvoje kompetencí umožňujících participaci na skupinových/organizačních aktivitách:

- **Vzájemnost**

Posilování pocitů sounáležitosti a vzájemnosti je, jako protipól izolace a oddělování světa mužů a žen, důležitým předpokladem genderové integrace. V organizacích je v tomto ohledu potřebné především vytváření a zajišťování co nejširšího (fyzického i virtuálního) prostoru k interakci a spolupráci příslušníků obou pohlaví. Důležitou roli dnes mohou sehrávat nové komunikační a interaktivní technologie, protože umožňují překračovat fyzické bariéry mezi organizací a okolním prostředím, mezi prací a rodinou. Sám prostor a technické prostředky však nestačí. Ženy a muži by měli spolupracovat na co

největším množstvím úkolů a projektů. Jednou z cest, jak toho dosáhnout, je vytváření pracovních skupin a týmů s pokud možno vyrovnaným počtem mužů a žen a využívání flexibilních forem práce a zaměstnání (viz kap. 3).

- **Kompetence**

V organizacích je potřebné zajistit, aby muži a ženy měli rovný přístup ke všem důležitým zdrojům poznatků osobního i profesního rozvoje, jakožto i k možnostem uplatnění svých kompetencí a dovedností. Příslušníci obou pohlaví by, kromě jiného, měli mít příležitost pracovat na problémech předpokládajících kreativitu a inovaci, účastnit se porad a workshopů věnovaných diskusi a analýze důležitých otázek, spolurozhodovat o budoucím vývoji organizace atd.

- **Kontinuita**

Aby vzájemná spolupráce a učení mužů a žen skutečně vedly ke změně genderových vztahů, nesmějí mít epizodický a/nebo nárazový charakter. Situace a možnosti společných aktivit je potřebné dlouhodobě plánovat a systematicky monitorovat a vyhodnocovat. V organizacích musí vzniknout taková atmosféra a prostředí, aby každému „nováčkovi“ bylo od prvního okamžiku jasné, že rovné a nediskriminující uspořádání vztahů mezi muži a ženami zde představuje strategickou prioritu i běžnou normu podnikového života. Kromě faktické spolupráce je potřebné tuto atmosféru podporovat a vytvářet také symbolickými prostředky, např. oficiálními dokumenty, způsobem prezentování informací či různými rituály (viz část 2.2.).

„Imaginace“ umožňuje překonávat úzký kontext zavedených organizačních zvyků a aktivit a vnášet do něj nové prvky. Z hlediska snah o genderovou integraci je tento mechanismus velmi důležitým prostředkem hledání nových způsobů a forem uspořádání vztahů mezi muži a ženami. „Imaginaci“ podporují prostředky stimulující rozhled, fantazii a kritické myšlení.

- **Orientace**

Zřejmě základním předpokladem snah o hledání nových cest a alternativ je komplexní zmapování existujícího stavu a situace. V perspektivě genderové integrace je žádoucí, aby se management a pracovníci organizace snažili věcně zhodnotit současné uspořádání vztahů mezi muži a ženami, včetně odhadu či nastínění možností a směrů jejich dalšího rozvoje. Jedním z výsledků může být identifikace různých bariér a omezení, se kterými se ženy v podniku potýkají.

- **Reflexe**

Na orientaci by mělo navazovat, případně se s ní částečně prolínat, srovnávání zjištěné situace s tím, jak genderovou problematiku řeší v jiných organizacích (viz také část 2.3.1. zabývající se benchmarkingem genderových vztahů). Užitečným zdrojem reflexí je rovněž otevření vnitropodnikové diskuse zaměř-

řené na hledání cest dalšího rozvoje genderových vztahů. Jejimi účastníky se mohou stát přizvaní externí odborníci.

- **Explorace**

V této etapě jde o myšlenkové (např. modelování, simulace) či praktické (test, pilotáž apod.) prozkoumání navržených trajektorií vývoje a změny genderových vztahů v organizaci.

Navržené způsoby a projekty řízení genderových vztahů a vymezení identity žen a mužů je potřebné prakticky prosadit či „**zakomponovat**“ do organizačního života i života mimo organizaci. To se nepodaří, pokud nebudou podpořeny systémem formálních i neformálních řídicích prostředků a opatření.

- **Konvergence**

Konvergence v kontextu genderových vztahů a identity znamená vytváření společného a/nebo „většinového“ pohledu na postavení a role mužů a žen ve společnosti. Jak jsme si v různých částech této publikace ukázali, v naší společnosti doposud dominuje preference tradičního, ženy v celé řadě ohledů diskriminujícího pojetí genderové identity a rolí. Z hlediska snah o genderovou integraci to znamená, že pokud se budou změny omezovat pouze na vnitřní podmínky v jednotlivých podnicích a firmách, zřejmě nebudou dlouhodobě úspěšné. Tyto změny musí nacházet podporu a zakotvení také v širší společnosti a její kultuře - lidé se musí naučit „vidět“ a očekávat, že genderová rovnost je žádoucí a normální. I z tohoto důvodu je potřebné, aby organizace řešily genderovou problematiku v úzké provázanosti s rodinným a soukromým životem svých pracovníků.

- **Koordinace**

U koordinace jde o to, aby individuální aktivity mužů i žen v jednotlivých oblastech jejich pracovního i soukromého života na sebe smysluplně navazovaly a aby se vzájemně nevyklučovaly (jak tomu je především v případě tradičního vymezení ženských genderových rolí). Systém koordinace přitom musí být nastaven tak, aby muži i ženy měli skutečně rovný přístup ke všem možnostem a zdrojům společenského uplatnění. V jednotlivých organizacích to předpokládá tvorbu a prosazování celé řady nových řídicích opatření a standardů - nové systémy dělby a organizace práce, možnosti flexibilního propojování pracovního a soukromého života apod. Tato opatření přitom musí být navrhována i diskutována ve spolupráci mužů a žen. Na úrovni širší společnosti je potřebné zajišťovat a plánovat činnost různých mocenských institucí a orgánů tak, aby v nich měly ženy rovné zastoupení i vliv. Důležitou roli hraje i otevřená propagace a objasňování idejí genderové rovnosti různými, zejména vzdělávacími institucemi. Těmito postupy lze dosáhnout stavu, kdy se světy mužů a žen budou skutečně prolínat a nejen doplňovat.

Aktivity mužů a žen jsou koordinovány v každé společnosti. V naší společnosti je však tato koordinace doposud zajišťována prostředky, které tlačí ženy především do sféry rodinného a soukromého života, zatímco muže zejména do pracovní a veřejné sféry. Činnosti mužů a žen tak na sebe navažují, ale pouze v rámci logiky vzájemného doplňování postavené na systematickém vylučování příslušníků jednoho pohlaví z určitých okruhů společenských aktivit.

• **Jurisdikce**

Z hlediska „zakomponování“ principů genderové rovnosti do společnosti jako celku je potřebné, aby byl vypracován a také důsledně uplatňován systém specifických zákonných/normativních opatření. Ta musí být založená jak na jasné definici a výkladu genderové rovnosti, tak i na vymezení různých forem jejího porušování, včetně trestních postihů za takové jednání. Jinými slovy řečeno, jednotlivci i organizace se musí naučit, že legislativně zakotvená genderová rovnost je důležitou podmínkou i nástrojem fungování právního státu. Na úrovni organizací je možné oficiální zákony transformovat a tlumočit formou kodexů profesionálního a etického chování.

Potom, co jsme si změnu genderové identity vyložili jako otázku společného, široce sociálně zakotveného učení příslušníků obou pohlaví, se nyní podíváme na možnosti rozvoje osobního a řídicího potenciálu pracujících žen.

5.3. Rozvoj manažerského potenciálu pracujících žen

Až doposud jsme myšlenku genderové integrace a rovnosti spojovali s organizacemi jako celky. V části věnované mechanismu „imaginace“ jsme si však ukázali, že prožívání a přijímání (genderové) identity je do určité míry podmíněno také schopností vystoupit ze zaběhaných kolejí a stereotypů a podívat se na svoji situaci a možnosti z nových úhlů pohledu. Navíc lze předpokládat, že organizacím i společnosti přijetí a rozpracování myšlenek genderové rovnosti bude „ještě nějakou dobu trvat“. Proto by bylo chybou, kdyby ženy s ambicemi na plnohodnotnou pracovní a/nebo manažerskou kariéru pouze trpělivě vyčkávaly na změnu poměrů. Svoji aktivitou a úspěchem mohou navíc inspirovat a povzbudit další ženy, jakož i připravit podmínky pro úspěšnou realizaci komplexních změn v oblasti genderových vztahů.

