

mezi muži a ženami. Od 70. let se masová gymnastika dále proměňovala a z metaforických „příběhů“ o hrdosti a lásce k vlasti se stávala cvičením, jež respektuje a proklamuje rodinnou politiku (cvičili všichni – muži, ženy i děti). Kapitola Petra Roubala ukázala na obecnou rovinu vztahů mužů a žen v období socialismu a také na samostatné etablování rovnosti mužů a žen prostřednictvím československého modelu masové gymnastiky (spartakiády).

Kapitola Patry Hanákové analyzuje vybrané filmy Věry Chytilové a Ester Krumbachové. Jak autorka sama říká, práci, které by se věnovaly československé kinematografii z pohledu genderu, je velice málo, proto si klade za cíl vybrané filmy kriticky zhodnotit z hlediska genderové perspektivy. Autorka se například zaměřuje na to, jak Chytilová a Krumbachová pracovaly v mužském světě československého filmu. Autorka zde pracuje se svým konceptem latentního feminismu (*latent feminism*), který využívá k analýze práce těchto dvou uvedených žen. Latentní feminismus odkazuje k určitému druhu reflexe genderu založené na osobních

zkušenostech, který se vyhýbá konceptualizaci či propagandě politických stanovisek. Podle Hanákové díla Chytilové a Krumbachové nabízejí subverzivní potenciál pro otázku rovnosti mužů a žen (nikoli z pohledu politiky rovnosti mužů a žen tak, jak jej prosazoval státní aparát), stejně jako zaměření se na ženské postavy (ty se v jejich filmech stávají hlavními postavami, stejně jako jejich myšlenky či pocity).

Recenzovaná kniha otevírá mnoho nových témat naší nedávné historie z genderové perspektivy. Například téma zhodnocení české kinematografie (především českých režisérů) je poměrně ojedinělé téma, které předestírá nový a neotřelý pohled na filmovou analýzu. Kniha navíc nabízí díky zvolenému způsobu analýzy kultury genderu jako symbolické a sociální kategorie plastičtější vhled do problematiky postavení mužů a žen a emancipace žen v období socialismu. Ačkoli se můžeme ptát, zda se jedná skutečně o nový pohled na politiku genderu v období socialismu, je nepochybné, že kniha čtenářům a čtenářkám nabídne rozbor různorodých témat a jejich souvislostí.

KUDY NA VRCHOL? / MARIE DLOUHÁ

FAGAN, COLETTE, GONZÁLEZ MENÉNDEZ, MARIA C., GÓMEZ ANSÓN, SILVIA (EDS.). 2012. *WOMEN ON CORPORATE BOARDS AND IN TOP MANAGEMENT: EUROPEAN TRENDS AND POLICY*. NEW YORK: PALGRAVE MACMILLAN.

Od roku 1970 došlo v zemích OECD k velkému nárůstu zaměstnanosti žen. Na trhu práce však stále nacházíme odlišnosti v postavení žen a mužů jak mezi obory, tak v pozicích, které v rámci oborů zastupují. Sborník *Women on Corporate Boards and in Top Management* se zabývá tím, jaké je postavení žen v nejvyšších řídicích pozicích – v představenstvech firem a ve vrcholovém managementu. Dlouhodobě se totiž ukazuje, že se zde objevují nejen nerovnosti kvantitativní –

v množství žen v těchto pozicích, ale také kvalitativní – tj. v charakteru pozic, které zastupují, a v kompetencích a míře vlivu, kterou v daných firmách mají.

Recenzovaná kniha shrnuje poznatky z několika zemí EU a podrobně analyzuje situaci žen ve vrcholových řídicích pozicích. Editorky sborníku upozorňují na to, že v současné době jsou zkušenosti a kvalifikace žen a mužů podobné, nerovné postavení žen v řídicích pozicích tedy nelze vysvětlit

