

AKADEMIE MÚZICKÝCH UMĚNÍ V PRAZE

HUDEBNÍ A TANEČNÍ FAKULTA

Hudební umění

Hudební produkce

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Současné postavení žen ve vedoucích pozicích v oblasti
kulturního managementu

Monika Fürbach Boušková

Vedoucí práce: PhDr. Ingeborg Radok Žádná

Oponent práce: prof. PhDr. Jiří Štílec, CSc.

Akademický titul: BcA.

Praha, Duben 2024

ACADEMY OF PERFORMING ARTS IN PRAGUE

MUSIC AND DANCE FACULTY

Art of Music

Music Management

BACHELOR'S THESIS

**Current status of women in leadership positions in the field of cultural
management**

Monika Fürbach Boušková

Thesis supervisor: PhDr. Ingeborg Radok Žádná

Examiner: Prof. PhDr. Jiří Štílec, CSc.

Academic title: BcA.

Prague, April 2024

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci s názvem

Současné postavení žen ve vedoucích pozicích v oblasti kulturního managementu

vypracovala samostatně pod odborným vedením vedoucího práce a s použitím pouze uvedené literatury a pramenů, a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu. Souhlasím s tím, aby práce byla zveřejněna v souladu se zákonem a vnitřními předpisy AMU.

Praha, dne 29. dubna 2024

.....

Monika Fürbach Boušková

Poděkování

Děkuji paní rektorce Ingeborg Radok Žádné za vedení práce ve fázi přípravy i ve fázi samotné realizace práce. Děkuji za konstruktivní a věcné připomínky.

Dále děkuji svým kolegyním z oblasti managementu klasické hudby, jmenovitě paní Michaele Káčerkové, Evě Kesslové, Tereze Kramplové, Martině Výrkové, Martině Strakové, Albíně Dědičík Houškové, Lindě Hejlové Keprtové, Martině Schlegelové a Evě Sedlákové, které se ochotně zapojili, a svými výpověďmi zásadně přispěly ke vzniku mé bakalářské práce.

Abstrakt

Ve své bakalářské práci se zabývám tématem profesního uplatnění žen v manažerských rolích a ve vedoucích pozicích v oblasti kulturního managementu v České republice. Cílem práce je vhléd do aktuální situace žen v oblasti řízení státních a soukromých organizací na základě rozhovorů s předem vytipovanými respondentkami. Práce dále obsahuje klíčová data a informace o současných vládních přístupech k otázce rovnosti žen a mužů v pracovních oblastech a o celkovém přístupu současné společnosti.

klíčová slova: gender, management, klasická hudba, orchestr, agentura

Abstract

In my bachelor thesis I deal with the topic of women's professional application in managerial roles and in leading positions in the field of cultural management in the Czech Republic. The aim of the thesis is to gain insight into the current situation of women in the management of state and private organisations based on interviews with pre-selected respondents. The thesis also contains key data and information on the current governmental approaches to gender equality in employment and on the general attitude of the current society.

keywords: gender, management, classical music, orchestra, agency

Obsah

1. Úvod	1
2. Základní informace	3
2. 1. Zastoupení žen v oblasti kulturního managementu	5
2. 2. Pracovní pozice - kompetence a odpovědnost	7
3. Ženy ve vedoucích a manažerských pozicích v oblasti klasické hudby	12
3. 1. Oslovené respondentky	12
3. 2. Vzdělání respondentek	16
3. 3. Volba vedoucí pozice v oblasti kulturního managementu	18
3. 4. Pracovní příležitosti v rámci hlavního města Prahy a v rámci regionů	19
3. 5. Vedoucí / manažerská pozice a rodina	19
3. 6. Otázka diskriminace	20
3. 7. Přínos / důležitost žen ve vedoucích pozicích v oblasti kulturního managementu	23
4. Závěr	24
5. Seznam použité literatury	26

Seznam příloh

Příloha 1 - Rozhovory s respondentkami - otázky	28
Příloha 2 - Rozhovor / Michaela Káčerková	29
Příloha 3 - Rozhovor / Eva Kesslová	31
Příloha 4 - Rozhovor / Tereza Kramplová	33
Příloha 5 - Rozhovor / Albína Dědičík Houšková	36
Příloha 6 - Rozhovor / Martina Straková	38
Příloha 7 - Rozhovor / Martina Výrková	41
Příloha 8 - Rozhovor / Linda Hejlová Keprtová	43
Příloha 9 - Rozhovor / Martina Schlegelová	46
Příloha 10 - Rozhovor / Eva Sedláková	49

Úvod

Když jsem v roce 1992 zahájila studium na Pražské konzervatoři v oboru hoboj, byl v té době orchestr České filharmonie obsazen, s výjimkou harfistek, pouze muži.

Od té doby se situace nejen v České filharmonii, ale v mnoha dalších českých symfonických, komorních a operních orchestrech výrazně změnila. Počet žen v orchestrech se během více než 30 let navýšil, jen ve zmíněné České filharmonii je v letošní koncertní sezóně 2023/24 zaměstnaných 23 hráček z celkového počtu 125 členů orchestru. Nelze opomenout důležitý fakt, že některé z nich zastávají vedoucí pozice nástrojových skupin, např. sólo-hobojistka Jana Brožková, nebo koncertní mistryně viol paní Eva Krestová.

Ženy zároveň postupem času obsadily v rámci orchestrů nástrojové skupiny, které by se dříve mnohým zdály pro ně náročné či netypické, od žesťových nástrojů včetně tuby přes kontrabas až po skupinu bicích nástrojů. Ke konkurzním a výběrovým řízením do českých orchestrů jich dnes přichází čím dál více, mnohdy jsou oproti mužům v převaze.

V knize *Neviditelné ženy* se k otázce poměru žen a mužů v amerických orchestrech vyjadřuje autorka knihy Carolin Criado Perez.

