



manažerka a stres

ivana šnýdrová

pro moderní
ženu



 GRADA

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.

Používání elektronické verze knihy je umožněno jen osobě, která ji legálně nabyla a jen pro její osobní a vnitřní potřeby v rozsahu stanoveném autorským zákonem. Elektronická kniha je datový soubor, který lze užívat pouze v takové formě, v jaké jej lze stáhnout s portálu. Jakékoliv neoprávněné užití elektronické knihy nebo její části, spočívající např. v kopírování, úpravách, prodeji, pronajímání, půjčování, sdělování veřejnosti nebo jakémkoliv druhu obchodování nebo neobchodního šíření je zakázáno! Zejména je zakázána jakákoliv konverze datového souboru nebo extrakce části nebo celého textu, umístování textu na servery, ze kterých je možno tento soubor dále stahovat, přitom není rozhodující, kdo takovéto sdílení umožnil. Je zakázáno sdělování údajů o uživatelském účtu jiným osobám, zasahování do technických prostředků, které chrání elektronickou knihu, případně omezují rozsah jejího užití. Uživatel také není oprávněn jakkoliv testovat, zkoušet či obcházet technické zabezpečení elektronické knihy.

*„Byznys nebere ohled na ženy, které musejí
vyvažovat práci s jinými povinnostmi.
Už to, že jim vůbec na něčem jiném
záleží, může být vykládáno jako zrada.
Tento postoj se sice začíná měnit, ale jde to
pomalu. I když se to může zdát nefér, starost
o domácí život prostě do hry nepatří.“*

Adrienne Mendellová

PhDr. Ivana Šnýdrová, CSc.

Manažerka a stres

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 220 386 401, fax: +420 220 386 400
www.grada.cz
jako svou 2449. publikaci

Odpovědná redaktorka PhDr. Anna Novotná
Sazba a zlom Antonín Plicka
Počet stran 176
Vydání 1., 2006
Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.
Husova ulice 1881, Havlíčkův Brod

© Grada Publishing, a.s., 2006
Cover Photo © profimedia.cz/CORBIS

ISBN 80-247-1272-5 (tištěná verze)
ISBN 978-80-247-6040-7 (elektronická verze ve formátu PDF)
© Grada Publishing, a.s. 2011

Obsah

Úvod	9
------------	---

Kapitola 1

Zvláštnosti mužského a ženského chování	11
Genderové role ve společnosti	12
Nerovné postavení žen a mužů ve společnosti – téma diskriminace	16
Odlíšnosti mužských a ženských vztahů	19
Předsudky a jejich vliv na chování mužů a žen	20

Kapitola 2

Žena a práce – dva neoddělitelné pojmy	25
Má žena stejné sociální postavení jako muž?	26
Nerovné podmínky mužů a žen v rodině	28
Práce versus rodina	34

Kapitola 3

Jaké má žena možnosti na pracovním trhu	38
Nezaměstnanost se nejvíce dotýká žen	39
Ekonomická transformace společnosti – nové možnosti pro ženy	42
Muži a ženy jsou v odměňování rovni, muži jsou však rovnější	44

Kapitola 4

Profesní dráha ženy	47
Problematické zaměření žen na kariéru	47
Rozdíl kariérové dráhy muže a ženy	51
Co je tokenismus?	52
Bariéry na cestě k vyšším pozicím neboli skleněný strop	53

Kapitola 5

Žena v managementu	57
Existuje ideální typ manažera nebo manažerky?	58
Existuje ideální styl vedení?	62
Dva odlišné pohledy na svět	65
Vliv stylu řízení na výsledky společnosti	68
Diskriminace žen na vyšších řídicích pozicích	73

Kapitola 6

Postupy podporující rovnost příležitostí pro muže a ženy	76
Čím je zajímavý tzv. diversity management	77
Vzdělávání jako jedna z možností vyrovnávání rozdílů	80