řují – příkladem může být časopis *International Journal of Gender and Entrepreneurship*. Nicméně právě dosavadní směřování hlavního proudu výzkumu ženského podnikání, které se soustředilo (samozřejmě že ne vždy) na roli žen v podnikání a na jejich zviditelnování, bylo podrobena kritice. Například Susan Marlow z Nottinghamské univerzity vyzdvihovala fakt, že zkoumat jenom ženy, případně pracovat s ženami a s muži pouze jako s výlučnými kategoriemi, zvyšuje rozdíly mezi nimi. Kladla otázky jako Proč se ptáme pouze žen (a ne mužů) na to, jak podnikání ovlivňuje jejich rodinu? nebo Nezakrýváme podobnosti mezi ženami a muži, když pátráme po jejich odlišnostech? Stereotypní představy výzkumníků a výzkumnic ovlivňují totiž výzkum už ve fázi kladení si otázek. Pokud se hledají rozdíly mezi podnikateli a podnikatelkami, často se vychází ze stereotypních představ, kterými je pak ovlivněn nejen způsob formulace otázek, ale i výsledky samotné. Tito autoři se tak pokusili klást si otázky jinak a zjistili například, že tradiční předpoklad, že ženy si spojují podnikání s ekonomickým ziskem méně než muži, je mylný (Saridakis et al. 2014).

Otázka po budoucím směřování výzkumu vyvolala i další kritiku současného stavu. Konkrétně byl problematizován pohled na muže a ženy podnikatele a podnikatelky jako dvě proměnné v obrovských datových souborech. Právě tento styl práce s podnikateli a podnikatelkami jako proměnnými potvrzuje a znovu vytváří kategorie mužů a žen. Bylo navrhováno zaměřit se spíše na gender a na jeho chápání jako (znovu)vytvářeného v interakcích. Pozornost se tedy může soustředit na to, jak se gender dělá. Právě přítomná Anne de Bruin upozorňovala na toto možné směřování, které je spojeno s kvalitativními technikami zkoumání, například diskursivními a narativními přístupy (více viz Brush, Bruin, Welter [2009]).

Kromě kritiky se také nabízela možná řešení, kam současný výzkum podnikání žen posunout. Tato řešení opět vycházela převážně ne od moderátorek – Elizabeth Gatewood a Henry Colette – ale diskutoval o nich celý sál účastnic a účastníků konference. Navrhovala

lit pouze individuálními charakteristikami. Jako důležité se tudíž ukazuje zahrnutí makroperspektivy – organizačních a společenských faktorů. Mezi vlivy, které hrají roli na organizační úrovni, patří typ firmy, oblast jejího zájmu a firemní kultura. Způsob práce ve firmách většinou odpovídá spíše pracujícímu bez rodinných závazků – je vyžadováno vysoké pracovní nasazení, dlouhý čas strávený v práci, nepřerušovaná kariéra apod. Vzhledem k tomu, že péči o děti a rodinu tráví v současné době více času ženy než muži a je to také od nich častěji očekáváno, stává se pro muže jednodušší dosáhnout vyšších pozic. K důležitým sociálním faktorům patří například celkový přístup k postavení žen ve společnosti, práci a rodině. Všechny tyto faktory rámuje národní kontext, do kterého můžeme zahrnout sociální politiku, právní řád, sociální instituce, kulturní tradice a další vlivy.

Specifičnost jednotlivých národních kontextů vedla editorky k tomu, aby sestavily sborník z příspěvků, které podrobně analyzují situaci v jednotlivých zemích – Norsku, Švédsku, Finsku, Velké Británii, Francii, Španělsku, Slovinsku a Maďarsku – na základě obdobné metodologie. Tyto státy byly vybírány zejména s ohledem na to, aby byly v knize zastoupeny země s různým sociálněpolitickým rámcem. Proto jsou zde přítomny státy severského *sociodemokratického modelu* – Norsko, Švédsko a Finsko, které tradičně vykazují největší míru genderové rovnosti a jejichž sociální politika je založena na modelu dospělého pracujícího (*adult worker model*) – tj. modelu, který se snaží zajistit vysokou zaměstnanost jak mužů, tak žen. *Liberální model* zastoupený Velkou Británií je typický nízkými zásahy státu a slabou právní regulací. V oblasti genderových vztahů funguje modifikovaný model muže živitele (*modified breadwinner model*), ve kterém sice ženy mají vysokou zaměstnanost, nicméně je zde malá státní podpora opatření umožňujících kombinaci práce a rodiny. Do *korporátního modelu*, pro který jsou typická širší opatření sociálního státu a větší ochrana práv pracujících, můžeme zařadit Španělsko a Francii.