Výzkum a poradenské zkušenosti autorek Marian Ruderman a Patricie Ohlott (2002) ukázaly, že pracovní úspěch i spokojenost s vlastním osobním životem se

u žen obvykle pojí se schopností systematicky řešit pět tematických okruhů rozvojových problémů. Tyto oblasti jsou vzájemně provázané, přičemž v průběhu individuálního vývoje může docházet ke změnám jejich relativního významu pro člověka. Uvedené autorky je označily následujícími termíny:

1. Autenticita
2. Pěstování vztahů
3. Aktivní přístup k „osudu“
4. Integrace životních rolí
5. Vyjasnění identity

5.3.1. Autenticita a její rozvoj

Autenticita v podstatě znamená, že člověk se projevuje a jedná v souladu se svými vnitřními hodnotami a názory. Kromě toho, že autenticita představuje důležitou oblast rozvoje, je také jedním ze základních zdrojů pocitu osobní pohody. Pokud totiž člověk jedná v rozporu se svými názory a přesvědčením, dostává se do stavu tzv. kognitivní disonance, který se projevuje prožíváním nespokojenosti, nejistoty a napětí.

Význam autenticity pro organizace spočívá zejména ve skutečnosti, že pracovníkům i představitelům managementu dodává pocit smysluplnosti a hodnoty práce. Prožívání ztráty autenticity je nebezpečné především v případě manažerů a manažerek. Pokud lidé v řídicích funkcích prožívají vnitřní nejistotu a nesouhlas s tím, co dělají, odrazí se to jak na kvalitě jejich práce, tak na vztazích s podřízenými. Ti většinou dokážou vycítit, že „něco není v pořádku“ a neautentickému šéfovi nedůvěřují. V případě žen manažerek mŮŽE jít třeba o to, aby je podnik či přímí nadřízení nenutili volit mezi kariérou a rodinou, nepodmiňovali jejich povýšení změnou osobního stylu práce aid. Organizace, která podceňuje význam autenticity, své zaměstnance demoralizuje.

Výzkumy (tamtéž) ukazují, že prožívání pocitů ohrožení či ztráty autenticity mívá u pracujících žen několik „typických“ příčin. Jednu z nejčastějších představuje pocit „nenaplněného snu“ - stát se slavnou spisovatelkou, úspěšnou podnikatelkou, známou herečkou, uznávanou advokátkou atd. Tyto představy a touhy bývají mnohdy velmi propracované a vnímané jako reálné možnosti. Rada žen však prožívá (oprávněný či neoprávněný) pocit, že se jich musela vzdát ve prospěch dodržování zavedených konvencí o „vhodném“ povolání a/nebo plnění rodinných a mateřských povinností. K obnovení pocitu autenticity a osob-

ního naplnění přitom není potřebné ani žádoucí „hodit všechno za hlavu“ a snažit se začít znovu. Spíše se osvědčuje hledání alternativních či náhradních způsobů naplnění původních ambicí - „spisovatelka“ může ve volných chvílích napsat nějakou knihu, „advokátka“ se může stát členkou veřejné organizace a hájit její zájmy apod.

Mezi další běžné příčiny vzniku pocitů ztráty autenticity u žen patří změny v pracovním prostředí (nový nadřízený s jiným stylem práce a požadavky), nutnost potlačovat svoji feminitu v genderované organizaci a kritické životní události (závažné onemocnění). Podobně jako u nenaplněných snů i zde se obecně doporučuje přehodnocení celé situace a hledání alternativních či náhradních řešení (nové zaměstnání, změna životní strategie atd.).

Ženám ze zájmem o rozvoj a/nebo udržení pocitů autenticity lze obecně doporučit následující metodický postup:

- **Rozvoj sebepoznání a sebevědomění** - analýza osobních hodnot a priorit (čeho všeho si cením), preferovaných a odmítaných aspektů života (co mám ráda a co ne), vizualizace budoucích osobních cílů a očekávání (kam se chci dostat a co chci dělat za 5 let).
- **Ohodnocení vlastního chování** - je to, co skutečně dělám, v souladu s mými prioritami a přesvědčením?
- **Změna** - může jít o zásadní životní rozhodnutí (změna zaměstnavatele) a/nebo o strategii „malých vítězství“ (postupné změny směřující ke vzdálenějšímu cíli).
- **Sebedůvěra** - autentické jednání předpokládá schopnost potýkat se s různými překážkami, předsudky a odmítáním ze strany druhých lidí. Je potřebné umět se rozhodnout, co/kdo je pro mne skutečně důležité a co/kdo není.
- **Podpora** - aby člověk uspěl, potřebuje podporu ze strany druhých lidí. Kromě členů rodiny a blízkých přátel se doporučuje spolupracovat s odborníkem (psycholog, poradce, zkušený kouč).

5.3.2. Pěstování vztahů

Potřeba pěstovat sociální kontakty a vztahy souvisí s obecným lidským motivem a přáním mít kolem sebe přijímající prostředí a přátelsky nakloněné lidi. Pěstování vztahů je potřebné vnímat jako potřebu i umění. Z hlediska managementu je přitom důležité uvědomit si skutečnost, že zatímco potřebu pozitivních vztahů prožívají jak řídící, tak řízení pracovníci, odpovědnost za vytváření přátelské a pozitivní atmosféry leží zejména na manažerech a manažerkách.

Určitý problém spočívá v poměrně rozšířeném mýtu o nutnosti zakládat manažerskou práci a autoritu zejména na racionalitě a odborně technických znalos-

tech. Díky této představě se nadřízení často snaží skrývat a potlačovat různé emoce - porozumění, momentální nejistota, strach - protože se domnívají, že Jejich" pracovníci by je vnímali (případně zneužívali) jako projevy slabosti, zranitelnosti a neprofesionality. Uvedeným tendencím přitom mohou mnohem silněji podléhat ženy, jelikož si uvědomují skutečnost, že ve srovnání s muži jsou stereotypně vnímány jako celkově slabší a zranitelnější. Přehnaná emocionální sebekontrola však v lidech vyvolává pocit nepřátelství a odcizení a tudíž také neochotu pomoci „šéfovi" či „šéfové" v kritických situacích a okamžicích. Ironií tedy je, že ne projevování, ale potlačování emocí oslabuje člověka v manažerské pozici.

Zatímco výše uvedená obecná představa komplikuje život ženám i mužům, manažerky se často potýkají i s dalšími dvěma okruhy specifických problémů v oblasti pěstování vztahů:

- a) **Problémy s identifikací.** Manažerské prostředí je většinou ovládáno muži a ženy se v něm mohou cítit osamocené a nejisté. Zatímco muži se s tímto prostředím snadno identifikují, ženy se v něm mohou cítit cize a nepatříčně. Navíc mají mnohem menší šanci, že zde najdou „kamarádku".
- b) **Partnerské problémy.** Charakter manažerské práce tak, jak je tradičně definovaná, vyžaduje maximální pracovní nasazení a omezení nároků na soukromý a rodinný život. Rada mužů (partnerů či manželů) od žen přitom stereotypně očekává, že budou rodině věnovat více času než oni, a to i v případě jejich manažerské kariéry.

Naše výzkumy ukazují, že s partnerskými problémy se potýkají manažeři i manažerky. Jejich podstata je však v obou skupinách odlišná'. U mužů manažerů jde většinou o postupné odcizování se partnerce, podmíněné častou nepřítomností v domácnosti. Na počátku jejich kariéry však mezi oběma partnery existoval konsensus se skutečností, že muž bude „vydělávat" a žena pečovat o rodinu. Proti tomu ženy-manažerky musí většinou od samého počátku společného soužití bojovat se svými partnery o právo na pracovní kariéru a úspěch. Právě toto neustálé napětí a neochota mužů své partnerky podporovat - včetně časté neschopnosti „unést" úspěch ženy - obvykle vede k rozhodům a rozvodům.

Podobně, jako v případě autenticity, lze ženám (ale i mužům) se zájmem o rozvoj sociálních vztahů a schopnosti pečovat o ně doporučit několik vzájemně provázaných praktických kroků:

- **Zmapování sociálních vztahů** - identifikace v současnosti existujících a udržovaných vztahů, včetně ohodnocení jejich osobního významu. Lze použít

techniku „solárního“ systému - kolem Slunce (Já) obíhají planety (různí lidé a skupiny). Čím blíže je planeta Slunci, tím větší je její osobní význam. Do systému je možné zanést i vztahy, které člověk postrádá či zanedbává.

