

# **Životní strategie manažerek: případová studie**

**Alena Křížková**

SP 02:8

2002

Tuto práci recenzovaly: Mgr. Martina Rašticová  
PhDr. Marie Čermáková

Tato práce vznikla v rámci projektu Životní strategie v české podnikatelské sféře 90. let,  
podpořeného grantem Grantové agentury Akademie věd reg. č. B7028201.

© Sociologický ústav Akademie věd České republiky, 2002.

ISBN 80-7330-031-1

## Obsah

1. Úvod	9
1. 1. Teoretická východiska pro zkoumání postavení žen na řídicích pozicích	11
2. Metodologie	12
2. 1. Popis výzkumného souboru	12
2. 2. Průběh rozhovorů a zpracování dat	13
3. Plány a ambice versus realita	14
3. 1. Kariérní očekávání a životní plány	14
3. 2. Profesní realita	16
3. 3. Rodinné plány	25
3. 4. Kariéra ve světle rodinných plánů	32
4. Rodinná versus profesní realita	35
4. 1. Skloubení rodiny a kariéry	36
4. 2. Mateřství	38
4. 3. Domácnost	43
4. 4. Plány	44
4. 5. Strategie úspěchu v kariéře žen s dětmi	45
5. Bezdětnost jako příležitost	46
5. 1. Rodina a partnerství	47
5. 2. Kariéra	49
5. 3. Mateřství a kariéra	52
6. Závěr	54
Literatura	56
Shrnutí	62
Summary	63
Zusammenfassung	64



# Životní strategie manažerek: případová studie

**Alena Křížková**

## **Abstrakt**

Předkládaná sociologická studie je kvalitativní analýzou životních podmínek a strategií žen v řídicích pozicích na základě případové studie skupiny manažerek na jednom pracovišti. Zkoumány jsou zejména strategie sladění práce s rodinou a postoje a hodnoty, spojené s těmito životními sférami vysoce pracovní angažovaných žen. Ženské kariérní a rodinné strategie analyzují na základě subjektivně vnímaných společenských i profesních podmínek sladit náročnou kariéru a rodinu. Životní strategie představují v ženských vyprávěních způsob vyrovnávání se s konfliktem pracovních a rodinných rolí. Na základě analýzy hloubkových rozhovorů, která odhalila dvě základní proměnné, určující typ životních strategií – věk a mateřství, byly definovány tři skupiny strategií, které manažerky využívají, aby uspěly v kariéře. Mladé, bezdětné manažerky vytvářejí své strategie na základě svých kariérních ambic a reflexe strategií manažerek s dětmi. Strategie úspěšných manažerek, které mají rodinu, představují typ „receptu“ na uspořádání kariéry a rodiny v životě žen. Strategie bezdětnosti se u manažerek ukazuje jako výzva k rozvoji kariéry. Konstrukce bezdětnosti je významně závislá na generaci bezdětných žen. Do strategií, životních plánů a zejména jejich konstrukce v biografických vyprávěních manažerek se významně promítají postoje a názory rodiny a okolí – pracovního i mimopracovního a genderová struktura institucí, jichž jsou tyto ženy součástí. Rozmanitost strategií manažerek je na druhou stranu důkazem heterogenity ženské populace, která by měla být brána v úvahu při tvorbě jakékoli politiky a opatření pro sladění práce a rodiny.

## **Klíčová slova**

Sladění práce a rodiny, genderový konflikt, genderové role, životní strategie, gender v managementu, postavení žen v řídicích pozicích

# Life strategies of women managers: case study

**Alena Křížková**

## **Abstract**

The sociological study at hand is a qualitative analysis of life conditions and strategies of women in managerial positions based on a case study of a group of managers at one workplace. The subject of study was, primarily, the study of strategies aimed at harmonising work and family responsibilities and the attitudes and values related to these two spheres expressed by these women deeply involved in their careers. I analyse female career and family strategies based on subjectively perceived social and professional conditions for harmonising demanding career and family responsibilities. The life strategies in women's narratives become a way of coming to terms with the conflict between the professional and family roles. Based on an analysis of in-depth interviews which revealed two basic variables determining the type of a life strategy, the age and the motherhood, three groups of strategies have been defined which women managers employ to succeed. Young managers without children form their strategies based on their career ambitions and the reflection of strategies adopted by women managers with children. The strategy adopted by successful women managers who have a family is a type of a „recipe“ to arrange a career and a family. The strategy of childlessness is perceived by women managers as a call to develop one's career. The construction of childlessness depends significantly on the generation of women without children. The attitudes and opinions of the family and surroundings – in the work environment and otherwise – as well as the gender structure of institutions of which these women are part contribute significantly to the strategies, life plans and especially their construction in the biographical narratives of women managers. The variability of the strategies adopted by women managers is, on the other hand, a proof of the heterogeneity of the female population, and should be taken into account in the creation of policies or measures aimed at harmonising work and family.

## **Key words**

Harmonisation of work and family responsibilities, gender conflict, gender roles, life strategies, gender in management, the position of women in managerial positions

# Lebensstrategien von Managerinnen: Eine Fallstudie

Alena Křížková

## Abstraktum

Die vorliegende soziologische Studie ist eine qualitative Analyse der Lebensbedingungen und –strategien von Frauen in Führungspositionen auf der Grundlage einer Fallstudie über eine Gruppe von Managerinnen am selben Arbeitsplatz. Untersucht werden insbesondere Strategien beruflich hochengagierter Frauen zur Vereinbarung von Arbeit und Familie sowie Haltungen und Werte, die mit diesen Lebensbereichen verbunden sind. Die weiblichen Karriere- und Familienstrategien analysiere ich auf der Basis subjektiv wahrgenommener gesellschaftlicher und beruflicher Bedingungen für die Vereinbarung einer anspruchsvollen Karriere mit der Familie. Lebensstrategien stellen nach Aussagen der Frauen die Art dar, wie sie den Konflikt zwischen beruflicher und familiärer Rolle bewältigen. Aufgrund der Analyse von Tiefengesprächen, die zwei entscheidende, den Typ der Lebensstrategien bestimmende Variable – Alter und Mutterschaft – aufdeckte, wurden drei Gruppen von Strategien definiert, die Managerinnen für eine erfolgreiche Karriere nutzen. Die Grundlage für die Strategien junger, kinderloser Managerinnen bilden ihre Karriereambitionen und die Reflexion der Strategien von Managerinnen mit Kindern. Die Strategien erfolgreicher Managerinnen mit Familie stellen eine Art „Rezept“ für die Gestaltung von Karriere und Familie im Leben von Frauen dar. Die Strategie der Kinderlosigkeit zeigt sich bei Managerinnen als Herausforderung zur Entwicklung der Karriere. Die Konstruktion der Kinderlosigkeit ist in erheblichem Maß von der Generation der kinderlosen Frauen abhängig. In den Strategien, Lebensplänen und insbesondere bei deren Darstellung in den biographischen Aussagen der Managerinnen zeigen sich signifikant die Haltungen und Meinungen der Familie und der Umgebung innerhalb und außerhalb der Berufswelt sowie die Gender-Struktur der Institutionen, deren Teil diese Frauen sind. Die Vielfältigkeit der Strategien von Managerinnen ist auf der anderen Seite ein Beweis für die Heterogenität der weiblichen Population, die bei der Politikgestaltung und bei Maßnahmen zugunsten der Vereinbarkeit von Arbeit und Familie in Betracht gezogen werden sollte.

## Schlüsselwörter

Vereinbarung von Arbeit und Familie, Gender-Konflikt, Gender-Rollen, Lebensstrategien, Gender im Management, Stellung von Frauen in Führungspositionen





## 1. Úvod

Případová studie životních podmínek a strategií žen manažerek tvoří součást předvýzkumné fáze sociologického projektu „Životní strategie v české podnikatelské sféře 90. let“ [Projekt podpořen grantem GA AV ČR reg. č. B7028201], který bude hloubkovou studií ženských i mužských podnikatelských a rodinných strategií.

Studie zaměřená na životní strategie žen v řídicích pozicích je u nás zatím zcela ojedinělou sociologickou sondou do života jedné kategorie ženské populace. Vzhledem k rostoucímu významu pracovního uplatnění v životě žen na jedné straně a přetrvávajícím nerovnostem v postavení žen a mužů na trhu práce na straně druhé považujeme za důležité analyzovat postoje, názory, ambice, motivace a proces tvorby životních strategií žen v řídicích pozicích. Analýza pozice žen v řízení je zaměřena na genderový konflikt ženských rodinných a pracovních rolí jako na základní stereotyp, který do značné míry určuje postavení všech žen.

Zkoumání kategorie žen na řídicích pozicích vychází z poznatků, získaných dlouhodobou analýzou postavení žen na trhu práce jako celku. Poloviční podíl žen na souhrnu pracovních sil nezajistí ženám rovné příležitosti ani podmínky. Teprve až ženy dosáhnou vyrovnaného nebo alespoň významného podílu i na vedoucích a řídicích pozicích, bude možné hovořit o rovných příležitostech mužů a žen na trhu práce. Výzkum podmínek a životních strategií zaměřený na jednu kategorii žen může odhalit některé fungující mechanismy, které by komplexní analýza ženské populace mohla opominout, a umožňuje pak zpětně ověřovat, zda se objevují i v souvislosti s dalšími skupinami žen.

Cílem kvalitativní případové studie je hloubková analýza procesu tvorby životních strategií žen na řídicích pozicích v závislosti na společenských podmínkách se zřetelem na genderovou strukturu současné české společnosti. Posláním této práce není rozebrat statistické ukazatele pozice žen v řídicích pozicích, ale zmapovat rovinu hodnot a postojů a proces jejich krystalizace do podoby životních strategií. Přesto vycházíme z charakteristik prostředí řízení, které je z hlediska podílu mužů a žen i podmínek, spíše prostředím „mužským“ a kde jsou genderové nerovnosti oproti ostatním úrovním trhu práce znásobeny.<sup>1</sup>

Práce *Životní strategie manažerek: případová studie* – je kvalitativní sondou do života žen v řídicích pozicích. Jde o případovou studii životních strategií žen na jednom pracovišti – v mezinárodní firmě pro finanční poradenství – a na různých stupních řízení a v různých věkových kategoriích. Pozice řízení v prestižní firmě, zabývající se finančním poradenstvím, není stále ještě v české společnosti považována za běžnou nebo typickou pro ženy podobně jako prostředí podnikání. Do obou těchto typů profesí ženy stále více pronikají, ale jsou nuceny se přizpůsobit daným pravidlům a struktuře pracovního prostředí a řízení. Pravidla práce i přísně daná hierarchická struktura řízení jen těžko připouští alternativní organizaci práce, která by ženám pomohla skloubit profesi s rodinou. V důsledku toho je problém vztahu práce a rodiny odsouván na individuální úroveň, což znevýhodňuje ženy.

<sup>1</sup> Podle klasifikace zaměstnání (KZAM) tvořily ženy na pozicích zákonodárců a vedoucích a řídicích pracovníků v roce 2001 41 % [Mzdy zaměstnanců za rok 2001 (z výběrového šetření). Praha: ČSÚ 2002]. Tento podíl znamená 4,8 % z celkového počtu zaměstnaných žen oproti 6,4 % mužů v roce 2001. Průměrná mzda žen na těchto pozicích ve stejném roce tvořila pouze 55 % průměrné mzdy mužů na tomto nejvyšším stupni klasifikace. Rozdíl v platech mužů a žen je právě na nejvyšším stupni klasifikace zaměstnání nejvýraznější.

Kvalitativní analýza získaného souboru dat pro případovou studii manažerek vychází z dlouhodobých zjištění významu vzájemného prolínání rodinných a pracovních podmínek, voleb, jednání i chování v rámci života žen. Cílem této studie je odhalit, jakým způsobem se nejen vzájemně vztahují, prolínají a ovlivňují rodinné a pracovní dráhy těchto žen, ale zejména, jak je z těchto vztahů a jejich subjektivní reflexe samotnými ženami tvořena dlouhodobá životní strategie. Pro tvorbu strategie harmonizace práce a rodiny v životě je určující momentální rodinná resp. partnerská situace ženy (počet dětí) a zejména její věk, resp. životní zkušenosti. To ukazuje na proměnlivost zvolených strategií v průběhu životního cyklu.

Studie strategií žen na manažerských pozicích je analýzou jednoho pracovního prostředí a podmínek pro tvorbu životních strategií žen na různých stupních řízení. V závislosti na věku a situaci manažerek pak jsou zkoumány životní plány a proces jejich tvorby i jednotlivé typy a součásti osvědčených životních strategií a jejich dynamika. Analýza postihuje jednotlivé strategie skloubení práce a rodiny v životě žen tak, jak vyplynuly z jejich biografických vyprávění. První část je věnována mladým manažerkám, které teprve plánují založení rodiny a zejména se věnují rozvoji své kariéry. V jejich plánech se odráží zkušenosti jejich kolegyně s dětmi. Druhá část analyzuje strategie úspěšných manažerek, kterým se podařilo rodinu s kariérou skloubit, a jejich strategie popisuje jako podmínky úspěchu žen v prostředí řízení. Poslední skupinou žen jsou bezdětné manažerky, pro které skutečnost, že nemají děti, je často nepřiznanou příležitostí pro seberealizaci v práci. Ve strategiích manažerek se odráží struktura prostředí s jeho pravidly a podmínkami, které znevýhodňují ženy. Zároveň zde nalézáme genderovou strukturu společnosti, která tyto ženy v jejich ambicích na jedné straně výrazně omezuje, na druhou stranu jí umí využít pro dosažení svých kariérních cílů.

Přesto, že rozhovory byly vedeny výlučně se ženami, odráží se v nich částečně i profesní a životní realita mužů na stejném pracovišti, ale i mužů – partnerů žen. Obě tyto skupiny mužů svými životními názory a strategiemi významně přispívají k volbě životních cest sledovaných žen. I když cílem této studie nebylo postihnout situaci mužů manažerů, mužský vliv na ženské strategie je její nedílnou součástí. Jistě bude do budoucna pro další výzkum důležité zaměřit se i na subjektivní vnímání profesního a rodinného života muži na řídicích pozicích a srovnat ženské a mužské strategie.

### **Poděkování**

Děkuji všem ženám, které mi poskytly rozhovor v rámci případové studie žen na řídicích pozicích, za jejich čas, ochotu a otevřenost, která umožnila vznik této studie.

## 1. 1. Teoretická východiska pro zkoumání postavení žen na řídicích pozicích

Předložená studie je empirickou analýzou postojů a strategií žen na řídicích pozicích. Přesto považuji za důležité odkázat na teoretická východiska, která mě při volbě tématu i způsobu získávání poznání vedla. Rozlišujeme několik směrů genderové sociologie, které se postavením žen na trhu práce a pak dále v jeho různých oblastech (pozicích, oborech), některé explicitně tématem genderových vztahů v řízení, zabývají.

První směr studuje zejména podmínky, příležitosti a společensko – institucionální struktury z genderového hlediska [Le Feuvre 2002, Walby 1991] jako výchozí faktory pro vytváření životních strategií žen [Crompton, Harris 1998a, Crompton, Harris 1998b, Crompton (ed.) 1999]. Jeho zástupkyní je zejména britská socioložka Rosemary Crompton, která se zabývá genderovými vztahy ve společnosti obecně, ale i genderovými specifiky některých zejména špičkových profesí [Crompton (ed.) 1999]. Zcela odlišným teoretickým východiskem jsou životní preference a zájmy, jako klíčové pro pozici žen a mužů v práci i rodině. Preferenční teorie Catherine Hakim [Hakim 2000] vychází z předpokladu historického vývoje, který podle ní dospěl k současnému stavu, kdy ženy v západních společnostech mají možnost jakékoli volby životních strategií a podmínky k jejich naplnění.

V této studii se přikláním ke studiu podmínek jako výchozích pro pozici a životní strategie žen. S tím souvisí i předpoklad, že nastavení genderových rolí ve společnosti je jednou z úrovní určujících životní podmínky, které jsou příčinou nerovností v postavení žen a mužů. Na tom se shoduje většina autorek a autorů prací o ženách v řízení [Halford, Leonard 2001, Powell 1993, Commaile 1993, Soares, A. (ed.) 1997, Hochschild 1998, Crompton (ed.) 1999, Wajcman 1998]. Zcela výjimečnou je z tohoto hlediska dnes už klasická práce Rosabeth Moss Kanter, která za základ nerovné pozice žen na řídicích pozicích považuje jejich nízké zastoupení a strukturu profese podle pohlaví obecně [Kanter 1993]. Ženy podle ní nemají rovné příležitosti a podmínky ve srovnání s muži právě proto, že jejich prestiž snižuje obraz žen na servisních pozicích v rámci jedné profese. Předpokládá totiž, že pokud by byl podíl mužů a žen na řídicích pozicích opačný, podmínky mužů by byly nerovné ve srovnání se ženami. Hlavním konceptem pro analýzu postavení žen a mužů na řídicích pozicích pro ni není genderové nastavení společnosti, ale koncepce tokenismu jako souhrnu charakteristik, kterými se vyznačuje početně marginální skupina bez ohledu na pohlaví.

Strategie považujeme za více či méně promyšlený způsob dosažení určitého cíle v závislosti na daných podmínkách a možnostech, definovaných samotným aktérem, daného cíle dosáhnout. I když v této práci se zabývám jednotlivými strategiemi a postojeovými hledisky, je třeba upozornit na další koncepce, které shrnují tyto strategie a hodnoty do souhrnu nazývaného životní trajektorii [Dubar 1998]. Životní trajektorie pak můžeme považovat za základ životní identity [Kaufmann 1994]. Tyto koncepce však neanalyzují explicitně životní trajektorie nebo identity na řídicích pozicích. Konceptem, shrnujícím strategie žen a mužů v managementu, je pojem kariérních vzorců, který v sobě zahrnuje důraz na pracovní oblast v životě spolu se strategiemi sladění práce a rodiny i podmínky tvorby a uplatnění těchto strategií [Blair-Loy 1999, Powell 1993, Wajcman 1998].

Pro studii hodnot a strategií žen v řízení je významná kategorie mateřství. Mateřství je zdrojem stereotypů o ženské pozici, promítajících se do postojů a názorů populace, zaměstnavatelů ale i samotných žen [Gerson 1985, Hattery 2001]. Pojetí mateřství se ukázalo jako jedno z hlavních hodnotových východisek při studiu vytváření ženských strategií manažerek.

## 2. Metodologie

### 2. 1. Popis výzkumného souboru

Na podzim roku 2001 jsem pro případovou studii životních strategií žen v řídicích pozicích na trhu práce provedla 15 hloubkových rozhovorů se ženami na pozicích středního a vyššího managementu. Rozhovory byly provedeny na jednom pracovišti – ve velké mezinárodní firmě specializující se na finanční poradenství. I když se některé manažerky ze souboru znaly, byly z několika různých oddělení a vzájemně nebyly informovány o účasti ve výzkumu.

Výběr respondentek probíhal metodou nabalování (někdy nazývána metodou „sněhové koule“). Získala jsem několik kontaktů na ženy na daném pracovišti a oslovila je s žádostí o rozhovor prostřednictvím jejich e-mailové adresy. Pokud ženy souhlasily, na konci rozhovoru jsem je požádala o kontakty na další kolegyně, které jsem dále oslovila. Proces výběru dalších respondentek jsem ukončila po dosažení cílového počtu 15 rozhovorů.

Vzhledem k tomu, že pro výzkum byla zvolena velká zahraniční společnost, která vstoupila do České republiky před několika lety, a cílovou skupinou byly ženy na pozicích řízení skupiny zhruba od deseti podřízených výše, tvoří většinu výzkumného souboru svobodné, bezdětné ženy zhruba do 30 let. Výběr pracovníků do tohoto typu profese bude jedním z předmětů analýzy. Výzkumný soubor tvoří 8 bezdětných žen ve věkovém rozmezí 26 až 33 let, 1 těhotná žena ve věku 27 let, 2 ženy s dětmi ve věku 34 a 40 let a 3 bezdětné ženy ve věku 39, 40 a 50 let.

**Tabulka 1.: Základní demografické charakteristiky výzkumného souboru**

JMÉNO	VĚK	STAV	DĚTI
Klára	26 let	nesezdané soužití	–
Dana	28 let	svobodná, partner	–
Eva	30 let	svobodná, partner	–
Jiřina	33 let	nesezdané soužití	–
Lenka	27 let	nesezdané soužití	–
Markéta	29 let	vdaná	–
Olga	27 let	nesezdané soužití	–
Vlasta	28 let	nesezdané soužití	–
Hana	27 let	vdaná	těhotná
Jitka	30 let	vdaná	1 dítě (1 rok)
Petra	34 let	vdaná	1 dítě
Renata	40 let	vdaná	3 děti
Lucie	39 let	svobodná	–
Marcela	50 let	vdaná	–
Šárka	40 let	vdaná	–

Pozn.: V tabulce i dalším textu jsou používána jména, která byla manažerkám autorkou změněna. Jediná kopie klíče byla uložena na místě bez možnosti přístupu dalších osob.

## 2. 2. Průběh rozhovorů a zpracování dat

Všechny rozhovory, které trvaly od 1 do 2 hodin, jsem provedla osobně na základě předem připravených tematických okruhů (Struktura rozhovoru viz přílohu 2.) a jejich obsah jsem po souhlasu respondentek nahrávala. V průběhu polostrukturovaných rozhovorů jsem upřednostňovala nezasahovat do toku vyprávění respondentek, případně pouze usměrnit jejich vyprávění k připraveným okruhům otázek. Šlo spíše o to, získat vlastní definici podmínek, situace a procesu tvorby strategií a faktorů, které k tomu přispívají, i jejich vztahů, než se držet připravené struktury. Míra otevřenosti výpovědi závisela na momentální souhře a důvěře vztahu tazatelka – respondentka a dalších faktorech jako např. čas. Ženy předem z dopisu, který jim byl zaslán, znaly zaměření studie a při prvním kontaktu i před samotným rozhovorem obdržely písemný závazek o zacházení se získaným materiálem podle etického kodexu. Žádná z žen, které souhlasily s rozhovorem, jeho nahrávání neodmítla. Míra otevřenosti a výběr respondentek pro analýzu je jistě ovlivněna náhodnými faktory a zcela jistě i tím, že rozhovor byl proveden pouze se ženami, které na základě znalosti tématu studie s rozhovorem souhlasily.

Přepis nahrávek tvoří 15 textů pro kvalitativní analýzu. Analýza byla prováděna metodou zakotvené teorie (grounded theory) [Strauss, Corbinová 1999]. Znamená to, že analýza nevycházela z předem připraveného souboru hypotéz, ale otázky a významy byly tvořeny až na základě získaných dat. Tomu odpovídal i způsob vedení rozhovorů pouze na základě předem připravených okruhů otázek, které nebyly v průběhu rozhovorů kladeny v přesném znění ani pořadí. Obsah rozhovoru byl rozvíjen na základě předchozího vyprávění respondentky doplňujícími otázkami nebo dalšími tématy, která se v rozhovoru ukázala jako významná.

Získaný materiál jsem analyzovala pomocí software ATLAS/ti, kde souhrn rozhovorů tvořil jednu hermeneutickou jednotku. Prostřednictvím programu ATLAS byl vytvořen soubor kódů, které představují jednotlivé problémové okruhy, situace, prostředí a faktory. Jeden analytický kód pak označoval různou škálu dimenzí, které se v rozhovorech objevovaly a definovaly daný kód pro skupinu manažerek. Následujícím krokem bylo seskupování kódů do rodin kódů podle jejich významů, vztahů a dimenzí obecně tak, že tvořily jednotlivé strategie manažerek. Seznam strategií jako rodin kódů a jejich naplnění jednotlivými kódy viz přílohu 1.

Analýza dat vedla k základnímu rozdělení výzkumného souboru žen manažerek na tři skupiny. Stěžejní část analýzy tvoří skupina 9 bezdětných žen (Klára, Dana, Eva, Jiřina, Lenka, Markéta, Olga, Vlasta, Hana) a následují dvě skupiny žen –3, které mají děti (Petra, Jitka, Renata) a 3, které děti nemají, už ani neplánují a jsou ze zkoumaného souboru žen nejstarší (Lucie, Marcela, Šárka). Věk spolu s otázkou, zda žena má nebo nemá děti, se ukázaly jako natolik určující faktory při tvorbě životní strategie, že můžeme hovořit o třech typech životních cest, životního názoru a pohledu na vztah rodiny a profese už jen v rámci daného souboru 15 žen. Naproti tomu se rozdělení manažerek nedrží striktně členění kategorií rodinného stavu, ale analýza ukázala, že užitečnější a logičtější v tomto případě bude obecnější kategorie „partnerské situace“ resp. to, zda žena žije s partnerem (sezdané nebo nesezdané soužití), nebo žije sama a pak zda má nebo nemá stálého partnera. Pro tvorbu životní strategie harmonizace práce a rodiny je také významná délka aktuálního partnerského vztahu a případně délka a průběh předchozích vztahů nebo vztahů současného partnera, jak ukáží dále.

Následující text, který je členěn podle tří definovaných skupin žen, je doplněn citacemi z rozhovorů, které ukazují a porovnávají jednotlivé dimenze analytických kategorií a postupů a dokreslují argumentaci jednotlivých strategií žen.

### 3. Plány a ambice versus realita

Převážnou část výzkumného souboru manažerek tvoří bezdětné ženy od 26 do 33 let, z nichž dvě jsou vdané, pět žije v nesezdaném soužití a dvě mají partnera, se kterým nežijí ve společné domácnosti. Tyto ženy spojuje jejich generační blízkost, ekonomické vzdělání a pracoviště, což dohromady znamená velmi podobné životní dráhy – po ukončení vysokoškolského vzdělání nástup do firmy, která je pro většinu z nich první profesní zkušeností.