“ Po většinu 20. století nehrála v Newyorském filharmonickém orchestru žádná žena. V padesátých a šedesátých letech došlo k ojedinělým případům, kdy přijali jednu nebo dvě ženy, ale kromě nich se podíl žen tvrdošijně držel na nule. Pak se zčistajasna něco změnilo. V sedmdesátých letech začal počet hudebnic v orchestrech růst - a stoupat nepřestal. To “něco” byly konkurzy naslepo. Zavedli je na začátku 70. let kvůli soudnímu sporu a je to přesně to, co si pod tímto pojmem představíte. Náborová porota nevidí, kdo se o místo v orchestru uchází, protože mezi porotou a hráčem je postavena zástěna. Tyto zástěny měly bezprostřední dopad. Již na začátku 80. let vzrostl podíl žen mezi nově přijatými členy na polovinu. Dnes tvoří ženy přes 45 % členů Newyorského filharmonického orchestru.” [1]

Lze říci, že se žen v oblasti klasické hudby, nejen v orchestrech, ale také na vedoucích a manažerských pozicích v rámci kulturních institucí, objevuje čím dál více.

Můžeme si položit otázku, proč tomu tak je. Proč došlo a dochází k navýšení participace žen v tomto oboru?

Vezmeme-li v úvahu čistě ekonomickou stránku věci, není dnes kultura obecně prostředím, které by bylo dostatečně zafinancováno, resp. se dlouhodobě hovoří o celkové podfinancovanosti kultury jako takové. Současný stav české kultury ovlivnila do jisté míry i pandemie Covid-19, která zapříčinila finanční nejistotu v mnoha oborech včetně oblasti kultury. Následná ekonomická opatření (snížení státního rozpočtu pro oblast kultury, slučování orchestrů, změna grantové politiky) se celkově odrazila a odráží na současném stavu české kultury a přinesla také mnoho otazníků do budoucnosti. Z mého pohledu je ekonomická situace v kultuře jedním z hlavních důvodů, proč se tato oblast stala pro muže v dnešní době finančně

neatraktivním / neperspektivním prostředím, tzv. proč dochází k nárůstu zaměstnanosti žen v kulturních institucích (od zaměstnaneckých pozic až po pozice ve vedení instituce).

Odpověď na výše položenou otázku můžeme také nalézt v databázi zaznamenávající počet absolventů Katedry hudební produkce a managementu na Hudební a taneční fakultě Akademie múzických umění v Praze. Od dob založení katedry v roce 1989 zde nalezneme celkový počet 24 absolventů a 78 absolventek tohoto oboru. Tento údaj sám o osobě určitým způsobem reflektuje nejen současnou situaci, ale především předznamenává další možný vývoj v nárůstu obsazování manažerských a vedoucích postů ženami v oblasti kulturního managementu.

Nelze opominout problematiku genderové nerovnosti v oblasti pracovních příležitostí, která je v současné společnosti stále více diskutovaným tématem. Otázky týkající se postavení žen a mužů v oblasti pracovního trhu, resp. pracovní příležitosti jsou determinované právě na základě příslušnosti k danému pohlaví. Umělecká tvorba často reaguje a reflektuje stav společnosti. V rámci své bakalářské práce bych tedy také chtěla posílit debatu o této problematice, jelikož se domnívám, že v kontextu kulturních organizací se o ní v České republice příliš nemluví. Téma je však aktuální a začíná být čím dál více diskutované.

Pro zmapování současné situace žen v oblasti kulturního managementu jsem se rozhodla také z důvodu osobních možností budoucího uplatnění v tomto oboru. Na první pohled by se totiž mohlo zdát, že ženy nemají problém se v rámci hudebně / kulturních institucí dostat až na nejvyšší příčky. Na vedoucích pozicích mnoha renomovaných organizací lze najít schopné ženy, které si skrze své pracovní výsledky zaslouhují uznání široké i odborné veřejnosti. Některé z nich byly prvními "vlastovkami" na manažerských a řídicích pozicích těchto institucí. Věřím, že svými příběhy, pracovním nasazením a pracovními úspěchy inspirovaly nejen ty, které jsou ředitelkami a manažerkami dnes, ale společně otevřely a otevírají cestu pro všechny ženy, které je budou v budoucnu následovat.

[1] PEREZ Criado Caroline. *Kapitola čtvrtá: Mýtus meritokracie*. PEREZ Criado Caroline: *Neviditelné ženy: Jak data a výzkumy utvářejí svět pro muže*. Brno: Host, 2024, str. 121

2. Základní informace

V České republice, podle studie Úřadu vlády z roku 2023, zastává manažerský post 27 % žen a 73 % mužů. V nejvyšších vedeních firem je 11 % žen, generálních ředitelek jsou 4 %. Pokud porovnáme čísla například se současnou situací ve Skandinávii, zde řídí ženy čtvrtinu firem, ve vedení je jich 36 %.

Jak je patrné z uvedených dat, v otázce rovnosti žen a mužů na řídicích pozicích Česká republika dlouhodobě zaostává za průměrem Evropské unie. Genderové nerovnosti přitom mají negativní dopad na kvalitu života žen i mužů. [2]

V březnu roku 2021 schválila vláda ČR *Strategii rovnosti žen a mužů na léta 2021 – 2030*. Tento dokument formuluje opatření, která jsou nezbytná pro zvýšení kvality života žen i mužů v České republice na úroveň srovnatelnou s ostatními evropskými státy. Navrhovaná opatření reagují i na pandemii covid-19, která řadu genderových nerovností ještě více prohloubila. [3]

Klíčové body strategie jsou:

1. Účel a kontext: Strategie má za cíl dosáhnout rovnosti mezi pohlavími a zlepšit podmínky pro ženy i muže v České republice. Její platnost je stanovena na období 2021–2030.
2. Analýza současného stavu: Strategie zkoumá různé aspekty, jako je zaměstnanost, flexibilní formy práce, péče o děti, genderová segregace na trhu práce, rozdíly v příjmech a sociální vyloučení.
3. Cíle strategie: Mezi hlavní cíle patří zlepšení pracovních podmínek, snížení genderových nerovností a podpora rovného přístupu k příležitostem. V osmi oblastech společenského života proto připravil Odbor rovnosti žen a mužů Úřadu vlády konkrétní opatření ke snížení genderových nerovností. Jedná se o opatření v oblasti Práce a péče, Rozhodování, Bezpečí, Zdraví, Poznání, Společnost, Vnější vztahy a Instituce.