- **Zpomalení tempa a nalezení času pro lidi** - skutečný či domnělý nedostatek času bývá nejčastější příčinou narušení sociálních vazeb a vztahů.
- **Vyhledání a vstup do lidsky a/nebo pracovně blízkých skupin** - může jít o profesní sdružení (žen), ženský spolek v organizaci, zájmovou skupinu atd. V případě její neexistence je možné také skupinu založit.
- **Navázání mentorského vztahu** - je potřebné, aby si žena ujasnila cíl a smysl tohoto vztahu. Výzkumy ukazují, že muži-mentori bývají díky svému vlivu v organizacích obvykle vhodnými pomocníky při budování kariéry. Ženy-mentorky zase mohou nabídnout více empatie, porozumění a psychologické podpory.
- **Obnovení bývalých vztahů** - „staří známí“ mohou být potěšeni a mohou pomoci v celé řadě osobních i profesionálních ohledů.

5.3.3. Rozvoj schopnosti řídit a ovládat svůj „osud“

Zatímco pěstování vztahů je zaměřené především na vytváření sociálního záze-
mí a podpory ze strany druhých lidí, u ovládnutí a řízení vlastního osudu jde pře-
devším o schopnost být sám/sama sebou a mít svůj život „ve svých rukou“. Vý-
znamově jde tedy o pomyslný protipól předchozí oblasti rozvoje osobního
a manažerského potenciálu (žen), prakticky se však obě sféry doplňují. Potřeba
sociálních vztahů neznámá, že člověk musí se svým okolím splynout, a na-
opak - odpovědnost za sebe sama a schopnost být nezávislý na druhých lidech
neznámá, že je můžeme či máme ignorovat.

Umění ovládat a řídit svůj „osud“ souvisí s celou řadou osobnostních vlast-
ností - s odbornými znalostmi a vědomostmi, s praktickými zkušenostmi a umě-
ním učit se z vlastních chyb a neúspěchů, s rozhodností a sebejistotou, se schop-
ností řešit a zvládat konflikty, s odolností vůči zátěži. Zejména v kontextu orga-
nizačního života a kariéry jsou všechny uvedené vlastnosti důležitou podmínkou
úspěchu, protože v podstatě odpovídají tradičně definovanému modelu masku-
linního chování.

*V kontextu naší práce, celkově zaměřené' především na objasnění a obhajo-
bu myšlenky genderově integrace a rovnosti, vyznívá poslední tvrzení možná
rozporuplně či nepatřičně. Na první pohled se totiž může zdát, že ambiciózní
ženy vyzýváme k nápodobě mužského vzoru jednání. To naším úmyslem
rozhodně není. Spíše nám jde o poukázání na fakt, že díky tradičnímu poje-
tí, socializaci a výchově genderových rolí (viz kap. 3) bývá u žen jedno-*

stranně rozvíjena orientace na sociální vztahy na úkor schopnosti individuálního seheprosazení. S takovou „výbavou“, projevující se i nižším sebehodnocením a sebedůvěrou, lze jen těžko prorazit v organizacích ovládaných maskulinními hodnotami a principy. Orientaci na rozvoj vlastností souvisejících s tradičně pojatou maskulinitou ženám doporučujeme především jako kompenzaci aktuálních či potenciálních neáostatků v této oblasti. Genderově integrovanou organizaci si potom představujeme jako systém, v němž jsou orientace na vztahy i na seheprosazení a sebeřízení v rovnováze.

Pocitu, že máme život pod kontrolou a „ve svých rukou“, se nedá docílit bez jasných představ o tom, čeho chceme dosáhnout. Od této skutečnosti se odvíjejí rovněž rady, které Marian Ruderman a Patricia Ohlott (tamtéž) ženám s manažerskými ambicemi dávají:

- **Stanovení realistických a specifických cílů** - cíle by se měly pohybovat v rozmezí od vzdálených, zdánlivě nedosažitelných představ (např. stát se členkou vrcholového managementu firmy) až k blízkým a krátkodobým metám (doplnit si vzdělání v určité oblasti, absolvovat kurz asertivity apod.). Návod a inspiraci, jak v tomto směru postupovat, lze najít v příručkách koučování (např. Whitmore, 1994).
- **Vypracování plánu dosažení stanovených cílů** - plány musí především jasně specifikovat, čemu a kdy se budeme věnovat i jaký efekt a za jak dlouho mají tyto aktivity přinést. Motivačně účinné může být zakomponování systému malých osobních odměn za pokroky a dílčí úspěchy.
- **Systematické vyhodnocování plnění rozvojových plánů** - kontrolu je vhodné dělat ve spolupráci s druhými lidmi - koučem, nadřízeným, kolegy, přáteli, rodinnými příslušníky atd. Různí lidé mají různé úhly pohledu a jsou potenciálními nositeli celé řady užitečných zpětných vazeb a vhladů.
- **Otevřenost změnám o novým možnostem** - plnění plánů by nemělo mít charakter rigidního dodržování stanovených kroků. Život vždy přináší řadu změn a nečekaných příležitostí, nových možností, ale i omezení. Tyto situace si mohou vyžadovat revizi původních plánů.
- **Odhodlání a vytrvalost** - je důležité, aby dílčí nezdary či různé potíže člověka neodrazovaly od započatého úsilí. Prohry patří k životu a nejsou hlavní - důležitější je o něco usilovat a někam směřovat.

5.3.4. Integrace životních rolí

Člověk vstupuje v průběhu života do celé řady rolí. Některé jsou mu připsány „automaticky“ (syn, dcera, žák, občan), jiné si může sám volit (rodič, manžel,

profese atd.). Optimální přitom je, aby se jednotlivé role vzájemně nevylučovaly, aby vytvářely jeden integrovaný a smysluplný celek. Tolik obecná teorie. Praxe, zejména s ohledem na genderové rozdíly, je však poněkud jiná.

Na různých místech této knihy jsme poukazovali na skutečnost, že tradiční pojetí genderové identity „odsuzuje“ ženy k prožívání konfliktu mezi domácími/rodinnými a pracovními/profesionálními rolími. Tento konflikt bývá intenzivnější v případě žen s manažerskými ambicemi. Integrace rolí je tedy jedním z ústředních témat a problémů pracujících žen. Pokud nedojde k širším společenským změnám v chápání a vymezování genderové identity, bude řešení rolového konfliktu záviset především na individuálních schopnostech a snaze pracující ženy.

Konflikt rolí plynoucí z tlaku na plnohodnotné plnění rodinných i pracovních povinností je však možné chápat také jako jednu z potenciálních výhod žen. Podle poznatků sociální psychologie lze zkušenosti a dovednosti naučené při výkonu jedné role uplatňovat při výkonu rolí jiných. Uvedený proces bývá označován termínem „akumulace rolí“. V zásadě to znamená, že ženy mohou pracovní oblast obohacovat o zkušenosti a dovednosti, kterým se naučily při výkonu rolí spojených s rodinným životem - péče o druhé lidi, poskytování emocionální podpory, empatie, trpělivost, ale také organizace chodu celé domácnosti.

Výzkum Marian Ruderman a Patricie Ohlott (tamtéž) ukázal, že nejlepšího hodnocení ze strany nadřízených, kolega i podřízených se dostávalo těm manažerkám, které se intenzivně věnovaly a zapojovaly také do mimopracovních a s rodinou souvisejících aktivit, a naopak - ženy, které se zaměřovaly pouze na pracovní kariéru a role, byly obvykle poměrně nepřítomné hodnoceny jak z hlediska pracovního výkonu samého, tak z hlediska schopnosti vést a motivovat lidi.

K integraci různých životních rolí, zájmů a aktivit může ženám pomoci několik technik. To, ke kterým se přiklonit či kterou v praxi vyzkoušet, bude vždy záviset na rozhodnutí konkrétní ženy. Kromě již zmiňované potřeby ujasnit si své priority a cíle lze doporučit:

- **Vymezení jasných hranic mezi pracovním a soukromým životem** - zde napomůže jak jasné rozvržení a naplánování času tráveného v práci (např. pracovní doba, oddělení osobních úkolů od činností, jež mají být delegovány na podřízené, omezení počtu služebních cest atd.), tak i organizace aktivit spojených s rodinným a soukromým životem (sdílení péče o domácnosti a děti s partnerem, využívání placených služeb apod.). Z hlediska prosazování a komunikace svých představ a nároků se přitom osvědčují asertivní techniky.