Firma, ve které manažerky pracují, po svém zakotvení v České republice postupně vytvořila strategii výběru naprosté většiny pracovníků z řad absolventů vysokých škol. Přesně daná hierarchická struktura firmy a pravidelné povyšování spolu s dalším vzděláváním, které je nezbytné a poskytované přímo firmou, umožňuje formovat pracovníky podle firemní představy. Tato představa však není formálně dána nebo popsána, ale, jak uvidíme dále, je tvořena systémem nepsaných pravidel a je na každém jedinci, aby tato pravidla pochopil a jednal v rámci nich. Výsledkem takové firemní struktury je poměrně vyrovnaný podíl mužů a žen na nižších a středních řídicích pozicích, které zaujímá námi sledovaná skupina mladých bezdětných žen.

Všechny tyto ženy bez rozdílu plánují rodinu a jsou právě ve fázi rozhodování o správném načasování tohoto kroku. Poprvé od začátku své kariéry si začínají uvědomovat problém skloubení profese a rodiny na vlastní kůži a snaží se ho dopředu řešit na základě svých zkušeností, ale ještě častěji na základě reflexe zkušeností svých kolegyně, které rodinu založily. To zároveň znamená i konfrontaci s firemními podmínkami a vlastní profesní pozicí.

#### 3. 1. Kariérní očekávání a životní plány

Většina mladých žen nastupovala u firmy ihned po absolvování vysokoškolského studia a neměla přesnou představu o práci, kterou budou dělat, zejména o její náročnosti, ale ani o kariérních možnostech, které se jim otevírají. Neplánovaly si dopředu svou kariéru, ale „přijaly výzvu“, kterou pro ně možnost pracovní a kariérní realizace u velké prestižní zahraniční firmy byla. Neočekávaly, že zůstanou ve firmě více než dva roky. Přesto v době výzkumu měla většina z nich za sebou již 5 a více let strmé kariéry u této firmy.

*„Je to trošku, že jsme k tomu všichni přišli jako slepí k houslím, my jsme do té firmy nastoupili před pěti lety, ale my jsme nevěděli, jak to tu bude probíhat, jaká tu může být kariéra, jak se dá rychle postupovat. Oni nám sice všechno říkali v nějakých těch prezentacích, ale člověk vlastně nevěděl, do čeho jde. Hlavně ty holky tady nešly s cílem nějaké té kariéry, většina holek určitě ne. Prostě většina to brala jako dobrou pracovní příležitost po té škole, nástupní plat byl docela zajímavý, chtěli angličtinu, účetnictví, týmovou práci, možnost vyjet ven, takže já si myslím, že řada těch, teda ten náš ročník je tady s tímto.“ (Dana)*

*„No, musím říct, že jsem si tady nemalovala nějak dlouhodobou kariéru u té firmy, protože tak, jak jsem na ní nejvíce cenila toho, že nás bude vzdělávat, tak já jsem přistupovala k tomu, že nevím, do čeho jdu a trochu jsem tušila, že to bude náročné. Nevěděla jsem, jestli to zvládnou, jestli mě to bude uspokojovat a já jsem si říkala, že bych tu byla tak dva roky a hodně se naučit a potom se podívat, co by mě jako táhlo, jaká je nabídka na trhu a odejít. Takže to byly moje představy, já jsem tady vůbec žádnou kariéru budovat nechtěla, to je shoda různých náhod.“ (Eva)*

*„Abych se přiznala, já jsem nějaké zásadní velké očekávání neměla. V podstatě nikdy jsem si neplánovala, že bych se stala manažerkou.“ (Dana)*

*„Takže jsem to spíš brala, jako zkusím to, uvidím jako a abych si to později nevyčítala, že jsem to nezkusila, a nemusela si pořád myslet kdovíco jsou to za Bohy.“ (Markéta)*

*„...spíš si nemyslím, že bych měla konkrétní představu, co bych měla dělat.“ (Lenka)*

Postupně, po určité době práce ve firmě, si mladé ženy začínají uvědomovat své schopnosti, to, že náročnou práci zvládají a postupují na vyšší pozice a zdá se, že až teprve tehdy začínají více přemýšlet o svých ambicích a kariérních cílech. Manažerky si dokonce i samy sobě přiznávají až po uplynutí určité kariérní dráhy, že by chtěly dosáhnout vyšších pozic a že je úspěch v práci uspokojuje. Jejich kariérní plány nepřicházejí s nástupem do zaměstnání, ale až s postupem na vyšší pozice a prvními úspěchy v práci. Dalším možným vysvětlením tvrzení těchto mladých manažerek o tom, že kariéru nestartovaly s velkými ambicemi, může být, že i když tyto ambice měly, nepřiznaly to otevřeně, a to ani vědomě samy sobě, ale chtěly si nejdříve ověřit své schopnosti, „že na to mají“. To ilustruje ve své výpovědi např. Vlasta:

*„No myslím, že ve finále bych to zvládla (nejvyšší pozici – pozn. aut.). Jako kdy nebo jestli někdy se propracuji na tu pozici, to už je otázka druhá, ale tak samozřejmě každý, kdo tam pracuje, ať to přizná nebo nepřizná, tak tam samozřejmě nastupuje s tím, že by chtěl být na co nejvyšší pozici.“ (Vlasta)*

Velká část těchto mladých žen popisovala své plány, které měly po ukončení studia – založit rodinu ne příliš dlouho od nástupu do práce a zejména najít takovou práci, která by se dala s péčí o děti a rodinu skloubit. Po nástupu kariéry tohoto typu – obrovská časová, psychická i fyzická náročnost, tlak na neustálou přítomnost a připravenost přebírat další úkoly spojený s jejich nepředvídatelností<sup>2</sup> – a zejména během prvních let nezbyvá čas ani energie rodinu plánovat. Navíc úspěch v této náročné profesi je velmi silným motivačním faktorem v práci pokračovat.

*„Já jsem měla přítele a tak jsem si myslela, že bych docela po roce u téhle firmy šla na mateřskou. A navíc se říkalo, že rok pracovních zkušeností u podobné firmy je natolik velká zkušenost, že je to pro něj dostačující, a pak už člověk může dělat skoro cokoli. ... Pak možná jeden bod také byl, že jsem se s tím přítelem rozešla, takže ta perspektiva ně-*

<sup>2</sup> Náročností práce se budeme podrobněji zabývat v další části této kapitoly.

*jakého odchodu na mateřskou jakoby padla a mě to pak začalo docela bavit. Já jsem jako zjistila, že mě tahle práce hodně baví.”(Dana)*

Když se po určité době mladé ženy ohlédnou zpátky, uvědomují si úspěch, který dosáhly, kladné i záporné stránky práce v této profesi a ožívují si i své dřívější plány na založení rodiny. Ty se začínají střetávat s plány kariéerními.

*„No tak, teď se asi přiznám, že asi splňuji, nebo spadám do kategorie žena kariéristka, protože já jsem byla strašně spokojená s tím, že jsem měla nějaké výsledky. Teď to není hana na naše školství, ale ta vysoká škola, tam jsem si vždycky uvědomovala to, že to, že mám dobré známky není důsledek toho, že bych byla super inteligentní. Takže ta práce to byl první okamžik, první aktivita, kdy jsem se mohla opravdu změřit jednak s lidmi, kterých jsem si vážila, což na vysoké škole taky úplně není pravda, protože tady ta koncentrace těch lidí opravdu inteligentních je strašně vysoká. Jednak je člověk s lidmi, kterých si váží, jednak s nimi pracuje a jednak se s nimi může poměřovat, nějak jako aby to mělo smysl. Takže práce minimálně první tři roky pro mě znamenala neuvěřitelně řekneme vnitřní uklidnění, že jsem si potvrdila, že můžu být úspěšnou.“ (Lenka)*

Lenka zde přesně vystihuje vývoj, který reflektovala většina mladých žen. Nejdříve při nástupu do zaměstnání šlo o to, danou profesi zkusit, získat více zkušeností bez konkrétní představy nebo dokonce plánu dlouhodobé kariéry. Postupně si mladé ženy uvědomují, že „mají na to“ uspět v tomto náročném konkurenčním prostředí a tento pocit je utvrzuje v cestě k dalšímu kariéernímu postupu. Zároveň si však začínají uvědomovat, že kariéra pro ně neznamená jedinou životní náplň, a začínají přemýšlet, jakým způsobem své nastartované kariéerní plány spojit se založením rodiny.

### 3. 2. Profesní realita

Pro mladé manažerky je profese realitou, kterou v současnosti nejvíce prožívají. Postup v kariéře, ambice dosáhnout lepších výsledků, zdokonalit se v práci, zviditelnit své schopnosti a úspěchy v pracovním prostředí a zejména nutnost celkově podřídit život kariéře jsou hlavní prvky pracovní reality, které významně formují životní styl a životní plány těchto mladých žen.

#### 3. 2. 1. Časová náročnost práce

Naprostá většina mladých žen popisovala enormní časovou, psychickou i fyzickou zátěž práce ve finančním poradenství tak velké firmy. Nejvíce si stěžovaly na časovou stránku, na nutnost být neustále „v pohotovosti“, která pro ně byla synonymem náročnosti této práce.

*...já už vlastně rok, dva roky nemám čas na sebe, na sport, na jakoukoli jinou aktivitu. Jsem tam ve dne, v noci, přes víkendy. Takže lidé mě už pak vlastně vůbec neznají, fyzicky se už tak nějak rozpadám, takže to má pak i dopad na práci. Když se pak člověk chce zúčastnit nějakých sociálních akcí, tak to je oceněno negativně, takže to je takový okruh, jak se tomu říká...*

A: „Začarovaný kruh.“



*„No, začarovaný kruh. Člověk vlastně pracuje, aby dokázal, že tam je, ale vlastně jinak to těm šéfům ukázat nemůže, to není moc dobré.“ (Klára)*

*„Ale fakt je ten, že já se teď cítím strašně unavená, řekla bych po těch pěti letech. To vyčerpání z práce je strašně velké. Nikdy jsem si nemyslela, že práce může být nějakým způsobem takhle náročná.“ (Dana)*

*„Takže já třeba letos jsem vlastně až někdy do června jsem ztratila několik víkendů, protože jsem musela i o víkendech pracovat a u jednoho zvláště náročného klienta jsem byla několikrát do půlnoci nebo do dvou hodin do rána. Takže je to takové, když se to táhne od listopadu až do toho června, tak už je to hrozně dlouhá doba, že se to dá těžko zvládat. A pak, co se týče toho stresu, tak vlastně u nás musíme pracovat pořád na 100%, protože vlastně na nás jsou tlaky z různých stran, takže já už jsem si zvykla na to, že v té pracovní době už dělám minimum svých soukromých věcí a pořád se jenom snažím něco rychle dělat. A ten stres ještě, co jsem říkala, u některých klientů právě je nejhorší ta situace, já jsem ochotná pracovat i déle, ale nejhorší je situace, kdy člověk je ochoten pracovat neustále, ale stejně ví, že to nemůže stihnout. To je asi stres, který mi asi nejvíce vadí.“ (Olga)*

I když ve firmě je přesně nastavena pracovní doba, a to i podle období, kdy je nejvíce zakázek (v zimním období 9 a v letním 7 hodin), ve skutečnosti jde o to, dokončit v termínu jednotlivé zakázky. Zároveň odmítnutí účasti na určitém úkolu – zakázce – si vzhledem ke své kariéře manažerka „nemůže dovolit“. Tento systém vytváří dojem, že všechnu práci lze zvládnout v rámci pracovní doby a znemožňuje se proti enormní pracovní vyčerpání bránit. Některé manažerky dokonce v době, kdy byly rozhovory provedeny, uvažovaly o odchodu právě z důvodu vyčerpání po několika letech práce této náročnosti. Jedna z nich se připravovala navrhnout nejvyššímu managementu jiný typ organizace práce tak, aby se časová náročnost a tím stresovost práce snížila.

### 3. 2. 2. Systém řízení

Sledované ženy pracují na různých pozicích středního managementu, což znamená, že řídí týmy zhruba do velikosti 10 podřízených. Náročnost této práce je ještě výrazně násobena tím, že každá z manažerek pracuje současně na několika zakázkách pro různé klienty, přičemž pro každou zakázku má vytvořen zvláštní tým podřízených. Za práci podřízených, za jejich vedení v práci na zakázce a za celkový úspěch vykonaného úkolu v rámci firemní struktury přebírá sice formální odpovědnost nejvyšší management, ale de facto přímo na zakázce pracuje a výsledek práce za celý tým předává právě manažer, který vyššímu managementu ručí za odvedenou práci celého týmu. Při porovnávání rozhovorů na téma odpovědnosti a psychické náročnosti manažerské práce žen na různých pozicích jsem dospěla k závěru, že ať už v důsledku strukturálních pravidel firmy nebo osobního vývoje každého pracovníka (pracovnice), postupujícího na vyšší pozice, největší objem práce a největší soustředění odpovědnosti za práci druhých je na pozici manažerky – resp. středního managementu. Dá se říci, že pracovnice a pracovníci na vyšších pozicích – vyšší manažerské stupně, ředitelé, partneři – pak už mají možnost se při jednotlivých úkolech a zakázkách „spolehnout“ na svého podřízeného (podřízenou) – manažerku, řídicí tým asistentů, která byla vybrána za poměrně

tvrdých podmínek a prošla hierarchií firmy od nejnižší pozice a její schopnosti jsou tudíž již prověřeny navíc dlouhodobou spoluprací.

Hlavními úkoly manažerky jako vedoucí týmu méně zkušených kolegů – asistentů – je vysvětlení obsahu práce a jednotlivých úkolů na zakázce, motivace jednotlivých členů k práci na zakázce (tzv. koučování) a kontrola odvedené práce podřízenými. Na závěr každé zakázky manažerka formálně hodnotí práci všech podřízených v týmu a zároveň všichni podřízení hodnotí práci manažerky a způsob jejího vedení. Největší objem práce při vedení týmu představuje pro manažerky proces vysvětlování jednotlivých úkolů méně zkušeným kolegům. Velmi často se manažerky vyjadřovaly i v tom smyslu, že když práce není stoprocentně odvedena, předělávají ji po svých podřízených, což enormně zvyšuje časovou náročnost jejich práce.

*„No, řešit se to dá jedině tím, že si s tím člověkem musím sednout a zeptat se ho, co se stalo, proč to neudělal a jakým způsobem by se to dalo napravit. Jinak samozřejmě tady u nás jak je taková ta pyramidová struktura, tak ve finále tu odpovědnost za to nesu já, takže je vlastně v mém zájmu zjistit, co se stalo a proč to neproběhlo tak, jak to proběhnout mělo.“ (Jiřina)*

*„Myslím, že celkem autoritu mám. Nemám pocit, že by mě ti lidé nebrali, ale myslím, že to je subjektivní, je otázka, jak to cítí oni, ale nemám takový signál, pocit, že...“ (Eva)*

Žádná z dotazovaných manažerek nepociťovala nedostatek autority při vedení týmu, ale tento pocit zcela jistě vychází i z konkrétního způsobu řízení, který si vytváří každá manažerka sama při práci na zakázce. U některých byla patrná jasná tendence více a častěji vysvětlovat jednotlivé úkoly, opravovat a znovu vysvětlovat svým podřízeným jejich chyby. Jiné naopak popisovaly svou tendenci více delegovat, dát členům týmu volnost zorganizovat si zadanou práci a sledovat pak už spíše odevzdané výsledky. U této skupiny manažerek na středním stupni řízení by se našlo více těch, které se snaží vytvořit přátelskou atmosféru se spíše nevýraznými prvky hierarchie v pracovním vztahu. Některé se však vyjadřovaly více ve smyslu nutnosti mít dostatečnou kontrolu nad podřízenými a všechny chyby včas vytknout. Tento typ řízení, zaměřený spíše než na pomoc a asistenci podřízeným na kontrolu a korekci jejich práce, byl bližší způsobu řízení, jaký většina mladých manažerek popisovala u svých mužských kolegů.<sup>3</sup>

### 3. 2. 3. Gender v řízení

I když v naprosté většině manažerky apriori odmítaly jakékoli genderové rozdíly ve způsobu práce nebo řízení týmu, v rozhovorech se objevovaly i generalizace ženského a mužského způsobu práce a řízení. Muži jsou manažerkami popisováni častěji jako „více nad věcí“ a schopni delegovat práci podřízeným. Ženy se naopak považují za více ponořené do práce, pečlivější, odpovědnější a méně sebevědomé než jejich mužští kolegové.

*„No, konkrétně u sebe, bych řekla, že mám pocit, že možná dokážu ty lidi prostě vystresovat, nejsem šířitel dobré pohody ve vypjatých situacích. Takže nechci říct, že bych ty lidi stresovala, ale chci říct, že je neumím uklidnit. Je fakt, že je tady pár manažerů,*

---

<sup>3</sup> Rolí autority a způsoby a typy řízení se budu podrobněji zabývat v páté kapitole o ženách na nejvyšším stupni řízení.

*mužů, ne že by to bylo jako pravidlo, že se tak muži chovají, ale je to tak dobrý, všechno je v tahu, nemáme materiály, musíme všechno předělat, ale to nevádí. Tohle já prostě říct neumím a myslím si, že to je víc očekávatelné od chlapa než od ženy.“ (Lenka)*

Zahraniční firma, ve které jsem výzkum provedla, se vyznačuje výrazným podílem přijímaných žen. Je to způsobeno zejména popsáním faktem, že firma přijímá v současnosti už téměř výhradně absolventy vysokých škol, tedy muže a ženy bez závazků na začátku kariéry. Důsledkem je mírně nadpoloviční podíl žen na nejnižších pozicích, který se však drasticky obrací ve prospěch mužů při postupu na vyšší pozice firemní hierarchie.<sup>4</sup> Až po pozici manažerky (manažera) je zastoupení mužů a žen zhruba vyrovnané. Je tedy prakticky běžné, že tým složený z mužů a žen podřízených vede manažerka žena. Dotazované mladé manažerky popisovaly své pocity, když měly řídit tým složený i z mužů. Některé z nich totiž předem očekávaly střety a odmítání ze strany mužů. Většina z nich se však až na výjimky s podobným chováním v realitě nesetkala, jelikož to, že je jako manažerka na vyšší pozici a navíc o několik let zkušenější, jí dává samo o sobě legitimitu řídit.

*„...může se stát, že vás ti muži, ne že by vás nějak třeba podceňovali, ale že naopak cítí, že jim žena nějakým způsobem dává úkol, nebo že jim říká: tohleto musíte udělat, nebo: tohle děláte špatně. Což pro ně může být relativně těžké to přijmout.“ (Dana)*

*„Pravda je to, že já jsem s tím nikdy problém neměla, až vlastně loni se mi stalo, že jsem měla zakázku, kde byl pode mnou kolega, který byl jakoby jenom o rok mladší. A já jsem jako pořád byla jakoby jeho nadřízená, v tu chvíli, já jsem to vedla, měla jsem také více zkušeností a on se s tím začal ztotožňovat velice špatně. A v podstatě se stalo to, že on úplně prostě překročil, ne své pravomoci, ale dělal to, co vůbec dělat neměl, co jsem měla udělat já, tak on mi vlastně do toho začal zasahovat a stalo se to, šlo vlastně o to, že on u těch mladších kolegů, že kontroloval jejich práci a teď se stalo to, že měl více informací o té zakázce než já, což bylo pro mě velice nepříjemné.“ (Dana)*

Další dimenze práce manažerek, ve které se projevuje genderové nastavení struktury společnosti, je styk s klienty v postavení mladé ženy na řídicí pozici. Součástí práce na pozici manažerky je styk se zástupcem klienta, což nejčastěji bývá finanční manažer firmy. Pozice manažerky a finančního manažera jsou srovnatelné. Většina mladých žen popisovala pocit, že nejsou brány stejně, jako kdyby do klientské firmy přišel vyjednávat jejich kolega muž. U mužů manažerů měly nejčastěji pocit, nebo očekávaly, že nebudou považovány za dostatečně kvalifikované a schopné jako muž a u žen na druhou stranu pociťovaly nebo očekávaly náznaky rivality. Jak je patrné z následující citace, manažerky tyto vlastnosti připisovaly často svému vlastnímu chování, které není na rozdíl od mužů dostatečně sebevědomé. To je nejspíše způsobeno právě očekáváním, že nebudou brány jako dostatečně dobré, které mají ženy na řídicích pozicích.

*„Druhá věc je možná takový charakteristický rozdíl je ten, že muži mají mnohem vyšší sebevědomí. Takže i v tom styku s klientem, si myslím, že rozhodně neprospěje, když*

<sup>4</sup> Problémem odchodu žen z vyšších pozic se budeme zabývat v další kapitole.

*tam nastoupí někdo, kdo ani neví, jestli je tam, jak má být a jestli je na správném místě.“ (Lenka)*

Vztah ženy – finanční ředitelky klientské firmy a ženy – manažerky firmy poskytující služby popsala Klára v následující citaci. Ženy do tohoto vztahu vnášejí svá očekávání vytvořená na základě reflexe postavení ženy v naší společnosti jako méně schopné konkurovat mužům a méně zastoupené na vyšších řídicích pozicích a proto se vzájemně považují za konkurenci. Zároveň na základě této genderové reflexe očekávají od mužů, že za konkurenci považovány nebudou, jelikož mužská pozice na řídicích pozicích je jistější oproti ženám. Jak bylo patrné i z dalších rozhovorů, v tomto typu vztahu muž – žena hraje roli i určitý „sexuální podtext“. Úkolem ženy je navštívit klientskou firmu a získat od ní určité materiály a informace, na jejichž základě pak může být poskytnuta služba. V tomto případě je finančnímu řediteli muži, zástupci klientské firmy dán prostor uplatnit své sebevědomí a uvést ženu do své domovské firmy. Muž v tomto vztahu neočekává, že by byl ženou ve své pozici nějak ohrožen, pouze v některých ojedinělých případech ji může považovat za nedostatečně kompetentní, aby s ní jednal.

*K: „Musím přiznat, že s muži jednám snadněji než s 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: Myslíte si, že je to naopak i tím, že ti muži ve Vás necítí tu konkurenci? Tak byste si to vysvětlila?*

*K: „Že se necítí, to je možné, že se necítí ohrožení.“*

*A: Dokážete si to nějak vysvětlit? To, že se necítí ohrožení, 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 zvládat. Ta možnost tu je. Což ten muž nemá, ten může pracovat v klidu. Tak to vidím.“ (Klára)*

Zajímavé je, že některé manažerky se v tomto typu pracovního vztahu a v této popsané situaci podřizují představě o ne zcela kompetentní ženě na řídicí pozici a svou roli zlehčují, a tím vědomě vytvářejí nerovný vztah založený na genderovém očekávání. Buď se snaží snižovat důležitost své role v pracovním vztahu s klientem – mužem, jak to poměrně dobře ukazuje Dana v následující citaci. Nebo dokonce vědomě využívají tohoto vztahu a jeho sexuálního podtextu tím, že situace vztahu muž – žena inscenují záměrně. Velice často jsou tyto dva typy využívání genderových rolí v pracovních vztazích použity zároveň, jak ukazuje v další citaci manažerka Petra.

*„Protože zase, mně se vždycky vyplatilo dát tomu finančnímu řediteli prostor, aby se mohl pochválit, co se mu povedlo, nebo jakoby nechat mu ten prostor, aby on měl prostě pocit, že on tam má tu situaci pod kontrolou a že já se vlastně v podstatě snažím něja-*

*kým, ne moc násilným způsobem, jenom si něco dohodnout, vykomunikovat, domluvit se, třeba co musí doučtovat, aby to bylo v pořádku. Ono je to strašně důležitý ne nějaký agresivní přístup v tomhle tom. Nějaký otevřený problém jsem zatím neměla, ale člověk si začíná uvědomovat, že ten problém může nastat.“ (Dana, 28 let)*

*„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.“ (Petra 34 let, 1 dítě)*

Tento systém založený na reflexi nastavení genderových a sexuálních vztahů a využití tohoto nastavení je jednou ze strategií typických pro ženy v pracovním prostředí. **Strategie využívání genderové hierarchie a sexuálních vztahů** je typickou ukázkou existence neformálně nastavených pravidel práce a zároveň ukázkou téměř výhradně ženské strategie. Je jednou ze strategií znevýhodněné skupiny, obrátit charakteristiky, které jsou této skupině připisovány a které vedou k jejímu znevýhodnění, ve svůj prospěch. Ženy, a to i ty v prostředí, kde jejich zastoupení není malé, velice dobře pochopí nejistotu své pozice a vzájemně se považují za konkurenci, což jim znemožňuje spolupráci a snižuje pracovní výkon, důležitý pro udržení a zvýšení pozice. Záměrně proto nastavují vztahy muž – žena, kde rivalita nefunguje, protože muž se ženou ve své pracovní pozici ohrožen necítí, ale funguje zde jednak hierarchický vztah odvozený ze stereotypu nadřazený muž – podřízená častěji žena, který částečně ovlivňuje právě i vztah muže a ženy fakticky na stejných pracovních pozicích, a zároveň se do tohoto vztahu přenáší i obecně vliv sexuality<sup>5</sup>.

V těchto pracovních vztazích je velmi důležitý i faktor věku, přičemž to, že sledované manažerky jsou ve věku okolo 30 let, ještě zhoršuje jejich pozici. Je to dáno zakořeněným systémem principu postupu na vyšší pozice na základě odpracovaných let, který se již začíná měnit zejména se vstupem zahraničních společností, které kladou větší důraz na výkon, a s tím je výrazně spojeno upřednostnění mladé generace. V očích zástupců klienta však věk ženy hraje významnou roli a dále snižuje její předpokládané kompetence, zejména pak v závislosti na věku tohoto zástupce. Tento aspekt genderových vztahů v řízení by měl být předmětem dalších výzkumů.