Do roku 2030 má strategie v oblasti „Poznání“ podpořit dívky a ženy ve vědě. Ženy tvoří 60 % absolventů a absolventek magisterského studia. V dalších stupních studia a ve vědě se ovšem vytrácejí a Česko tak nedokáže naplno využít jejich potenciál. Mezi výzkumníky a výzkumnice je 27 % žen a jejich zastoupení dlouhodobě klesá.

[2] Úřad vlády české republiky. Ženy a muži v datech 2023. ISBN 978-80-7440-327-9. odkaz web: https://www.tojerovnost.cz/wp-content/uploads/2023/11/FINAL-ZaMvD_2023.pdf?fbclid=IwAR3UCam16eAVkrsDHmiXga3y7PJBfK8yi-JJXlst0dSylhj-Ofd6CwnNUSI8

[3] Úřad vlády České republiky. Strategie rovnosti žen a mužů na léta 2021 – 2030. Odkaz web: https://vlada.gov.cz/assets/ppov/rovne-prilezitosti-zen-a-muzu/Aktuality/Strategie_rovnosti_zen_a_muzu.pdf

„Strategie v této oblasti navrhuje zavést podporu rodičů, kteří se vrací do profese po rodičovské dovolené ve formě návratových grantů. Jedním z opatření je například umožnění rodičům proplatit hlídání dětí z grantu. Podpoří se také aktivity, které motivují větší zapojení méně zastoupeného pohlaví, například mentoring, vzdělávací kurzy, kampaně, které zviditelní vzory v dané oblasti,“ zmínil Marcel Kraus z Technologické agentury ČR, člen expertní přípravné pracovní skupiny pro oblast Poznání. [4]

Strategie definuje aktivity vlády v oblasti rovnosti žen a mužů na příští desetiletí. K jejímu plnění budou sloužit kromě běžných činností ministerstev i EU fondy a fondy EHP/Norska.

Kromě snahy vlády o změny v genderové nerovnosti, viz uvedená *Strategie rovnosti žen a mužů na léta 2021–2030*, ženy stojí před několika výzvami, které mohou ovlivnit jejich možnosti dosáhnout vedoucích pozic.:

1. Skleněný strop: Tento termín označuje neviditelnou bariéru, která brání ženám v postupu na vyšší pozice. Může to být způsobeno předsudky, stereotypy nebo nedostatečnou podporou ze strany organizace.
2. Rodinné povinnosti: Ženy jsou často více zatíženy rodinnými povinnostmi, což může omezovat jejich dostupnost a flexibilitu pro kariérní růst.
3. Nedostatek viditelných vzorů: Když ženy nevidí jiné ženy ve vedoucích pozicích, může to snížit jejich sebevědomí a motivaci.
4. Genderová nerovnost v platových podmínkách: Ženy jsou často placeny méně než muži za stejnou práci. To může ovlivnit jejich motivaci a odhodlání dosáhnout vyšších pozic. Některé statistiky uvádí rozdíl v rámci platového ohodnocení mezi muži a ženami až 36%.
5. Diskriminace a sexismus: Ženy se mohou setkat s přímou nebo nepřímou diskriminací na pracovišti, což může ovlivnit jejich kariérní postup.
6. Nedostatek podpory a mentorství: Ženy mohou mít menší přístup k mentorům a podpoře, což je důležité pro jejich profesní růst.

[4] Vláda České republiky, TZ: Vláda dnes schválila Strategii rovnosti žen a mužů na léta 2021 - 2030. 8. 3. 2021 odkaz: <https://vlada.gov.cz/cz/ppov/rovne-prilezitosti-zen-a-muzu/aktuality/vlada-dnes-schvalila-strategii-rovnosti-zen-a-muzu-na-leta-2021---2030-187164/#>

2. 1. Zastoupení žen v oblasti kulturního managementu

Poměr žen a mužů působících v oblasti kultury, resp. pracovních pozic ve vedení kulturních institucí není přesně definován, resp. v současné době není k dispozici studie, která by se aktuálními daty ohledně poměru zaměstnanosti žen a mužů v oblasti kultury zabývala.

Jako příklad uvedu zastoupení žen v oblasti klasické hudby, konkrétně instituce se zaměřením na klasickou hudbu. V České republice je v současné době 16 profesionálních symfonických těles a pěveckých sborů a 9 operních domů. Ředitelské posty symfonických těles a pěveckých sborů jsou v současné době obsazeny 4 ženami (PKF – Prague Philharmonia, Plzeňská filharmonie, Filharmonie Brno, Karlovarský symfonický orchestr) oproti 12 mužům.

V rámci operních domů jsou ředitelské posty zastoupeny 2 ženami (Divadlo F. X. Šaldy Liberec, Jihočeské divadlo České Budějovice) oproti 7 mužům.

Z celkového počtu jsou tedy ženy ve vedení profesionálních orchestrů, pěveckých sborů a divadel v poměru 24 % žen a 76 % mužů.

Nižší posty ve vedeních kulturních institucí jsou obsazeny již daleko větším počtem žen, ať už to jsou pozice manažerka orchestru, umělecká šéfka baletu, umělecká šéfka činohry, umělecká šéfka opery. Pozice ekonomického ředitele/ky, ekonomického náměstka/kyně, tajemníka/ce a pozice v rámci marketingových a propagačních oddělení jsou zastoupeny poměrně vyváženě. Produkční pozice v kulturních institucích jsou naopak většinou obsazeny ženami oproti technickým pozicím (kustod, osvětlovač, zvukař atd.), které veskrze ovládají muži.