Tento model však nemá tak silná opatření podporující model dospělého pracujícího jako severské země a rovněž důraz na rovnost není tak silný. Poslední skupinou jsou *postsocialistické země*, zde Maďarsko a Slovinsko, které kombinují očekávání modelu dospělého pracujícího s genderovou segregací povinností mezi domácí a pracovní sférou.

Nyní bych stručně představila základní charakteristiky nastavení státních politik jednotlivých zkoumaných států, jejich sociálněpolitický kontext, opatření směřující k genderové rovnosti aplikovaná v daných státech a také strukturu a postavení žen a mužů ve vrcholovém managementu a představenstvech firem v těchto zemích, která z předchozích charakteristik vyplývá.

V Norsku je hodnota genderové rovnosti silně zakořeněna zejména ve veřejném prostoru. Pro tržní prostředí je stále typická genderová segregace, především v řídicích pozicích. Norsko má v oblasti politiky týkající se rovných příležitostí značně regulativní přístup a dlouhodobé zkušenosti s kvótami. Není tedy překvapivé, že i v oblasti řízení byly v roce 2003 zavedeny kvóty, které vedly ke 40% podílu žen v představenstvech v roce 2009¹. Kvóty však ovlivnily zastoupení žen pouze v určitých druzích společností (a. s. a s. r. o.). Změnilo se také složení a charakter představenstev – zastoupené ženy mají typicky vyšší vzdělání než muži, jsou mladší a nemívají vlastnický podíl v těchto firmách. Zároveň se zvýšil počet mnohonásobných členství v představenstvech, moc se tedy koncentruje v rukou úzké skupiny lidí. Zavedení kvót nemělo ani v Norsku bezvýhradnou podporu.

Silná podpora rovnosti je přítomna i ve Švédsku, což se projevuje nejen vysokou participací žen na trhu práce a v politice, ale také například nízkou nerovností v odměňování mezi muži a ženami. Nejvyšší řídicí pozice opět patří převážně mužům. Ve Švédsku byl počet žen v představenstvech firem nejvíce ovlivněn doporučením genderové rovnosti, jež bylo zahrnuto v zásadách správy řízení společ-

nými možnými cestami bylo například věnovat pozornost i jiným nerovnostem v podnikání než pouze genderovým – například sexuální orientaci či rase. Věnovat více pozornosti životu podnikajících celkově – zejména oblasti rodinné – a to jak z pohledu žen, tak z pohledu mužů. Je možné také zkoumat kontextové faktory, tj. jaký vliv na podnikání má prostředí, ve kterém se odehrává. Podnikání bylo rovněž podrobeno kritice jako pozitivní koncept, který je spojován se samostatností, inovací, ekonomickou produkcí a úspěchem. To může zproblematizovat například zkoumání nejen úspěšných, ale také neúspěšných firem, nebo jinak motivovaných odchodů z podnikání. Ke srovnání lze využít i životních příběhů podnikatelek a podnikatelů, kteří mají ve své pracovní historii více podnikatelských či zaměstnaneckých zkušeností. Právě kladení si otázek týkajících se fluktuace mezi podnikáním a klasickým zaměstnáním může poodhalit další oblasti, které pomáhají vědcům a vědkyním pochopit tento fenomén.

Směřování výzkumu také nebylo jmenováno pouze ve spojitosti se současným výzkumem, pozornost byla věnovaná i budoucnosti tohoto odvětví. Zájem se obracel na nové badatelky a badatele, kteří/které se o téma zajímají. Hledaly se důvody jejich zájmu, zvláště proto, že právě nové nápady a pohledy mohou směr výzkumu ovlivňovat nebo případně určovat. Finálním nápadem, jak dále posunout výzkum, který vzešel z konference, bylo nestavět ho separátně od výzkumu podnikání jako takového, ale snažit se začlenit otázky genderu do jeho hlavního proudu. Zároveň se ozývaly i hlasy, které upozorňovaly na přílišnou akademičnost výzkumu, a tudíž odtrženost od reality. Byly kladeny požadavky na to, aby měl výzkum praktické dopady. Výzkumné kroky by měly směřovat i ke konkrétním radám, které by mohly vést ke změně současné situace. Takovým, patrně všeobhajmujícím tématem, které provází všechny vědkyně a vědce zabývající se problematikou genderu i mimo oblast podnikání, bylo, jak dostat tyto otázky do většího povědomí a získat pro ně hlas nejen v úzké skupině, která se tématem zabývá. Tento cíl poněkud kalila skutečnost, že na konferenci byla velká