### 3. 2. 4. Pravidla práce

Časová náročnost, která je důsledkem snahy být co nejvíce přítomna, je součástí nepsaných pravidel práce, která ale většina pracovníků a pracovnic velmi rychle v pracovním prostředí rozpoznají jako důležité podmínky kariérního úspěchu. Je to jedna z významných složek systému – být přítomna, být viděna, být u velkých zakázek, neodmítat žádné úkoly. Tyto tlaky pak formují mladé lidi, kteří do firmy nastupují s minimálními pracovními zkušenostmi, postupně do představy ideální manažerky nebo manažera. Na pozici manažera už jsou definitivně vybráni pouze ti, kdo splňují nepsané požadavky, které v souhrnu vlastně znamenají celkové přizpůsobení života práci pro firmu. Tento rys specifický pro prostředí řídicích

<sup>5</sup> Faktor sexuality v pracovních vztazích je problémem, který by i u nás měl být předmětem hlubšího výzkumu.

pracovníků ve velkých úspěšných a renomovaných firmách, kde dosažení řídicí pozice znamená dosažení vysoké míry prestiže, dobře popsala Eva v následující citaci:

*„Ta naše firma, asi jako většina větších firem, se snaží ty lidi trošku naklonovat a během času ty lidi trošku otesávat 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. Tam si myslím, že tam zůstanou nějaké specifické rysy...“ (Eva)*

Prostředkem k formování pracovníků do potřeb a představ, které má řízení firmy o ideálním pracovníkovi nebo pracovníci, je právě i způsob přijímání – mladí lidé po ukončení vysokoškolského vzdělání automaticky přijímání na nejnižší pozice s velmi rychlým postupem výše po zvládnutí pravidel organizace práce a vzdělání, které firma sama poskytuje.

*„Já třeba, protože jsem byla účastná náboru zaměstnanců v posledních dvou letech docela intenzivně, tak vím, 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 ten třetí faktor, který jste nezmínila, 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. (Eva)*

Pracovní prostředí je obecně manažerkami popisováno jako hodně konkurenční, vyhovující spíše mužům, kteří, jak některé manažerky tvrdily, „mají ostré lokty“ a naopak ženy jsou často tímto typem prostředí stresovány.

Naproti tomu z jednotlivých způsobů vedení týmu podřízených, které manažerky popisovaly, je patrné, že atmosféra, kterou se ony samy v rámci vlastních týmů snaží nastolit, je spíše přátelská s velkou snahou vzájemně si pomoci v jednotlivých úkolech, vysvětlovat apod. Zatímco mužský způsob vedení byl popisován jako více neosobní a zaměřený spíše na kontrolu výsledků a obecně na celek.

*„...Je to docela namáhavé, je to hodně konkurenční a je to hodně soutěživé ve smyslu, hodně se poměřuje, hrozně moc se srovnává, což, zase bych řekla, že to může někoho motivovat, někoho to stresuje. Zase bych řekla, že chlapy to spíš motivuje, nás ženy spíš stresuje. Mě to moc asi nesedí. Ale nemůžu říct, že bych měla problémy, protože, někteří lidé to možná tak nevidí, možná to vidím špatně. Já si myslím, že to, co dělám, dělám dobře a současně cítím nějaké ocenění toho, že to, co dělám, dělám dobře. A i to, že jsem byla dvojité povýšená a podobně, mě nějakým způsobem uklidňuje, mám nějakou pozici tady, která je vyšší než třeba pozice zbytku. Takže mně to problémy nedělá, ale přece jenom v tomhle nejsou normální.“ (Lenka)*

Dalším problémem, který výrazně souvisí s pracovním prostředím, je to, že pravidla nejlepšího výkonu práce a pravidla pro to, aby byl pracovník nebo pracovnice povyšován(a), nejsou formálně popsána, ale jsou součástí neformální struktury firmy. Tato pravidla tím, že jsou nepsaná a je třeba získat o nich informace neformální cestou, zvyšují konkurenčnost a soutěživost prostředí a vytvářejí tlak na celkové pracovní nasazení, které bychom mohli nazvat i obětováním se práci.

*„Tak určitě, samozřejmě řečená nepsaná pravidla, tak každopádně ten, kdo vlastně chce dělat tady tu kariéru, tak se musí té práci absolutně věnovat nejenom v pracovní době, ale i, nebo absolutně se té práci obětovat, aby na tom člověku bylo zároveň vidět, že pro něj je ta práce to hlavní.“ (Olga)*

Cestou k získání informací o těchto pravidlech a jedním z těchto pravidel je vytváření neformálních sítí na pracovišti. Jde o firmou nebo její částí nebo jednotlivci pořádané firemní akce mimo pracovní dobu nebo zcela neformální setkávání skupin pracovníků. To, že častá účast a zviditelnění se prostřednictvím těchto akcí výrazně přispívá k šancím na postup pracovníka, přiznala naprostá většina manažerek. Olga to přesně vyjádřila v následující citaci.

*„Já si myslím, že ano. Že jakýkoli způsob, já si myslím, 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 jedna z forem toho zviditelnění.“ (Olga)*

Tato neformální podmínka postupu se později stává pro ženy s rodinou jednou z bariér, které je znevýhodňují ve srovnání s mužskými kolegy.<sup>6</sup>

### 3. 2. 5. Postup na žebříčku pozic

Postup v hierarchii pozic velkých zahraničních prestižních firem představuje sled poměrně pravidelného povyšovacího procesu. Pokud někdo není v určitém časovém horizontu povýšen, automaticky odchází. Tento mechanismus zajišťuje udržení pyramidové struktury firmy. V tomto případě, čím výše je pracovník na žebříčku pozic, tím více vede zakázek, ale jelikož má pod sebou další tým pracovníků, případně i další vedoucí pracovníky, čím dál více deleguje práci ostatním a stává se spíše kontrolorem a „dohližitelem“ nad jejich úkoly. V důsledku dané pyramidové struktury se mění i struktura jednotlivých pozic podle pohlaví. To, že na pozicích vyššího a nejvyššího managementu již naprosto převažují muži, je v tomto typu firem i důsledkem výrazné generační homogenizace jednotlivých stupňů na žebříčku. V praxi to znamená, a uvidíme to i v další části této kapitoly, že právě zhruba na pozici manažera/manažerky dochází ke zlomu, kdy velká část žen najednou odchází na mateřskou dovolenou, protože patří do jedné generace. Jejich návrat do práce je velmi nejistý a ztížený téměř ve všech případech nutností individuální změny organizace práce. Velká část žen v tomto období nebo po návratu z mateřské dovolené firmu definitivně opouští a na vyšších pozicích pak zcela automaticky dominují muži.

<sup>6</sup> Tento fakt více rozeberu v následující kapitole.

*„Já myslím, že ne, myslím, že tady u nás ty ženy nemají dost šancí dostat se vysoko, pokud vlastně té práci neobětují hodně času a energie. Je fakt, že znám tady jednu kolegyni, o které si myslím, že má šanci se stát partnerkou, ale ta je tedy extrémně ambiciózní a extrémně se snaží opravdu dělat kariéru.“ (Olga)*

*„Já si myslím, že pokud je ta žena hodně dravá, soutěživá, je schopná se té práci obětovat, tak jsou ty šance stejné. Nevidím tady nějakou diskriminaci. Ale prostě podmínkou je to, že se ta žena tomu naprosto, nebo hodně obětuje.“ (Olga)*

Olga v předchozí citaci velmi dobře vystihla názor většiny sledovaných manažerek. Člověk se musí práci naprosto obětovat, pokud chce dosáhnout nejvyšších pozic, což je na jedné straně otázkou hodnot. Znamená to totiž, že za daných podmínek nastavení pravidel práce a povyšování a soutěživé atmosféry musí být práce životní prioritou, což se pro ženy stává problémem v době, kdy se kariérní plány střetávají s rodinnými. A na druhé straně musí vytvářet konkrétní strategie, jak uspět v tomto prostředí a dokázat své schopnosti zastávat vyšší pozice. Realizaci těchto strategií však u žen opět brání jejich strategie rodinné. Strategické jednání svých kolegů dobře popsala Dana v následující citaci.

*Jako obecně, co jsem já pozorovala na té manažerské úrovni, kdy jakoby těch lidí, protože ta firma je organizovaná jako pyramida, kdy jakoby těch lidí manažerů je relativně málo, tak jako tam samozřejmě se trošku dají pozorovat trošku ostřejší lokty. Prostě tam už si každý, řekla bych, že nejenom ti muži, kteří tu jsou a chtějí se stát tím partnerem, že ti už opravdu potřebují tu kariéru budovat, to znamená – potřebují mít dobré klienty, potřebují třeba jezdit na dobré školení. To může jet jeden a teď se rozhodne kdo. A třeba je to hodně otázka prestižních a dobrých klientů. Že je třeba velký klient, kde třeba byli nějakí tři lidé, kteří byli jakoby tím, jak byli profesně na jaké úrovni, hodně podobní, třeba, já nevím, někde kolem toho seniora, pak spád najednou tam jsou tři manažeři a najednou tam zůstane jenom jeden z nich. Vlastně on nad tím nikdo neuvažuje z těch mladších lidí, ale já třeba jsem se teď až zpětně dozvěděla, že vlastně takhle jakoby jeden člověk si takhle proklestil cestu, aby jako on se stal tím, kdo bude vést toho prestižního klienta. Takže tam se s tím potom už trošku, bohužel, musí počítat. Protože přece jenom jakoby už to není takové to, kdy je 30 lidí na jedné úrovni a všechno je hrozně přátelské, nikdo nic neumí, najednou z nich jsou manažeři, kontaktují s partnery, klienty atd.“ (Dana)*

V této části kapitoly jsem se snažila ukázat, jak se mlhavé a krátkodobé pracovní plány mladých žen v důsledku střetu s profesní realitou rychle mění. Zachytila jsem hlavní charakteristiky náročné řídicí práce, kterou dotazované mladé manažerky vykonávají, a strategie, které vytvářejí pro zvládnutí své profese. Nepřesné představy o budoucí práci se v životě mladých manažerek setkaly s tvrdou profesní realitou a zároveň souhrnem zisků a odměn ať už v podobě vysokého finančního ohodnocení práce, uspokojení z vlastního rozvoje a pracovních úspěchů nebo kariérního postupu. To vše dohromady formuje další kariérní a životní plány a strategie k jejich dosažení.



**Box 1.: Kariérní strategie****Vstupní strategie:**

Využít možnosti práce v prestižní firmě a dokázat své schopnosti, vydělat peníze, ale to vše jen po krátkou dobu (zhruba 2 let)

**Po zhruba 5 letech práce a kariérního postupu:**

Postupovat v kariérním žebříčku a dosáhnout co nejvyšší pozice

**Pomocné strategie:**

- ❑ Přizpůsobení se firemním požadavkům na ideální manažerku – podřídit život práci.
- ❑ Využití genderové hierarchie pro zvládnutí pracovních úkolů a cílů.
- ❑ Zapojení do neformálních sítí, zviditelnění a získání přístupu k zajímavým záležitostem a vyšším pozicím

**3. 3. Rodinné plány**

Všechny dotazované mladé ženy manažerky plánují v několika příštích letech založení rodiny. V době, kdy výzkum probíhal, velká část z nich pocítovala tlak učinit rozhodnutí a již konkrétně rodinu začlenit do svých životních strategií. Jako hlavní příčinu tohoto tlaku vidí věk. Jde o jejich vlastní představu o ideálním nebo mezním věku ženy pro narození dítěte nebo o tlaky v tomto smyslu ze strany okolí. S reakcemi a tlaky okolí, týkajícími se založení rodiny, se však ženy nestřetávají poprvé až po dosažení určitého věku. Naprostá většina se s očekáváními, že založí rodinu a stereotypními představami o jejich životě setkala již při přijímacím procesu. Většina mladých žen přiznala, že při přijímacích pohovorech jim byly kladeny otázky ohledně jejich plánů na založení rodiny.<sup>7</sup> Vedle diskriminačních otázek všechny ženy bez rozdílu postoje k založení rodiny doprovází genderová očekávání – genderově zakotvený vzorec představ o jejich strategiích<sup>8</sup> zejména spojených s rodinou. Následující citace přesně ukazuje, jak samotný fakt, že pracovnice je žena, celkově mění pohled na její pozici i očekávání vůči ní, ať už jsou její vlastní strategie a plány do budoucna jakékoli.

*„Vím třeba v 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*

<sup>7</sup> Diskriminačními otázkami při přijímání a diskriminací žen z hlediska jejich reálného nebo potenciálního mateřství v pracovním prostředí obecně se budu zabývat v následující kapitole.

<sup>8</sup> Genderově zakotvený vzorec (v aj. gender – based schema) je soubor genderových stereotypů, který je uplatňován na skupinu žen nebo mužů bez ohledu na jejich schopnosti nebo ambice. [Powell 1993]

*třeba mohl být náznak toho, že si stěžuje na to, že ta investice do ní se během zlomku vteřiny vytratí...“ (Eva)*

### 3.3.1. Biologické hodiny

Následující citace přesně ukazují tlak představ o „biologické hranici“ resp. vhodné době mít dítě a zároveň nutnost zkoordinovat plány na založení rodiny s plány kariéerními. Skupina těchto mladých manažerek dosáhla po zhruba 5 letech intenzivní práce ve firmě určitého prestižního, dobře hodnoceného postavení a zároveň v tomto bodě začínají plánovat založení rodiny. Z většiny rozhovorů byl patrný střet rodinných a kariéerních plánů, které bude třeba řešit.

*„Protože vlastně i v tomto věku, je mi 28 let, bych chtěla relativně brzo nějakou rodinu, řekněme do 30.“ (Dana 28 let)*

*„Tak jako já osobně, kdybych nemusela, ne jako ne kdybych nemusela, jako kdyby se mi jako už neblížil ten věk, takový už riskantní, tak bych nad tím zatím nepřemýšlela. Protože jako opravdu v téhle té době radši bych, asi to zní sobecky, ale jako ještě cestovala a poznávala spoustu jiných věcí, než abych měla rodinu a vzhledem k tomu, že už jsem v tom věku, v jakém jsem, tak asi nejspíš prostě se může stát, že v dohledné době, já nevím třeba dvou let, prostě si tu rodinu pořídíme.“ (Vlasta 28 let)*

*„No, tak já už jsem říkala, že je mi 27, tak za 2 roky, počítám. To je tak představa, kterou mám.“ (Lenka 27 let)*

*„Tak já nevím, prostě, v téhle fázi jak jsme teď, tak bychom už pár měsíců chtěli, aby to bylo jinak, ale nechci, jak to vidím, že to lidi jinak řeší, že toho mají hodně, že by chtěli odejít. Tak v tom já nemám problém, teď jsem docela spokojená, jak to je, jsem spokojená s tím, co teď dělám, takže nemám ten hrozný tlak toho stresu, že by mě to nutilo. Odejít bych nechtěla vůbec, ale spíš tak už přirozeně, biologické hodiny, říkám si tak příští rok kdyby tak už chtělo spíš z tohoto titulu, ale nejsem pod takovým, tak proto jsme to zatím tak moc netlačili, ale myslím, že by to chtělo založit rodinu, ale nemám takový ten stres. Vidím, že někteří lidi toho mají tak dost, že říkají: tak buď na mateřskou, nebo musím odejít jinam, a okamžitě prostě odejdou. Ale já teď nemám, teď to je zrovna výborná doba, jsou nové věci, dělám trošku novou náplň, než jsem měla původně, od tohoto roku dělám nové věci, mám nové, baví mě to. Ale už bych chtěla, ono nic neuteče.“ (Markéta 29 let)*

Významným činitelem, často i startujícím intenzivní úvahy o vhodné době pro založení rodiny a rozhodování se k tomuto kroku je rodina a okolí – známí a vrstevníci, kteří již rodinu založili. Častý tlak ze strany rodiny dobře ilustruje Eva ve své výpovědi:

*„Ta rodina... ačkoli moje mamka mi fandí, ale ona to bere z té pozice, že jako žena, která jde za dva roky do důchodu a pořád ještě nemá vnoučky, tak vnímá to tak, jak to s tím souvisí, že nejsem schopná, nebo ochotná založit rodinu a usadit se, tak to je něco, co mi často předkládá, a to mi hodně upřímně vadí. Protože mi to přijde nefér, jakoby si člověk vynucoval, abych udělala nějaký krok, a to mi přijde, že to je u té mé mamky hodně zna-*

*telné a vím, že kolegyně, které jsou v podobné situaci, mají většinou podobný problém. Že tak od těch 27, 28 slýchají pořád doma: Kdy už se vdáš a kdy budeš mít děti? Tak to mi hodně vadí a mám hodně co se ovládat, abych nějak ostřeji neodpověděla.“ (Eva)*

Vrstevníci – bývalí spolužáci, známí, přátelé a spolupracovníci, vytvářejí na rozdíl od rodiny nepřímý tlak na rozhodnutí založit rodinu. Manažerky srovnávají svou pozici a svůj život celkově se svými vrstevníky, kteří mají rodinu a děti, což je nutí k úvahám nad vlastním životem a načasováním založení rodiny. Je pro ně velmi důležité zvolit správný okamžik v kariéře, kdy bude pracovní dráha uskutečněním tohoto rozhodnutí co nejméně ovlivněna.

### 3. 3. 2. Plány v péči o děti

Na jedné straně mladé manažerky pochybují o tom, že náročná kariéra, které se v současnosti věnují, půjde dobře s rodinou skloubit, a na druhé straně vyjadřují snahu a představy o tom, jak se o to alespoň pokusit. Největší problém v jejich plánech představuje období těsně po narození dítěte, kdy budou muset na určitý čas práci úplně opustit. Uvědomují si, že to pro ně bude znamenat v každém případě zpoždění za ostatními kolegy, jelikož náročnost profese s sebou zcela samozřejmě nese rychlý vývoj událostí a informací, který jim v této době bude utíkat. Zároveň si v době plánování více všímají životních drah svých kolegyně, které mají děti, a na základě této reflexe se snaží vytvořit strategii, která by pro ně byla optimální.

*„To je založeno na tom, že budu mít 2–3 děti, ale zatím moje představa je taková, že bych, z toho, co vidím kolem sebe, mám pocit, že relativně je asi optimální ten dvouletý interval na jedno. A pokud to trochu půjde, tak rok být doma a rok být jednou nohou doma a jednou nohou být nějak aktivní, protože bych to asi stejně doma nevydržela. Ale zas na druhou stranu rozhodně nechci přistoupit na to, že by se mi někdo staral o děti a já bych chodila do práce. Takže z toho vycházím, ale uvědomuji si, že bude čas, kdy budu úplně mimo práci.“ (Lenka)*

Zhruba polovina ze skupiny mladých manažerek uvažovala o obrácení tradičních rolí péče o děti a kalkulovala s možností partnera na rodičovské dovolené. K těmto úvahám je vedly dva důvody: jednak obava z přechodu z náročného prostředí plného výzev dokázat profesní i osobní schopnosti a s tím spojená určitá míra „adrenalinu“ a uspokojení z dosažených pracovních výsledků. Tento pocit se však v jejich úvahách směřuje s tradiční představou o tom, že jako ženy by měly spíše hrát roli pečovatelek, jak je přesně patrné z citace Evy.

*„To znamená buďto že můj partner bude trochu hrát tu roli ženy a bude opečovávat tu rodinu a domácnost a já budu moci dál pokračovat v té kariéře, a nebo to tak nebude a budu to já. A spíš je to tak, že já si říkám, ráda bych byla já ten člověk, který bude tu rodinu opečovávat a bude u toho dítěte, ale nevím, jestli to dokážu, jestli se dokážu vypnout od té práce a říct si: tohle mě plně uspokojuje, být doma a starat se o tu rodinu je pro mě ten cíl.“ (Eva)*

Vedle toho hraje v rodinných plánech důležitou roli finanční kalkulace, založená na poměru platů partnerů. Dávky v mateřství a rodičovské přídatky jsou vzhledem k příjmu manažerek nastaveny na velmi nízké úrovni. Při představě, jak drasticky by se snížila ži-

votní úroveň manažerek, jejichž příjmy jsou velmi vysoko nad hranicí průměrného platu v České republice, vycházejí plány mezi partnery, kde muž vydělává výrazně méně, jednoduše pro obrácení rolí.<sup>9</sup> Pokud však je úroveň platů srovnatelná nebo žena vydělává pouze o málo více než její partner, v naprosté většině případů žena plánuje, že o dítě bude pečovat především ona.

*„...přítel nemá tu úroveň platu, jako mám já, a kdybych potom byla na mateřské dovolené, tak by bylo těžké to zvládnout.... Pokud ten poměr platový bude takový jako teď a já nevím, jestli to zákony umožňují, že by manžel byl doma a já v práci.“*

*A: No, to už je teď možné.*

*„Už je to možné!? S tím, že bych já byla doma půl roku nebo rok a potom bych mu to předala.“ (Klára)*

*„My to máme takové komplikované tím, že já vydělávám víc, než vydělává on, ale zase na druhou stranu on je takový schopnější vyřizovat a má pružnější pracovní dobu než já.... Můj přítel má představu, že on půjde na mateřskou. Že já bych byla doma půl roku a pak bych se vrátila do práce a on se bude starat o dítě. Tak uvidíme, nakolik to bude aktuální, ale myslím, že bych nevydržela doma tři roky, že určitě bych začala, zkusila něco na částečný úvazek. (Jiřina)*

Na druhou stranu i ve skupině mladých manažerek jsou takové, které mají představu o sobě jako pečovatelce natolik silně zakořeněnou, že ani to, že vydělávají více než jejich partner, je neodradí odejít po narození dítěte na mateřskou resp. rodičovskou dovolenou. Jak je vidět i v následující citaci, do tvorby rodinných plánů manažerek významně zasahuje i partnerova představa o nastavení genderových rolí v rodině. Velké části mužů, a to i mužů mladé generace totiž vadí jednak to, pokud jejich partnerka vydělává více než oni, a ještě větším problémem by pak pro tyto muže bylo, zůstat určitý čas v domácnosti a hrát roli pečovatele o dítě. Tyto role by pro ně představovaly naprosté zhroucení představy o genderovém nastavení společnosti. Muži, kteří na hru těchto rolí reálně přistoupí, jsou totiž u nás zatím spíše výjimkou. Domnívám se, že i u manažerek, v jejichž citacích byla poměrně jasná představa o tom, že na rodičovské dovolené zůstane s dítětem partner, pak bude realita jiná.

*„No, já se toho trochu bojím, protože už teď vlastně se mi to zdá, i ten normální úklid té domácnosti se mi zdá hodně náročný časově, takže se toho hodně bojím, jestli to pak ještě budu zvládat ještě i tu rodinu. Ale myslím si, že na tu mateřskou prostě půjdu já. Nebo nevím, ještě je to otázka, protože kdybych vydělávala více než on, ale pokud by to šlo, pokud bychom to finančně zvládli, tak bych spíš asi na mateřskou šla já... No asi, myslím si, že se necítím dobře, ale myslím si, že v porovnání, on dělá v technickém oboru a technický obor, přestože on dělá hrozně odpovědnou práci, tak přesto je placený méně než ekonomové, tak si myslím, že tohle to mu hrozně vadí, ale nevadí mu to jenom ve*

---

<sup>9</sup> Při životním standardu a finančních závazcích, které manažerky na základě výše svého příjmu a životního stylu vytvoří, je pro tyto ženy, jejichž příjem tvoří několikanásobek průměrného platu, rodičovský příspěvek v současné hodnotě 2552 Kč extrémně nízký. Pro manažerky by nástup rodičovské dovolené znamenal výrazný pokles životní úrovně. Tento fakt výrazně přispívá k oddalování rozhodnutí mít dítě a ztěžuje jak rozhodnutí samotné ženy tak i vzájemné vyjednávání mezi partnery.

*vztahu ke mě, ale ve vztahu ke všem ekonomům a ke všem těm oborům, kde se prostě vydělává víc... Asi by to pro něj bylo hrozně divná pozice, kdyby on zůstal. Ještě to, že já mám náročnější práci a mám vyšší plat, tak to ještě se dá, ale myslím si, že by se necítil dobře, kdyby měl být na mateřské a já bych chodila do práce. Ale zároveň já se chci těm dětem věnovat, takže mi to nevadí, to všechno.“ (Olga)*

Většina mladých manažerek vydělává více než jejich partneři. V průběhu rozhovorů velká část těchto žen vyjádřila nadšení nad možností „obrácení“ genderových rolí při péči o dítě. Tento krok je pro ně výsledkem logické kalkulace příjmů a zároveň možností, jak pokračovat v kariéře a nepřerušit ji na více než nezbytně nutnou dobu. Z vyprávění o postojích, názorech a plánech partnerů však usuzují, že obrácení rolí partnerů je spíše než společnou představou partnerů součástí individuálně se vytvářející strategie skloubení kariéry a rodiny mladých manažerek. Otázkou pak zůstává, kolik z nich dokáže tuto svou představu realizovat v praxi a kolik nakonec narazí na bariéru genderově zakotvených představ svého partnera.

### 3. 3. 3. Partnerství

Některé ze skupiny mladých manažerek žijí se svým partnerem ve společné domácnosti a musí řešit rozdělení partnerských rolí. Do tohoto řešení významně zasahuje ekonomické postavení obou partnerů spojené s představami o ideálním a správném rozdělení rolí. Z výpovědí manažerek se zdá, že zejména některé z nich jsou velmi nakloněny netradičnímu řešení tohoto vztahu, a to zřejmě právě v důsledku už jejich netradiční role ženy profesionálky s vysokou příjmovou úrovní, která nemá potřebu mít vedle sebe a pro založení rodiny muže živitele. S touto situací a znemožněním hrát tyto tradičně od mužů očekávané role se někteří z jejich partnerů těžko smiřují. Eva v následující citaci ukazuje poměrně častou strategii úspěšných finančně zcela nezávislých žen, které vydělávají víc než partner, a to fakt zastírání této reality čímž umožňuje svému partnerovi hrát role podle jeho i svých genderově zakotvených představ.