Kapitola 7

Významný „gender mainstreaming“	84
Česká realita gender mainstreamingu	90

Kapitola 8

Zakotvení principu rovnosti mužů a žen v legislativě	93
Česká legislativa v otázce rovnosti mužů a žen	95
Jak Evropská unie prosazuje princip rovnosti	96

Kapitola 9

Aktéři v oblasti prosazování rovnosti mužů a žen na trhu práce	105
Institucionální mechanismy pro rovnost mužů a žen v ČR	106

Kapitola 10

Žena-manažerka a stres	113
------------------------------	-----

Kapitola 11

Co je stres?	118
Odpověď organismu na stres	119
Osobnost člověka a jeho hodnotový systém	123
Nejčastější obranné mechanismy – přizpůsobovací techniky	129

Kapitola 12

Zvládání stresu – praktická cvičení	132
Odhalte svoji vlastní situaci	132
Určete typ své osobnosti	136
Jak se se stresovou situací vyrovnávají ženy-manažerky	139

Kapitola 13	
První pomoc při stresu	147
Závěr	160
Slovníček základních pojmů	162
Literatura a dokumenty	166

Úvod

Postavení ženy ve společnosti, respektive rovnoprávnost pohlaví, je v současné době velmi diskutovaným tématem. Otázky týkající se diskriminace a nerovného postavení žen v práci a v rodině se řeší dokonce na celosvětové úrovni. Avšak zatímco v rozvojových zemích se aktuálně jedná hlavně o dodržování základních lidských práv, vyspělé demokratické společnosti se zabývají zejména postavením ženy ve veřejné sféře. Stále více si totiž celá společnost začíná uvědomovat, že vyloučení žen z některých oblastí života je v současnosti neudržitelné a pro společnost značně nevýhodné.

Uvědomme si, že život ve společnosti se odehrává ve dvou rovinách – pracovní a rodinné. Zatímco u mužů nevzniká v tomto ohledu žádný problém, u ženy, a zejména u ženy ve vedoucím postavení, může vzniknout citový rozpor mezi její rolí manažerky a rolemi, které zastává v domácnosti (manželka, matka).

Tento rozpor mezi prací a rodinou ještě více zvýrazňuje struktura společnosti, která je postavena na mužském modelu přístupu k práci. Biologické danosti však nečiní ženu méněcennou oproti muži, naopak jí dokonce umožňují, aby se v určitých směrech lépe vyvíjela a také lépe uplatnila. S určitými biologickými odlišnostmi musíme počítat s vědomím, že rovnoprávnost neznamená stejnost.

Budování kariéry a plánování rodiny představuje pro mnoho žen zásadní okamžiky jejich života. Bohužel dosud často dochází k tomu, že žena je nucena zvolit jen jednu z těchto dvou možností sebereali-

zace. Z tohoto důvodu je stále velmi málo žen ve vedoucích pozicích, neboť taková práce vyžaduje mnoho úsilí, energie a časové dotace.

Ženy jsou stejně dobré manažerky jako muži, i když většinou vedou lidi a řídí práci odlišným způsobem. Zdůrazňují většinou, neboť část z nich se v pracovní sféře přizpůsobila mužskému modelu a převzala mužský způsob chování a jednání. Předpokládá se, že ženy mají dokonce lepší předpoklady k manažerským činnostem, než muži. Žena-manažerka je však neúnosně zatěžována. Často není schopna sladit pracovní a rodinné povinnosti. Její duševní rovnováhu nepříznivě ovlivňuje mnoho rušivých momentů v pracovním a rodinném prostředí. Rodinné starosti, nedorozumění a konflikty snižují pozornost a výkon v práci, odrážejí se v jejich společenských vztazích, a naopak, různé konfliktní pracovní a společenské situace narušují její rodinný život.