- Vyhrazení času **pro reflexi a rozjímání** - skloubení různých životních rolí mohou usnadňovat a stimulovat techniky prohlubující koncentraci a navozující pocit harmonie. Mezi relativně osvědčené - opět závisí na individuálním výběru a preferencích - patří jóga, meditace, relaxační techniky, vedení deníku, četba literatury věnované psychohygieně a správnému životnímu stylu, formulace životní filozofie a poslání atd.
- **Zjednodušení pohledu** na svět - snaha o dokonalé vyhovění požadavkům různých rolí (potažmo společenskému tlaku na jejich perfektní zvládnání) ženy často vede k pocitu marnosti a polapení do bezvýhodné pasti. V tomto směru může pomoci slevení nároků na sebe samu (nebudu „dokonalá“ ale „dobrá“ manažerka/máma/manželka, která má své přednosti i nedostatky), umění žít zde a nyní (když jsem v práci, tak se věnuji pracovním aktivitám a problémům a nemyslím na „zanedbávanou“ rodinu a naopak), či pohled na vzory a ideály jako na „obyčejné“ lidi.

Důležitým psychologickým jmenovatelem všech uvedených technik je snaha o odbourání pocitů viny, spojených s překračováním zavedených konvencí a genderových stereotypů.

5.3.5. Vyjasnění identity

Poslední tematická oblast rozvoje manažerského potenciálu pracujících žen souvisí s reflexí a vyjasněním otázek týkajících se identity - „Za koho jsem považovaná a jakým způsobem mě vnímá okolí?“, „Co znamenám pro organizaci a jaké zde mám perspektivy?“, „V čem se odlišuji od jiných lidí - žen, mužů - a co z toho pro mě plyne?“ apod. Vyjasňování identity je tudíž významným prostředkem orientace a uplatnění ve světě. Významově je tato problémová oblast blízka dříve popsané „imaginaci“ jako jednomu ze základních mechanismů formování sociální identity (viz 5.2.2.).

Proces vyjasňování identity je významným prostředkem reflexe a pochopení genderové dynamiky v organizacích a v širší společnosti. V této souvislosti je ovšem důležité naučit se odlišovat mezi bezprostředními a genderovými stereotypy podmíněnými reakcemi okolí. Odhalení skutečnosti genderových nerovností totiž může některé ženy svádět k zjednodušující tendenci interpretovat každou kritiku či osobně nepřijemný projev ze strany mužů jako výraz diskriminace.

Riziko podobných nedorozumění je přitom poměrně velké. Žena, které muži v organizaci vytýkají agresivitu, se může domnívat, zeji svým jednáním tlačí do tradičně pasivní a podřízené role. Přitom je docela možné, že se skutečně chová nepřijemně a agresivně. Svobodná absolventka školy, které se po

I nástupu do práce začne dvořit kolega, může toto chování vnímat jako projev sexuálního obtěžování. Muž při tom má zájem o skutečné sblížení a navázání partnerského vztahu atd.

Je tedy zřejmé, že umění pochopit a vyjasnit si svoji (genderovou) identitu je podmíněno především schopností přijímat a nezaujatě zpracovávat zpětnou vazbu od druhých lidí. Důležitá přitom je snaha o pochopení zdrojů a příčin různých reakcí a hodnocení. K tomu mohou posloužit přímé dotazy na konkrétní důvody a východiska určité zpětné vazby, konfrontace a srovnání hodnotících reakcí ze strany různých lidí či otevřená diskuse s někým blízkým. Z hlediska pochopení dynamiky a praxe genderových vztahů v organizaci je potom užitečné soustředit se na dva základní body:

- **Organizační klima** - jaká atmosféra v podniku panuje, jaké nálady a emoce převládají, k jakým změnám v této oblasti dochází, to vše jsou důležité indikátory možností uplatnění. S genderovou rovností a integrací rozhodně nekomponuje atmosféra neustálého napětí, tlaku na výkon, obav, soupeření atd.
- **Jak se v podniku zachází s jinými ženami** - nestačí soustředit se pouze na svoji vlastní situaci. Je důležité komplexně se podívat na politiku a praxi jednání se ženami zaměstnanými v organizaci: „Jak se zachází s pracujícími matkami a těhotnými ženami?“, „Jakou roli hraje sexappeal a vzhled žen?“, „Vyžaduje se od mladých bezdětných žen práce přes čas?“, „Jakým způsobem je zajištěno právo na rodičovskou dovolenou?“, „Pomáhá podnik zajišťovat péči o děti předškolního věku?“, „Jak se jedná s nemocnými a/nebo zdravotně postiženými pracovníky?“, „Jaký styl vedení je v podniku preferován?“, „Jaká jsou kritéria povýšení a koho implicitně zvýhodňují?“ atd.

Oblasti umožňující rozvíjet a využívat manažerský potenciál a ambice jsme rozebírali především s ohledem na ženy a jejich uplatnění. Radu výše uvedených doporučení a námětů - zejména vykročení ze stereotypu tradičně definovaných genderových rolí a snahu o objektivní pohled na situaci a možnosti žen v organizaci - lze ovšem doporučit i mužům.

Cvičení 5:

Rozhovor s vrcholovým manažerem či manažerkou

Cvičení navazuje na část 5.3., v níž jsme se zabývali rozvojem manažerského potenciálu pracujících žen. Jeho hlavním cílem je zprostředkování informací, které mohou ženám s manažerskými ambicemi usnadnit rozhodování o další kariéře a/nebo setrvání v organizaci. Kromě zisku užitečných informací může cvičení navíc posloužit jako prostředek, kterým na sebe žena v organizaci upozorní.

Jako užitečná inspirace a odrazový můstek k plánování kariéry se v praxi osvědčují informace získané prostřednictvím rozhovorů se zkušenými manažery. Proto i toto cvičení má charakter přípravy, vedení a analýzy rozhovoru s vybraným vrcholovým manažerem. Technika je určená jednotlivcům. Jako jeden z možných úkolů ji však lze zařadit i do komplexních programů skupinového výcviku a vzdělávání pracovníků a pracovnic v oblasti genderové problematiky. V tom případě jednotlivé účastnice nejdříve individuálně vedou a zpracují rozhovory. Ve skupině se potom společně analyzují získaná data a diskutuje se o nich.

První krok: Příprava rozhovoru

Cvičící si vytipuje člena vrcholového vedení podniku (muže či ženu), o kterém se dá předpokládat, že má celkový přehled o organizaci i reálný vliv na její chod. Požádá ho o krátkou schůzku, na které mu předloží žádost o rozhovor. Žádost o interview může odůvodnit potřebou poradit se o kariéře s někým skutečně zkušeným. Již reakce sama - vstřícná či odmítavá - na žádost o takový rozhovor může ženě leccos napovědět o jejích perspektivách a možnostech v organizaci. V případě souhlasu si „žadatelka“ dohodne s manažerem termín a mezitím se na rozhovor připraví.

Rozhovor by měl mít charakter částečně strukturovaného interview. To znamená, že tazatelka si připraví seznam námětů a ty postupně s dotazovaným manažerem probere. Jako inspiraci možných okruhů otázek lze využít „Strukturu rozhovoru s vrcholovým manažerem“ (viz dále). Rozhovor by měl přinést co

nejvíce informací o možnostech, podmínkách i souvislostech úspěšné kariéry v organizaci.

Druhý krok: Vedení rozhovoru

Rozhovor má probíhat pokud možno v uvolněné a přátelské atmosféře. V jeho průběhu není vhodné spěchat. Pokud se nedostane času na všechna témata, je možné požádat o pokračování a dohodnout si další termín. Průběh rozhovoru by měl být co nejpřesněji zaznamenán. Optimální je k tomuto účelu diktafon, o možnost jeho použití je však nutné požádat. Manažera je potřebné ujistit o zachování důvěrnosti získaných informací. Pokud tazatelka hodlá použít výsledky rozhovoru ve skupinové diskusi, měla by uchránit anonymitu dotazovaného manažera a pokud možno také organizace.