Jednou z osobností na české kulturní scéně, která se tématu zastoupení žen v oblasti kultury věnuje, je ředitelka organizace Nová síť Adriana Světlíková. [5]

Adriana Světlíková se v oblasti kulturní advokacie a kulturní politiky pohybuje téměř 25 let. Na konferenci Women in Art 2023 se představila s příspěvkem o poměru žen a mužů ve vedení českých kulturních institucí. Na základě svého vystoupení na konferenci Women in Art 2023 poskytla rozhovor, ve kterém se k tématu poměru žen a mužů vyjádřila takto:

“ Co se týká otázky poměru žen a jejich uplatnění, je důležité říct, že oblast kultury je vlastně stále vnímaná, jako pečovatelská dá se říct sociální práce. A právě pod slovem péče si každý většinou automaticky představí ženu – žena pečovatelka a muž živitel a s těmito stereotypy je potom spojená i výše finančního ohodnocení a pay gap. Bohužel na stereotypní přemýšlení narážíme často. A často se také stává i to, že na vedoucích pozicích v rámci organizací jsou ženy, ale nad nimi, například na pozici zřizovatele, už jsou muži. I toto někdy pozorujeme a snažíme se měnit takové prostředí. V rámci organizace Nová síť se věnujeme mediátorství v rámci regionů, jezdíme na místa, kde vznikne podobný konflikt, a

snažíme se posilovat respekt vůči postavení těch žen ve vedoucích pozicích. Ale stereotypy jsou tu stále s námi. Samozřejmě že v regionech je jich víc než ve větších městech, ta metropolitní místa fungují už trochu jinak – dle naší zkušenosti. Například stále převažuje stereotyp toho, že když má někdo dítě nebo rodinu a u toho pracuje nebo nějakým způsobem má zakomponovaný chod své práce do rodinného života, tak se k tomu člověku přistupuje trochu opatrněji, jako kdyby měl nějaký hendikep. Anebo naopak, když třeba žena nemá rodinu a nemá děti, tak úplně stejně, je to najednou hendikep. Je to strašně nepříjemné. Těch situací je docela dost. Situace při jednáních s politiky nejsou výjimkou – než si sednete, tak muži vyhlíží, jestli jim nesete kávu. To jsou běžné až úsměvné situace, které si asi každá žena trochu zažila. V různých vedoucích komisích, kde by mělo být určité zastoupení žen při rozhodování, je jich ve skutečnosti mnohem méně než mužů. Máme pořád více náměstků než náměstkyň. A když je někde na pozici třeba primátorka, když se zadaří, tak to má strašně těžké.“ [6]

[5] Organizace Nová síť, založená v roce 2003, podporuje živé umění a otevřenou kulturu. Nová síť aktivně vytváří příležitosti pro spolupráci mezi regiony, Prahou i zahraničím. Její projekty zahrnují festival nového divadla Malá inventura, mezinárodní projekt na podporu rezidenčních pobytů Art in Res, konference o spolupráci v kultuře Culture get together, a další. Nová síť se také snaží o propojování umělců a lidí z oboru, a to včetně networkingových aktivit.

[6] <https://www.kreativnicesko.cz/clanky/kulturni-politika-potrebuje-vice-zen>

2. 2. Pracovní pozice - kompetence a odpovědnost

V oblasti kulturního managementu, konkrétně v oblasti klasické hudby, existuje řada pracovních pozic, které se týkají organizace, provozu a rozvoje kulturních institucí. Každá pozice nese určitá specifika týkající se umělecké, finanční, pracovně právní stránky, technického a organizačního zajištění.

Pozn: V textu uvedené pracovní pozice - ředitel, manažer, jednatel, produkční označuje významem ženy i muže.

Ředitel symfonického/ komorního orchestru má na starosti klíčové úkoly týkající se celkového vedení a uměleckého směřování orchestru. Je to pozice, která vyžaduje vizi, vedení a svým způsobem i zaujetí pro klasickou hudbu. Celkově je role ředitele symfonického orchestru velmi náročná, ale zcela zásadní pro úspěch a prestiž orchestru. Z osobní zkušenosti; z pozice hráče symfonického orchestru bych ráda zmínila důležitý aspekt, týkající se dlouhodobého uměleckého směřování. Zjednodušeně řečeno, ředitelé orchestrů se na svých pozicích po určitém období mění a tam, kde jeden skočil, musí další navázat. Pokud se například symfonický orchestr nachází ve finančně složité situaci, je vstupní role pro následujícího ředitele velmi obtížná.

Plánování a strategie: Spolupracuje s manažery a dalšími členy týmu na dlouhodobém plánování, včetně koncertních sezón, turné a speciálních projektů.

Finanční správa: Zajišťuje finanční stabilitu orchestru, vyjednává s potenciálními sponzory a hledá finanční podporu.

Personální záležitosti: Věnuje se personálním otázkám, včetně nábory hudebníků, a s tím spojených smluvních záležitostech, řeší případné konflikty.

Komunikace a reprezentace: Je tvář orchestru a komunikuje s veřejností, zřizovatelem, médii, partnery, podporovateli a dalšími institucemi. Zastupuje orchestr na různých událostech a setkáních.

Rozvoj a inovace: Sleduje trendy v oblasti klasické hudby, hledá nové příležitosti a spolupracuje na inovativních projektech.

Spolupráce s uměleckými institucemi: Spolupracuje s dalšími orchestry, operními domy, festivaly a dalšími uměleckými organizacemi.

Ředitelky symfonických a komorních orchestrů v ČR (údaje z 4/2024)

Lenka Kavalová, ředitelka Plzeňské filharmonie od roku 2009

Marie Kučerová, ředitelka Filharmonie Brno od roku 2013

Kateřina Kalistová, ředitelka PKF - Prague Philharmonia od roku 2020

Michaela Káčerková, ředitelka Karlovarského symfonického orchestru od roku 2021

Eva Sedláková, ředitelka Pražského filharmonického sboru 2011 - 2019

Eva Kesslová, ředitelka orchestru Berg od roku 2000

Ředitel operního domu/vícesouborového divadla s operním souborem je v mnohém velmi náročná funkce. Pracovní náplň ředitele operního domu spočívá především v propojení umělecké vize s praktickým provozem všech souborů divadla (opera, činohra, balet). Je zodpovědný za vysokou uměleckou kvalitu všech souborů a ostatních pracovně právních složek divadla.