Ženy-manažerky jsou oproti jiným skupinám ohroženy ze všech stran působícím stresem, a proto je třeba jim věnovat zvýšenou pozornost a pomoci jim řešit náročné životní situace. Zejména je důležité neustále zdůrazňovat prevenci, tedy jak předcházet dopadům stresu na jejich zdraví ve formě nejrůznějších civilizačních chorob. Více a více společenských subjektů se snaží regulovat genderové vztahy a vyrovnávat zcela zřejmé nerovnosti, ať už se jedná o přístup k některým pozicím či k zaměstnání nebo platovému ohodnocení. Ženy samy nemají příliš velkou šanci dosáhnout výrazné změny v chápání lidských vztahů a mnoha mužům stávající situace vyhovuje a nemají proto žádný důvod něco měnit. Do hry proto vstupuje stát, který musí velmi pečlivě zvážit všechna rozhodnutí týkající se této oblasti. Necitlivá opatření nebo překotná řešení mohou způsobit více škody než užitku. Společnost sice prochází v současné době velikými proměnami a dalo by se očekávat, že řešení mnoha zmíněných problémů přinese sám čas. Nemůžeme se však na to spolehnout, protože ze zkušeností mnoha společností, které jsou v tomto ohledu již dále, je patrné, že to chce aktivní přístup.

Kapitola 1

Zvláštnosti mužského a ženského chování

Sociální rozdíly mezi muži a ženami jsou předmětem genderových studií. Termín **gender** pochází z angličtiny, ale ujal se v mnoha jazycích vzhledem k nejednoznačnosti jeho překladu. Gender se do češtiny překládá jako rod, což nepostihuje plně podstatu tohoto pojmu, stejně jako další možný překlad „pohlaví“, které vyjadřuje pouze biologické rozdíly mezi mužem a ženou a je většinou neměnnou univerzální kategorií, která podstatě genderu zdaleka nevyhovuje. Zatímco tedy pohlaví je charakteristika biologická, gender je charakteristikou sociální. Možnou variantu by tedy představoval „sociální rod“, ale také tento termín není dostatečně výstižný. V psychologickém slovníku je gender charakterizován jako „soubor sociokulturně vytvořených sociálních rolí spojených s příslušností k biologickému pohlaví“.

Pojem gender poukazuje tedy na existenci sociálních konstruktů, které se vážou k pohlaví jedince. S mužským a ženským pohlavím jsou spojovány určité vlastnosti a formy chování, které nejsou vrozené, ale formované během procesu socializace, a společnost jejich vykazování očekává. Důkazem toho jsou odlišná očekávání určitých vzorců chování mužů a žen v různých historických obdobích a v různých kulturách.

Socializace je proces postupného vrůstání lidského jedince do společnosti prostřednictvím předávaných a vstřebávaných hodnot

a norem, včetně těch, které se týkají genderu. Je třeba zdůraznit, že socializace je celoživotní proces. Významné teorie genderové socializa-

Socializace je celoživotním procesem.

ce, které se snaží objasnit, jakým způsobem děti své genderové identity získávají, jsou nastíněny v tabulce 1. Pohled na muže a ženy z hlediska genderu zdůrazňuje sociální podmíněnost názorů, hodnocení, postojů, přesvědčení a vnímání. Jedinec získává zkušenosti, formuje se v rámci určité kultury a díky tomu chápe odlišnosti ve vlastnostech, chování, vnímání a postojích obou pohlaví jako přirozené, dané a jediné možné.

Genderové role ve společnosti

Kultura a jí vytvořené a reprezentované sociální struktury a vzorce chování, přisuzuje svým členům určité role, podle kterých je předem posuzováno jejich postavení ve společnosti, na trhu práce, v zaměstnání a které determinují jejich možnosti na základě charakteristiky pohlaví. Jedná se o **genderové role**, postihující soubor neformálních pravidel vytvořených společností, které připisují určitý typ chování jednomu nebo druhému pohlaví. Tyto role nejsou stejné ve všech společnostech světa, dokonce nejsou stejné ani v jednotlivých vrstvách jedné společnosti, a během vývoje společnosti dochází k jejich proměnám.

Vybočení z těchto pravidel bývá chápáno problematicky a jako odklon od normy.