Třetí krok: Analýza výsledků rozhovoru

V případě zvukového záznamu je potřebné rozhovor nejdříve doslovně přepsat. Následná analýza by měla být zaměřena především na následující body:

- Odpověděl dotazovaný manažer na všechny otázky? Na které otázky se zdráhal reagovat, odmítl reagovat či odpovídal nejednoznačně? Co to může pro její kariéru v tomto podniku znamenat?
- Jakými vlastnostmi, schopnostmi a dovednostmi je podmíněn úspěch v této organizaci? Na jaké oblasti rozvoje by se člověk měl zaměřit, pokud se chce dostat na manažerské místo?
- Jaká pozitiva a negativa přináší manažerská práce v tomto podniku? Na jaké problémy člověk v manažerské pozici nejčastěji naráží? Jakým způsobem lze tyto problémy řešit, případně jim předcházet? Jakým způsobem se organizace staví k soukromému a rodinnému životu svých pracovníků?
- Existují v této organizaci rozdíly v postavení žen a mužů? Jaké, čeho se týkají? Dochází v podniku k genderově založené diskriminaci? Jak se k ní management staví?

Analýzu odpovědí je možné završit vypracováním plánu osobního rozvoje a kariéry (viz část 5.3.3.).

Struktura rozhovoru s vrcholovým manažerem

Následující okruhy otázek představují základní vodítko k přípravě rozhovoru s vybraným členem vrcholového vedení organizace. Tyto náměty lze rozpracovat a doplnit o další body tak, aby tazatelka získala co nejvíce osobně užitečných informací.

- Jak vypadá vize organizačního rozvoje na nejbližších 3 až 5 let? S jakými změnami podnikové vedení počítá a jak se tyto skutečnosti dotknou pracovníků?
- Jakými vlastnostmi a schopnostmi by se měl vyznačovat perspektivní manažer či manažerka v tomto podniku? Dokážete mi tyto vlastnosti a jejich význam nějak přiblížit? Lze se těmto vlastnostem nějak naučit? Kde? Při jakých příležitostech? Jak?
- Jak byste charakterizoval(a) základní hodnoty tohoto podniku? Jakým způsobem a jakými projevy by měly být tyto hodnoty manifestovány? Je respektování uvedených principů a hodnot nějakým způsobem odměňováno?
- Na jaké překážky a problémy podle vás mohou v této organizaci narážet ženy s manažerskými ambicemi? Jak lze tyto problémy řešit?
- Existují v organizaci nějaké faktory, podmínky či opatření, které mohou ženy využít ve svůj prospěch? O co jde? Jak tyto skutečnosti můžou usnadnit kariéru?
- Jak se díváte na problematiku genderových vztahů? Plánujete v této oblasti nějaké změny? Jaké? V jakém časovém horizontu?
- Co jste se v průběhu práce a manažerské kariéry v tomto podniku naučil(a)? Které poznatky a zkušenosti považujete za rozhodující? Jakým způsobem ovlivňuje vaše současná pozice a práce váš soukromý život?
- Máte nějaká konkrétní doporučení, které byste člověku na mém pracovním místě mohl(a) poskytnout?

Závěr

Zařazením problematiky společného učení a rozvoje žen a mužů v organizacích do poslední kapitoly jsme sledovali dva základní cíle. V první řadě jsme se snažili učení prezentovat jako základní předpoklad a systémový rámec snah o změnu genderových vztahů v organizacích i ve společnosti. V tomto ohledu nám tedy šlo o ukončení publikace tématem, které logicky navazuje na předchozí výklad a popis stávající situace. Ve druhé, symbolické rovině jsme se charakteristikou učení jako důležité podmínky i prostředku rozvoje společnosti i jednotlivců snažili naznačit, že naše kniha jako taková problematiku genderových vztahů nevyřeší. Spíše na ni upozorňuje a současně se snaží otevřít a podnítit její širokou diskusi. Jinými slovy řečeno, prostřednictvím publikace se snažíme poukázat na skutečnost, že všichni stojíme před úkolem naučit se vnímat a správně - tj. tak, abychom zamezili veškerým projevům diskriminace na základě pohlaví - zacházet s genderovým rozměrem naší společnosti. Toto učení bude dlouhodobým procesem, který by měl být zajišťován a podporován celou škálou různých prostředků, počínaje již zmíněnou diskusí opřenou o výzkumná zjištění, pokračuje respektováním strategie genderového mainstreamingu v organizacích a konče tvorbou a přijímáním příslušných legislativních nástrojů. V tomto ohledu jsme naši knihu pojali jako jeden z prostředků, kterými se diskuse a řešení genderové problematiky může přenést z oblasti akademicko-teoretické do sféry praktické, především do organizací a škol. Výuka a vzdělávání v oblasti genderové problematiky by měly být začleněny jak do rozvrhů vysokých škol, tak do programů určených manažerům/manažerkám a pracovníkům/pracovnicím organizací.

Na závěr bychom našim čtenářům a čtenářkám chtěli sdělit, že jim s řešením genderové problematiky kdykoliv rádi pomůžeme či poradíme. Současně uvítáme veškeré připomínky a náměty k naší práci a pokusíme se je využít ve prospěch dalšího rozvoje managementu genderových vztahů.

*Autoři
červenec 2004*

Příloha: Slovník vybraných základních pojmů

Benchmarking genderových vztahů

Metodika zaměřená na postupné vytváření rovných příležitostí pro muže a ženy v organizacích. Je založena na třech krocích: (1) výzkum stávající situace v podniku, (2) průzkum postupů a praktik uplatňovaných v rámci managementu genderových vztahů v jiných organizacích a (3) implementace potřebných změn a monitorování jejich efektivity.

Feminita

Soubor genderových vlastností připisovaných ženě danou společností/kulturou v určitém čase. Tyto vlastnosti bývají vymezeny komplementárně k maskulinním charakteristikám a vesměs vycházejí z interpretace ženského sexuálního chování a ze schopnosti rodit a pečovat o potomky.

Gender

Pojem, který odkazuje na sociální rozdíly (v protikladu k biologickým odlišnostem) mezi muži a ženami. Tyto rozdíly jsou kulturním a sociálním konstruktem. To znamená, že jejich pojetí a definice se mohou v čase měnit a že se různí jak v rámci jedné kultury, tak mezi kulturami. Závaznost těchto rozdílů tedy není přirozeným, daným stavem, ale dočasným stupněm vývoje sociálních vztahů mezi muži a ženami.

Genderová identita

Systém aktivit a symbolických, převážně jazykových prostředků, pomocí kterých jsou v určitém společenství (skupině, pracovním kolektivu, společnosti) muži a ženy vymezováni a prezentováni jako odlišné a specifické skupiny lidí.

Genderová optická skla

Koncept zavedený Sandrou Bern (1993). Vztahuje se k zavedenému nahlížení a interpretaci genderových vztahů. V naší společnosti jsou tradičně uplatňovány tři druhy genderových optických skel: (1) genderová polarizace znamenající

oddělení mužského a ženského světa, (2) androcentrismus projevující se sociálním nadřazováním mužů a (3) biologický esencialismus odvozující genderové rozdíly od biologického základu.

Genderová perspektiva

Reflexe a pozornost věnovaná genderovým rozdílům v jakékoliv dané oblasti politiky nebo sociálních aktivit.

Genderová segregace zaměstnání horizontální

Koncentrace žen a mužů ve specifických sektorech a zaměstnáních, přičemž možnosti žen jsou omezenější než možnosti mužů. Tato segregace je často doprovázena odlišným finančním ohodnocením jednotlivých zaměstnání a sektorů.

Genderová segregace zaměstnání vertikální

Koncentrace žen a mužů na odlišných hierarchických stupních a pozicích řízení. Ženám v tomto ohledu zůstávají nepřístupné zejména vrcholová manažerská místa.

Genderovaná organizace

Organizace, jejíž kultura a život jsou jednostranně ovlivněny a utvářeny v souladu s genderovými charakteristikami (hodnotami, principy, normami, rolami) jednoho (tradičně mužského) pohlaví. Vzhledem k této skutečnosti jsou příslušníci opačného pohlaví (tradičně ženy) diskriminováni a různým způsobem znevýhodňováni.

Genderové role

Soubor předpisů a očekávání spojených s chováním a jednáním mužů a žen. Jsou předávány a zachovávány procesem socializace a bývají ovlivněny celou řadou biologizujících představ a předsudků.

Genderové schéma

Souhrn stereotypních charakteristik přisuzovaných jednomu pohlaví bez ohledu na individuální rozdíly. V souvislosti s ním dochází ve společnosti a organizacích k tzv. statistické diskriminaci, kdy jsou na všechny ženy automaticky přenášeny charakteristiky spojované s feminitou (odchod na mateřskou dovolenou apod.).