Strategické řízení: Spolupracuje s vedením a uměleckým týmem všech souborů divadla při stanovení dlouhodobé strategie a cílů operního domu. To zahrnuje plánování repertoáru, spolupráci s umělci, externisty, koprodukční projekty, a především tvorbu dlouhodobé vize celého operního domu.

Finanční řízení: Sleduje a zodpovídá za finanční stránku operního domu. To zahrnuje schvalování rozpočtu, sledování výdajů a příjmů, a také hledání finančních zdrojů.

Personální management: Věnuje se a řeší personální otázky. To zahrnuje nábor a výběr zaměstnanců, řízení týmu a hodnocení výkonnosti.

Vztahy s veřejností a partnery: Reprezentuje operní dům na veřejnosti, jedná s umělci, sponzory, podporovateli, médii a dalšími partnery.

Programové rozhodování: Spolupracuje s uměleckým týmem na výběru repertoáru, plánuje premiéry a další produkce.

Operativní řízení: Sleduje běžný provoz operního domu. To zahrnuje koordinaci provozních činností, řešení problémů a případných krizových situací.

Rozvoj a inovace: Ředitel operního domu by měl usilovat o celkový vývoj a zlepšení provozu a udržení vysoké kvality všech uměleckých složek. To může zahrnovat modernizaci technologií, vzdělávání zaměstnanců a hledání nových uměleckých směrů.

Ředitelky operních domů a vícesouborových divadel s operním souborem v ČR:

Historie:

Monika Jeřábková, ředitelka Jihočeského divadla České Budějovice v letech 1938 - 1942

Eva Randová, ředitelka Státní opery Praha v letech 1994 - 1998

Současnost:

Linda Hejlová Keprtová, ředitelka Divadla F. X. Šaldy Liberec od roku 2022

Martina Schlegelová, ředitelka Jihočeského divadla České Budějovice od roku 2024

Manažer symfonického / komorního orchestru má na starosti řadu úkolů, které jsou zásadní pro hladký chod a úspěch orchestru. Je to pozice, která vyžaduje široké spektrum dovedností, od organizačních po komunikační včetně reprezentace orchestru.

Organizace koncertů a turné: Zodpovídá za plánování a organizaci koncertů, včetně výběru koncertních sálů, termínů, komunikuje se sólisty, dirigenty a s jejich zastupujícími agenturami.

Finanční správa: Sleduje rozpočet orchestru, vyjednává s potenciálními sponzory a hledá finanční podporu.

Marketing a PR: Podílí se na tvorbě marketingových kampaní, propagaci koncertů a budování povědomí o orchestru.

Smlouvy a právní záležitosti: Zajišťuje, že smlouvy s umělci, koncertními sály a dalšími partnery jsou řádně uzavřeny a dodržovány.

Strategie a dlouhodobý plán: Spoluvytváří strategii orchestru, plánuje budoucí projekty a sleduje dlouhodobé cíle.

Komunikace s umělci a členy orchestru: Manažer je spojovacím článkem mezi členy orchestru a vedením orchestru. Komunikuje s Uměleckou radou orchestru a se zástupci Unie orchestrálních hudebníků.

Co se týká komunikace se zástupci Unie orchestrálních hudebníků, komunikace je mnohdy obtížná a odvíjí se od znění Kolektivní smlouvy, která obsahuje specifika ohledně pracovních vztahů mezi členy orchestru a vedením orchestru. Kolektivní smlouva se uzavírá mezi ředitelem orchestru a zástupci Unie na dobu určitou, ale hlavní komunikace probíhá mezi manažerem a zástupci Unie a týká se především zkouškového harmonogramu orchestru, případně zahraničních turné.

Manažerky symfonických a komorních orchestrů v ČR:

Historie:

Eva Sedláková - manažerka České filharmonie

Dana Jandáčková - manažerka České filharmonie

Tereza Kramplová - manažerka Symfonického orchestru hl. m. Prahy FOK

Daniela Gadasová - manažerka PKF - Prague Philharmonia

Margita Losová - manažerka Symfonického orchestru hl. m. Prahy FOK

Současnost:

Veronika Hyksová - generální manažerka Collegia 1704

Klára Kašparová - manažerka Symfonického orchestru hl.m. Prahy FOK

Sarah Gráfová - manažerka PKF – Prague Philharmonia

Jednatel / manažer koncertní agentury

Pracovní náplň jednatele agentury je závislá na velikosti agentury a především zaměření agentury jako takové.

Obchodní řízení: Jednatel je statutárním orgánem společnosti a odpovídá za obchodní řízení agentury. To zahrnuje strategické rozhodování, plánování akcí a řízení provozu.

Zastupování agentury: Vystupuje jménem agentury při jednáních s klienty, umělci, partnery a dalšími subjekty. Podepisuje smlouvy a zajišťuje, aby byly dodrženy všechny závazky.

Finanční správa: Stará se o finanční aspekty agentury. To zahrnuje řízení rozpočtu, fakturaci, platby, daně a účetnictví.

Organizace koncertů a událostí: Spolupracuje s týmem a umělci na organizaci koncertů, festivalů a dalších kulturních akcí. To zahrnuje výběr umělců, místa konání, marketing a logistiku.

Komunikace a reprezentace: Komunikuje s veřejností, médii, umělci a partnery. Je tváří agentury na různých akcích a setkáních.

Právní záležitosti: Stará se o právní stránku agentury. To zahrnuje dodržování právních předpisů, smluvních podmínek a řešení případných sporů.

Jednatelky koncertních agentur v ČR:

Martina Straková - Camerata s.r.o.

Alena Nachtigallová - Agentura Nachtigall Artists s.r.o.