Tab. 1 Teorie genderové socializace

Teorie	Přední osobnosti	Hlavní principy
Psychoanalytické teorie (např. teorie identifikace)	Sigmund Freud, Karen Horneyová, Erik Erikson, Melanie Kleinová, Clara Thompsonová, Jacques Lacan, Juliet Mitchellová, Nancy Chodorowová	<p>Děti ve svém osobním vývoji procházejí řadou stadií. Zhruba do věku čtyř let prožívají dívky a chlapci tento vývoj podobně. Počínaje tímto věkem však začínají svým chováním nevědomě napodobovat chování rodiče shodného pohlaví a učí se tak chovat přijímaným genderově specifickým způsobem. Chlapci jsou k identifikaci s otcem motivováni kastrační úzkostí, dívky závistí penisu.</p> <p>K obměnám téhož základního tématu patří koncepce závistí dělohy a přesun důrazu od vztahu otec-syn, respektive otec-dcera (tedy vztahu, jehož centrálním motivem je penis), ke vztahu matka-dítě. Podle druhé z obou modifikací je ústředním problémem procesu získávání genderu fakt, že chlapci jsou nuceni se duševně separovat od svých matek, zatímco dívky podobnou separaci neprožívají.</p>
Teorie sociálního učení	Albert Bandura	Děti získávají gender dvojím způsobem: posilováním (tedy odměnami za genderově přiměřené chování a tresty za chování genderově nepřiměřené) a modelováním.

<p>Kognitivně vývojové teorie (např. teorie genderových schémat, „teorie optických skel kultury“)</p>	<p>Jean Piaget, Lawrence Kohlberg, Sandra Bemová</p>	<p>Děti vstřebávají gender a genderové stereotypy v rámci svého mentálního úsilí nalézat řád v sociálním světě, který je obklopuje. Pro vyhodnocování smyslových informací si děti vytvářejí kategorie či schémata, která jim umožňují pořádat svá pozorování a zkušenosti na základě vnímaných stabilních vzorců či pravidelností. Pohlaví je jedním z nejraněji vytvářených schémat, jelikož představuje poměrně stabilní a snadno rozpoznatelnou kategorii s jasně patrnými fyzickými příznaky. Podle „teorie optických skel kultury“, která zahrnuje i některé rysy teorie sociálního učení, jsou děti socializovány tak, aby přijaly genderové optiky (tedy předpoklady týkající se maskulinity a feminity) vládnuocí v jejich společnosti. Tato enkulturace se odehrává jak prostřednictvím institucionalizovaných sociálních praktik, tak i skrytými signály či „metasdělením“ o hodnotách a relevantních rozdílech, které usměrňují život dětí již od narození.</p>
---	--	---

Genderové role jsou rolemi sociálními, které si osvojujeme v průběhu celoživotního socializačního procesu. Pokud se jedinec odchyluje od genderové role, což znamená, že jeho chování neodpovídá očekávání přiřazenému jeho pohlaví, okolí vůči němu může uplatňovat nejrozličnější sankce – od posměchu až k sociální izolaci. Tato skutečnost motivuje jedince k tomu, aby daná očekávání naplňoval. Je zajímavé, že

Praxe

Muž na mateřské dovolené?

V minulých letech bylo nemyslitelné, aby muž nastoupil na mateřskou dovolenou a žena zůstala v zaměstnání. V současné době je tato situace nahlížena trochu jinak, upravuje ji dokonce i zákon změnou pojmenování mateřské dovolené na rodičovskou, ale přesto se však angažování muže v této situaci nepovažuje všeobecně za něco normálního a běžného.

u chlapců vyvolává chování, které je připisováno opačnému genderu, výraznější projevy nesouhlasu.

Genderová socializace však může probíhat i prostřednictvím jemnějších skrytých signálů, jako jsou například způsoby jednání dospělých mezi sebou či jednání dospělých s dětmi, dětské oblečení, jeho barva (modrá, růžová), účesy, dětské knížky a hračky. Podle teorie sociálního učení se však děti mohou učit i na základě pouhého pozorování chování druhých osob a jeho nápodobou.