ností. Politické debaty se vedly i o možnosti zavedení kvótního systému obdobného jako v Norsku. Samotná diskuse o kvótách a hrozba jejich zavedení vedla k výraznému zvýšení počtu žen v představenstvech firem. Švédsko je tedy zajímavým případem země, ve které ke změně (a to i v soukromých firmách) vedla samotná veřejná debata o možném zavedení právních opatření zajišťujících rovné zastoupení ve vrcholovém managementu.

Rovněž ve Finsku ženy dosahují vysokého vzdělání a jsou hojně zastoupeny ve středním řízení. I zde je však typický horší přístup žen do vysokého managementu. Finskou situaci provází diskuse o tom, zda jsou příčinou nedostatečného počtu žen chybějící zkušenosti a kvalifikace a zda státní zásahy usilující o rovnost nepovedou k omezení tržních principů. Ve Finsku vzrostl počet žen v představenstvech firem po zavedení kvót. Růst byl výraznější ve státních podnicích, kterých se opatření týkala. U soukromých podniků opatření zavedena nejsou, zde také došlo k vzrůstu, ovšem výrazně nižšímu. Zastoupení žen ve státních firmách se liší podle odvětví, na které se firma zaměřuje – technologicky orientované firmy jsou většinou řízeny spíše muži, firmy zaměřené na telekomunikace a služby mají vyšší zastoupení žen, než je obvyklé. Sami Finové však považují zastoupení žen v představenstvech² za nízké.

Ve Velké Británii také roste počet žen v manažerských pozicích, nejvyšší úroveň řízení ale stále patří elitní skupině bílých mužů. Přestože zvláště mladé ženy dosahují často vyššího vzdělání než muži, zůstává zde jak vertikální, tak horizontální segregace trhu práce. Zastoupení žen ve vyšších pozicích se však zlepšuje jen pozvolna. Může to být ovlivněno jak sociální politikou, která upřednostňuje tradiční rozdělení rolí v rodině, tak tím, že v oblasti rovnosti v zastoupení v představenstvech byla stanovena pouze nezávazná doporučení. Pro Velkou Británii je ovšem typické, že se v případě selhání doporučení obvykle nezavádějí povinná opatření. Hrozba kvót tedy není velká a nehraje ta-

kovou roli, jakou hrála ve Švédsku. Analýza britských představenstev také ukázala rozdíly ve struktuře pozic v rámci představenstva. Muži například častěji vykonávají výkonné pozice, které jsou spojené s každodenním chodem firem, a tím se odlišuje jejich mocenská hodnota.

Ve státech, které řadíme ke korporátnímu modelu, konkrétně ve Francii a Španělsku, byla přijata legislativa zahrnující kvóty pro členy představenstev ve veřejných společnostech. Silná role státu, která je typická pro Francii, se promítá do častých zásahů i v oblasti rovnosti žen a mužů. Kromě kvótních opatření můžeme jmenovat například snahy mírnit platovou nerovnost mezi muži a ženami. Analýza francouzského prostředí ukazuje, že je nutné brát v potaz historii firem – roli v zastoupení žen hraje například to, jestli se jedná o firmu rodinnou. Španělská kvótní opatření nebyla zdaleka tak radikální, byla založena zejména na doporučeních, přesto vyvolala v zemi rozsáhlé debaty. Růst počtu žen v představenstvech není příliš rychlý vzhledem k mírnému nastavení opatření.

Postsocialistické země – Slovinsko a Maďarsko – zatím nezavedly žádná právní opatření směřující k rovnosti v řídicích pozicích, ani v podobě doporučení. Tomu odpovídá i struktura představenstev firem, kde počet žen téměř stagnuje. Přestože i zde je silné zastoupení žen na trhu práce, zůstává většina mocenských pozic v rukou mužů. V úvahách o zavedení kvót v těchto zemích je však třeba brát v potaz, že politiky rovnosti zde nemají stabilní podporu, a přijetí přísnějších legislativních opatření tak naráží na silný odpor jak širší veřejnosti, tak politiků. Případ Slovinska znovu poukazuje na podobnosti v individuálních charakteristikách vrcholných manažerek a manažerů. Největší odlišností, která ženy v jejich pozici znevýhodňuje, jsou povinnosti v domácí sféře. Maďarský případ ukazuje na rozdíly mezi zastoupením žen v představenstvech velkých a malých firem (v malých je podíl žen vyšší než ve firmách velkých).