*„Zatím jsme to taky neprobírali. On žije na takové úrovni, že je samozřejmě schopen se zaopatřit a že je schopen zaopatřit rodinu, pokud nebude mít extrémně vysoké nároky. Takže v tom jako bych řekla, že taková ta pozice muže živitele rodiny v něm ještě je zakotvená a je fakt, že když jsem s ním, tak se docela hlídám, abych neměla tendenci žít si na vyšší noze, než on, když to takhle řeknu. Třeba vím, že když s někým půjdu do restaurace, tak mi nebude vadit prostě čas od času jít do nějaké hrozně drahé a kdežto, když půjdu s ním, tak půjdu vždycky do takové normální, protože vím, že on tam bude také chodit a kam já také. Nepůjdu prostě do nějaké extrémně drahé. Takže vím, že si to hlídám, abych třeba mu nějakým způsobem nedávala najevo nějak netaktně, že bych si třeba teď zrovna dovolila něco víc. Obzvláště protože on má takovou zásadu, že muž v restauraci vždycky platí. Takže takovou záklopku tam mám a používám celkem pravidelně.“ (Eva)*

Strategie zastírání vlastní úspěšnosti je typická pro ženy, které dosáhly významných výsledků v oblastech, kde jsou za úspěšnější tradičně považováni muži. Manažerky se tím, že nezdůrazňují, nemluví o svém úspěchu v kariéře a platu a jinak svým chováním partnerovi své dosažené výsledky nedávají najevo, snaží udržet partnerovy i své představy o nutnosti a přirozenosti nastavení genderových vztahů. Tím partnera brání před zhroucením základů

systému jeho životních rolí. Pokud žena u svého partnera odhalí nutnost představy o jeho vlastní vyšší úspěšnosti a je ochotna se s touto pozicí smířit, velmi často použije tuto strategii, která je výhradně ženská, protože je založená přímo na genderové (hierarchické) struktuře společnosti.

Představy o tom, kdo se bude starat o dítě a kdo s ním zůstane doma na mateřské resp. rodičovské dovolené, jsou teprve ve fázi plánů. Na rozdíl od toho rozdělení práce v domácnosti mezi partnery je realita, která je v každém vztahu společně hospodařících partnerů již nastavena. Je až překvapivé, v kolika takových mladých domácnostech žena dělá všechny domácí práce, i když je výrazně více nebo stejně pracovně vyčerpána ve srovnání s partnerem.

*„Myslím, že je velice chápavý, tolerantní. V zimě<sup>10</sup> si tu večeri udělá sám.“ (Jiřina)*

*„Tak vlastně v zimě, když jsem neměla čas, tak se musel hodně starat, ale teď, no o něco se staral a něco jsem musela o víkendech, část, to bylo náročné. Ale jinak máme nějak rozdělenou tu práci, ale myslím, že pořád je to na mě víc. Myslím, že větší část mužů je stále vychováváno tou generací našich maminek, že se musí většinou postarat žena... Takže si myslím, že v tomhle tom je škoda, že můj přítel se nemusel nikdy nějak starat o sebe sám, nikdy nebydlel sám, starala se o něho maminka, takže je to někdy hodně těžké ho donutit k tomu, aby mi pomohl.“ (Olga)*

Rovnoměrnému rozdělení péče o domácnost mezi partnery výrazně „pomáhá“, pokud jsou oba srovnatelně pracovně vyčerpáni a oba si to dobře uvědomují, jak je vidět na citaci Vlasty.

*„Naše současná situace je tak, že máme to, prostě tu povinnost o domácnost rozděleno téměř na půl. Každý máme úkoly, který má plnit, protože jsme oba téměř stejně časově vyčerpání, máme téměř stejně náročnou práci, takže tam skutečně není to, že jeden z nás dvou by na tom byl časově líp, takže jako teď to máme rozdělené na půl. Jak to bude potom, až budu na mateřské, to opravdu nevím.“ (Vlasta)*

### 3. 3. 4. Původní rodina

Obecně je patrné, že některé manažerky si nedostatečně uvědomují vztah mezi rozdělením práce v domácnosti a rozdělením péče o děti. Pokud tedy v současnosti zastávají všechny domácí práce, zřejmě není reálné, aby partner zůstal s dítětem na rodičovské dovolené, nebo aby se tento poměr rolí v domácnosti nějak výrazně změnil. Představy každého z nás o ideálním rozdělení rolí muže a ženy v partnerství, domácnosti a péči o děti jsou totiž významně ovlivněny nastavením genderových rolí v naší původní rodině. Jak už bylo vidět z předchozích citací, od svých partnerů očekáváme, že budou hrát podobné role, jako hráli jejich rodiče opačného pohlaví a nastavení rolí tedy bude podobné jako v orientační rodině. Následující citace z rozhovoru s Jiřinou tak dobře vysvětluje samozřejmost, se kterou dělá všechny domácí práce, jak bylo vidět v předchozí podkapitole.

---

<sup>10</sup> V zimním období je ve firmě tradičně nejvíce práce a nejvíce zakázek se dokončuje. Pracovní doba je ještě i oficiálně o hodinu prodloužena.

*„U nás doma, když jsem byla malá, tak maminka pracovala jenom na částečný pracovní úvazek jako sekretářka, takže ta se nám spíš věnovala, takové ty věci jako úkoly, nakupování, domácnost.“ (Jiřina)*

Na druhou stranu v domácnosti Vlasty, i když oba partneři pocházejí z rodin s tradiční dělbou rolí, je situace jiná. Jak bylo vidět v předchozí podkapitole, důsledkem výrazné pracovní vytíženosti obou partnerů je rovnoměrné rozdělení práce a odpovědnosti za domácnost...

*„U něj to bylo také tak, že matka se starala o domácnost, otec spíš organizoval. Ale respektuje to, že oba jsme hodně pracovní vytížení, takže oba se musíme rovně o to doma starat. Ne, že ho to baví, ale to nebaví ani mě, ale tak je to věc, kterou musíme dělat oba. Rozhodně nebyly takové problémy, jako že starat se o domácnost je úloha ženy, to určitě ne.“ (Vlasta)*

Jelikož domácnost a povinnosti s ní spojené jsou stále považovány za součást ženských rodinných kompetencí, rozhodující pro skutečné rozdělení práce v domácnosti je vlastní přístup ženy. Ta buď přistoupí na genderově zakotvenou dělbu práce, nebo ne a svým chováním přesvědčí partnera o reálné neopodstatněnosti genderových pravidel, podle kterých by měla všechnu práci vykonávat ona.

#### **Box 2.: Rodinné strategie**

##### **Vstupní strategie:**

V horizontu dvou let založit rodinu a odejít na mateřskou dovolenou.

##### **Po zhruba 5 letech práce a kariérního postupu:**

V horizontu dvou let založit rodinu a rozhodnout se, kdo zůstane doma s dítětem  
2 typy strategií:

- A:** po 6 měsících na mateřské dovolené návrat do práce, o dítě bude dál pečovat partner
- B:** sama pečovat o dítě na mateřské a rodičovské dovolené

##### **Pomocné strategie**

Strategie rozdělení práce v domácnosti

2 typy strategií:

- A:** přijetí genderově zakotvených rolí a s tím převzetí hlavní odpovědnosti za domácnost
- B:** odmítnutí genderově zakotvených rolí a snaha o rovnoměrné rozdělení práce mezi partnery

Strategie zastírání vlastní úspěšnosti

Z rozhovorů s mladými manažerkami je jednoznačně patrné, že práce a kariéra představuje v současnosti hlavní náplň jejich života. V důsledku toho a v důsledku pracovního prostředí, které rodinným plánům nepřeje, mladé ženy odsouvají rozhodnutí založení rodiny stále na pozdější dobu. V současnosti se ocitají ještě před problémem věku, který je nutí toto rozhodnutí již příliš neodkládat a vytvářet strategie harmonizace práce a rodiny, resp. péče o dítě. I když některé z nich vážně uvažují o přesunutí péče o dítě na partnera, který ve většině případů vydělává méně, neznamená to, že by se zbavily i své zátěže domácích prací. Fakt, že i když se chystají po založení rodiny přijmout roli živitelky, ale stále zastávat větší část odpovědnosti za domácnost, udržuje obraz dočasnosti této změny a nesamozřejmosti této nové role pro muže. Toto jednání již je součástí strategie zastírání vlastní úspěšnosti, která pomáhá partnerům udržet stávající systém nastavení genderových rolí tak, aby nedošlo k jeho zhroucení a nutnosti vytvořit systém zcela nový.

### 3. 4. Kariéra ve světle rodinných plánů

Jelikož pro mladé manažerky v době rozhodování o založení rodiny představuje hlavní životní náplň práce, jejich budoucí kariéra je také středem strategií a plánů, které pro svou budoucnost s rodinou vytvářejí. V současnosti dochází u některých mladých manažerek ke zlomu, kdy se do popředí jejich životních plánů dostává na místo kariéry rodina. U dalších zřejmě k této změně dojde ve velice blízké době. Všechny mladé manažerky více nebo méně konkrétně a v bližším nebo vzdálenějším časovém horizontu založení rodiny plánují. Jak jsem však ukázala, životní plány mladých manažerek jsou významně ovlivněny zejména jejich kariérními podmínkami a ambicemi, které se vytvářejí v silné závislosti na těchto podmínkách, resp. dosažených úspěších.

Sřet kariérních a rodinných plánů, který velká část mladých manažerek aktuálně prožívá, vyústí u většiny z nich dříve nebo později k založení rodiny. Otázkou pak je, jak tento krok ovlivní jejich profesní kariéru. Strategie a plány mladých manažerek se z velké části odvíjejí od reflexe strategií, které využívají jejich kolegyně, které již rodinu založily. Tam mohou mladé ženy sledovat sřet plánů, jak rodinu a práci skloubit s profesní a firemní realitou pravidel a prostředí, které obecně nepřeje jiným zájmům než pracovním. Některé manažerky, jak to ukazuje Olga, mají představu, že pokud dosáhnou určité prestižní pozice, bude pro ně snadnější tuto pozici udržet i přes přerušování kariéry odchodem na mateřskou dovolenou.

*„Uvidíme, jak to půjde dál, ale ráda bych se dopracovala k nějaké pozici, kterou bych si i pak po té mateřské udržela a pak by se vidělo jak dál. Určitě bych se alespoň v tom prvním období, kdy jsou ty děti nejmenší, věnovala těm dětem a pak se snažila ještě nějak třeba na té kariéře víc zapracovat.“ (Olga)*

*„Já myslím, že tady je důležitý kontakt s tím zaměstnavatelem, a je mi jasné, že pokud prostě nedostanu tu šanci pracovat s menším nasazením, tak to asi bude znamenat odchod. Protože já si myslím, že je strašně těžké třeba po pěti letech znovu začínat, prostě vrátit. To je strašně těžké, strašně rychle se vyvíjí ten způsob té práce.“ (Lenka)*

Aktuální otázkou pro všechny dotazované mladé ženy je, zda bude možné pokračovat v kariéře, kterou úspěšně nastartovaly. Firma, ve které manažerky pracují, poskytuje po osobní dohodě ženám s dětmi individuální změnu organizace práce. To však, jak ukáží v ná-



sledující kapitole, automaticky snižuje status a celkovou pozici ženy ve firemní struktuře a často ani toto není řešením, které by umožňovalo skloubit rodinu a kariéru.

Jak jsem již ukázala v podkapitole o partnerství, důležitým prvkem rozhodování je ekonomická situace obou partnerů. Některé manažerky se totiž více zabývají kalkulacemi změny životní úrovně rodiny po jejich odchodu na mateřskou dovolenou, jak ukazuje v následující citaci Markéta:

*„Ale spíš to odvíjení od toho, že když budeme mít děti, který budou zdravý a budou v pohodě fungovat a půjde to nějak, tak bych ještě určitě chtěla pracovat. To co teď, teď budu zase dělat nějaké zkoušky teď na podzim, takže to bude další legrace, tak už bych to chtěla, když už to do toho budu investovat ten čas a všechno, tak jako už bych to potom chtěla nějak zúročit dál. Nevím jako, jestli tady, protože nevím, jestli to půjde, co oni ode mě budou čekat, ale spíš myslím, že jo. Ale pokud to bude tak, že třeba, já nevím, děti by potřebovaly spíš být někde na venkově, protože budou nemocné, tak spíš to teď vidím, že bych to nechala plavat. Že prostě to nebudu řešit, protože nemáme naštěstí takové půjčky, že by to manžel třeba nemohl platit. Takže existenční důvody snad nebudou takové, že bych musela nutně okamžitě pracovat. Spíš to vidím podle toho, jak to bude s dětmi, jestli se to povede, tak spíš podle toho.“ (Markéta)*

*„Takže, já jsem prostě rozhodnutá, že kdybych měla děti, tak bych se nevrátila. Musím říct, že některé kolegyně se určitě vrací kvůli penězům, protože samozřejmě mají rodiny, stavějí domy nebo koupili byt a mají hypotéku a třeba manžel má třeba dobré zaměstnání, ale nemá nějaký závratný plat, tak si myslím, že ta finanční otázka je dost zásadní.“ (Dana)*

Strategie a životní dráhy kolegyně s dětmi sice velmi významně ovlivňují rozhodování o vlastním životním uspořádání mladých manažerek, ale, jak je vidět ze dvou následujících citací, tato reflexe druhých probíhá na základě selekce přes vlastní vytvořené plány a ambice a není pouhou snahou vybrat a kopírovat strategie žité druhými. Lenka, která je jednoznačně rozhodnutá založit rodinu a zároveň se v průběhu své profesní dráhy začala považovat za „ženu kariéristku“, plánuje alespoň pokusit se skloubit rodinu a kariéru tak, jak to udělaly mnohé její kolegyně. Ve svém pracovním prostředí však vnímá spíše ty, kterým se to nepodařilo a z firmy odešly. Zdá se, že se zde znovu vrací její nejistota ve vlastních schopnostech, kterou prožívala na začátku kariéry a profesní sebevědomí nabyta až postupně s dosaženými úspěchy.

*„Já, abych byla upřímná, mě ta práce strašně baví a ještě bych chtěla nějakou dobu vydržet, ale současně si uvědomuji, že asi nebude schůdné tu práci dělat v okamžiku, kdy založím rodinu. Takže jsem v podstatě smířená s tím, že asi v okamžiku, kdy odejdu na mateřskou, tak v podstatě ukončím svoji kariéru v této firmě. I když jako pořád ještě nějak, ve skrytu duše, doufám, že by se to potom nějak ještě dalo, ale neznám prostě moc žen tady, které by to úspěšně zvládaly. Takže rozhodně chci zůstat v oboru, ale asi se dám na druhou stranu, třeba kdyby ze mě byl nějaký finanční ředitel...“ (Lenka)*

Naproti tomu Vlasta, která je jednoznačně nejsebevědomější a nejambicióznější ze všech mladých manažerek, okolo sebe reflektuje spíše případy žen s dětmi, kterým se kariéru

i po založení rodiny podařilo úspěšně rozvíjet. Je to nejspíš způsobeno pro ní nepředstavitelností strategie opuštění kariéry a zaměření se na rodinu.

*„Tak jako řada mých kolegyně dokazuje, že to lze dělat. Asi to je časově hodně náročné, taky samozřejmě finančně hodně náročné, protože Vám pomáhají různé chůvy a tak, ale rozhodně to možné je. Je otázka, aby prostě člověk si nastavil určitý limit, kolik toho času té práci věnuje a kolik věnuje té rodině.“ (Vlasta)*

Je pravděpodobné, že ne všechny mladé manažerky zrealizují své současné více nebo méně konkrétní plány založit rodinu, a že část z nich postupně nastoupí strategii bezdětnosti. Pokud se totiž nerozhodnou v několika málo příštích letech kariéru přerušit a rodinné plány uskutečnit. Proces tvorby této strategie, která je zatím v naší společnosti více než dopředu vytvořenou představou, vysvětlením uplynulých událostí a životního běhu, podrobněji analyzují ve třetí kapitole.

### Box 3.: Strategie kariéra versus rodina

#### Vstupní strategie:

Najít dobře placenou pracovní pozici a po jejím zajištění (zhruba po dvou letech) založit rodinu.



#### po zhruba 5 letech práce a kariérního postupu :

pokračovat v kariéře, postoupit na vyšší pozice a dokázat ještě dále své schopnosti

X → strategie bezdětnosti

2 typy strategií skloubení práce s rodinou:

- ❑ **A:** založit rodinu, po krátké době návrat do práce a pokusit se skloubit kariéru s rodinou
- ❑ **B:** založit rodinu, po mateřské resp. rodičovské dovolené změnit pracovní dráhu – najít méně náročnou práci

## 4. Rodinná versus profesní realita

Ženy s dětmi, jichž se týká tato kapitola případové studie životních drah žen manažerek, jsou pro tuto analýzu centrální skupinou žen ze dvou důvodů. Za prvé, mateřství se ukazuje jako hlavní faktor utvářející strategie těchto žen, které mají rodinu, a zároveň jako univerzálně signifikantní kategorie pro subjektivní i objektivní vnímání žen v manažerských pozicích. Mateřství je handicapem pro ženy bez rozdílu rodinné situace i životních plánů. Druhým důvodem je příznačnost faktu, že tuto skupinu v souboru dotazovaných žen reprezentují pouze tři ženy. Tento fakt není náhodný, ale dobře ilustruje, i když bez jakékoli ambice na reprezentativitu tohoto kvalitativně zaměřeného vzorku žen, velmi nízké zastoupení žen s dětmi na manažerských pozicích. Životní dráhy žen s dětmi můžeme sledovat nejen jako uchopení a vysvětlení vlastní identity samotnými dotazovanými ženami, ale současně i v reflexích žen, které děti teprve plánují, a jejichž životní strategie jsou těmito reflexemi významně ovlivněny, jak jsem se o to pokusila v předchozí kapitole.

Fakt, že z 15 žen, s nimiž jsem provedla hloubkové rozhovory na téma skloubení kariéry a rodiny, pouze tři mají děti, mi umožňuje jejich životní dráhy podrobněji popsat. Třicetiletá Jitka je devět let vdaná a má jeden rok starou dceru. Hned po ukončení studia nastoupila do firmy na nejnižší pozici a její životní dráha se až do rozhodnutí založit rodinu vyvíjela velmi podobně jako v případě mladých manažerek z předchozí kapitoly. V současnosti pracuje ve firmě na poloviční úvazek, stejně jako její partner, který skončil vysokoškolské studium výrazně později, čímž Jitka vysvětluje jeho nižší příjem. Tato organizace jim umožňuje se v péči o dceru střídat, ale navíc jim v péči o dítě i domácnost pomáhá placená síla. Jitka založení rodiny plánovala už od ukončení studia, stejně jako její vrstevnice z předchozí skupiny žen. Tvrdí však, že záměrně vyčkávala, až dosáhne manažerské pozice, kterou považuje za jistější, a snadněji tak dosáhla dohody o alternativní organizaci práce, kdy pracuje dva a půl dne v týdnu. V současnosti však neplánuje brzký návrat na plný pracovní úvazek, protože chce mít další dítě a tímto způsobem pracovat celkem zhruba šest let.

Třicetičtyřletá Petra je vdaná a má jednáctiletého syna. Je ve skupině manažerek výjimečná tím, že nevystudovala ekonomii, jako naprostá převaha ostatních, ale i svým věkem vzhledem k tomu, že je na pozici středního managementu stejně jako její mladší bezdětné kolegyně. Po studiu a krátké mateřské dovolené pracovala v oboru, který vystudovala. Po několika letech zkusila konkurz a zejména z finančních důvodů nastoupila kariéru ve finančním poradenství. To pro ni znamenalo zcela změnit zaměření a, jak sama říká, naučit se vše od začátku. To, že tuto výzvu úspěšně přijala, dlouhodobě nastartovalo její kariérní ambice. Její partner má méně náročné a výrazně hůře placené zaměstnání. To jim umožnilo částečně převrátit role: partner věnuje více času dítěti, Petra je hlavní živitelkou rodiny.

Čtyřicetiletá Renata, která dosáhla nejvyšší pozice ve firmě, je podruhé vdaná a má tři děti. Protože však žije sama, v péči o děti i domácnost jí pomáhá placená síla. První dítě měla již během vysokoškolského studia ekonomie. Po revoluci v roce 1989 a pro ni zcela nevýznamném zaměstnání nastoupila do rozvíjející se české pobočky této mezinárodní firmy, kde postupně dosáhla nejvyšší pozice. Svými kolegyněmi je považována za „ženu kariéristku“ a naprostou výjimku vzhledem k pracovním úspěchům, které tato žena se třemi dětmi v manažerském prostředí dosáhla.

#### 4. 1. Skloubení rodiny a kariéry

Zvládnout rodinu i náročnou kariéru a skloubit všechny různorodé požadavky, které tyto dva světy přinášejí, je životním cílem těchto tří žen. Skloubení kariéry a péče o děti je jejich denní životní realitou, jakkoli se to zdá nemožné vzhledem k bariérám, které jsou tyto ženy díky své profesi nuceny překonávat. Už u předchozí skupiny mladých manažerek jsem ukázala rozměry náročnosti manažerské práce ve finančním poradenství a kariéry, kterou tyto ženy rozvíjejí. Náročnost, zejména psychická, však vzrůstá pro ženy s dětmi, které zároveň neustále řeší, jak své síly rozdělit mezi práci a rodinu. Je vůbec možné mezi rodinou a prací volit? Je pro ženu s rodinou možné prožívat strategii preference kariéry a za jakých podmínek? To jsou otázky pro druhou část této podkapitoly.

##### 4. 1. 1. Náročnost práce (a rodina)

V následující citaci Petra popisuje pocity ženy, která začala svou kariéru rozvíjet již s dítětem. Od začátku musí zvládat nejen náročnou práci, ale i vzdělání, které je nutnou součástí kariéry v tomto oboru. Sama přiznává, že při této náročnosti se jí rodinu s profesí skloubit příliš nedaří.

*„Takže jako zvládání těch zkoušek není to jednoduché, protože ten člověk, když si vezmete, že jste průměrně v práci těch 9 hodin, to znamená, že vlastně člověk celý den dělá, pak přijde domů, večeří se, skončí tak kolem 10 a sedne k té knížce a třeba do 12 se učí a ráno, dejme tomu, kolem 7 vstává. Takže to rozhodně není jednoduchá věc a já vlastně v téhle té oblasti mám trošičku takovou vůli, protože skloubit práci a ještě rodinu, se mi moc nedaří. Takže já vlastně ty zkoušky skládám ne každý půlrok, ale třeba každý rok.“*  
(Petra)

V další citaci Petra složitost skloubení rodiny a kariéry ještě podrobněji rozebírá a ukazuje další rozměr, se kterým se musí vypořádat žena, která má na této pozici děti, na rozdíl od bezdětných mladých manažerek, které samotné spojení kariéry a studia považují za extrémně náročné. Petra, která má dítě ve školním věku, je nucena se po příchodu domů přeorientovat na rodinu, což jí po náročném dni dělá problémy. V závěru ukazuje, že ve skutečnosti její snahou je zvládat rodinu i práci a nemuset mezi těmito oblastmi volit. Zároveň však přiznává, že svým životním stylem a tím, co od ní její kariéra vyžaduje, se musí zejména věnovat práci.

*„A pak je tu ta rodina, syn svým způsobem vyrůstá, mění se, má jiné zájmy, já přijdu večer domů a jsem hrozně unavená. A díky tomu, že tady den mluvím nebo koukám do počítače, tak já už pak nejsem schopná mluvit s tím dítětem, nebo dělá mi to strašné problémy, člověk si potřebuje odpočinout. A do toho ještě další studium. To znamená, že člověk se dostává do situace, nebo já se dostávám do situace, kdy bych byla nejradši, kdybych večer přišla z práce domů, tam nikdo nebyl, já jsem si namazala kus chleba a šla jsem si lehnout. Protože ta hlava je prostě unavená, ale teď to prostě nejde, protože třeba Péťa mi říká: Mami, my jsme ve škole... a teď vlastně do toho člověka hustí další informace a on není schopen je přijmout. Takže on... Ale ono je to pravda, protože já prostě nejsem schopná ho poslouchat. Takže já, myslím si, prostě jakmile já za sebou zavřu dveře v práci, tak můj mozek vypíná a já se přesouvám na vedlejší kolej a myslím na něco jiné-“*

*ho. Mně to dělá šílený problémy, protože já si neustále přináším ty informace z té práce. Třeba v noci, když člověk třeba potřebuje něco vyřešit, tak ten mozek pracuje za něj a hledá pro něj tu odpověď na tu nezodpovězenou otázku. Takže pro mě je to skutečně problém skloubit tohle všechno dohromady a to tak, abych taky měla ten pocit, že nic neodstruji, ale, bohužel, mám takový dojem, že u mě na prvním místě je ta práce, potom ta rodina a teprve potom to studium.“ (Petra)*

Renata, která již má jako matka tři děti a žena, která dosáhla na nejvyšší manažerskou pozici ve firmě, velké zkušenosti s nutností skloubit kariéru s rodinou, poodhaluje druhou stranu problému. Na jedné straně se manažerky cítí přetížené náročností práce, na druhou stranu se stávají „psychicky závislými“ na pocitu úspěchu v kariéře a každodenní „dávce adrenalinu“, kterou tato práce a zejména její náročnost a různorodost přináší.

*„To je hrozně stresující. Já jsem dlouho pracovala s různými depresemi a pocity marnosti a myslím, že ještě pořád mám v sobě, i když samozřejmě čím jsem starší, tak toho ubývá. Je to nadbytek energie, kterou když nevyužiji, tak se mi to obrátí proti mně. To je také jeden z těch důvodů, proč bych nezůstala doma. Že bych to pak mohla těžko psychicky zvládat – takové to málo naplnění nebo přeplnění těch snů. Já si myslím, že sice je to hrozné, ale nejsem schopná zvládat všechno to pracovní dění. Na jednu stranu mě to hrozně vyčerpává, ale na druhou stranu se bojím, že když to nebudu mít, tak to bude ještě horší.“ (Renata)*

Na jedné straně náročnost kariéry přináší velkou dávku stresu a ubírá prostor pro soukromý život, na druhé straně dává velkou dávku uspokojení, které si tato generace žen dokáže připustit, i když často cítí, že se tak děje na úkor rodiny.