Genderové stereotypy

Očekávané obsahy nebo apriorní soudy vážící se ke kategoriím maskulinity a feminity.

Genderové vztahy

Vztahy a rozdělení moci mezi muži a ženami v určité společnosti, kultuře a čase.

Genderové citlivý(á)

Řešící a reflektující genderovou dimenzi a problematiku.

Genderové integrovaná organizace

Organizace, jejíž kultura a život se odvíjejí od respektování a aktivního prosazování principů genderové rovnosti. Princip integrace znamená, že vztahy mužů a žen jsou založeny na takovém pojetí genderové identity mužů a žen, v němž se maskulinní a femininní charakteristiky vzájemně prolínají a překrývají jako části jednoho nedělitelného celku.

Genderové neutrální

Nemající žádný vztah k genderu a způsobu jeho společenského vymezování.

Genderové slepý(á)

Ignorující či neschopný(á) vzít v úvahu genderovou dimenzi.

Genderový kontrakt

Soubor implicitních a explicitních pravidel týkajících se genderových vztahů, která mužům a ženám připisují různou práci a hodnotu, různé odpovědnosti a povinnosti. Ve své tradiční podobě tato pravidla znevýhodňují v různých oblastech života ženy (práce) i muže (výchova dětí).

Genderový mainstreaming

Strategie i soubor metod systematické integrace priorit a potřeb žen a mužů do všech organizačních postupů a opatření ve všech fázích - od jejich plánování až po vyhodnocení výsledků a dopadů. Od roku 1997 je v zemích EU formalizována povinnost adoptovat strategii genderového mainstreamingu jako jednu z rozvojových priorit a zásad.

Genderový režim

Pojem zavedený Robertem Connellem (2002). Jde o historicky zkonstruované vzorce mocenských vztahů mezi pohlavími ve společnosti jako celku i v jednotlivých organizacích. Současné genderové režimy charakterizuje tzv. hegemónická maskulinita, která je formovaná kolem dominance nad ženami a v opozici k jiným typům maskulinit (např. homosexuálové nebo muži pečující o děti).

Management genderových vztahů

Oblast teorie a praxe řízení vztahů mezi muži a ženami v organizacích. Strategicky se zaměřuje na odstraňování genderové podmíněných nerovností a diskriminace v podnicích, ale i v širší společnosti. Řízení a změnu genderových vztahů

hů spojuje se společným sociálním učením mužů a žen a s pojmem genderově integrovaná organizace (viz výše).

Maskulinita

Soubor genderových vlastností připisovaných muži danou společností/kulturou v určitém čase. Tyto vlastnosti bývají vymezeny komplementárně k femininním charakteristikám a vesměs vycházejí z interpretace mužského sexuálního chování a z hormonálně podmíněné pohotovosti k agresivitě a útoku.

Pohlaví

Biologická kategorie vymezující fyziologické a tělesné rozdíly mezi muži a ženami, zejména odlišnosti týkající se pohlavních orgánů a reprodukčních dispozic.

Rodičovská dovolená

Individuální právo osob obou pohlaví na dovolenou po narození nebo adopci dítěte, která jim umožní o dítě se starat. Toto právo je v zásadě nepřenositelné. (Direktiva Rady 96/34/EC z 3. 6. 1996).

Rovnost podle genderu

Koncept, který říká, že všichni lidé mají svobodu a právo rozvíjet svoje osobní schopnosti a činit rozhodnutí bez omezení, která určují genderově role, a že rozdílné chování, aspirace a potřeby žen a mužů budou považovány za rovné, budou stejně hodnoceny a stejně podporovány.

Skleněný strop

Neviditelná bariéra, která vzniká v organizacích ovládaných muži. Působí jako komplex neviditelných struktur, které ženám komplikují až znemožňují postup na vyšší místa. Existence skleněného stropu úzce souvisí s genderovými režimy a hegemonickou maskulinitou v organizacích (viz výše).

Literatura

- Acker, J.: Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. *Gender & Society* 2, 1990, s. 139-158.
- Adler, R. B. - Elmhorst, J. M.: *Communicating at Work*. New York, McGraw-Hill 2002.
- Arnott, D.: *Corporate Cults. The Insidious Lure of the Ail-Consuming Organization*. New York, AMACOM 2000.
- Bailey, E. K.: *Gender Relations in the Work Place: Using Approaches From the Field of Cross-Cultural Training*. In: Brislin, R. W. - Yoshida, T.: *Improving Intercultural Interactions*. London, SAGE 1994, s. 55-71.
- Bedrnová, E. - Nový, I. a kol.: *Psychologie a sociologie řízení*. Praha, Management Press 2002.
- Bell, M. P. - McLaughlin, M. E.: *Sexual Harassment and Women's Advancement: Issues, Challenges, and Directions*, s. 83-96. In: Burke, J. R. - Nelson, D. L. (eds.): *Advancing Women's Careers*. Oxford, Blackwell Publ. 2002.
- Bern, S. L.: *The Lenses of Gender: Transforming the Debate on Sexual Inequality*. New Haven, Yale University Press 1993.
- Billing, D. Y -Alvesson, M.: *Gender, Managers, and Organizations*. New York, Walter de Gruyter 1994.
- Bryan, P. - Mavin, S.: *Women Learning to Become Managers. Learning to Fit or to Play a Different Game?* *Management Learning*, Vol. 34, No 1, 2003, s. 111-134.
- Burrell, G. - Morgan, G.: *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. London, Heinemann Educational Books 1998.
- Connell, R. W.: *Gender*. Maiden, Blackwell Publishers 2002.
- Commaille, J.: *Les Strategies des Femmes. Travail, Famille et Politique*. Paris, Editions de la Decouverte 1993.

- Collinson, D. L. - Hearn, J.: Men and Masculinities in Work, Organizations and Management. In: Kimmel, M. - Hearn, J. - Connell, R. W.: The Handbook on Men and Masculinities. Thousand Oaks, Sage 2004, s. 1-32.
- Crompton, R. - Harris, R.: Explaining Women's Employment Patterns: Orientations to Work' Revisited. *British Journal of Sociology*, 1998, No. 49, s. 118-149.
- Crompton, R. - Harris R.: Gender Relations and Employment: The Impact of Occupation. *Work, Employment & Society*, 1998, Vol. 12, No. 2, s. 297-315.
- Crompton, R. (ed.): *Restructuring Gender Relations and Employment. The Decline of the Male Breadwinner*. Oxford, University Press 1999.
- Crompton, R.: Employment, Flexible Working and the Family. *British Journal of Sociology*, 2002, 53, s. 537-558.
- Crozier, M.: *The Bureaucratic Phenomenon*. Chicago, University of Chicago Press 1964.
- Čermáková, M. - Křížková, A. - Linková, M. - Řeháčková, D. - Hašková, H. - Radimská, R.: *Na cestě do EU: rovné příležitosti mužů a žen*. Praha, Sociologický ústav AV ČR 2002.
- Čermáková, M.: Postavení žen na trhu práce. *Sociologický časopis*, 1997, 33, s. 389-404.
- Čermáková, M. - Hašková, H. - Křížková, A. - Linková, M. - Maříková, H.: *Podmínky harmonizace práce a rodiny v České republice*. Sociologický ústav AV ČR, 2002.
- Čermáková M. - Hašková, H. - Křížková A. - Musilová, M. - Linková, M.: 2000. *Souvislosti a změny genderových diferencí v české společnosti v 90. letech*. Sociologický ústav AV ČR, 2000.
- Furnham, A. - Stringfield, P.: Gender Differences in Rating Reports. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 16, No 4, 2001, s. 281-288.
- Gallois, C. - Callan, V: *Communication and Culture. A Guide for Practice*. Chichester, Wiley 1997.
- Gatley, S. - Lessem, R. - Altman, Y.: *Comparative Management. A Transcultural Odyssey*. London, McGraw-Hill Co. 1996.
- Goffe, R. - Scase, R.: *Women in Charge*. London, George Allen & Unwin Ltd 1985.
- Goody, E.: Why Must Might be Right? Observations on Sexual Herrschaft. In: Cole, M. - Engstrom, Y. - Vasquez, O.: *Mind, Culture and Activity*. Cambridge, Cambridge University Press 1997, s. 432-473.