Postavení žen ve významných vedoucích či řídicích po-

řevaha žen. Otázkou se tak stává, jestli jedním z prostředků, jak dosáhnout větší pozornosti pro genderové otázky obecně, není získat pozornost více mužů. Jenomže jak by bylo možné tento zájem zvýšit?

I kritické otázky zaměřené na současné směřování výzkumu byly podrobeny kritice. Ta pramenila především z toho, že konference se účastnili zástupci a zástupkyně z celého světa – jak z USA a Kanady, tak z evropských států, zejména severovýchodních zemí, tak například z arabských zemí (Spojené arabské emiráty), z Jižní Ameriky, Nového Zélandu či Austrálie. Poněkud chyběli zástupci z asijských států, Afriky a postsocialistických zemí. Určité názorové pnutí proto plynulo z toho, že zde byli přítomni zástupci a zástupkyně z různých kulturních prostředí. Zástupkyně tradičnějších společností, jakými jsou například arabské státy, namítaly, že v jejich zemích není výzkum podnikání žen a samotné podnikání žen tak rozšířené. Poukazovaly na to, že některé z navrhovaných otázek se mohou stát teprve nadstavbou určitého vědění, které zatím v těchto zemích postrádají.

Možná právě to, že podnikání žen je poněkud specifickým tématem, kterým se zabývá úzká skupina vědců a vědkyň, odráží i skutečnost, že konference nepatřila k těm největším. Jednalo se o necelou stovku účastníků a účastnic a téměř 50 příspěvků na nejrůznější témata. Někteří z přednášejících ukázali, že jejich výzkum do mnoha navrhovaných směrů již zasahuje. Příkladem mohou být vystoupení, která kriticky analyzovaly samotný výzkum podnikání a žen či genderu. Lene Foss, Henry Colette a Helene Ahl kupříkladu věnovaly svůj příspěvek *A Review of Policy and Practice Implications in Gender and Entrepreneurship Research* analýze článků věnujících se genderu a podnikání a zjistily, že možnost praktické aplikace výsledků výzkumu na reálnou praxi v nich není příliš zahrnuta. Susan Marlow a Janine Swail se ve svém příspěvku *Re-evaluating Business Exit from a Gendered Perspective* zaměřily na konce podnikání v podobě krachu nebo dobrovolného odchodu do klasického zaměstnání. Ukázaly nejen to, jak je podnikání vzájemně provázáno s rodin-

zicích je téma důležité zejména z toho důvodu, že odhaluje mocenské struktury působící ve společnosti. Sborník *Women on Corporate Boards and in Top Management* díky podrobné empirické analýze ukázal různé podoby a důsledky zastoupení žen v předsednictvech firem a ve vrcholovém managementu v závislosti na sociokulturním kontextu. Doplněním o kvalitativní data by analýzy mohly jít hlouběji k důvodům nestejných pozic mužů a žen v nejvyšším řízení. Ryze kvantitativní práce se také jistě nevyhne výtkám ohledně toho, že unifikuje ženskou zkušenost a staví ji do opozice k té mužské, čímž reprodukuje odlišnosti, a tedy nerovnosti. Kniha *Women on Corporate Boards and in Top Management* částečně na tuto možnou kritiku reaguje a poukazuje na časté podobnosti, které mezi vrcholovými pracovníky a pracovnicemi jsou. Velkou předností knihy je také to, že neprezentuje daná opatření, která se snaží vyrovnávat počet mužů a žen v řídicích pozicích, jako univerzální a neproblematická. Příkladem výtky k pozitivním opatřením v případě podpory žen je například to, že se jejich pomocí může reprodukovat slabší postavení žen. Ženy jsou totiž konstruovány jako ty, kterým je třeba pomáhat, jež jsou odlišné od mužů, kteří pomoc nepotřebují. Druhým pohledem reagujícím na tuto výtku může být to, že pozitivní opatření nejsou zvýhodňováním žen, ale jsou zmírňováním nerovných podmínek přístupu žen do řídicích pozic. V současné době jsou totiž díky neformálním a netransparentním pravidlům upřednostňováni muži.