#### 4. 1. 2. Rodina nebo práce: možnost volby?

Manažerky s dětmi svou náročnou kariéru zvládají zejména proto, že zvolily **strategii kompromisu mezi prací a rodinou**, a to zejména strategii **odmítání sebeobětování pro děti a rodinu**. Tato strategie, která je výsledkem procesu uvědomění vlastních potřeb seberealizace a jejich důležitosti, je jedním z nevyznamnějších faktorů, který těmto ženám umožňuje zůstat ve své profesi a dále svou kariéru rozvíjet. Zdá se, že tuto strategii u naprosté většiny manažerek nastartoval proces nabývání sebevědomí v době buď před narozením dítěte nebo v průběhu dlouhé úspěšné kariéry např. u Renaty. Manažerky měly možnost si naplno uvědomit, že jejich schopnosti je možné velmi efektivně zaměřit i úplně jiným směrem, než je mateřství. U Petry, která kariéru začala již s dítětem a v současnosti je na podobné pozici jako mladé manažerky předchozí skupiny, tento pocit není vyjádřen nijak výrazně. Petra je obklopena mladšími kolegyněmi, které kariéru zvládají s větší lehkostí než ona, což jí do určité míry profesní sebevědomí snižuje, i když to vysvětluje právě svým mateřstvím.

*„Zas ta práce není úplně nedůležitá, a když jsem schopná to zařídit tak, že tomu dítěti se budu věnovat a tak dále, tak si myslím, že ten čas je využit tak efektivně, že je to lepší, než kdybych byla protivná, nepříjemná, protože mi to někde utíká.“ (Jitka)*

*„Nemá se smysl užírat tím, že budu dělat věci v práci špatně a nebo že budu žít s rodinou. Prostě jsem si uvědomila, že si člověk musí... takže vlastně jsem si řekla: Tak buďto*

*se vzdám kariéry, a nebo si nebudu lámat hlavu s tím, že jsem špatná matka. Takže jsem se rozhodla, že budu špatná matka, že budu dělat, co to jde, ale nemá smysl každý večer se užírat kvůli tomu, že půjdu prostě domů, nebo se tím pořád trápit. Tak to prostě je, zase ty děti mají něco, co nemají jiné děti. Snažila jsem se jim v rámci svých možností a v rámci své přirozenosti věnovat pořád a jsou to docela hodné, nebo normální, děti.“ (Renata)*

*„Já si zase nemyslím, že by to vždycky muselo být tak jako, nebo že by to pro ty děti bylo vždycky lepší, aby ta maminka byla doma. Já dokud jsem doma byla, tak si myslím, že to bylo vždycky horší. Jo, tím, jak jsem byla sama nespokojená, tak jsem to viděla, nebavilo mě to, stejně jsem se těm dětem víc nevěnovala. Vždycky jsem si našla nějakou jinou zábavu, než ty děti, protože mě to nebavilo.*

...

*Já si myslím, že tak, jak jsem to zařídila, je lepší než kdybych doma byla.“ (Renata)*

Dá se předpokládat, že strategii odmítání sebeobětování pro děti a rodinu převezmou i mladé manažerky, které budou po založení rodiny svou kariéru nadále rozvíjet. Je třeba si uvědomit, že důvodem, proč byla tato strategie výrazně verbalizována a vysvětlována v průběhu rozhovorů na toho téma, je zejména to, že tato strategie a její verbalizace je zároveň obrannou strategií, která předem napadá očekávané reakce okolí, které by od těchto žen vyžadovalo zejména účast na péči o děti a domácnost. Jak je patrné z citací, manažerky **jdou v obhajobě této strategie dokonce tak daleko, že převrací tradiční stereotypní názor o tom, že rodina trpí, pokud se jí žena naplno nevěnuje, a tvrdí, že rodina by trpěla v důsledku pocitů frustrace, které by tyto ženy prožívaly, kdyby se nemohly realizovat v práci.**

Fakt, že manažerky přijmou strategii odmítání sebeobětování pro děti a rodinu sice obecně znamená kompromis snahy rozdělit svou energii a čas mezi rodinu i profesi, ale toto rozdělení se mění v průběhu rodinného cyklu. Jitka je např. ve fázi, kdy je pro ni mateřství novou zkušeností a stalo se pro ni o něco důležitější než kariéra. Proto také zároveň pracuje na částečný úvazek. Naproti tomu Renata a Petra přiznávají, že dávají přednost kariéře, a to z různých důvodů. U Renaty je to skutečně osobní volba nutnosti seberealizovat se v práci, u Petry spíše pocit, že tento typ kariéry to vyžaduje.

*„Je hodně důležitá. Jako mě těší dělat zajímavou práci. Ale jako teď, když mám to dítě, tak to dítě je důležitější.“ (Jitka)*

## 4. 2. Mateřství

Mateřství představuje centrální kategorii, která určuje jak objektivně pozici žen v managementu, tak i subjektivně dává směr ženským strategiím. Neovlivňuje pouze situaci a strategie žen, které děti mají, ale i těch, které založení rodiny teprve plánují, jak jsem ukázala v předchozí kapitole, a dokonce i těch, které už s tím, že by se staly matkami, nepočítají. V důsledku stereotypizace ženských strategií a pojmání žen převážně jako skupiny s homogenními zájmy a charakteristikami jsou mateřstvím a důsledky, které pro pozici žen na trhu práce tato kategorie přináší, ovlivněny resp. znevýhodněny všechny ženy bez rozdílu.

Mateřství představuje pro kariérově orientovanou ženu ve společnosti, kde jsem rozhovory provedla, jednoznačný handicap. Nastavení pravidel organizace práce tak, jak jsem je popsala v předchozí kapitole, nedává prostor pro rozvoj osobních zájmů žen ani mužů. Rodinná situace není u žen ani mužů brána v potaz a je považována za individuální problém každého pracovníka. V důsledku toho jsou znevýhodněni ti, kdo se výrazněji než ostatní angažují v rodině, což častěji bývají ženy. Znevýhodnění se projevuje jednak při přístupu do zaměstnání a pak i nadále v postupu v kariéře, i když je možné využít nepsaných možností změny organizace práce, které jsou cíleny na ženy s dětmi. Tyto dva typy znevýhodnění ukáží v následujících částech této kapitoly.

Zároveň i přes nerovnosti, které ženám v managementu mateřství přináší, si tyto ženy uvědomují jedinečnost této životní fáze. Jitka tím vysvětluje a „ospravedlňuje“, proč dala po narození dcery dočasně přednost rodině.

*„Ale víte co, jako to dítě takhle malý a takhle úžasný je opravdu dva roky. A to je tak strašně krátká doba, když to porovnáte i s tou kariérou i s tím životem, tak stojí za to si to užít a vychutnat. Že prostě jako ono fakt není kam spěchat. To je fakt tak, to sama uvidíte, že to je tak úžasný, že je škoda každý den, který si neužijete. Takže my to bereme tak, že peníze jsou dobrý, ale že tohle se nevrátí nikdy, takže jestli budeme mít nějakou kariéru o rok později, nebo o rok dřív, to asi...“ (Jitka)*

Na druhou stranu Petra, která vlastně celou svou profesní kariéru rozvíjela již s dítětem a nemohla si od začátku dovolit dát přednost rodině a péči o dítě, popisuje, oč tím, že její kariéra vyžadovala většinu její energie v mateřství, přišla. Tato citace ilustruje zcela přesně, jak těžké je pro ženu, která chce zvládat práci i rodinu, zvolit svou životní strategii a zároveň si za tímto rozhodnutím stát i poté, kdy se ohlédne zpátky, aby se přesvědčila, čeho dosáhla a o co v důsledku toho přišla.

*„Jenomže já mám potom takový pocit, že jsou tady jiní, kteří vlastně vidí to dítě a kteří mají zážitky, které já prostě mít nemůžu a myslím si, že jenom pár těch, třeba vánoční prázdniny, nebo pár těch týdnů, co já mám tu dovolenou, nemůže vynahradiť ten rok.“ (Petra)*

#### 4. 2. 1. Diskriminační otázky při přijímání

První výraznou osobní zkušeností genderové nerovnosti je pro ženy často až přijímací proces do zaměstnání. I když česká legislativa zakazuje pokládat otázky ohledně plánovaného mateřství a péče o rodinu uchazečkám a uchazečům o práci, neexistují mechanismy, které by tento jev byly schopny účinně ošetřit v praxi. Ne všechny ženy si do důsledku uvědomují, že jde o diskriminaci, a dokonce velmi často mají pocit pochopení pro kladení těchto otázek. Je až alarmující, že se s podobnými dotazy setkala velká část dotazovaných žen.

*„Takže ty otázky tady byly, což si myslím, že ten zaměstnavatel má samozřejmě právo vědět, co se bude dít, protože u těch zahraničních firem to nefunguje jako u těch českých, že prostě maminka zůstane 14 dní doma, protože tam jsou termíny, které máme dodržet. Takže rozhodně jsou to otázky, které jsem dostala, ale které jsem vlastně řekla, že jsou vyřešené. ... a já jsem vlastně říkala, že vlastně kvůli tomu, že muž má daleko více volné-*

*ho času než já, tak nevidím vlastně důvod a také se nikdy nestalo, že bych, dejme tomu, na základě toho, že dítě je nemocné, že bych zůstala doma.“ (Petra)*

Petra patří ke skupině žen, které vyjadřují pochopení pro situaci firmy, která by byla odchodem ženy na mateřskou případně poškozena. Její strategii můžeme pojmenovat **strategií absolutní loajality s firemními zájmy**, které převyšují zájmy jednotlivce. Je totiž zastánkyňní přístupu „absolutní rovnosti“ bez ohledu na další závazky pracovníků. Pojetím rovnosti ve firmě se budu zabývat ve třetí části této podkapitoly. Na druhou stranu Jitka v následující citaci vystihuje přístup typu žen, kterým byly tyto otázky při přijímacím procesu položeny a které si sice uvědomují diskriminační ráz tohoto jednání, ale zcela samozřejmě nenacházejí samy prostředky, jak se tomu bránit.

*„Když jsem nastupovala do práce, tak já už jsem byla vdaná a první otázka byla, kdy plánuji děti. Ne jako první, ale byla to jedna z otázek. Protože když už jsem byla vdaná, tak chtěli vědět, kdy plánuji a já už jsem v té době byla docela dlouho vdaná, už jsem vdaná 9 let, takže už jsem byla dlouho vdaná, ale věděla jsem, že ještě děti neplánuji. Ale prostě ta otázka padla. Ale v každém případě ta otázka padla a asi bych se sem nedostala.“*

...

*A: Jak jste na tu otázku reagovala?*

...

*„Tenkrát? No, že ještě neplánuji, no. A že pak si to zařídím. Jako co můžete dělat? Já jako vím, že takovou otázku mi nemají právo položit, ale jako co máte dělat, když Vám jí položí a Vy tu práci chcete?“ (Jitka)*

Jitka tak odhaluje motivace, které za podobným jednáním skutečně stojí. Jde totiž o výrazně nadprůměrně placenou práci, která znamená prestižní typ kariéry. Ale protože do firmy jsou přijímáni absolventi vysokých škol a ve firmě se prakticky všechnu praxi učí od začátku, je možnost této kariéry otevřena prakticky všem výrazně schopným, kteří jsou ochotni se těmto požadavkům přizpůsobit. Zástupci firmy si tedy mohou „dovolit“ podobné jednání, protože mají dostatek dalších uchazečů, a to i žen, které již tradičně mají menší požadavky na svou pozici, protože si „uvědomují“ své potenciální znevýhodnění mateřstvím.

#### **4. 2. 2. Změny v organizaci práce**

Mateřství nebo rodičovství je v prostředí firmy považováno za zcela individuální problém každé pracovnice nebo pracovníka a na stejné úrovni jsou tyto otázky i řešeny. Existuje však nepsaná dohoda o možnosti dosáhnout individuální změny pravidel organizace práce, a to za předpokladu, že žena již zastává určitou významnou pozici, a je tudíž pro firmu důležitá. Tato možnost je výhradně směřována na ženy, u mužů se podobný „problém“ neočekává. Neexistuje žádný oficiální mechanismus nebo opatření, které by ženám a mužům s rodinou dávalo možnost skloubit rodinu s kariérou, naopak. Handicap, kterým je mateřství v tomto nastavení podmínek, oddělujících práci od osobního života, je ještě zvýrazněn právě tím, že tato výjimka je udělována výhradně ženám, a to bez oficiálně daných pravidel. To v důsledku zcela prokazatelně a neskrytě snižuje pozici žen, které této dohody dosáhly.

Následující citace z rozhovoru s Renatou, která je zástupkyní nejvyššího managementu firmy, ukazuje, jaký vývoj firma i ona sama v přístupu k možnosti změny v organizaci práce z důvodu mateřství prodělala.



„Já jsem vlastně ještě den před porodem byla v práci, jednak proto, že si myslím, že jestliže chci tu práci dělat pořádně, tak bych tu měla být a tu práci dělat. Je to moje věc a ne někoho jiného.

...

No a pak jsem byla doma asi 14 dní a pak jsem si začala vozit práci domů a pak jsem začala dělat to, co dělám teď – 3x týdně jsem tady tak na půl dne a беру si domů dopisy, jsem na telefonu, e-mailu, domlouvám si po telefonu schůzky. A chtěla bych chodit každý den na půl dne. A mám chůvu, která u nás je od neděle od večera do pátku do večera, u nás bydlí. Od Nového roku si myslím, že bych mohla chodit normálně na celý den, tak na těch dvanáct hodin, jak jsem zvyklá.“ (Renata)

„No jsem tomu nakloněná dost, když jsem si vyzkoušela, že to jde. A dokonce jsem se domluvila teď, protože jsem vždycky byla proti tomu, aby se nějakým způsobem, když už někdo do práce nastoupí, tak aby se nějakým způsobem dávaly výjimky, protože má dítě, protože jsem to sama zvládala. Ale je pravda, jestliže je to někdo, koho tady potřebujeme, protože je to odborník a ne prostě řadový pracovník, tak dneska vidím, že je lepší, ne když nastoupí po tom dítěti za tři roky, ale když třeba přijde po třech nebo čtyřech měsících a řekne: Já bych chtěla pracovat na střední sílu, tak jsem tomu nakloněná, protože ty lidi znám a mohou si brát práci domů. Dokonce jsem řekla té kolegyni, co to tak chtěla, že bude brát hodinovou mzdu a že si bude vykazovat hodiny skutečně strávené, protože ono se to nedá říct tak jako na tři dny na osm hodin. Ti lidé, kteří by se takhle chtěli vrátit, tak by zase nepracovali ty tři dny těch osm hodin. Takže teď tomu nakloněná jsem, dřív jsem nebyla. Není to takový problém jako to byl před pěti lety.“ (Renata)

Renata potvrzuje nepsané pravidlo, které zcela přesně odhalily ženy, kterých se možnost této dohody týká, a to podmínku dosažení určité pozice, která ženám zajistí jistou míru „nenahraditelnosti“ v prostředí firmy. Všechny ženy, se kterými jsem rozhovory provedla, ukázaly rozhodnutí realizovat tuto **strategii dosažení pro firmu významné pozice** ještě před tím, než začnou vyjednávat o tomto typu individuální dohody. Pokud firma uzná, že žena je pro ni důležitá, je jí změna organizace práce v podobě různým způsobem zkráceného úvazku umožněna. Zároveň však v období trvání tohoto výjimečného období je více než jindy důležité, aby žena neustále používala **strategii zviditelnění svých schopností a úspěchů** v očích nejvyššího managementu, a tak ospravedlnila výhodu, která jí byla udělena. To ukazuje Jitka v následujících citacích.

„No, asi bych ty děti neměla už na vysoké škole, to není úplně nejlepší nápad, ale já mám výhodu v tom, že když už jsem byla v určité pozici, tak já už moc k těm klientům nechodím. To znamená, že to s tím dítětem skloubit jde, ale když je člověk u toho klienta a je tam celou dobu, tak to nejde. Pak se to řeší tak, že ty kolegyně si třeba vezmou práci 14 dní vcelku a pak zase 14 dní nemají. Ale prostě nedá se dělat to, co mám já, že se dělá jen ta část toho týdne.“ (Jitka)

„No takhle já jsem trochu pracovala i v průběhu toho jednoho roku, co jsem byla na mateřské. Kdybych asi takhle nepracovala, tak by to asi bylo těžší. Ale protože jsem nějaké projekty měla, teda výrazně míň, ale něco jsem dělala, tak jsem prokázala, že jsem schopná to zvládnout s tím dítětem a musím říct, že byli docela vstřícní. Jako myslím si,

*že tohle ověřuje to, že jsem schopná to zvládnout s tím dítětem. Protože je to mladá firma a takhle tam těch maminek pracuje strašně málo. To znamená, že ta zkušenost tam není, jestli to funguje, nebo nefunguje, protože prostě většina je teď na mateřské.“ (Jitka)*

*A: „Čím tedy se za to platí, za tuhle tu dohodu? Je to nižší plat...?“  
Je to nižší plat, anebo to není takový rychlý postup, ale většinou si myslím, že je to nižší plat.“ (Petra)*

Na jedné straně tyto ženy možnost dohody o individuální změně organizace práce považují za úspěch a výhodu, na druhé straně musí přijmout pozici nekonkurenceschopnosti oproti ostatním a nižší plat. Celkově tato dohoda brzdí rozvoj jejich kariéry, i když je typem kompromisu a pro kariéru určitě lepším řešením v době, kdy jiné ženy odcházejí na plnou mateřskou resp. rodičovskou dovolenou a jen velmi těžko se po určité době do práce firmy zapojují.

#### **4. 2. 3. Rovnost v prostředí firmy**

Diskriminační otázky při přijímacím procesu žen do firmy i pouze individuální, výjimečná možnost změny organizace práce za cenu horší pracovní pozice a nižšího finančního ohodnocení jsou faktory, které ukazují na pojetí rovnosti ve sledované firmě. Rovnost je rovností absolutní striktně na pracovní úrovni. Vše, co se netýká profese, ale měnilo by být jen způsob výkonu práce, i když ne její výsledek, je považováno za překážku. Pracovní pozice je definována neutrálně bez ohledu na životní situaci a osobní charakteristiky pracovníka nebo pracovnice. Ženy s dětmi jsou apriori považovány za nedostatečně schopné výkonu dané profese ve srovnání s ostatními. Tyto ženy nezapadají do obrazu ideální pracovnice podobně jako výjimečné osobnosti. Jak popsala jedna z manažerek, v důsledku představy ideálního pracovníka (pracovnice), nastavení firemních pravidel a tendence vymodelovat každého nového pracovníka do této představy, jsou všechny výjimečné a často i kreativní osobnosti nežádoucí a velmi brzy z firmy odcházejí. Podobný přístup má firma, zdá se, k ženám s dětmi.

Renata jako zástupkyně nejvyššího managementu firmy, který o povýšení a přijímání pracovníků rozhoduje, podává v následující citaci přesný popis pojetí absolutní rovnosti ve firmě.

*„Já si myslím, že bychom si měli říct, co to znamená rovný. Já jsem nikdy, za celou dobu nikdy jsem nepociťovala, že bych byla diskriminovaná z pozice toho, že jsem žena. Možná, že taky proto, že jsem vždycky byla agresivní. Ale, když to vezmeme z hlediska těch dětí, tak rovný znamená, že nepůjdu na mateřskou, rovná znamená, že si děti zařídím tak, abych na tu mateřskou nemusela, samozřejmě to, co říkám je..., ale neočekávám, že někdo bude s dětmi doma, protože to není rovnost. Rovnost je tady být, neříkám, když třeba jde dítě na operaci, tak s ním doma zůstane, tak pracuje stejně doma, to jsou lidé, o kterých vím, že si to zařídí, ale díváme-li se na to obecně, tak bych za rovné považovala to, že bych se o tom samozřejmě nemusela ani zmiňovat, protože ti lidé to samozřejmě chápou.“ (Renata)*

### 4. 3. Domácnost

Pro manažerky s dětmi je více než pro ostatní důležité uspořádání partnerských rolí v domácnosti. Všechny tři případy žen s dětmi ukazují jednoznačně na fakt, že na manažerské pozici s dítětem nemůže žena zvládat celou domácnost sama. Jitka a Petra se výrazně dělí o práci v domácnosti i péči o dítě se svými partnery a Renata má na tyto práce placenou sílu. Zajímavé však je, že motivace a argumentace této **strategie sdílení povinností v domácnosti s dalšími osobami** jsou u každé ze tří žen jiné. Petra, jak dobře ukazuje v následující citaci, patří k „tradičně“ orientovaným ženám, které jsou přesvědčeny o přirozených schopnostech žen zvládat domácnost a děti lépe než kdokoli jiný. Její profese však vyžaduje její plnou pozornost, a tak je Petra nucena alespoň přemýšlet o možnosti pořídit si placenou sílu. Typické na citaci Petry je také neustálé opakování tvrzení, že mají s partnerem úkoly rozdělené, ale zároveň přiznání, že všechno nakonec zvládne ona sama.

*„Máme je také rozdělené, ale musím se přiznat, já jsem už uvažovala, protože spousta mých kolegyně má uklízení, takže i já jsem o tom přemýšlela. Já jsem, bohužel, hrozně nedůvěřivý člověk a nemám ráda, když v mé domácnosti je cizí osoba. A to je asi takový vnitřní problém, že se s tím nedokážu vyrovnat. Práce rozdělené máme, ale zase u mě je ten problém, že já jsem třeba přesvědčená, že žehlit prádlo umím daleko líp. Můj partner vyžehlí, já ho zato vždycky pochválím a vždycky si říkám: Ježíš, Maria, tohle budu muset žehlit ještě jednou. To je můj vnitřní problém. To jsou věci, které jsem si, bohužel nebo bohudík, já nevím, přinesla ještě z původní rodiny od rodičů, kdy moje maminka byla velice „pünktlich“ na to, co jak vypadá, měla svoji představu, jak je prádlo vyžehlené a i když se to třeba tenkrát tatkově nelíbilo, tak, bohužel, tak to je, to je moje představa. A já se bojím, že kdybych si vzala někoho na žehlení nebo na uklízení, tak já bych měla ten pocit, že to není uděláno tak, jak já bych si to představovala. A pak je to samozřejmě ten problém, že můj muž říká, že oni dva doma neuklízí, protože já si to stejně přes víkend udělám, udělám si to podle svého, takže ten čas se krátí, protože se musí ten byt nějakým způsobem dát do pořádku. Rozděleno to máme, ale, já se přiznávám, jsem radši, když si to udělám všechno sama.“ (Petra)*

Jitka na rozdíl od Petry má reálně rozdělenou práci v domácnosti se svým partnerem, který, jak ona říká, sám na sebe chtěl převzít povinnosti a péči o dítě. Navíc tyto partneři využívají částečně k hlídání dítěte i úklidu domácnosti placenou sílu. V domácnosti Jitky je využití strategie sdílení povinností v domácnosti a v péči o dítě motivováno zejména pojetím rodičovství jako radosti, kterou si nechce nechat ani jeden z partnerů ujít. Zároveň jde o výrazně rovnoprávný vztah, kde nejde pouze o střídání v péči o děti, ale i současné převzetí starosti o domácnost. Zdá se, že toto uspořádání je pro muže přijatelné právě proto, že jde o pevný řád střídání těchto povinností a spolu s tím, že převzal stejný díl péče o dítě jako jeho partnerka, se nemusel zcela vzdát své kariéry. I když, jak Jitka přiznala, žádost partnera o částečný úvazek z důvodu péče o dítě vyvolala na jeho pracovišti údiv.

*„No, když jsem byla doma já, tak jsem to měla na starosti já, když je teď doma on, tak to má na starosti tatínek. Ale tam ta, co hlídá, tak mi pomáhá. Když Terežka spí, tak ona luhuje a utírá prach.“ (Jitka)*

Renata, která využívá k péči o děti i domácnost placenou sílu, je typickou představitelkou kariérově orientovaných žen, které otevřeně přiznávají, že rutinní péče o domácnost a děti je nebaví. Strategie sdílení domácnosti a péče o děti se třetí osobou je u Renaty motivována potřebou se realizovat v práci a skutečným nedostatkem času, který její profesní pozice přináší. Zajímavé je sledovat, že Renata přiznává, že řešení otázky péče o domácnost a děti je pro ni jednodušší, protože žije, i když je vdaná, bez partnera, který je dlouhodobě v zahraničí.

*„No jako řekla bych, že bez partnera to bylo jednodušší, protože já jsem měla chuť. Hned, jak manžel odešel, tak jsem si sehnala chuť, takže takové ty nepříjemné věci jako úkoly a vodění na takové ty sportovní akce, to měla na starosti ona. Takže já jsem akorát doma sledovala, co bude a nebude. Myslím si, že to vůbec není špatné, že je to tak lepší pro někoho, kdo vyloženě nelze k malým dětem, a to je můj případ. Tak jako odbourat tu nepříjemnou stránku věci, dát jí někomu jinému. Zamyslela jsem se nad tím, po tom, co jsem nastoupila, teď když jsou už věci stabilní, tak si se vším vím rady, tenkrát to bylo hrozně těžké a také myslím, že je nezvyklé, aby žena pracovala, já nevím, dvanáct hodin denně.“ (Renata)*

#### 4. 4. Plány

Renata má již za sebou jedenáctiletou kariéru u této firmy. Za tu dobu si ujasnila, jakým způsobem spojí rodinu s profesí, a u těchto strategií chce také zůstat. Naproti tomu Jitka s Petrou, které se chtějí výrazně věnovat i rodině, nemají ve svých budoucích plánech úplně jasno. Jitka proto, že právě prožívá výjimečné období změněné organizace práce na částečný úvazek a v budoucnu se chce vrátit do firmy na úvazek plný. Před tím však chce mít ještě jedno dítě. Tím, že se její snížená pracovní aktivita prodlouží, bude její návrat ještě ztížen. Následující dvě Jitčiny citace ukazují její plány: mateřství si chce užít alespoň za cenu kompromisu, protože ví, že zcela na několik let opustit kariéru většinou v této firmě znamená konec kariéry. Zároveň věří, že tím, že již ve firmě dosáhla významné pozice a bude ještě dále postupovat, bude se její prostor samostatné organizace práce zvyšovat, a tím bude možné lépe zorganizovat spojení profese, rodiny a domácnosti. Ví však, že bez účasti dalších osob na chodu domácnosti by to nebylo možné ani v budoucnu zvládnout.