Martina Výrková - Agentura Makropulos Music s.r.o.

Halina Františáková - Agentura Presto s.r.o.

Ředitel festivalu klasické hudby má na starosti celou řadu zásadních úkolů a odpovědností, přispívá k obohacení kulturní scény.

Plánování a dramaturgie: Oslovuje umělce, orchestry a umělecká tělesa, které budou na festivalu vystupovat. Spolupracuje s uměleckými řediteli uměleckých těles, ve spolupráci s dramaturgem festivalu se věnuje tvorbě tematických cyklů a speciálních projektů.

Organizační záležitosti: Koordinuje přípravu a průběh festivalu. Komunikuje s produkčním a organizačním týmem při zajišťování ubytování, dopravy, stravování a technické podporu pro umělce.

Finanční plánování: Spravuje rozpočet festivalu, hledá sponzory a řeší finanční záležitosti týkající se grantové podpory, podpory města či kraje.

Marketing a propagace: Spolupracuje s týmem na propagaci festivalu, včetně reklamy, sociálních médií a tiskových konferencí.

Vztahy s veřejností a partnery: Poskytuje informace o festivalu novinářům a mediálnímu partnerům

Spolupráce s umělci a institucemi: Navazuje a udržuje vztahy s umělci, orchestry, agenturami, podporovateli a dalšími partnery.

Personální management: Vede tým organizátorů, produkčních, marketingových specialistů a dalších pracovníků. Během samotného festivalu řídí jeho průběh a řeší případné problémy.

Umělecká koncepce: Definuje vizi festivalu a sleduje její naplnění. Hledá nové trendy, umělce a formáty, které mohou festival obohatit.

Setkávání s umělci a odborníky: Účastní se mezinárodních konferencí, setkání a uměleckých veletrhů.

Reprezentace festivalu: Prezentuje festival na různých akcích a veřejných fórech.

Ředitelky Mezinárodních hudebních festivalů klasické hudby v ČR:

Tereza Kramplová - ředitelka MHF Za poklady Broumovska od roku 2017

Albína Dědičik Houšková - ředitelka Hudebního festivalu Antonína Dvořáka Příbram od roku 2015

Gabriela Rachidi – umělecká ředitelka Mezinárodního hudebního festivalu Český Krumlov od roku 2020

Produkční symfonického/ komorního orchestru

Pracovní náplň produkčního orchestru vyžaduje organizační schopnosti, dobrou komunikaci a schopnost řešit nečekané situace.

Plánování a organizace koncertů: Zajišťuje termíny, místa a technické zázemí pro zkoušky a koncerty, ev. nahrávání. Koordinuje pronájem sálů, techniku, osvětlení a další logistiku.

Komunikace s umělci a dirigentem: Komunikuje s umělci, dirigentem a dalšími členy orchestru ohledně zkoušek a technických záležitostí týkající se zajištění koncertu a průběhu samotných koncertních provedení.

Dohled nad průběhem akce: Produkční je přítomen na koncertech, sleduje průběh a řeší případné problémy s manažerem nebo vedením instituce.

3. Ženy ve vedoucích a manažerských pozicích v oblasti klasické hudby

Ve své práci jsem se zaměřila na manažerky a ředitelky z oblasti klasické hudby. Na základě svého osobního výběru jsem oslovila 9 žen, resp. ředitelky orchestrů a vícesouborových divadel, jednatelky koncertních agentur a ředitelky hudebních festivalů. Oslovené respondenty zastupují mladší, střední a starší generaci žen. Záměrně jsem v rámci svého osobního výběru oslovila také ředitelky regionálních orchestrů a divadel, abych měla možnost srovnání, jak a v čem se liší pracovní působení v oblasti regionů oproti pracovním příležitostem v Praze.

Za účelem sběru dat jsem použila techniku polostandardizovaných rozhovorů. Tato technika sice neumožňuje zachycení objektivní reality, ale poskytne nám vhled do dané problematiky a zejména je vhodným prostředkem zkoumání pracovních a osobních zkušeností, postojů a názorů respondentek. Rozhovory s oslovenými respondentkami jsem vedla podle předem připravených otázek (viz příloha č. 1), zpravidla ústně a délka jejich trvání byla přibližně 60 – 90 minut. Paní Martina Výrková, paní Albína Dědičik Houšková a paní Eva Sedláková zvolily písemnou formu rozhovoru. Délka a především obsah odpovědí písemných a ústních rozhovorů se od sebe liší. Logicky při ústním rozhovoru dochází k větší otevřenosti, sdílnosti a spontaneitě.

V průběhu ústních rozhovorů jsem se držela předem připravených otázek, ale sled otázek i jejich výběr a přesnou formulaci jsem přizpůsobovala toku vyprávění respondentek. Snažila jsem se tak poskytnout respondentkám prostor pro reflexi a jejich osobní interpretaci znalostí a především zkušeností.

3. 1. Oslovené respondenty

Michaela Káčerková / ředitelka Karlovarského symfonického orchestru

Michaela Káčerková je česká varhanice a hudební manažerka, která se soustavně věnuje sólové koncertní činnosti. Pravidelně vystupuje na koncertech i festivalech v České republice, Německu, Rakousku, Polsku, Itálii a Francii, ale vrací se i do USA a do Japonska. V rámci české hudební scény spolupracuje s mnoha sólisty, orchestry a barokními ansámby. Hru na varhany vystudovala na Hudební a taneční fakultě Akademie múzických umění v Praze u Jaroslava Tůmy a dále na Hochschule für Musik und Theater Felix Mendelssohn-Bartholdy v Lipsku. Během studia se zúčastnila řady mistrovských kurzů. Je zakladatelkou a dramaturgyní Mezinárodního hudebního festivalu J. C. F. Fischera a Karlovarských varhanních večerů. Od června 2021 působí jako ředitelka Karlovarského symfonického orchestru.