- Grossman, H. Y. - Chester, N. L.: *The Experience & Meaning of Work in Women's Lives*. New Jersey, LEA Publishers 1990.
- Halford, S. - Leonard, P.: *Gender, Power and Organizations*. London, Palgrave 2001.
- Hakim, C.: *Work - Lifestyle Choices in the 21st Century*. Preference Theory. New York, Oxford University Press 2000.
- Hardmanová-Matoušková, J.: Jak oslovují učebnice občanské výchovy děti školou povinné. *Gender, rovné příležitosti, výzkum*, 1/2004, s. 10-13.
- Hašková, H. - Křížková, A. - Maříková, H. - Radimská, R.: *Rovné příležitosti při sladování práce a rodiny?* Praha, Sociologický ústav AV ČR 2003.
- Hearn, J. - Parkin, W.: *Gender, Sexuality and Violence in Organizations*. London, Sage Publications 2001.
- Hearn, J. - Parkin, W.: *Sex at Work*. Sussex, Wheatsheaf Books 1987.
- Hofstede, G.: *Cultures and Organizations. Software of the Mind*. Maidenhead, McGraw-Hill Co. 1991.
- Hochschild, A. R.: *The Second Shift*. New York, Penguin Books 1989.
- Hochschild, A. R.: *The Time Bind: When Work Becomes Home and Home Becomes Work*. New York, Metropolitan Books 1997.
- Holman, D.: *Contemporary Models of Management Education in the UK*. *Management Learning*, Vol. 31, 2000, s. 197-217.
- Charles, N.: *Gender in Modern Britain*. Oxford, Oxford University Press 2002.
- Chodorow, N.: *The Reproduction of Mothering*. Berkeley, University of California Press 1978.
- Chodorow, N.: *Gender as Personal and Cultural Construction*. *Signs*, 20, 1995, s. 516-544.
- Irving, J.: *Svět podle Garpa*. Praha, Odeon 1990.
- ISSP 2002. Data z mezinárodního výzkumu v rámci International Social Survey Program, který byl v roce 2002 zaměřen na téma rodiny (Rodina 2002) a který v České republice provedl Sociologický ústav AV ČR na reprezentativním vzorku 471 mužů a 818 žen.
- Kanter, R. M.: *Work and Family in the United States: A Critical Review and Agenda for Research and Policy*. New York, Simon & Schuster 1977.

- Kanter, R. M.: Men and Women of the Corporation. New York, Basic Books 1977.
- Kolb, D. - Rubin, I. M. - Osland, J.: Organizational Behavior. An Experiential Approach. London, Prentice-Hall International 1991.
- Křížková, A.: Kariérní vzorce žen v managementu. Strategie žen v rámci genderového režimu organizace. Sociologický časopis, 39, 2003, s. 447-467.
- Křížková, A. - Hašková, H.: Veřejné mínění o postavení žen na trhu práce. Zpráva pro MPSV 2003 - plné znění na <http://www.mpsv.cz>.
- Křížková, A.: Životní strategie manažerek. Případová studie. Sociologické texty 02:02. Praha, Sociologický ústav AV ČR 2002.
- Křížková, A.: Česká žena v práci a rodině posledního desetiletí. In: Mansfeldová, Z. - Tuček, Z. M. (eds.): Současná česká společnost. Praha, Sociologický ústav AV ČR 2002, s. 148-160.
- Křížková, A.: Ženy v průmyslovém a technologickém výzkumu: „Good Practices“ pro dosahování genderové rovnosti na firemní úrovni. Gender, rovné příležitosti, výzkum, 3-4/2003, s. 18-19.
- Le Feuvre, N.: La feminization du monde du travail: incidences et mutations. Toulouse, Université de Toulouse-Le Mirail 2001.
- Linehan, M. - Scullion, H.: Challenges for Female International Managers: Evidence from Europe. Journal of Managerial Psychology, Vol. 16, No 3, 2001, s. 215-228.
- Lorbiecky, A.: Changing Views on Diversity Management. The Rise of the Learning Perspective and the Need to Recognize Social and Political Contradictions. Management Learning, Vol. 32, No. 3, 2001, s. 345-363.
- Liotard, J.-E.: O postmodernismu. Praha, Filosofický ústav AV ČR 1993.
- Marcic, D.: Organizational Behaviour. 4th ed. Minneapolis, West Publishing Co. 1995.
- Markiewicz, D. - Devine, I. - Kausilas, D.: Friendship of Women and Men at Work. Job Satisfaction and Resource Implications. Journal of Managerial Psychology, Vol. 15, No. 2, 2000, s. 161-184.
- Mayo, E.: The Social Problem of an Industrial Civilisation. Boston, Harvard 1945.
- Mills, A. J. - Tancred, P. (eds.): Gendering Organizational Analysis. Newbury Park, London, New Delhi, Sage Publications 1992.
- Morgan, G.: Images of Organization. London, SAGE 1986.

- Mzdy zaměstnanců za rok 2002. Praha, ČSÚ 2003.
- Nakonečný, M.: Úvod do sociální psychologie. Praha, SPN 1967.
- Nakonečný, M.: Základy psychologie osobnosti. Praha, Management Press 1993.
- Oakley, A.: Sex, Gender and Society. London, Temple Smith 1972.
- Pateman, C.: The Sexual Contract. Cambridge, Polity Press 1988.
- Pavlica, K.: Genderová identita studentů a studentek v perspektivě představ o pracovním a rodinném životě. Gender, rovné příležitosti, výzkum, 3-4/2003, s. 10-11.
- Pavlica, K. a kol.: Sociální výzkum, podnik a management. Praha, Ekopress 2000.
- Powell, G. N.: Women & Men in Management. Newbury Park, Sage Publications 1993.
- Powell, G. N. (ed.): Handbook of Gender and Work. London, Sage Publications 1999.
- Radimská, R.: Sladňování soukromé a veřejné sféry. Partnerské vztahy a pracovní uplatnění mužů a žen. In: Hašková, H. - Křížková, A. - Maříková, H. - Radimská, R.: Rovné příležitosti při sladňování práce a rodiny? Praha, Sociologický ústav AV ČR 2003, s. 89-102.
- Renzetti, C. M. - Curran, D. J.: Ženy, muži a společnost. Praha, Karolinum 2003.
- Rudermann, M. N. - Ohlott, P. J.: Standing at the Crossroads. San Francisco, Next Steps for High-Achieving Women. Jossey-Bass 2002.
- Silverman, D.: The Theory of Organisations. New York, Basic Books 1971.
- Simerská, L. - Smetáčková, L.: Pracovní a rodinná praxe mladých lékařek. Sociologické texty 00:7. Praha, Sociologický ústav AV ČR 2000.
- Singly, F. de: Sociologie současné rodiny. Praha, Portál 1999.
- Taylor, F. W.: The Principles of Scientific Management. New York 1913.
- Wajcman, J.: Managing Like a Man. Cambridge, Polity Press 1988.
- Webster, J.: Reconciling Adaptability and Equal Opportunities in European Workplaces. Report for DG-Employment of the European Commission. Research and Consultancy in Work Employment. London 2001.
- Wellington, S. W.: Advancing Women in Business. The Catalyst Guide. San Francisco, Jossey-Bass 1998.

Wenger, E.: *Communities of Practice. Learning, Meaning and Identity*. Cambridge, Cambridge University Press 1998.

Whitmore, J.: *Koučování*. Praha, Management Press 1994.

Witz, A.: *Patriarchy and Professions*. London, Routledge 1992.

Witz, A. - Savage, M.: *The Gender of Organizations*. In: *Gender and Bureaucracy*, Savage, M. - Witz, A. (eds.). Oxford, Blackwell Publ. 1992, s. 1-62.

Women in Industrial Research. A Wake up Call for European Industry. 2003. European Commission DG Research: Science and Society, *Women in Industrial Research. Good Practices in Companies Across Europe*. 2003. European Commission DG: Science and Society.