*„Musím říct, že v tuhle chvíli to nemám moc naplánované, protože ještě chci minimálně to jedno dítě, takže nějakou dobu chci pracovat, ještě dělám zkoušky, tak ty chci taky dodělat a pak chci mít další dítě a pak bych jako časem chtěla pokračovat v té kariéře. Ne, že bych jí jako chtěla úplně jako, ale prostě to období s těmi dětmi, kdy jsou malé a kdy člověka hrozně potřebují, je v podstatě hrozně krátké a jako myslím, že není kam spěchat.“ (Jitka)*

*„Bude to hrozně těžké, určitě mi v tom bude muset řada lidí pomáhat. Člověk bude muset mít někoho, kdo bude vyzvedávat děti ze školky, někoho, kdo uklidí doma. Ale myslím si, že se to dá zorganizovat tak, že třeba přijdete domů, já nevím, v šest a pak se k tomu třeba vrátíte, když děti spí. Nebo třeba kus víkendů, třeba půl dne a tak. Ale samozřejmě s tou domácností a vyzvedávání dětí ze školky, tak to už bych nestíhala.“ (Jitka)*

Petra, která již pět let rozvoje kariéry u firmy zvládá velkou část péče o domácnost a částečně i dítě, v současnosti prožívá pracovní krizi, jejíž znaky jsem mohla pozorovat i u mladých manažerek, které tuto náročnou práci dělají zhruba stejně dlouho jako ona. U Petry je tento pocit znásoben nejen tím, že vedle kariéry má rodinu, ale ještě více pocitem, že její strategie nejsou úplně správné pro ženu, která by měla být více zaměřena na rodinu a domácnost.

*„Vydržím to asi tak do 40 a pak už ne, protože si myslím, že to skutečně je, ta práce je pro lidi, kteří jsou, když vyjdou z té školy, protože já jsem tam také věkově daleko starší, oni po té škole jsou plni energie a teď tu energii mohou vydávat. Ale tím, jak člověk v uvozovkách stárne, si myslím, že je daleko víc citlivější k některým věcem.“ (Petra)*

#### 4. 5. Strategie úspěchu v kariéře žen s dětmi

Případová studie žen manažerek s dětmi ukázala, že při cestě za kariéřním úspěchem je důležité nejen racionálně odhalit „správné“ strategie, jejichž využití zajistí úspěch, ale zároveň zastávat hodnoty, které se s kariéřním úspěchem výrazně slučují, a využívat je při tvorbě dalších životních strategií. Některé z důležitých strategií, které ženy s dětmi při cestě za kariéřním úspěchem v daném prostředí a podmínkách využívají, se podařilo s pomocí narativních rozhovorů s těmito ženami popsat. Na základě analýzy biografického materiálu pak můžeme určit, do jaké míry jednotlivé ženy tyto strategie, vedoucí k úspěchu v kariéře, využívají a jaká je na základě toho buď jejich další perspektiva, nebo zhodnotit, které ze strategií k tomuto úspěchu v průběhu kariéry určité ženy vedly více a které méně.

Petra se ukázala být ženou s poměrně tradičně stereotypními názory na rozdělení rolí v rodině, což jí nedovoluje dosáhnout v kariéře tak výrazného úspěchu, jako se to podařilo Renatě, ani nemá tak vysokou naději tohoto úspěchu dosáhnout jako Jitka. Její důraz na hodnotové strategie – seberealizace v práci jako životní potřeba a odmítání sebeobětování v zájmu dětí a rodiny – není tak vysoký jako u Jitky a Renaty. Kdyby si Petra mohla vybrat mezi prací a rodinou a přitom měla zajištěnou jistotu kariéry, kterou prožívá, zvolila by rodinu. Protože však pracovní podmínky tuto možnost nedávají, musí Petra vysoce využívat a zdůrazňovat racionálně-kariéřní strategie – loajalita s firemními zájmy a dosažení pro firmu významné pozice, aby si svou profesní pozici udržela. Využití strategie sdílení domácnosti a péče o děti se třetí osobou je výrazně spojeno s hodnotovými strategiemi, ale zároveň je racionální strategií, využívanou pro zvládnutí profesních i rodinných závazků. Petra však díky své fixaci na tradiční rodinné hodnoty není dostatečně schopna tuto strategii rozvinout, což jí brzdí v kariéře zejména odčerpáváním energie.

U Jitky sledujeme střední až vysoký důraz na hodnotové strategie vedoucí ke kariéřnímu úspěchu. Se svým partnerem se shodla na rovnoměrném rozdělení péče o dítě a kariéra je pro její seberealizaci velmi důležitá. Je zastánkyní argumentace proti tradičním stereotypům o potřebě sebeobětování ženy pro rodinu. Využití racionálně-kariéřních strategií je u ní také celkově poměrně vysoké. Celkově je možné odhadovat, že perspektiva Jitky na dosažení úspěchu v kariéře je vysoká, protože rovnoměrně využívá oba typy důležitých strategií.

U Renaty, která dosáhla už téměř největšího možného kariéřního úspěchu, jsou zcela logicky všechny popsané hodnotové, ale i racionálně-kariéřní strategie využity v nejvyšší míře a právě na základě jejího přístupu se zdá, že hodnotové strategie, které jsem zde popsala, jsou ještě významnější než využití strategií racionálně založených na pracovních podmínkách a organizaci práce.

**Tabulka 2.: Strategie a míra jejich využití jako indikátory kariérního úspěchu manažerek s dětmi.**

Strategie vedoucí k úspěchu	Případy manažerek – míra využití strategie		
	Petra (34 let, dítě 11 let)	Jitka (30 let, dítě 1 rok)	Renata (40 let, 3 děti, nejml. 2 měsíce)
Seberealizace v práci jako životní potřeba	střední	vysoká	vysoká
Kompromis rodiny a práce: odmítání sebeobětování v zájmu dětí a rodiny	nízká	střední	vysoká
Loajalita s firemními zájmy	vysoká	střední	vysoká
Dosažení pro firmu významné pozice	vysoká	vysoká	vysoká
Sdílení starosti o domácnost a péče o děti s dalšími osobami	nízká	vysoká	vysoká
<b>Perspektiva kariérního úspěchu</b>	<b>střední</b>	<b>vysoká</b>	<b>vysoká</b>

## 5. Bezdětnost jako příležitost

V průběhu analýzy kvalitativních dat, získaných pomocí hloubkových rozhovorů s manažerkami na jednom pracovišti, se jako centrální kategorie, určující pozici i startující životní strategie žen, ukázalo mateřství. Bezdětné manažerky proto představují pro tuto analýzu zvláštní kategorii, která zcela jistě vytváří jiný typ strategií než ostatní ženy ve zkoumaném souboru. Protože mateřství se ukázalo jako hlavní problém při rozvoji kariéry žen v managementu, je možné očekávat, že analýza strategií a kariérních drah bezdětných manažerek zodpoví následující otázky: Mají bezdětné manažerky díky absenci mateřství příležitost naplno rozvinout svou kariéru? Mají tyto ženy v průběhu kariérní dráhy rovné příležitosti s muži? Je životní uspořádání bezdětných žen důkazem toho, že ženy s dětmi nejsou schopné nebo nemají šance až na výjimky dosáhnout nejvyšších řídicích pozic?

Ve zkoumaném souboru manažerek jsou tři bezdětné ženy ve věku 39, 40 a 50 let, které již nepředpokládají založení rodiny. To nám dává příležitost, stejně jako u tří žen s dětmi, přiblížit jednotlivé životní dráhy a kariéry těchto žen, které jsou vzhledem k jejich věku rozmanitější. Kariéra v současné firmě nebyla první pracovní příležitostí bezdětných žen středního věku, jako u mladých manažerek. Lucie, které je 39 let, je svobodná a ve firmě dosáhla po jedenáctileté kariéře nejvyšší řídicí pozice. Se svým partnerem nežije ve společné domácnosti a tvrdí, že vzhledem k její náročné kariéře jim toto uspořádání vyhovuje.

Padesátiletá Marcela je ve firmě na pozici vyššího stupně řízení. Její kariéra byla velmi komplikovaná. Marcela dříve pracovala v jiné, ale podobně zaměřené firmě, kde velmi rychle dosáhla nejvyšší řídicí pozice. Avšak po velkých konfliktech se svým kolegou, kdy nastala dokonce situace rozhodování, kdo z nich dvou by měl firmu opustit, jak sama tvrdí, „nevýdržela nátlak“ a z firmy odešla. Tato zkušenost významně ovlivnila její pohled na genderové rozdíly. Marcela si uvědomuje výhody mužů v pracovní oblasti. V současné firmě je na pozici středního až vyššího stupně řízení. Marcela je rozvedená a se svým současným partnerem žije 17 let ve společné domácnosti. Sama tvrdí, že mezi jejich soužitím a manželstvím není velký rozdíl.

Čtyřicetiletá Šárka je ve firmě na pozici manažerky a řídí oddělení, kde vyšší pozice nelze dosáhnout. Stejně jako Lucie dříve učila na vysoké škole, později pracovala ve firmě na podobné pozici, ale jelikož neviděla další možnosti vlastního rozvoje a uplatnění vlastních projektů, odešla. V současné firmě je pátým rokem. Šárka je podruhé vdaná a se svým současným partnerem žije asi 10 let. Rodinným uspořádáním a zejména důvody bezdětnosti těchto žen se budu zabývat v následující podkapitole.

## 5. 1. Rodina a partnerství

Dvě z dotazovaných žen jsou svobodné, ale žijí v trvalém partnerském svazku. Zdá se, že kdyby měly dítě, bylo by teprve to důvodem uzavřít manželství. Přesto, zřejmě vzhledem ke svému věku, pociťují nesamozřejmost tohoto typu soužití, vnímanou jejich okolím. Lucie cítí potřebu rozhodnutí zůstat svobodná ospravedlnit. Marcela na druhou stranu tento fakt „zakrývá“ tvrzením, že jejich soužití už by se uzavřením manželství nezměnilo. Lucie navíc se svým partnerem nežije, ale každý bydlí zvlášť ve svém bytě, tím jim odpadá vyjednávání o uspořádání rolí v domácnosti.

*„Já prostě, a to nevím jako z jakého důvodu, neumím to popsat, ale já si, jako já osobně si nemyslím, že pro život je úplně to nejdůležitější manželství a ten papír a myslím si, že prostě v té společnosti přetrvává to, že to je strašně důležité. Já si to nemyslím, já si myslím, že prostě je důležitý ten vztah a je úplně jedno, jestli ho máte na papíře nebo ne. Na druhou stranu člověk, jako já někdy si připadám, že se vymykám té společnosti, že přestože se svým partnerem žiji už dlouhá léta, tak jsme se prostě nevzali a všude dokola prostě píšu, že jsem svobodná a ono někdy jako si myslím, že to může působit, jako každý člověk, když řeknete ve 40, že jste svobodná, tak to u některých lidí vyvolává jisté pochybnosti, abych to tak řekla obecně.“ (Lucie)*

*„Myslím si, že ano. Já si myslím, že to je výhodné, protože někdy, já prostě někdy opravdu potřebuji být sama, protože být v práci, já nevím, 10 hodin denně, neustále jste s někým v komunikaci a já prostě přijdu ráno do práce a můj diář je plný od rána od osmi do šesti do večera, tak prostě mám někdy skutečně potřebu být sama a s nikým nemluvit.“ (Lucie)*

Výrok Lucie o jejím uspořádání života s partnerem je ztělesněním představ některých manažerek o ideálu, který by přesně vyhovoval v kombinaci s náročnou kariérou. Mnoho manažerek vyjádřilo stejný pocit potřeby být po náročném dni sama a odpočívat od kontaktu se zákazníky a spolupracovníky. Oproti tomu musí většina manažerek ještě komunikovat s rodinou. Lucii se podařilo tuto představu uskutečnit.

### 5. 1. 1. Strategie bezdětnosti?

Způsob odděleného bydlení se u Lucie ukázal jako vyhovující a doplňující náročnou kariéru. Jak je to však u těchto žen s bezdětností? Je absence mateřství také promyšleným krokem v cestě za kariérou úspěchem nebo pouhou shodou náhod, která těmto ženám „usnadnila“ cestu za kariérou? Výpovědi všech tří žen se vědomě přiklání zcela rozhodně ke druhému typu vysvětlení. Marcela svou bezdětnost zcela jednoznačně vysvětluje zdravotními problémy, které vyústily v konečné konstatování neplodnosti. Tyto problémy však, jak sama

tvrdí, začaly v jejích 32 letech. V době, kdy byla Marcela v tomto věku, však už i věk 32 let byl výrazně vyšší než věk obvyklý pro narození prvního dítěte.

*„Rozhodnutí bylo, že příroda prostě zařídila, že je nemůžu mít, protože já jsem byla na dvou operacích gynekologických, když mi bylo 32. Prostě v okamžiku, když jsem měla tatínka k tomu, abych měla děti, tak se stalo to, že jsem najednou šla na operaci, na gynekologii a operace se asi nezdařila. Jo, takže další rok další operace a pak už to prostě nešlo. A pak jsem se dalších deset let léčila, furt jsem chodila někde po doktorech, něco do mě píchali, nějaké hormony, zkoušeli na mě kde co, já jsem z toho byla neustále vystresovaná až do doby, než jsme odjeli do toho Německa. A pak jsem řekla: Tak a konec, už jsem na děti stará, už prostě děti mít nebudu, tak se aspoň uklidním, nebudu se stresovat. Nicméně, když jsme se vrátili z Německa, tak jsem to znovu zkusila, protože tam jsem zjistila, že tam mají první děti mnohem starší ženy. Když jsme se vrátili, tak jsem to tady znovu zkusila, chodila jsem do toho gynecentra a takovéhle a tam nakonec to skončilo, že to vypadalo, že mi ještě poškodí zdraví jiným směrem, tak jsem řekla, že ne, že už se o to snažit nebudu a pokud se mě budete ptát na adopci, tak dítě jsme protože na to musí být... A já si nedovolím, že můj muž, můj muž není ten typ, který, víte jsou takoví chlapi, kteří prostě chodí do skautu a tam dělají s těmi dětmi toho skauta, tam si s těmi dětmi už, když jsou svobodní a jsou někde na střední škole, tak prostě rádi s dětmi sportují a rádi se o ně starají. Můj muž takový není. Zaplat pán Bůh za to. Když to takhle skončilo, tak je to dobře, tak je dobře, že mu to nevádí, že nemáme děti. Samozřejmě věděl, že děti strašně chci, hrozně se snažil, aby mi to přání splnil. Takže nemám děti, tak tím pádem jsem se asi plně ponořila do své profese, protože já, když jsme odcházeli odtud, tak jsem říkala: Když už nemám děti, tak chci alespoň dělat něco, co mě baví a tady to dělat nemůžu. Takže to bylo v podstatě to, proč jsme odjeli. Takže dělám to, co mě baví.“*  
(Marcela)

Šárka popisuje, že se rozhodla mít první dítě zhruba ve 28 letech, což byl také věk vyšší než obvyklý pro toto rozhodnutí před rokem 1989. Dalšími okolnostmi, které k její bezdětnosti přispěly, byla smrt manžela a fakt, že její druhý muž je o pět let starší a má již tři děti z prvního manželství. Partner tedy již neměl zájem znovu rodinu zakládat.

*„...v roce 89 se svým prvním mužem a protože to dítě mělo genetickou vadu, tak jsme o něj přišli, potom nám nějakou dobu nedovolili ho mít, potom můj muž umřel, potom jsem byla sama, potom jsem se seznámila se ..., který měl tři děti, které k nám jezdily každý druhý, no určitě každý druhý, ne-li častěji, víkend a prázdniny a všecho. Pak jsme se tak nějak vzali a pak už bylo pozdě, protože mě je 40 a... 45, takže vždycky, jo už to jeho, že on měl 3 děti a je o pět let starší a on měl všechno za sebou, jeho nejstarší dcera je ve čtvrtáku na vysoké škole a ty dvě další jsou na střední škole, takže tak nějak vyplynulo, že nemá cenu začínat tam, kde on už byl, a mně to zas až tak moc nechybělo, protože se věnuji jeho holkám a snažím se věnovat i bráchovým dětem, takže mně nějak nechybí to, že by někdo dělal doma binec a všecho, protože když chci, tak si toho užiji.“* (Šárka)

Lucie, která je ze všech tří žen na nejvyšší pozici a zároveň nejmladší, již přiznává, že její kariéra významně přispěla k bezdětnosti. I když Marcela ani Šárka vliv kariéry nepřiznávají, faktem je, že v době ještě před tím, než nastaly „komplikace“, kterými svou bezdětnost



vysvětlují, tyto ženy váhaly a své mateřství oproti ostatním ženám své generace výrazně odkládaly. Už tehdy byly jejich strategie odlišné. Tato úvaha do jisté míry potvrzuje hypotézu, kterou jsem vyslovila u mladých, ještě bezdětných manažerek. Že totiž i když všechny se založením rodiny „počítají“, u části z nich nakonec neustálé odkládání tohoto rozhodnutí vyústí v bezdětnost.

*A: Jak tahle ta práce ovlivňuje Váš osobní život?*

*L.: „No, to bez pochyby ovlivňuje. Myslím, že ho ovlivnila tím způsobem, já nemám děti, a to myslím, že je asi jediný možná takový i to pro mě, co si myslím, že není úplně v pořádku. Že to trošku skutečně, myslím, ten můj život v tomto směru omezilo.“*

*A: Mám tomu rozumět tak, že jste se rozhodla pro to nemít děti kvůli té kariéře?*

*L.: „Úplně, víte co, to by bylo trošku komplikovanější. Ne úplně kvůli kariéře, tam hrálo roli několik faktorů, ale myslím si, že kdybych měla děti, tak bych asi tu práci tak, jak jí dělám teď, dělat nemohla. Protože myslím, že bych to časově nezvládla.“ (Lucie)*

Všechny tři bezdětné manažerky zároveň různými způsoby vyjadřují, že v důsledku bezdětnosti v jejich životě něco chybí. Je to patrné z předchozí citace Lucie. Marcela např. kompenzuje svou potřebu prostřednictvím vztahů k dalším dětem v široké rodině, Šárka se často stýká s dětmi svého muže z předchozího manželství.

*„...pak mám ještě jedny příbuzné, kteří jsou fakt dobrý, který miluju a oni miluju mě a hrozně mě mrzí, my jsme byli rodina, která hodně při sobě držela, já jsem si hrála hlavně se svými sestřenicemi a bratřenci a trávili jsme spolu prázdniny a naše maminky, co byly sestry, se pořád stýkaly a na Vánoce jsme byli spolu. Takže já jsem byla spíš orientovaná na tu rodinu, protože rodina musí držet při sobě a musí si pomáhat a není důvod, aby se lidi hádali. Já jsem vždycky chtěla čtyři děti, bylo to hrozně důležité. Tak tam moc nejezdím, zrovna jsem si říkala, že bych si to měla nějak naplánovat. A oni se pořád stýkají... To se sejde takhle dohromady a to je jedna rodina jedněch rodičů. Tak tam jako jezdím ráda, protože tam si trošku taky jako hojím mateřské pudy, protože ty její děti jsou takové fajn a takové hodné a slušné.“ (Marcela)*

Bezdětnost není v životě a biografickém vyprávění samotných žen konstruována jako strategie. Z pohledu výzkumnice se jejich vysvětlení bezdětnosti jeví jako strategie zpětně ukázat, že v žádné fázi života nešlo o rozhodnutí, ale že bezdětnost vyplynula z okolností, které je v životě potkaly. **Strategie vysvětlení bezdětnosti jako souhry neovlivnitelných okolností, událostí a náhod** je zejména využívána Marcelou a Šárkou. Markantní na jejich vyprávění je, že tyto dvě ženy příčiny své bezdětnosti nijak nespojují s kariérou. V důsledku však přiznávají, že bezdětnost jim umožnila kariéru významněji rozvinout. Lucie částečně přiznává, že rozhodnutí mít děti nečinila v důsledku své kariérní dráhy. Úvahami bezdětných žen nad možností spojit mateřství a kariéru se budu zabývat v závěru této kapitoly.

## 5. 2. Kariéra

Kariéra je hlavní náplní života skupiny starších bezdětných žen. Bezdětné ženy nejvíce ze všech dotazovaných žen vyzdvihují svůj pozitivní vztah k práci. Tyto ženy přímo popisují, že práce pro ně není v žádném případě povinností, danou nutností vydělávat, ale radostí, kte-

rou by neměnily. Ve výpovědích bezdětných žen, které jsou pozitivním vztahem k obsahu práce přímo nabity, jasně vystupují dva aspekty. Jednak se zde ukazuje určitý typ „osvobození“ od pocitů viny, které zažívají manažerky matky, snažící se zvládnout vedle kariéry i rodinu a děti. Bezdětné ženy „si mohou dovolit“ připustit důraz na kariéru. Vedle toho všechny bezdětné manažerky vyzdvihují své potěšení z práce a prestiž dosažené pozice nad výdělek, který pro ně není nejdůležitější. To je částečně také spojeno s jejich bezdětností, protože ve výpovědích žen, které mají nebo plánují rodinu, byl důraz na výdělek a tudíž dobré zabezpečení rodiny a dětí výrazný. I této nutnosti jsou bezdětné ženy zbaveny. Oba tyto faktory dohromady mě vedou k identifikaci **strategie kariéry jako životního naplnění** těchto žen.

*„My k tomu máme takové přirovnání v mém oddělení, když přijdou prostě rodiče odpoledne do školky, tak se říká: počkej ještě tady, já si musím dohrát. A to je přesně to, co my děláme. Protože my to neděláme od do, ani to neděláme pro peníze. To bychom dělali někde jinde nebo většina lidí, kteří pro mě pracují. My to děláme, protože nás to baví a protože vidíme, že některá z těch řešení, co děláme, posouvají tu firmu někam dál.“ (Šárka)*

*„Já Vám něco řeknu, já jsem si vsadila sportku a říkala jsem si: No a jestli vyhraju těch 50 milionů, tak já to asi nikomu neřeknu a budu dál chodit do práce. Já jsem najednou přišla na to, že bych třeba měla peníze, ale jako co bych dělala celý den? Jako já bych si asi nějakou práci zase našla, já bych se třeba támhle starala o nějaké lidi, kteří se o sebe nedovedou postarat sami, nebo něco takového, ale já myslím, že bych stejně chtěla dělat tohle a že bych jako sem chodila, ale už bych to možná tak nepřeháněla. Chodila bych v pět domů, protože bych věděla, že mám támhle v bance 50 milionů, takže bych třeba chodila jenom na těch osm hodin denně.“ (Marcela)*

V kariérních plánech bezdětným manažerkám nebrání rodinné povinnosti a z jejich výpovědí je zřejmé, že jsou v těchto úvahách zcela nezávislé. Lucie, která dosáhla nejvyšší pozice ve firmě, dokonce uvažuje o pozici na mezinárodní úrovni, ale to pouze v případě, pokud by jí současná práce přestala motivovat a uspokojovat.

*„Tak v podstatě partnerská pozice, kterou dosáhnete v této firmě, je nejvyšší pozice, kterou můžete dosáhnout. Pak určitě záleží na tom, co v rámci té partnerské pozice děláte. Můžete zůstat jakoby partnerem v určité pobočce nebo ve firmě v určité zemi, anebo můžete ještě jakoby postoupit v rámci toho dál a mít nějakou regionální funkci. Já musím říct, že v současné době úplně to srovnáno nemám, jestli bych chtěla ještě postoupit dál. Zatím ta práce, kterou dělám teď, mě uspokojuje a baví mě, ale pravděpodobně to asi bude, já jsem člověk takový celkem aktivní, tak možná to bude otázka určitého času, že možná mi to nebude stačit a budu chtít ještě něco dál. Ale myslím, že v téhle chvíli, kdybyste se mě zeptala na teď, tak bych řekla, že v pozici, kterou dělám, jsem teď spokojena a nepomyslím na to, že bych chtěla jít ještě někam dál. Ale do budoucna to nevyklučuji.“ (Lucie)*

Podobným způsobem se vyjádřila i Šárka a Marcela. Šárka řídí specifické oddělení, kde již vyšší pozice dosáhnout nemůže. Nejdůležitější však pro ni je, že ji její práce baví. Marcela, která již ve firmě, kde pracovala dříve, byla na nejvyšší pozici a v současnosti je na pozici středního až vyššího stupně řízení, dokonce tvrdí, že nemá ambice na nejvyšší pozici postoupit, jelikož již poznala, že současná pozice je svou náplní o mnoho zajímavější.

### 5. 2. 1. Řízení

Jaký je způsob řízení týmu podřízených bezdětnými manažerkami, které zcela nezávisle postupovaly ve své kariéře? Mají tyto ženy autoritu v týmu podřízených? Bezdětné ženy ze zkoumaného vzorku přiznávají, že jsou ve vztahu k podřízeným přísné a důsledné a ve svém způsobu práce celkově až „puntíčkářské“. Zároveň však tyto vlastnosti považují za pozitiva, která se jim v průběhu kariéry osvědčila.