Nakonec snad jen zamyšlení, jak se výsledky studie vztahují k českému prostředí, ve kterém se pohybujeme. ČR je samozřejmě nejbližší státům s postsocialistickou minulostí – Slovinsku a Maďarsku. Počet žen ve vedení velkých firem je

výrazně menší než počet mužů – jejich zastoupení činí okolo 8 %.³ Genderové stereotypy, nedostatek flexibilních pracovních úvazků a dlouhá a málo placená rodičovská dovolená, to všechno jsou faktory přispívající k tomu, že břemeno rodinné péče spočívá na ženách. Stejně jako v Maďarsku a Slovinsku však počet žen ve vedení firem mírně stoupá. Kvóty a jiné pozitivní akce směřující k genderové rovnosti jsou českou společností obecně přijímány spíše negativně, nicméně přítomnost nadnárodních firem, které se řídí pravidly země, ze které pocházejí, může pracovníkům a pracovnícím ukázat cestu pozitivních opatření jako možnou.

Recenzovaná kniha přináší solidní empirický základ pro další výzkum v oblasti struktury řízení velkých firem a vrcholového managementu. Přestože většina opatření nemá dlouhého trvání a dlouhodobější efekty by bylo možno prokázat až dalším longitudinálním šetřením, je na příkladu zvláště severovýchodních zemí patrný posun směrem k genderové rovnosti. Ukazuje se, že schopnosti žen nejsou jiné než ty mužské a že společnosti s ženami ve vedoucích pozicích mají vyšší výkonnost a lepší ekonomické výsledky.

Poznámky

1 Jednalo se o zastoupení žen v představenstvech akciových společností a společností s ručeným omezením.

2 Roku 2009 bylo v představenstvech 16,8 % žen.

3 Deloitte. 2013. *Deloitte CGC: České manažerky se prosazují především ve zdravotnictví, v telekomunikacích a dopravě*. [online]. Praha [cit. 30. 9. 2014]. Dostupné z: <<http://www.deloittelegal.cz/deloitte-cgc-ceske-manazerky-se-prosazuji-predevším-ve-zdravotnictvi-v-telekomunikacich-a-doprave.html>>.

nou sférou, ale také přehodnotily jednoznačně negativní pohled na konce podnikání. Snaha o udržení podnikání a směřování k prosperitě tohoto podnikání podle jejich názoru naopak může být mnohdy negativnější volbou než rozhodnutí z podnikání odejít. Navíc poukázaly na to, že na zdánlivě neutrální odchod z/neúspěch v podnikání je ve skutečnosti silně genderovaný fenomén. Také další příspěvky na konferenci nenabízely pouhý popis, ale rovněž porozumění současnému stavu. Edwina Pio a kolektiv vystoupili s prezentací *Exotic Meets Suave: The Micro Dynamics of Homophily in the Cambridge Cluster*, ve které se zabývali možným alternativním vysvětlením nižší participace žen v jednom podnikatelském inkubátoru v Anglii. Zjistili, že důvody lze hledat především v mužských sítích, které zde fungují a které ovlivňují například rozdělování peněz, ale také výběr kandidátů do rozhodčích rad apod.

Rostoucí komunita okolo projektu *Diana* ukázala, že společné propojení tématu genderu a podnikání (případně žen v podnikání) má již solidní základ teoretických znalostí a praktických zkušeností, ze kterého lze čerpat. Jak je patrné z mého příspěvku, mnoho otázek, které si badatelé a badatelky v této oblasti kladou, přesahuje rámec výzkumu podnikání a může sloužit jako inspirace i dalším lidem zabývajícím se tématem genderu.

Literatura

- Brush, C. G., Bruin, A. de, Welter, F. 2009. „A gender-aware framework for women's entrepreneurship.“ *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, Vol. 1, No. 1: 8–24, doi:10.1108/17566260910942318.
- Saridakis, G., Marlow, S., Storey, D. J. 2014. „Do different factors explain male and female self-employment rates?“ *Journal of Business Venturing*, Vol. 29, No. 3: 345–362, doi:10.1016/j.jbusvent.2013.04.004.