Eva Kesslová / manažerka a ředitelka orchestru Berg

Eva Kesslová je absolventkou Katedry hudební produkce na Hudební a taneční fakultě Akademie múzických umění v Praze. Absolvovala semestrální studijní program se zaměřením na umělecký management v britském Darlingtonu a roční Fulbrightovo stipendium na Manhattanu na Newyorské univerzitě v programu Performing Arts Administration. Od roku 2000 působí na pozici manažerky a ředitelky orchestru Berg, který je jedním z ikonických hudebních těles na současné české kulturní scéně. Orchester Berg se věnuje výhradně interpretaci soudobé hudby, spolupracuje s mnohými českými a především zahraničními hudebními skladateli. Projekt *Hudba k siréně*, který orchestr Berg realizoval ve spolupráci s Českým rozhlasem, získal v červnu 2021 prestižní cenu Prix Italia.

Tereza Kramplová / ředitelka hudebního festivalu Za poklady Broumovska

Tereza Kramplová je absolventkou Katedry hudební produkce na Hudební a taneční fakultě Akademie múzických umění v Praze. Během vysokoškolského studia se stala v roce 2002 manažerkou Mezinárodního festivalu komorní hudby EuroArt Praha, kde působí dodnes. Zároveň je ve vedení hudební agentury EuroArt Praha s.r.o., která spolupracuje s předními českými umělci (Tomáš Jamník, Ivo Kahánek atd.) V roce 2007 získala post dramaturgyně festivalu Za poklady Broumovska. V letech 2009 - 2017 zastávala post manažerky Symfonického orchestru hl. m. Prahy FOK. Od roku 2017 působí jako výkonná ředitelka festivalu Za poklady Broumovska, zároveň působí jako manažerka Letních hornových kurzů Broumov a mezinárodní soutěže Broumovská klávesa. Od roku 2023 zároveň zastává pozici manažerky Zámeckého areálu Ctěnice Muzea města Prahy.

Albína Dědičik Houšková / ředitelka Hudebního festivalu Antonína Dvořáka Příbram

Albína Dědičik Houšková je absolventkou Filozofické fakulty Univerzity Palackého v Olomouci v oboru Teorie a dějiny dramatických umění a literatury. Po ukončení studia nastoupila na pozici produkční v Národním divadle moravskoslezském Ostrava. Od roku 1997 působila v produkci Městských divadlech pražských a ve společnosti MozART Praha s.r.o. V roce 2009 byla ředitelkou 3. ročníku Mezinárodního festivalu šansonu.

V letech 2013 - 2015 zastávala post programové ředitelky Hudebního festivalu Antonína Dvořáka. Od roku 2015 působí na pozici ředitelky Hudebního festivalu Antonína Dvořáka Příbram.

Martina Straková / jednatelka koncertní agentury Camerata s.r.o.

Martina Straková je absolventkou Katedry hudební produkce na Hudební a taneční fakultě Akademie múzických umění v Praze. Předchozí studia absolvovala na Střední ekonomické škole a po jejím ukončení úspěšně prošla konkurzem a následně nastoupila do Československého státního souboru písní a tanců jako členka komorního sboru. Práce profesionální zpěvačky jí inspirovala ke studiu na Konzervatoři Jaroslava Ježka v oboru zpěv. Následující léta působila jako profesionální výkonný umělec v několika souborech a příležitostně se věnovala produkci. V roce 2005 založila koncertní agenturu Camerata s.r.o., která zastupuje přední umělce v oblasti klasické hudby se zaměřením na oblast operní / pěveckou. Mezi umělce, které agentura zastupuje, se řadí sopranistka Kateřina Kněžíková, barytonista Adam Plachetka, mezzosopranistka Markéta Cukrová, barytonista Roman Hoza a další.

Martina Výrková / jednatelka koncertní agentury Makropulos Music s.r.o.

Martina Výrková vystudovala politologii a evropská studia na Univerzitě Palackého v Olomouci, absolvovala také stipendijní pobyt na State University of New York a Universidad Complutense de Madrid. V letech 2013 - 2017 byla hlavní produkční Collegium 1704 & Collegium Vocale 1704. Od roku 2018 se podílela na hudebních projektech, např. Hudební maraton Leoše Janáčka v Ostravě, Hudební maraton Brno, Ostravský festival nové hudby a Dny nové opery Ostrava. V roce 20219 založila koncertní agenturu Makropulos Music zastupující jak renomované, tak vysoce talentované mladé české hudebníky a soubory jakými jsou, houslista Josef Špaček, mezzosopranistka Bella Adamova, klavírista Marek Kozák, violoncellista Tomáš Jamník, violoncellista Vilém Vlček, dirigentka Alena Hron, Trio Incendio, komorní sbor Martinů Voices atd.

Martina Schlegelová / ředitelka Jihočeského divadla České Budějovice

Martina Schlegelová vystudovala dramaturgii a režii činoherního divadla na Divadelní fakultě Akademie múzických umění v Praze DAMU. Už od studií se zajímala o současnou dramaturgii a nezávislou scénu, až v roce 2006 zakotvila, jako umělecká šéfkyně v nezávislém pražském Divadle LETÍ, kde působila až do srpna 2023. Příležitostně hostovala jako činoherní režisérka např. v Klicperově divadle v Hradci Králové, ve Slovákém divadle v Uherském Hradišti, v brněnském HaDivadle, Divadle J. K. Tyla v Plzni či Divadle F. X. Šaldy v Liberci. Jedenáct let působila jako pedagog na katedře Teorie a kritiky na pražské DAMU. V Jihočeském divadle působila na postu umělecké šéfkyně činohry od února 2018 do prosince 2023. Od 1. ledna 2024 byla jmenována ředitelkou Jihočeského divadla.