Rejstřík

A
akademické přístupy k učení 2, 112, 115, 122
akademismus 112, 114
akumulace rolí 136
androcentrismus 65
antidiskriminační zákony 93
Arnott, Dave 32, 33, 56
asimilace 94
autenticita 130

B
Bailey, Elaine 26, 41, 107
Barrett, Michele 20
Bern, Sandra 64, 65, 66, 143
benchmarking genderových vztahů 29, 49, 50, 105, 128, 143
biologický esencialismus 65

C
Connell, Robert 90, 95, 145
Crompton, Rosemary 88

D
de Singly, Françoise 69, 70
desexualizace práce 96
dělba práce 19, 20, 22, 67
diskurz 21, 22
diversita 23, 42
druhá vlna feminismu 16, 17, 18

F
femininní 30, 31, 41, 66, 72, 90
feminismus 15, 16, 17

feministky 15, 114
feminita 41, 67, 143
feminizace odvětví a pozic 72
flexibilní formy zaměstnání 77, 78

G
gender 11, 16, 18, 19, 62, 66, 75, 89, 121, 143
genderovaná organizace 29, 35, 38, 40, 48, 96, 132, 144
genderová diskriminace v zaměstnání 72, 74
genderová polarizace 65
genderová optická skla 64, 65, 66, 143
genderová perspektiva 144
genderová segregace 71, 92, 144
genderová struktura organizace 96
genderově režimy 90
genderově schéma 73, 144
genderově vztahy 144
genderově integrovaná organizace 9, 24, 29, 38, 39, 40, 43, 46, 48, 103, 111, 115, 135, 145
genderově neutrální 29, 45, 88, 89, 90, 145
genderově slepý 86, 145
genderový kontrakt 68, 145
genderový mainstreaming 86, 104, 145
genderový režim 145

H
Hardmanová-Matoušková, Jana 82
heterosexuality 95, 96

Hofstede, Geert 41

Hochschild, Arlie 70, 73

homosociální reprodukce 74, 93, 100

CH

Chodorow, Nancy 65

I

identita 21, 92, 120, 121, 123, 124, 125, 128, 137

identita genderová 21, 22, 31, 63, 69, 111, 115, 119, 121, 123, 125, 127, 128, 130, 136, 138, 143

identita osobní 21

identita sociální 21, 23

imaginace 123, 124, 125, 126, 127, 137

individualismus 115, 118

industriální společnost 18

instituce 31

integrace 38

integrace genderová 42, 47, 49, 66

interakce 91

J

jazyk 35, 46

K

Kanter, Rasabeth M. 88, 89, 94

kapitalismus 19, 20

klonování 99

kognitivní disonance 130

kognitivní vývojová teorie 64

kolektivita 121

komunismus 11, 19

kult 32, 34, 35

kult organizační 32, 33, 34, 56

kultura 40, 67

kultura femininní 42, 43

kultura genderově integrované organizace 41

kultura maskulinní 42, 43

kultura podniková/organizační/firemní 35, 38, 39, 40, 41, 43, 47

kvalitativní metody 113

kvantitativní metody 113

M

management 22, 23

management diversity 23

management genderových vztahů 9, 23, 24, 145

management strategický 24

Markiewicz, Dorothy 37

marxismus 19

maskulinita 30, 67, 95, 146

maskulinita hegemonická 95, 145

maskulinní 30, 33, 41, 66, 90

matriarchální zřízení 13

mentor/mentorka 134

moc 122, 123, 127

Morgan, Gareth 32, 35, 36

mzdová diskriminace 74

N

normy 41, 43, 46

O

Oakley, Ann 19

Ohlott, Patricia 130, 135, 136

old boys networks 93

osobnost 20, 66, 76, 94

P

Parsons, Talcott 18, 68

Pateman, Carole 68

patriarchální 13, 31, 32, 33, 38

patriarchát 41

plány osobního/vlastního (sebe)rozvoje 116, 117, 140

pluralistický přístup k organizaci 38, 39

pohlaví 19, 146

postmodernismus 20

postmoderní koncepce vědy 114

postmoderní sociologie 20, 21, 22

pozitivistická koncepce vědy 112, 114

praktiky 50

praktiky sociální 19, 20

práce na částečný úvazek 77

práce doma 78

Pringle, Rosemary 96, 97

pružná pracovní doba 78

přednáška 114, 115

psychoanalytička teorie socializace 64, 65
psychosexuální vývoj 65

R

rituály 47, 48, 102
rodičovská dovolená 146
rodina 31, 69, 99
rodina patriarchální 32
rodinný model 96
role 18, 63, 135, 136
role genderové 38, 41, 52, 63, 64, 72, 144
role mužské 18
role ženské 18
rolový konflikt 18, 68, 69, 136
rovnost podle genderu 103, 104, 146
Ruderman, Marian 130, 135, 136

S

sdílení pracovního místa 78
sexualita 95, 96, 97
sexuální obtěžování 17, 93, 97, 98
Schein, Edgar 40, 41
skleněný strop 92, 94, 98, 99, 146
skupina 20, 62, 120, 121
socializace 18, 62, 64, 65
sociální kontrola 62, 63, 69, 72
sociální praxe 120
sociální výzkum 51
statistická diskriminace 74
stereotypy 67, 76
stereotypy genderové 67, 69, 70, 76, 77,
101, 144

subjektivita 121
symboly 41, 46, 91
symboly jazykové 46
symboly statusové 47, 48

T

teorie identifikace 65
teorie nápodoby 64
teorie rolí 18, 22
teorie sociálního učení 118, 119
teorie zkušenostního učení 115, 116,
118
token 93, 94, 95, 100, 101
tokenismus 93, 94

U

učení 111, 112, 116, 122, 142
učení sociální 123
unitaristický přístup k organizaci - 38, 39

V

vedení expresivní 18
vedení instrumentální 18
význam 122

W

Wellington, Sandra 52
Wenger, Etienne 119, 123
workoholismus 31, 34

Ž

ženské hnutí 16, 17

Alena Křížková - Karel Pavlica

MANAGEMENT GENDEROVÝCH VZTAHŮ
Postavení žen a mužů v organizaci

Vydalo nakladatelství MANAGEMENT PRESS
jako svou 306. publikaci

Obálku navrhl Petr Foltera
Vydání 1., Praha 2004

Sazba: SEVT, a. s., Praha
Tisk: Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.

ISBN 80-7261-117-8

****•**

MANAGEMENT PRESS, NT Publishing, s. r. o.,
nám. W. Churchilla 2, 130 00 Praha 3

www.mgmtpress.cz

Alena Krížková vystudovala sociologii na Fakultě sociálních věd Univerzity Karlovy, kde v současnosti v rámci studia Ph.D. pracuje na tématu Životní strategie žen a mužů v české podnikatelské sféře a přednáší na téma Gender a trh práce. Je vědeckou pracovnící a zastupující vedoucí oddělení Gender & sociologie Sociologického ústavu AV ČR. Zabývá se genderovými vztahy na trhu práce, v rodině, organizacích a managementu, problematikou rovných příležitostí mužů a žen a občanské participace žen v souvislosti se vstupem do EU. Je řešitelkou několika výzkumných projektů: Výzkum veřejného mínění o postavení žen na trhu práce (MPSV 2003), Profese ženy a rodinné soužití (GA ČR, spolu s MU Brno, 2002-2003), Životní strategie v české podnikatelské sféře (GA AVČR 2002-2004), Analýza výskytu obtěžování žen a mužů z důvodu pohlaví a sexuálního obtěžování na pracovišti (MPSV 2004-2005) a koordinátorkou mezinárodního projektu Constructing Supranational Political Spaces: EU, Eastern Enlargement and Women's Agency. Je expertkou v mezinárodním projektu Network of Experts in the Fields of Employment, Social Inclusion and Gender Equality Issues (Manchester University, European Commission).

Doc PhDr. Karel Pavlica, Ph.D., působí na katedře psychologie a sociologie řízení Vysoké školy ekonomické v Praze. Pedagogicky aktivní je zejména v oblastech výcviku sociálních a manažerských dovedností, interkulturního managementu, podnikové kultury a metodologie sociálního výzkumu organizací. Je zapojen do různých mezinárodních vzdělávacích programů (např. ČEMS, program International Business vyučovaný na Vysoké škole ekonomické v Praze). Spolupracuje s řadou manažerských škol (např. Prague International Business School, VŠEM Ústí nad Labem), poradenských a tréninkových firem (např. Top Consulting, Contrast Consulting) i výrobních podniků (např. Foxconn Pardubice). Výzkumně se dlouhodobě orientuje na studium různých aspektů a manažerských souvislostí české kultury. Problematikou genderových vztahů a diversity v organizacích se systematicky zabývá od roku 2000. Je autorem či spoluautorem mnoha odborných publikací a učebnic.

MANAGEMENT PRESS
nám. W. Churchilla 2
130 00 Praha 3
tel. 234 462 232, fax 234 462 242
e-mail: mgmtpress@mgmtpress.cz
www.mgmtpress.cz



www.mgmtpress.cz

ISBN 80-7261-117-8



9 788072 611171