*„Já si myslím, že mě respektují jako osobu, ale myslím si, že by to asi nebyl rozdíl, kdybych byla muž. I když, musím říct, že v některých případech, samozřejmě někteří muži, a to teda, musím říct, že mám z feedbacku, který jsem dostala, myslím, že jsem celkem přísná a všichni to o mně vědí a pokud se něco řekne, tak trvám na tom, aby se to dodrželo. A pokud se to neudělá, tak mám ten způsob, že to těm lidem řeknu hned, okamžitě bez nějakého velkého zaobalování a ve feedbacku, který jsem obdržela od kolegů, velmi zajímavé teda od žen, které mi napsaly, že někteří muži to špatně snáší. Ale přitom ne od těch mužů, se kterými pracuji. Tak to mi tedy připadalo trochu zvláštní.“ (Lucie)*

*„Já si myslím, že autoritu mám. Protože tady, to je zajímavé, tady se dělal jednou takový průzkum u těch nováčků, vždycky v září přijde spousta nových lidí ze školy, ti jsou prostě netknutí, ... No a já jsem na ně byla moc přísná, protože já nemám ráda, když je někdo nezodpovědný.... a pak se dělal nějaký průzkum jako most negativ a most pozitiv manažer, tak čtyři lidi řekli, že jsem most negativ, ale já se domnívám, že to bylo proto, že jsem je nutila k tomu, aby dodrželi to, na čem jsme se domluvili. To není škola tohle to, tahle firma je jako o maximální zodpovědnosti. A zajímavé na tom je, že mezi těmi pozitivními jsem skončila na druhém místě. Tak to jsem si říkala: To je nějaké divné, tak já jsem jako druhá nejlepší pozitivní, ale jsem také negativní, takže to asi bude o tom, že jsem čtyřem lidem šlápla na kuří oko, nebo prostě jsem jim řekla ne, ty sem chodíš proto, abys tady pracoval a aby tahle firma vydělávala peníze, neděláš to zadarmo. A jim se to nelíbilo, že jo, tak prostě napsali, že se mnou nechtějí dělat, protože já jsem na ně zlá, nebo přísná, ale já jsem v životě na nikoho nekřičela, to není můj styl, to nedělám.“ (Marcela)*

*„Já jsem člověk, který často, já nevím, jak to říct, prostě někdy dostanu nechtěně lidi do situace, kdy se necítí nejlíp, mi prostě řeknou, nebo udělají něco natvrdo, což někteří chlapi dost těžko zkousnou tady, speciálně chlapi.“ (Šárka)*

Lucie a Šárka dokonce naznačují genderový problém v řízení: někteří muži mohou hůře snášet fakt, že je řídí žena. Na pozicích těchto dvou žen totiž již podíl mužů a žen zdaleka není vyrovnaný. Ne zcela běžně zastoupené ženy na nejvyšších pozicích pak mohou být podřízenými muži, kteří navíc nejsou již na nejnižších pozicích, ale určité kariéry již dosáhli a jejich ambice jsou ještě vyšší, považovány za ne zcela kompetentní je řídit.

### 5. 2. 2. Pojetí rovnosti a reflexe genderových nerovností

Když se bezdětných manažerek přímo zeptáme na nerovnosti z hlediska pohlaví ve firmě, kategoricky jakoukoli možnost nerovného přístupu k ženám odmítají. U Lucie, která je členkou nejvyššího managementu firmy, má kategorické odmítání nerovností zcela jasný osobní motiv. Ona sama nechce přiznat jakoukoli nerovnost, a to z hlediska pojetí rovnosti, které je velmi podobné jako u její kolegyně Renaty, která je také na nejvyšší pozici ve firmě

a o přijímání a postupu pracovníků i dalších pravidlech rozhoduje.<sup>11</sup> Lucie je také zastánkyní „absolutní“ rovnosti bez ohledu na další závazky a jiné možné organizační uspořádání práce.

*„No, myslím si, že tady mají všichni rovné šance, myslím, že ano.“ (Marcela)*

*„Teď, když to vezmu ze svého pohledu, když my, jako vedení, rozhodujeme o povýšení, jestli ten či onen bude povýšen nebo nebude povýšen na manažera, kritéria pro všechny jsou stejná, ať je to muž nebo je to žena. Což ale samozřejmě s sebou obnáší i to, že člověk pak nemůže prostě ulevovat, pokud prostě ty ženy chtějí zkrácený pracovní úvazek, anebo skutečně prostě musí jít v pět hodin nebo v půl šesté vyzvednout děti. Nemyslím to nijak negativně, ale jestliže mluvíme o rovných podmínkách, tak skutečně rovné, pro ženy i pro muže stejně, a to myslím, že se snažíme a myslím, že to i dodržujeme.“ (Lucie)*

Paradoxní je to, že když se tyto ženy samy postaví do situace pracovnice, která byla přijímána nebo povyšována někým jiným, přiznávají, že jako ženy určitou nevýhodu měly. Ve své situaci se ale nezamýšlejí nad tímto konfliktem postojů a pokud jsem se pokusila postavit před ně tento názorový protiklad, tvrdily, že jde o nerovnosti, které vycházejí z přirozených rozdílů pohlaví, a proto je nelze vyřešit, pokud chceme zachovat absolutně rovné podmínky pro všechny. Fakt, že při absolutním pojetí rovnosti jsou znevýhodněny všechny ženy, a to buď reálným nebo očekávaným mateřstvím a dalšími genderovými stereotypy, tyto ženy připustit nechtěly.

*„No, domnívám se, že kdybych nosila kalhoty, tím myslím, kdybych byla muž, 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.“ (Marcela)*

*„Já tedy, víceméně asi ano, ale obecně si myslím, že pokud žena chce postoupit do vyšší pozice, musí podat o trošku vyšší výkon než ten muž. Myslím si to i trochu o sobě, protože já jsem opravdu pracovala velmi tvrdě a myslím si, že jsem pracovala o trochu víc, než někteří moji kolegové – muži a do určité úrovně jsme vlastně postupovali stejně, i když to mohl být můj subjektivní názor; se mi zdálo, že musím já tomu věnovat vyšší úsilí, ale říkám – mohl to být subjektivní názor.“ (Lucie)*

### 5. 3. Mateřství a kariéra

Z pojetí rovnosti, jak ho zjišťujeme u bezdětných žen na vysokých manažerských pozicích, vyplývá i jejich pohled na vztah kariéry a mateřství. Jelikož tyto tři ženy děti nemají a reflektují těžkosti, které mají jejich kolegyně nebo podřízené s dětmi a rodinnými povinnostmi, tvrdí, že mateřství lze jen velmi těžko nebo vůbec skloubit s takto náročnou kariérou.

*„Já si myslím, že žena, která má, já nemám děti, takže v tomto směru nejsem handicapovaná tím, že musíte dítě vyzvednout ze školky, ze školy a tak dále. Já jsem použila velmi*

---

<sup>11</sup> Pozici Renaty, která má tři děti, jsem popsala v kapitole o ženách s dětmi.

*špatné slovo, ono to zní negativně, ale já jsem to nemyslela negativně. A v tom si myslím, že ženy, které mají rodinu a děti, tak samozřejmě tu pozici mají daleko těžší. Protože se automaticky předpokládá, že tady určitá uzance v té společnosti, že to je pravidlo pro tu ženu, že to je prostě její primární úloha. Tak v tom si myslím, že určitě ženy, které jsou ve vysokých nebo vyšších pozicích manažerských, tak v tom oproti mužům mají nevýhodu zcela určitě.“ (Lucie)*

*„Některé prostě přišly do jiného stavu a jsou dva roky doma, hotovo, konec, po dvou letech přijdou a většinou jsou na těch úrovních konzultant, no a zase nastoupí na tu konzultantskou práci s tím, že většinou nastoupí na zkrácený úvazek a půjdou třeba v půl čtvrté domů. Je to problém, si myslím, pro mě jako pro manažera je to problém, protože já když ve čtyři hodiny konečně se k něčemu dostanu a potřebuji s ní něco zkonzultovat, tak ona už tady není. Takže to musím nechat na druhý den na ráno, ráno na to zapomenu, nebo je nějaká jiná práce, prostě člověk dělá jiné věci a pak je zase půl čtvrté. No, ale prostě si to nějak musíme zorganizovat. Pak jsou tu takové, které přišly z mateřské, byly dva roky doma a jsou tu na plný úvazek, mají třeba babičku, která třeba vyzvedává dítě a ony přijdou tedy domů pozdě, ale byla to jejich volba. No a pak jsou tu ještě takové, které odrodí a za dva měsíce přijdou do práce a seženou si chůvu, prostě platí chůvu a ta se celý den stará o miminko a ony jsou v práci. Záleží na tom, kdo k tomu má jaký přístup. Ale vracejí se, protože já se domnívám, že v těch rodinách, které ony mají, nosí domů víc peněz, než partner. Tak práce je samozřejmě zajímavá, ale s tou rodinou je to složité.“ (Marcela)*

Tím, že bezdětné manažerky v podstatě nepřipouštějí možnost věnovat se rodině a přitom dosáhnout úspěchu v kariéře, vlastně částečně ospravedlňují svou bezdětnost. Jde o **strategii zdůrazňování genderového konfliktu: rodinných a pracovních rolí žen**. V průběhu rozhovorů totiž zároveň často tvrdily, že žena si musí mezi rodinou a kariérou zvolit, protože obojí zvládnout nelze. Je zajímavé, že na začátku jsem ukázala, jak je vysvětlení bezdětnosti výrazně distancováno od kariérních plánů a ambic a využívány jsou jiné důvody a okolnosti. Když však manažerky začnou přemýšlet o své náročné kariéře, vyjadřují pocit, že v důsledku kariéry byly o mateřství ochuzeny (zejména zřejmý postoj u Lucie), protože to nejde dohromady.

Z výpovědí bezdětných žen je zcela jasný odraz pojetí bezdětnosti v naší společnosti. Typ žen, které úmyslně volí bezdětnost a kariéru, je u nás stále ještě odsuzován, i když mateřství není přikládána dostatečná hodnota. Bezdětné manažerky se proto částečně v důsledku tlaku okolí, které jim nesamozřejmost jejich životních strategií dává najevo, ale částečně také v důsledku vlastních zakořeněných stereotypů, staví do pasivní pozice. Svou bezdětnost pak konstruují jako výsledek okolností, které ony samy nemohly ovlivnit. Bezdětnost pojmají nanejvýše jako příležitost věnovat se v důsledku toho kariéře spíše než vlastní volbu v dilematu: rodina nebo kariéra. I bezdětné ženy, u nichž mateřství již není očekáváno, se setkávají s diskriminačními postoji a nerovnostmi. Z toho vyplývá, že **i když mateřství je nejvýznamnějším faktorem, snižujícím pozici žen v řízení, je to obecně kategorie genderu jako celá struktura stereotypů, která ovlivňuje kariérní možnosti manažerek**.

V této části analýzy jsem identifikovala tři ze strategií, které bezdětné ženy vytvářejí proto, aby uspěly ve své kariéře, resp. strategie, kterými ve svých výpovědích konstruují svůj kariérní úspěch:

- ❑ Strategie vysvětlení bezdětnosti jako souhry neovlivnitelných okolností, událostí a náhod
- ❑ Strategie pojetí kariéry jako životního naplnění
- ❑ Strategie zdůrazňování genderového konfliktu: neslučitelnosti rodinných a pracovních rolí žen

## 6. Závěr

Případová studie pracovních a rodinných strategií žen na jednom pracovišti odhalila dvě základní východiska, důležitá pro další zkoumání pozice žen na řídicích pozicích – téma, které u nás není téměř vůbec rozvíjeno.

- ❑ Strategie žen v rámci jednoho pracoviště jsou z velké části výsledkem daných, psaných i nepsaných, pravidel a podmínek pro uplatnění žen. Řídící pozice je v současné společnosti stále ještě více považována za typickou pro muže. Tomu odpovídají i pravidla, podmínky a struktura zkoumaného typu organizace. V prostředí, kde je mateřství považováno za handicap a rovnost je dodržována v absolutním smyslu bez ohledu na životní rozmanitost ženské a mužské populace, jsou znevýhodněny zejména ženy. Výsledkem jsou více méně podobné typy strategií sladění práce a rodiny v závislosti na věku žen.
- ❑ Ženská populace není kategorií s homogenními zájmy. Ženy manažerky jsou ženami s výrazně odlišným přístupem k práci i rodině v porovnání s dalšími skupinami žen. Ženy, které dosáhly úspěchu v řídicích pozicích, mají zcela rozdílný přístup k pracovní-rodinnému uspořádání života. Paradoxem je, že stereotypní homogenizace ženských zájmů a představ o ženských rolích proniká nejen do způsobů zacházení s těmito ženami, ale i do sebereflexe žen manažerek a výrazně ovlivňuje argumentaci jejich strategií. Profesionálně úspěšné ženy tak na jedné straně vytvářejí zcela odlišné strategie, ale významy těchto strategií konstruují s ohledem na genderové stereotypy.

Genderové stereotypy hrají i v životě žen, které se svým profesním nasazením vymykají „představám o ženské přirozenosti“, významnou roli. Dvě z hodnotových strategií žen, které dosáhly významného kariérního úspěchu a zároveň mají rodinu, jsou strategie pojetí seberealizace v práci jako životní potřeba a strategie kompromisu rodiny a práce: odmítání sebeobětování v zájmu dětí a rodiny. Stereotypní představy o tom, že rodina pro své fungování potřebuje významnou přítomnost ženy a že rodina trpí, pokud se žena příliš věnuje své práci, tyto ženy ve své argumentaci zcela přesně reflektují, a součástí jejich strategií je argumentace založená na představě, že rodina by více trpěla, pokud by žena nenaplnila svou potřebu realizace v práci. Svou frustraci by pak tyto ženy přenesly do rodinného prostředí a vzniklá negativa by byla pro rodinu horší než jejich častá nepřítomnost. Vedle hodnotových strategií, které jsou významným předpokladem pro kariérní úspěch žen s rodinou, je důležité vytvářet zcela racionálně další strategie, vycházející z identifikace psaných a zejména nepsaných pravidel práce a reflexe jednání se ženami s dětmi.

Manažerky s dětmi na vlastní kůži prožívají znevýhodnění žen v prostředí, kde mateřství je zcela soukromou individuální záležitostí a jakákoli změna organizace práce, umožňující ženám profesní a rodinný život sladit, zhoršuje jejich pozici. Jejich strategie, ale i výsledná pozice ve firmě, jsou základem pro vytváření životních strategií mladých bezdětných žen,

které svou kariéru startují. Tyto ženy vytvářejí na základě reflexe životních drah manažerek s dětmi své vlastní životní plány. Zároveň s tímto procesem třídí své životní hodnoty a zjišťují, které hodnotové strategie je třeba pro rozvoj kariéry využívat. Výsledkem této reflexe některých z nich je přesvědčení, že rodina je s kariérou na řídicí pozici neslučitelná. Větší část mladých bezdětných manažerek, které všechny plánují založení rodiny, plánuje alespoň se pokusit rodinu s kariérou skloubit. Odkládání založení rodiny, které u některých z nich dosahuje i doby pěti let, je pak součástí převzetí osvědčené strategie dosažení pro firmu významné pozice. V daných pracovních podmínkách se totiž manažerkám osvědčila strategie ještě před založením rodiny dosáhnout významné řídicí pozice a pak teprve začít vyjednávat o individuální dohodě o změně organizace práce s dítětem. Dosažení této dohody ženy sice v práci znevýhodňuje, ale dává jim šanci kariéru udržet a po skončení období alternativní organizace práce znovu nastartovat. Výsledkem reflexe podmínek žen s dětmi na daném typu pracoviště některými mladými manažerkami zřejmě bude strategie bezdětnosti.

Bezdětné manažerky, které již založení rodiny neplánují, se se skupinou úspěšných manažerek s dětmi shodují ve svých hodnotových strategiích pojetím kariéry jako životního naplnění. U nich tato strategie nabývá zcela logicky vyšší intenzity. Výraznou součástí hodnocení jejich vlastní kariéry zabírají strategie „ospravedlňující“ jejich bezdětnost. Jde o strategii vysvětlení bezdětnosti jako souhry neovlivnitelných okolností, událostí a náhod a strategii zdůrazňování genderového konfliktu: neslučitelnosti rodinných a pracovních rolí žen. Na jedné straně je v prostředí vysokého managementu rodina překážkou, na druhé straně jako ženy musí bezdětné manažerky svou pozici ospravedlňovat. Procesem argumentace své bezdětnosti pak však tyto ženy na pozicích nejvyššího managementu ještě dále zhoršují pozici žen, které mají nebo plánují děti.

Analýza rozhovorů se ženami na řídicích pozicích ukázala, že i v prostředí, které se svou strukturou – výrazným zastoupením žen – vymyká stereotypům, hraje kategorie genderu významnou úlohu při formování ženských životních strategií. Věk je důležitým indikátorem zejména hodnot a na životních hodnotách založených strategií žen, jelikož ty jsou výsledkem společenského a rodinného kontextu v době jejich formování. Pracovní podmínky jsou základem pro víceméně obdobné strategie, které ženy s dětmi na daném typu pracoviště vytvářejí.

## Literatura

- Alasuutari, P. 1996. „Theorizing in Qualitative Research: A Cultural Studies Perspective.“ *Qualitative Inquiry* vol. 2. 4:371–384.
- Blair-Loy, M. 1999. Career Patterns of Executive Women in Finance: An Optimal Matching Analysis. In: *American Journal of Sociology* 104: 1346–97.
- Commaile, J. 1993. *Les Stratégies des Femmes. Travail, Famille et Politique*. Paris: Éditions de la Découverte.
- Crompton, R., F. Harris 1998a. „Explaining women’s employment patterns: ,orientations to work’ revisited.“ *British Journal of Sociology* 49:118–136.
- Crompton, R., F. Harris 1998b. "Gender relations and employment: the impact of occupation. *Work, Employment & Society* 2:297–315.
- Crompton, R. (ed.) 1999. *Restructuring Gender Relations and Employment. The Decline of the Male Breadwinner*. 1999. Oxford: Oxford University Press.
- Čermáková, M. 2000. Úspěšnost žen při přijetí na vysokou školu. In: *Gender, rovné příležitosti, výzkum 2–3: 3*. Praha: Sociologický ústav AV ČR.
- Čermáková, Hašková, Křížková, Linková, 2002. *Work – Family Country studies – Czech Republic*, Ženeva: The International Labour Office – v tisku
- Čermáková, M., Křížková, A., Linková, M., Řeháčková, D., Hašková, H., Radimská, R. 2002. *Na cestě do EU: rovné příležitosti mužů a žen*. Praha. Sociologický ústav AV ČR.
- Denzin, N. K. 1989. *Interpretive Biography*. London: Sage Publications.
- Devault, M. L. 1990. „Talking and Listening from Women’s Standpoint: Feminist Strategies for Interviewing and Analysis.“ *Social Problems* 37. 1:96–116.
- Dubar, C. 1998. Trajectoires sociales et formes identitaires: clarifications conceptuelles et méthodologiques. In: *Sociétés Contemporaines* 29:73–85.
- Gerson, K. 1985. „Combining Work and Motherhood“ P. p. 158–190 in *Hard Choices. How Women decide about Work, Career, and Motherhood*. University of California Press.
- Halford, S., Leonard, P. 2001. *Gender, Power and Organizations*. London: Palgrave.
- Hakim, C. 2000. *Work – Lifestyle Choices in the 21<sup>st</sup> Century*. Preference Theory. New York: Oxford University Press.
- Hantrais, L. 1990. *Managing Professional and Family Life. A Comparative Study of British and French Women*. Worcester: Billing and Sons Ltd.
- Harriman, A. 1996. *Women, Men, Management*. Praeger Publ. USA.
- Hattery, A. 2001. *Women, Work and Family. Balancing and Weaving*. London: Sage Publication.
- Hochschild, A. 1998. The Second Shift: Employed Women Are Putting in Another Day of Work at Home. In *Men’s Lives*, ed. by M. S. Kimmel and a. M. Messner. Boston: Allyn & Bacon.
- Kanter, R. M. 1993. *Men and Women of the Corporation*, New York: BasicBooks.
- Kalnická, V. 2000. Muži a ženy v řídicích funkcích. Praha: IVVM.
- Kaufmann, J.-C. 1994. Roles et identité: L’exemple de l’entrée en couple. In: *Cahiers internationaux de Sociologie* 47:301–328.
- Křížková, A. 2002. Ženy v řídicích pozicích na trhu práce I. *Sociální politika* 9/2002
- Křížková, A. 2002. Ženy v řídicích pozicích na trhu práce II. Případová studie českých manažerek. *Sociální politika* 10/2002.



- Křížková, A. 2002. Rodina a/nebo práce v životě českých manažerek. In: *Gender, rovné příležitosti, výzkum 2–3: 10–12*. Sociologický ústav AV ČR.
- Křížková, A., Hašková, H., 2002. Možnosti skloubení práce a rodiny v životě žen. *Gender, rovné příležitosti, výzkum 2–3:8–9*. Sociologický ústav AV ČR.
- Le Feuvre, N. 2002. La féminisation du monde du travail: incidences et mutations. In: *GREP Midi-Pyrénées. Travail et société*.
- Merelli, M., P. Nava, M. G. Ruggerini, 2000. *Réconciliation de la vie familiale et du travail dans les micro et petites entreprises*. <http://europa.eu.int/>
- Manažerky 2001 – soubor 15 hloubkových rozhovorů se ženami na manažerských pozicích. Sociologický ústav AV ČR.
- Mzdy zaměstnanců za rok 2001 (z výběrového šetření) 2002. Praha: Český statistický úřad.
- Powell, G. N. 1993. *Women & Men in Management*. London: Sage Publications.
- Reinharz, S. 1992. *Feminist Methods in Social Research*. Oxford: Oxford University Press.
- Rosende, M. 2002. La division sexuelle du travail chez les médecins: une étude de cas. *Cahiers du Genre* 32:25–41.
- Simerská, L., Smetáčková, I. 2000. Pracovní a rodinná praxe mladých lékařek. *Sociologické texty 00:7*. Praha: Sociologický ústav AV ČR.
- Silverman, D., 2000. *Interpreting Qualitative Data. Methods for Analysing Talk, Text and Interaction*. London: Sage Publications.
- Soares, A. (ed.) 1997. *Stratégies de résistance et travail des femmes*. Paris: Harmattan.
- Strauss, A., J. Corbinová, 1990. *Základy kvalitativního výzkumu*. London: Sage Publications.
- Wajcman, J. 1998. *Managing like a Man*, Cambridge: Polity Press.
- Walby, S. 1991. Labour markets and industrial structures in women's working lives. In: Dex, S. (ed.) *Life and Work History Analyses: Qualitative and Quantitative Developments*. London: Routledge.
- Zaostřeno na ženy*, 2001. Praha: Český statistický úřad.

Příloha 1.: Přehled strategií kariérního úspěchu manažerek a jejich indikátorů<sup>12</sup>

Skupina manažerek	Strategie (rodina kódů)	Indikátory (kódy)
<b>Mladé, bezdětné manažerky (26–33 let)</b>	Přizpůsobení se firemním požadavkům na ideální manažerku – podřídit život práci	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pravidla práce: psaná – nepsaná, odhalení – skrývání, souhlas - nesouhlas</li> <li>• Vzdělávání v rámci firmy</li> <li>• Pozitivní vztah k práci</li> <li>• Kariérní ambice</li> </ul>
	Využití genderové hierarchie pro zvládnutí pracovních úkolů a cílů	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pravidla práce – nepsaná</li> <li>• Genderové nerovnosti, hierarchie, stereotypy – reflexe fungování</li> <li>• Kariérní ambice</li> <li>• Popírání diskriminace</li> </ul>
	Zapojení do neformálních sítí, zviditelnění a získání přístupu k vyšším pozicím	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kariérní ambice</li> <li>• Pravidla práce: psaná – nepsaná, odhalení – skrývání, souhlas – nesouhlas</li> <li>• Vztahy na pracovišti</li> <li>• Mimopracovní akce</li> <li>• Sebehodnocení</li> </ul>
	Založení rodiny a péče o dítě	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozhodování mít dítě</li> <li>• Tlak rodiny mít děti</li> <li>• Vztah s partnerem</li> <li>• Role v domácnosti</li> <li>• Poměr platů partnerů</li> <li>• Mateřská – plány</li> <li>• Politika rovných příležitostí firmy</li> <li>• Individuální dohoda v práci</li> <li>• Kariérní ambice</li> <li>• Genderové nerovnosti</li> <li>• Reflexe typů kariér ve firmě</li> </ul>
	Rozdělení práce v domácnosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chápání genderových rolí – tradiční, egalitární</li> <li>• Vztah s partnerem, bydlení</li> <li>• Domácnost rodičů – vlastních, partnerových, reflexe</li> <li>• Náročnost práce</li> </ul>
<b>Manažerky s dětmi (30, 34, 40 let)</b>	Seberealizace jako životní potřeba	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pozitivní vztah k práci</li> <li>• Kariérní motivace, ambice</li> <li>• Reflexe kariéry</li> <li>• Sebehodnocení</li> <li>• Kariérní typ ženy</li> </ul>
	Kompromis rodiny a práce: odmítání sebeobětování v zájmu dětí a rodiny	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chápání genderových rolí – tradiční, egalitární</li> <li>• Pozitivní vztah k práci</li> <li>• Kariérní motivace</li> <li>• Individuální dohoda v práci</li> <li>• Reflexe kariéry</li> <li>• Péče o děti</li> </ul>

<sup>12</sup> Jednotlivé kódy naplňují rodiny kódů, které jsou v této studii definovány jako strategie kariérního úspěchu manažerek [Strauss, Corbinová 1999].