Genderu se tedy učíme, neboť děti jsou vystaveny genderovým signálům již ve velmi útlém věku. Výzkumy ukazují, že děti začínají dávat přednost určitým hračkám v souladu

s genderovými stereotypy ve věku kolem osmnácti měsíců. Dvouleté děti jsou si již vědomy vlastního genderu i genderu jiných lidí a během třetího roku života začínají hodnotit určité vlastnosti a typy chování genderově stereotypním způsobem. Dívky mají většinou lepší znalost genderu než chlapci a jsou také tolerantnější vůči chování, které překračuje genderové vymezení. V dospělosti to však už není jen vliv kultury na genderovou přiměřenost, nýbrž individuum samo se začíná

Genderu se učíme.

dobrovolně podřizovat stanoveným mezím a hodnotit sebe i druhé v jejich intencích.

Sociální rozdíly mezi muži a ženami jsou tedy determinovány charakterem společnosti a její kultury, stupněm jejího vývoje a jejího přístupu k mužům a ženám.

Podíváme-li se na vztahy mužů a žen v české společnosti z pohledu jejich odlišného sociálního statusu, zjistíme, že na ně samozřejmě existují také dva různé názory. První z nich zdůrazňuje biologické naprogramování muže a ženy k rozdílným rolím (genderová polarizace), které jsou asymetrické z hlediska postavení ženy, a proto se předpokládá, že žena má být muži podřízena (androcentrismus). Druhý názor se domnívá, že muži i ženy jsou produkty již zmíněného odlišného socializačního procesu podle genderu v dané společnosti.

Nerovné postavení žen a mužů ve společnosti – téma diskriminace

V souvislosti s problematikou genderu a genderových rolí se často objevuje termín **diskriminace**. Příčinou úzkého spojení těchto pojmů je nerovné nazírání mužů a žen ve společnosti, které často vede k znevýhodňování jednoho z pohlaví oproti druhému. Trh práce představuje sektor, ve kterém se nerovné podmínky projevují výrazným způsobem, a ženy v tomto směru představují diskriminovanou skupinu. Celá naše společnost je uspořádána podle mužských hledisek, takže i ty projekty a praktiky, které se zdají být genderově neutrální, se při bližším zkoumání ukáží jako androcentrické. Proto i instituce, které ženy výslovně nediskriminují, jsou brány s nedůvěrou.

Definice ve Slovníku cizích slov chápe obecně diskriminaci jako „rozlišování, omezení nebo odnětí práv určité kategorii osob pro třídní nebo společenské postavení, národnost, rasu, náboženství, pohlaví, politické názory apod.“ (Křížková, 2002), která se touto problemati-

kou také zabývala, podala definici diskriminace užší, zaměřenou čistě na pohlaví a snažila se dokonce nastínit i mechanismus vzniku a reprodukce této formy diskriminace. „Diskriminace podle pohlaví je apriorní zamezení přístupu ke zdrojům, možnostem a příležitostem jedinci pouze na základě kategorizace podle pohlaví bez zjišťování a ověřování jeho individuálních schopností a možností“. Základním předpokladem k jejímu vzniku jsou zažité stereotypní představy ve společnosti, přisuzující konkrétnímu pohlaví určité vlastnosti, schopnosti a životní možnosti, ne vždy vycházející z objektivních daností. Společnost si možná uvědomuje fungující diskriminační mechanismy, ale bez přehodnocení a zvrácení těchto zažitých stereotypů se jich nebude schopna zbavit a prosazovat úspěšnou politiku rovných příležitostí.

Diskriminace se projevuje ve formě přímé a nepřímé či skryté a zjevné. Diskriminace zjevná je snadno prokazatelná a postižitelná, což neplatí u diskriminace skryté, která je ve spojení s kategorií pohlaví bohužel mnohem častější. Zjevné diskriminační projevy se snad už ani tolik nevyskytují (např. diskriminační inzerce už byla zakázána), zatímco diskriminace skrytá je stále častá a potlačit ji bude vyžadovat dlouhou dobu, než se změní předsudky a společenské stereotypy.