	Loajalita s firemními zájmy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pozitivní vztah k práci</li> <li>• Pojetí rovnosti</li> <li>• Popírání diskriminace</li> <li>• Kariérní ambice</li> <li>• Politika rovných příležitostí firmy</li> </ul>
	Dosažení pro firmu významné pozice	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kariérní motivace, ambice</li> <li>• Pravidla práce: psaná – nepsaná, odhalení – skrývání, souhlas – nesouhlas</li> <li>• Reflexe typů kariér ve firmě</li> <li>• Vztahy na pracovišti</li> <li>• Mimopracovní akce</li> <li>• Individuální dohoda v práci</li> </ul>
	Sdílení starosti o domácnost a péče o děti s dalšími osobami	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kariérní motivace, ambice</li> <li>• Náročnost práce</li> <li>• Vztah s partnerem</li> <li>• Chápání genderových rolí – tradiční, egalitární</li> <li>• Domácnost rodičů - reflexe</li> </ul>
<b>Bezdětné manažerky (39, 40, 50 let)</b>	Vysvětlení bezdětnosti jako souhry neovlivnitelných okolností, událostí a náhod	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tlak rodiny a okolí mít děti</li> <li>• Kariérní ambice, motivace</li> <li>• Vztah s partnerem</li> <li>• Náročnost práce</li> <li>• Chápání genderových rolí – tradiční, egalitární</li> </ul>
	Pojetí kariéry jako životního naplnění	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pozitivní vztah k práci</li> <li>• Kariérní motivace, ambice</li> <li>• Reflexe kariéry</li> <li>• Sebehodnocení</li> <li>• Kariérní typ ženy</li> <li>• Péče o děti – bezdětnost</li> <li>• Náročnost práce</li> </ul>
	Zdůrazňování genderového konfliktu: neslučitelnosti rodinných a pracovních rolí žen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Péče o děti bezdětnost</li> <li>• Pojetí rovnosti</li> <li>• Popírání diskriminace</li> <li>• Chápání genderových rolí – tradiční, egalitární</li> <li>• Náročnost práce</li> <li>• Pravidla práce: psaná – nepsaná, odhalení – skrývání, souhlas - nesouhlas</li> </ul>

Zdroj: Manažerky 2001 – soubor 15 hloubkových rozhovorů se ženami na manažerských pozicích. Sociologický ústav AV ČR.

## **Příloha 2.: Schéma rozhovoru pro manažerky**

### **Sociálně demografické údaje**

1. Nejdříve bych se Vás ráda zeptala, kolik je Vám let, zda jste vdaná, máte děti a na jaké pozici pracujete?

### **Vzdělávací dráha**

1. Jakou střední a vysokou školu jste studovala? Proč?
2. Čeho jste chtěla v průběhu studia dosáhnout? Co se z toho splnilo a co ne?
3. Vývoj profesního vzestupu
  - a) Popsat stručně začátky
  - b) Popsat současný stav – co konkrétně dělá, jakou zaujímá v práci pozici, zda je se svou prací spokojená (a co to pro ni znamená, být spokojená či nespokojená se svou prací a v čem), co se v průběhu jejího profesního vzestupu změnilo
  - c) Další formy zvyšování kvalifikace (stáže, speciální odborné kurzy, jazykové kurzy, rekvalifikační kurzy apod.): – kdy a po jakou dobu je dělala
4. Co pro ni její práce znamená (a proč)?

### **Současné pracoviště**

1. Jak velká je pracovní skupina, v níž dělá a kterou řídí? (kolik je v ní mužů a kolik žen, jak jsou přibližně staří a jakou mají kvalifikaci a délku praxe vzhledem k ní)
2. Jakou v této skupině zaujímá pozici vzhledem k ostatním
  - a) popište základní obecná pravidla práce ve firmě – charakteristika práce, kterou dělá
  - b) hlavní charakteristika jejího vlastního stylu práce (řízení) – její vlastní hlavní činnosti – proč si myslí, že tuto práci dělá dobře – v čem by se chtěla zlepšit
3. Existuje rozdíl ve stylu (práce) řízení u ženy a muže? V čem? Jak se liší kariévní dráha mužů a žen ve firmě? Je už u svobodných patrný rozdíl mezi muži a ženami?
4. Jsou v rámci firmy běžné neformální vztahy i mimo práci? Společné sportovní, kulturní vyžití, večírky? Jak vypadá složení těchto kolektivů? – Účastní se všichni? Ovlivňuje to nějak vztahy na pracovišti?
5. Jakou vidí pro sebe perspektivu (kratší i delší) ve vykonávané profesi?
  - a) Čeho chce konkrétně dosáhnout?
  - b) Co by chtěla na své práci, prostředí, kolektivu, stylu změnit

### **Muži a ženy v její profesi**

1. Jaký je podíl mužů a žen v manažerských pozicích obecně, ve firmě?
2. Je podle ní tato profese stejně vhodná pro muže i pro ženy?
  - a) Proč ano, proč ne?
3. Jak její profese intervenuje do jejího života coby ženy – do rozhodování, volného času
  - a) Je v tom u mužů nějaký rozdíl?
4. Zda měla ztížený přístup k profesi
  - b) při získávání místa –
  - c) v dalším vzdělávání
5. Mají ženy (obecně) přístup k této profesi nějak ztížený? Co říká tvrzení: Žena musí být dvakrát lepší než muž, aby získala místo manažera.
  - a) Proč?
  - b) ev. uvést nějaký konkrétní příklad, který zná

6. Má při vykonávání této profese nějaké zvláštní problémy, obtíže nebo naopak nějaké výhody (např. v souvislosti se starostí o rodinu)?
7. Mají jiné ženy při vykonávání této profese nějaké zvláštní problémy, obtíže nebo naopak nějaké výhody (např. v souvislosti se starostí o rodinu)?
8. Mají muži při vykonávání této profese nějaké zvláštní problémy, obtíže nebo naopak nějaké výhody (např. v souvislosti s profesním vzestupem)?
9. Intervenuje fakt, že je žena, nějak do výkonu její profese? ev. Jak?
10. Zda se cítí být rovnoprávná nebo naopak nerovnoprávná ve své profesi vzhledem k mužům.
11. Pokud se cítí být nerovnoprávná, co by se podle ní mělo změnit v jejím okolí, ve společnosti, aby se cítila být rovnoprávná?
12. Co se jí vybaví pod pojmem MOC – je v její práci třeba využívat tohoto nástroje?

### **Plat a životní úroveň**

1. Jaký má plat v porovnání s ostatními členy skupiny – vyšší, stejný, nižší
2. Jaká je její životní úroveň v porovnání:
  - se stejně starými spolužáky ze SŠ, z VŠ
  - se svými kolegy z pracoviště
3. Kdo má vyšší příjem, zda ona nebo její manžel/partner/přítel.

### **Rodina a práce**

Jak řeší problém skloubení rodiny a práce v životě? Očekává, že v budoucnu – až bude mít rodinu – bude v této práci pokračovat? Jak bude situaci řešit?

Jak rodina (partner) přijímá její práci – časová náročnost. Jak si rozdělují péči o domácnost, děti?

Pro bezdětné, svobodné: plánuje sňatek, děti – kdy, kolik. Jak to změní její život? Připravuje se na tuto změnu? Jak to změní její pracovní život?

Jak se firma staví k ženám obecně? K ženám s dětmi? Dává ženám, které se starají o rodinu, nějaké výhody? (pružná pracovní doba, práce doma, zkrácený úvazek)

Jak tento problém řeší ostatní ženy ve firmě?

Politika rovných příležitostí a firma: jaké je pojetí rovnosti u nich.

### **Z jaké pochází rodiny?**

- Co dělají rodiče? Jaké mají vztahy? Kdo doma dominoval?
- Sourozenci. Co dělají?

### **Jaká je partnerova rodina?**

- Jak to chodí u nich?

### **Životní styl**

1. Dovolená – kolik jí má a kolik si jí vybírá
  - kdy si ji vybírá a jak ji obvykle tráví
2. Koníčky a zájmy – jaké
  - kolik má na ně času
3. Péče o sebe samu – co to konkrétně obnáší
  - má čas jen pro sebe (kolik a jak často)
  - jak jej tráví

## Shrnutí

Práce **Životní strategie manažerek: případová studie** je první fází řešení projektu Životní strategie v české podnikatelské sféře 90. let. (podpořen grantem AV ČR reg. č. B7028201.) V této fázi šlo o to, zmapovat z genderového hlediska prostředí řízení. Práce je kvalitativní analýzou genderových vztahů a strategií na řídicích pozicích.

Studie je kvalitativním výzkumem života žen na řídicích pozicích. Nejde zde o srovnání ženské a mužské populace, ale o postižení charakteristik žen a způsobů jejich vyrovnávání s genderovým konfliktem. Výzkum je případovou studií životních strategií žen na jednom pracovišti. Hlubkové rozhovory a jejich kvalitativní analýza ukázaly, že rozhodující při tvorbě životní strategie je kategorie mateřství a věk. Výsledná analýza je proto rozdělena na tři části. V první části analyzuji biografická vyprávění mladých bezdětných manažerek, které plánují založení rodiny. Jejich životní strategie jsou naplněny pracovní realitou, která je ještě málo dotčena horšími pracovními podmínkami žen s dětmi a rodinnými plány. Jejich plány, jak skloubit kariéru s rodinou jsou do značné míry reflexí strategií žen, které rodinu již mají. Pro tuto skupinu žen je charakteristická nestálost jejich plánů a představ, do značné míry způsobená profesními podmínkami, které založení rodiny nepřejí. Tyto ženy odkládají rozhodnutí mít dítě a zvažují své životní preference. Častým problémem je také partnerský vztah, a to jak otázka jeho vzniku a udržení při náročném zaměstnání, ale i otázka vzájemného sladění představ partnerů o rozdělení mužských a ženských rolí.

Druhá část je věnována ženám, kterým se více či méně úspěšně podařilo skloubit rodinu s náročnou profesí v konkurenčním prostředí managementu. Jejich strategie tak představují možné cesty k úspěchu. Analýza ukázala některé strategie, které tyto ženy shodně využívají, a zároveň fakt, že nejde jen o promyšlené tahy v rámci kariérních drah těchto žen. Pro dosažení úspěchu v kariéře musí žena s dětmi racionálně využít daných pravidel a podmínek pracovního prostředí. Zásadní podmínkou a předpokladem pro úspěch jsou tzv. hodnotové strategie, které spočívají zejména v odmítnutí genderových stereotypů a uvědomění si vlastní potřeby realizace v práci.

Třetí část případové studie tvoří strategie bezdětných starších žen, pro které byla absence mateřství příležitostí plně se realizovat při rozvoji své kariéry. Tyto ženy ještě nepatří ke generaci „programově“ bezdětných žen, protože svou bezdětnost vysvětlují dalšími okolnostmi. Pro tuto skupinu žen je typické odmítání nazývat genderové nerovnosti diskriminací. Znevýhodnění, které samy tyto ženy často zažily na vlastní kůži, považují za neměnný fakt. Tyto ženy se s horšími podmínkami, které se nevztahují pouze na ženy s dětmi, čehož jsou samy důkazem, vyrovnaly tvrdou prací a samy tvrdí, že často musely být výrazně lepší než jejich mužští kolegové. Genderové nastavení společnosti výrazně ovlivňuje postoje, strategie a postavení žen v řídicích pozicích. Tento fakt si ženy uvědomují, i když to často odmítají otevřeně přiznat, a podle toho vytvářejí strategie, které tomuto nastavení odpovídají, a se svou pozicí se více či méně smiřují. Pro ženy, které chtějí být úspěšné v prostředí řízení, to často znamená podat vyšší výkon než muži. Reflexe podmínek však ženy často vede i ke strategiím, využívajícím genderovou definici ženských a mužských pozic ve vlastní prospěch. Výsledky této ojedinělé studie životních strategií žen v prostředí řízení představují důležité východisko pro zkoumání strategií žen podnikatelek a mužů podnikatelů.

## Summary

The work **Life Strategies of Women Managers: Case Study** is the first phase of the project Life Strategies in the Czech Business Sphere in the 90s (supported with Grant of AV ČR Registration No. B7028201). The objective in this phase was to map the managerial environment from gender perspective. The work is a qualitative analysis of gender relations and strategies in managerial positions.

The study is a qualitative research of the lives of women in managerial positions. The goal was not to compare the female and male populations but to capture characteristics of women and their ways of dealing with the gender conflict. The survey is a case study of the life strategies of women at one workplace. In-depth interviews and their qualitative analyses have shown that the categories of motherhood and age are critical in the creation of life strategies. The resulting analysis is therefore divided into three parts. In the first part I analyse biographical narratives of young childless women managers who plan to have a family. Their life strategies are based on work experience that has been hardly touched by the worsened working conditions of women with children and family plans. Their plans to harmonise career and family are, to a large extent, reflections upon the strategies adopted by women who already have children. This group of women is typical of an instability of plans and ideas that is due, to a large degree, to the professional conditions that are not conducive to having a family. These women postpone the decision to have a child and contemplate their life preferences. The relationship with a partner is a frequent problem, specifically both the issue of starting and maintaining a relationship while having a demanding job but also the issue of mutual harmonisation of the partners' ideas about the division of men's and women's roles.

The second section is dedicated to women who have, to a lesser or greater extent, managed to harmonise their family responsibilities with a demanding career in a competitive managerial environment. Their strategies thus present possible roads to success. The analysis has revealed certain strategies adopted by these women and at the same time the fact that these are not deliberate steps in their career paths. In order to achieve professional success, a woman with children must rationally use the given rules and conditions on the labour market. The basic condition and prerequisite of success are „value strategies“ which lie especially in the rejection of gender stereotypes and the appreciation of the women's own need of work self-fulfilment.

The third section of the case study concerns the strategies of older childless women for whom the absence of motherhood offered an opportunity to fully realise their potential and develop their career. These women do not belong to the generation of „programmatically“ childless women because they explain their childlessness with other circumstances. It is typical that this group of women refuses to call gender inequalities ‚discrimination‘. They perceive disadvantages they have often experienced themselves to be an unalterable fact. These women have come to terms with the worse conditions on the labour market (that do not affect only women with children) with hard work. They claim that often, they had to perform considerably better than their male counterparts.

The gender arrangement in society influences the attitudes, strategies and position of women in managerial positions. Women are well aware of this fact even if they often refuse

to admit it openly, and accordingly, they develop strategies that correspond to this situation. More or less, they are reconciled with this *status quo*. Women who want to achieve in management often have to perform better than men. The reflection of the existing conditions, however, often leads women to strategies that are built upon the gender definition of women's and men's roles to their own benefit. The results of this unique study of life strategies of women in managerial positions offer an important starting point for the study of strategies of women and men managers.

## Zusammenfassung

Die Arbeit „Lebensstrategien von Managerinnen: Eine Fallstudie“ stellt die erste Phase des Projektes „Lebensstrategien im tschechischen Unternehmensektor der 90er Jahre“ dar (gefördert durch die Akademie der Wissenschaften der Tschechischen Republik, Reg.-Nr. B7028201). In dieser Phase ging es darum, den Leitungsbereich aus genderspezifischer Sicht zu erfassen. Die Arbeit beinhaltet eine qualitative Analyse der Gender-Beziehungen und der Strategien in Führungspositionen.

Gegenstand der Studie ist die qualitative Untersuchung des Lebens von Frauen in Führungspositionen. Es geht hierbei nicht um einen Vergleich der weiblichen und männlichen Population, sondern um die Erfassung der Charakteristika von Frauen und deren Methoden zur Bewältigung des Gender-Konflikts. Die Untersuchung ist eine Fallstudie über die Lebensstrategien von Frauen am selben Arbeitsplatz. Tiefengespräche und ihre qualitative Analyse zeigten, dass bei der Bildung von Lebensstrategien die Kategorien Mutterschaft und Alter entscheidend sind. Die Abschlussanalyse ist deshalb in drei Teile gegliedert. Im ersten Teil analysiere ich die biographischen Aussagen junger, kinderloser Managerinnen, die eine Familiengründung planen. Ihre Lebensstrategien sind angefüllt durch die Berufsrealität, die von den schlechteren Arbeitsbedingungen für Frauen mit Kindern und von Familienplänen noch wenig berührt ist. In ihren Plänen, wie sie Karriere und Familie vereinen wollen, spiegelt sich in erheblichem Umfang die Reflexion über die Strategien von Frauen, die bereits eine Familie haben, wider. Für diese Gruppe von Frauen ist die Unbeständigkeit ihrer Pläne und Vorstellungen charakteristisch. Verantwortlich dafür sind in beträchtlichem Maße die beruflichen Bedingungen, die eine Familiengründung nicht begünstigen. Diese Frauen schieben die Entscheidung, ein Kind zu haben, auf und wägen ihre Lebensprioritäten ab. Ein häufiges Problem ist auch die Partnerbeziehung, und zwar sowohl die Frage ihrer Anbahnung und Aufrechterhaltung neben einer anspruchsvollen Arbeit, aber auch die Frage, wie die Vorstellungen der Partner über die Trennung der Männer- und Frauenrollen miteinander in Einklang gebracht werden können.

Der zweite Teil ist Frauen gewidmet, denen es mehr oder weniger erfolgreich gelungen ist, die Familie und einen anspruchsvollen Beruf in dem durch Konkurrenz geprägten Umfeld des Managements zu vereinen. Ihre Strategien stellen so mögliche Wege zum Erfolg dar. Die Analyse zeigte einige Strategien, welche die Frauen übereinstimmend einschlugen und verdeutlichte gleichzeitig, dass es sich nicht nur um durchdachte Winkelzüge im Rahmen der Laufbahnen dieser Frauen handelt. Um in der Karriere zum Erfolg zu gelangen, muss die Frau mit Kindern die gegebenen Regeln und Bedingungen des Arbeitsumfeldes rational nutzen. Grundbedingung und Voraussetzung für den Erfolg sind sog. Wertstrategien, die insbe-



sondere in der Ablehnung der Gender-Stereotypen und in der Bewusstmachung des eigenen Bedürfnisses der Selbstverwirklichung in der Arbeit bestehen.

Den dritten Teil der Fallstudie bilden die Strategien der kinderlosen älteren Frauen, für die das Fehlen der Mutterschaft eine Möglichkeit darstellte, sich bei der Entwicklung der eigenen Karriere ganz zu verwirklichen. Diese Frauen gehören noch nicht zur Generation der „programmatisch“ kinderlosen Frauen, denn sie erklären ihre Kinderlosigkeit durch andere Gegebenheiten. Für diese Gruppe von Frauen ist typisch, dass sie es ablehnen, Ungleichheiten zwischen den Geschlechtern als Diskriminierung zu bezeichnen. Die Benachteiligungen, die diese Frauen selbst oft am eigenen Leib erfuhren, halten sie für eine unabänderliche Tatsache. Diese Frauen bewältigten die schlechteren Bedingungen, die nicht nur Frauen mit Kindern betreffen (wofür sie selbst der Beweis sind), durch harte Arbeit und versichern selbst, dass sie oft erheblich besser sein mussten als ihre männlichen Kollegen.

Die Gender-Einstellung der Gesellschaft hat erheblichen Einfluss auf die Haltungen, Strategien und die Stellung von Frauen in Führungspositionen. Dieser Tatsache sind sich Frauen bewusst, obwohl sie es häufig nicht offen zugeben möchten. Sie bilden Strategien heraus, die dieser Stellung entsprechen, und finden sich mehr oder weniger mit ihrer Position ab. Für Frauen, die im Leitungsbereich erfolgreich sein wollen, bedeutet dies oft, mehr zu leisten als Männer. Eine Reflexion über die Bedingungen führt Frauen jedoch oft auch zu Strategien, welche die Geschlechterdefinition der weiblichen und männlichen Positionen zum eigenen Vorteil nutzen. Die Ergebnisse dieser einmaligen Studie über die Lebensstrategien im Leitungsbereich bilden einen wichtigen Ausgangspunkt für die Untersuchung der Strategien von Frauen, die als Unternehmerinnen, und Männern, die als Unternehmer tätig sind.

---

## Publikace edice „SOCIOLOGICAL PAPERS“

Edice „Sociological Papers“ je pokračováním edice „Working Papers“, která vychází od roku 1989.

- SP 02:7 T. Kostelecký, J. Stachová, D. Čermák: Region a politika.
- SP 02:6 Z. Vajdová, J. Kabele: Možnosti chápání hierarchií a jejich komunistická éra.
- SP 02:5 P. Sunega, D. Čermák, Z. Vajdová: Dráhy bydlení v ČR 1960–2001. 97 s., 177 Kč
- SP 02:4 Z. R. Nešpor: Reemigranti a sociálně sdílené hodnoty. Prolegomena k sociologickému studiu českých emigračních procesů 20. století se zvláštním zřetelem k západní reemigraci 90. let. 85 s.
- SP 02:3 M. Lux: Spokojenost českých občanů s bydlením. 56 s., 93 Kč
- SP 02:2 N. Simonová: The Influence of Family Origin on the Evolution of Educational Inequalities in the Czech Republic after 1989, 36 s., 73 Kč
- SP 02:1 P. Machonin, M. Tuček: Zrod a další vývoj nových elit v České republice (od konce osmdesátých let 20. století do jara 2002; 64 s., 97 Kč
- SP 01:12 M. Hájek, T. Holeček, J. Kabele, P. Kohoutek, Z. Vajdová: Kdo se bojí hierarchií? Dědictví komunistické vlády; 99 s., 133 Kč
- SP 01:11 H. Jeřábek a E. Veisová: 11 September. Mezinárodní internetový komunikační výzkum International On-line Communication Research; 60 s., 95 Kč
- SP 01:10 J. Rychtaříková, S. Pikálková, D. Hamplová: Diferenciace reprodukčního a rodinného chování v evropských populacích; 83 s., 117 Kč
- SP 01:9 T. Kostelecký: Vzestup nebo pád politického regionalismu? Změny na politické mapě v letech 1992 až 1998 – srovnání České a Slovenské republiky; 96 s., 133 Kč
- SP 01:8 M. Novák a K. Vlachová: Linie štěpení v České republice. Komparace národní úrovně s příkladem konkrétní lokality; 32 s., 68 Kč
- SP 01:7 D. Kozlíková: Romská otázka – překážka vstupu České republiky do Evropské unie?; 64 s., 100 Kč
- SP 01:6 P. Soukup: ISSP – Životní prostředí; 74 s., 105 Kč
- SP 01:5 J. Večerník: Mzdová a příjmová diferenciace v České republice v transformačním období; 66 s., 111 Kč
- SP 01:4 F. Zich: The Bearers of Development of the Cross-Border Community on Czech-German Border; 54 s., 88 Kč
- SP 01:3 P. Sunega: Adresný příspěvek na nájemné v prostředí České republiky: komparace vybraných modelů; 96 s., 138 Kč
- SP 01:2 M. Kreidl: The Role of Political, Social and Cultural Capital in Secondary School Selection in Socialist Czechoslovakia, 1948–1989; 48 pp., 89 Kč
- SP 01:1 P. Štěpánková: Income Maintenance Policies, Household Characteristics and Work Incentives in the Czech Republic; 40 pp., 77 Kč
- SP 00:7 L. Simerská, I. Smetáčková: Pracovní a rodinná praxe mladých lékařek; 70 s., 95.– Kč
- SP 00:6 P. Machonin, L. Gatnar, M. Tuček: Vývoj sociální struktury v české společnosti 1988–1999; 70 s., 101 Kč

- 
- SP 00:5 K. Vlachová: Stranická identifikace v České republice; 38 s., 62 Kč  
SP 00:4 M. Kreidl: What makes inequalities legitimate? An international comparison; 54 pp., 80 Kč  
SP 00:3 D. Hamplová: Náboženství a nadpřirozeno ve společnosti (mezinárodní srovnání na základě jednoho empirického výzkumu); 64 s., 90 Kč  
SP 00:2 K. Müller, V. Štědranský: Transformace a modernizace společnosti na příkladech vybraných institucí. První část případových studií: střední průmyslový podnik, softwarová firma, banka, různá zdravotnická zařízení, vysokoškolský institut; 116 s., 109 Kč  
SP 00:1 M. Lux: The housing policy changes and housing expenditures in the Czech Republic; 64 pp., 82 Kč

## **PUBLIKACE EDICE „WORKING PAPERS“**

- WP 99:11 M. Jeřábek (ed.): Geografická analýza pohraničí České republiky; 184 s.  
WP 99:10 M. Kreidl, K. Vlachová: Rise and Decline of Right-Wing Extremism in the Czech Republic in the 1990s; 40 p.  
WP 99:9 B. Řeháková: Vnímané a spravedlivé nerovnosti: vývoj v devadesátých letech a další souvislosti; 46 s.  
WP 99:8 L. Brokl, A. Seidlová, J. Bečvář, P. Rakušanová: Postoje československých občanů k demokracii v roce 1968; 84 s.  
WP 99:7 H. Jeřábek, R. Gabriel, M. Kříž, H. Malečková, M. Novák, E. Pilíková, K. Plecítá, J. Remr, A. Vlachová: Utváření postojů obyvatel českého města I. Lidé s vlivem a osobní mezilidská komunikace při utváření politických postojů v lokální komunitě; 136 s.  
WP 99:6 H. Maříková: Muž v rodině: demokratizace sféry soukromé; 110 s.  
WP 99:5 M. Musilová: Vývoj politiky rovných příležitostí mužů a žen v České republice v kontextu evropské integrace; 60 s.  
WP 99:4 F. Zich: Nositelé přeshraniční spolupráce na česko-německé hranici; 108 s.  
WP 99:3 L. Bušítková: Známosti osobností lokální politiky; 68 s.  
WP 99:2 A. Nedomová (editor), L. Bušítková, E. Heřmanová, T. Kostecký, Z. Vajdová, P. Vojtěchovská: Trh bydlení, jeho regionální diference a sociální souvislosti; 82 s.  
WP 99:1 M. Tuček, E. Rendlová, M. Rezková, A. Glasová, J. Černý: Odras společenských změn ve veřejném mínění 1990–1998 (analýza dat IVVM); 104 s.  
WP 98:6 K. Müller: Modernizační kontext transformace, strukturní a institucionální aspekty; 82 s.  
WP 98:5 L. Brokl, Z. Mansfeldová, A. Kroupa: Poslanci prvního českého parlamentu (1992–1996); 94 s.  
WP 98:4 M. Lux: Konzervatismus a liberalismus na pozadí percepce sociálního státu; 56 s.  
WP 98:3 M. Tuček a kol.: Česká rodina v transformaci – Stratifikace, dělba rolí a hodnotové orientace; 162 s.

# **Životní strategie manažerek: případová studie**

**Alena Křížková**

Edice Sociological Papers SP 02:8

Řídí: Marie Čermáková

Překlady: Marcela Linková, Daniel Meier

Redakce: Anna Čermáková

Sazba: M&R Třešňákovi

Sociologický ústav AV ČR

Jilská 1, 110 00 Praha 1

Náklad 200 ks

1. vydání

Prodej zajišťuje Tiskové a ediční oddělení SoÚ

tel. 222 221 761, fax 221 183 250

e-mail: prodej@soc.cas.cz