Diskriminace se projevuje buď ve formě přímé a nepřímé, nebo skryté a zjevné.

Existují dosti velké rozdíly mezi muži a ženami co se týče jejich chování, způsobu, jakým se dívají na svět, a vztahů, které jim vyhovují. Tyto rozdíly ovlivňují pak i způsob, jakým se obě skupiny prezentují na pracovišti. Mendellová (1997) zdůrazňuje, že pro ženy jsou ústředním bodem vnímání světa vzájemné vztahy mezi lidmi, zatímco pro muže jsou důležité činy a jejich důsledky. Vztahům jako takovým nepřikládají velkou váhu, ale zajímají se o to, jakým způsobem výsledky ovlivňují vztahy. Ženy jsou tedy citlivější k sociálním situacím, jsou družnější a závislejší, muži jsou dominantnější a agresivnější. Ženy se snáze podrobují sociálním tlakům, a to zvláště těm, které vyvíjejí muži.

Argyle a Hendersonová (1985) sestavili na základě výsledků dotazníkového šetření zajímavý přehled žádoucích mužských a ženských vlastností:

Tab. 2 Žádoucí vlastnosti muže

1. Úspěch
2. Dominance
3. Profesní kompetence
4. Ekonomická kompetence
5. Talent k zábavě
6. Intelektuální schopnosti
7. Pozornost
8. Zdravý lidský rozum
9. Sportovní talent
10. Teoretické nadání

Tab. 3 Žádoucí vlastnosti ženy

1. Tělesná atraktivita
2. Erotická obratnost
3. Afektivní kompetence
4. Sociální kompetence
5. Schopnost pro domácnost
6. Krejčovské schopnosti (šití)
7. Chápání mezilidských vztahů
8. Umělecká chápavost
9. Morálně-duchovní chápání
10. Umělecko-tvůrčí nadání

Odlišnosti mužských a ženských vztahů

V souvislosti se sociální komunikací se vědci zaměřili také na komunikační modely žen a mužů, tedy na odlišnosti dané genderovými diferencemi. Muži a ženy vytvářejí vztahy se svým okolím odlišným způsobem. Všichni lidé potřebují ve vztazích intimitu a nezávislost, muži se však více zaměřují na nezávislost a ženy na intimitu.

V interpersonálních vztazích ženy odhalují své já mnohem více než muži. Tento rozdíl platí i u mužských a ženských přátelství. V přátelských vztazích muži nepovažují důvěrnost za jejich nezbytnou součást, a proto o sobě podávají méně důvěrných informací než ženy a také méně často.

Ženy se ke svým přátelům chovají s výrazně větší náklonností než muži a právě tato odlišnost může být vysvětlením skutečnosti, že muži hůře navazují a udržují blízké vztahy. Komunikace ve všech svých formách a funkcích je zřejmě mnohem důležitější dimenzí ženského přátelství. Mužská přátelství vznikají často na základě společných aktivit (sport, hraní karet, společné práce), zatímco ženská přátelství vznikají spíše díky sdílení pocitů, vzájemné podpoře a důvěrnosti.

Zajímavé bylo hodnocení přátelství ze strany mužů a žen a jejich srovnání. Ženy hodnotily přátelství se stejným pohlavím jako kvalitnější a zábavnější, zatímco muži si cenili více přátelství s opačným pohlavím. Další rozdíly mezi muži a ženami je možné spatřovat v lásce. Od žen se očekává, že budou milovat intenzivně, neboť jsou citově založené, zatímco u mužů, protože jsou logičtí, se předpokládá určitý odstup. Muži a ženy také dávají přednost odlišným typům lásky. Hendrik (1994) uvádí, že muži zdůrazňují lásku erotickou a hravou, zatímco ženy hledají lásku klidnou či pragmatickou.

Muži si více cení přátelství s opačným pohlavím.