Linda Hejlová Keprtová / ředitelka Divadla F. X. Šaldy Liberec

Linda Hejlová Keprtová je absolventkou Janáčkovy akademie múzických umění v Brně, obor Dirigování sboru a Operní režie. Během studia jí byla udělena Cena Nadace Leoše Janáčka za režii představení *Její pastorkyňa* v rámci festivalu Janáček Brno 2008. Za její nejvýraznější práce jsou považována představení *Don Quichotte* Julese Masseneta (Cena kritiků festivalu Opera 2013), *Dialogy karmelitek* Francise Poulenca, (Anketa slovenských kritiků za nejlepší inscenaci sezóny 2012/2013), *Eva* Josefa Bohuslava Foersterera (Cena kritiků za nejlepší inscenaci festivalu Opera 2015), *Tháís* Julese Masseneta (Cena kritiků za nejlepší inscenaci festivalu Opera 2017) a v neposlední řadě *Francesca da Rimini* a *Lakomý rytíř* Sergeje Rachmaninova (Cena kritiků festivalu Opera 2019). Režijně pracovala na představeních v Národním divadle v Praze, v Národním divadle Brno, v Národním divadle moravskoslezském v Ostravě, v Divadle J.K.Tyla v Plzni atd. Její domovskou scénou je od roku 2016 Divadlo F. X. Šaldy v Liberci, kde působila jako režisérka, dramaturgyně opery a později též jako šéfká opery. Od poloviny roku 2022 je ředitelkou Divadla F. X. Šaldy v Liberci.

Eva Sedláková / manažerka České filharmonie a ředitelka Pražského filharmonického sboru

Eva Sedláková je absolventkou Filosofické fakulty Univerzity Karlovy v oboru Vědecké informace a knihovnictví. V letech 1993 - 1998 působila na Ministerstvu kultury ČR, nejprve jako vedoucí oddělení knihoven, od r. 1994 jako ředitelka odboru Umění a knižní kultury.

V letech 1999 - 2009 zastávala pozici manažerky České filharmonie. Během této doby úzce spolupracovala s tehdejšími šéfdirigenty České filharmonie - Vladimírem Ashkenazym, Zdeňkem Mácalem a Eliahu Inbalem.

V letech 2001 - 2013 organizovala každoroční festival „Hudba v synagogách Plzeňského regionu“. V roce 2010 produkčně zajišťovala koncert ke 150. výročí narození skladatele Gustava Mahlera, v Mahlerově rodišti, v Kališti u Humpolce. Koncert byl živě přenášen Českou televizí do všech významných umělecky zaměřených televizních stanic Evropy. Od roku 2011 do roku 2019 působila na pozici ředitelky Pražského filharmonického sboru.

3. 2. Vzdělání respondentek

V současné době lze kulturní management studovat na několika fakultách vysokých škol v České republice.

Akademie múzických umění v Praze:

Hudební a taneční fakulta: Katedra hudební produkce

studijní programy: bakalářské, magisterské a doktorské studium

Filmová a televizní fakulta: Katedra produkce

studijní programy: bakalářské, magisterské studium

Divadelní fakulta: Katedra produkce

studijní programy:

Produkce: bakalářské studium

Produkce a management - management umění: magisterské a doktorské studium

Produkce a management - producentství: magisterské studium

Vysoká škola ekonomická v Praze

Katedra Arts managementu

studijní programy: bakalářské, magisterské a doktorské studium

Janáčkova akademie múzických umění Brno

Hudební fakulta:

studijní programy:

Hudební produkce - bakalářské, magisterské a doktorské studium

Divadelní fakulta:

studijní programy:

Divadelní produkce - bakalářské, magisterské a doktorské studium

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta multimediálních komunikací

studijní programy:

Kreativní odvětví a digitální kultura - bakalářské studium

Arts Management - magisterské studium

Masarykova univerzita Brno

Filozofická fakulta

studijní programy:

Management v kultuře - magisterské studium

Digitální kultura a kreativní průmysly - doktorské studium

Ostravská univerzita

Fakulta umění / Katedra teorie a dějin umění

Produkce v kulturních a kreativních odvětvích - magisterské studium

Všechny dotazované respondentky získaly vysokoškolské vzdělání v rámci studia hudebních a divadelních fakult na Akademii múzických umění v Praze, Janáčkově akademii múzických umění v Brně a na Filozofické fakultě Univerzity Palackého v Olomouci.

Výjimku tvoří Martina Výrková, která je absolventkou Univerzity Palackého v Olomouci v oboru Politologie - Evropská studia a Eva Sedláková, která je absolventkou Filosofické fakulty Univerzity Karlovy v oboru Vědecké informace a knihovnictví.

Paní Eva Kesslerová, Tereza Kramplová a Martina Straková jsou absolventkami Katedry hudební produkce na Hudební a taneční fakultě Akademie múzických umění v Praze. Všechny tři se shodují a považují za velmi přínosné, že kromě získaného vzdělání v oblasti autorského práva, fundraisingu, marketingu, grantové politiky, dramaturgie atd. navázaly během svého studia kontakty v oboru, skrze pedagogy a studenty.

S tímto názorem se plně ztotožňuji, jelikož je oblast kultury v ČR a s tím související pozice v rámci kulturního managementu (od produkčních míst až po místa na nejvyšších postech) co do počtu pracovních míst omezená. V rámci studia se tedy nabízí možnost případného získání pracovních nabídek, a především navázání osobních kontaktů, z kterých lze v budoucnu čerpat.

Paní Linda Hejlová Keprtová, Martina Schlegelová a Michaela Káčerková se studiu managementu nevěnovaly. V odpovědích na můj dotaz, zdali jim vzdělání v oblasti managementu nechybí, se všechny tři shodují, že se v rámci svých ředitelských postů dozdělávají a případné chybějící informace a dovednosti si průběžně a dle aktuálních problémů doplňují nebo dohledávají. Paní ředitelka Linda Hejlová Keprtová připodobnila práci ředitele divadla k práci režiséra divadelního nebo operního představení. *“Vnímám ředitelování hodně jako režírování. Protože jako ředitel musíte mít vizi, musíte si k ní vytvořit metodiku, jak k té vizi dojít a musíte přesvědčit o tom i ty ostatní. A to vlastně děláte i v rámci režírování.”*

3. 3. Volba vedoucí pozice v oblasti kulturního managementu

Většina oslovených respondentek působila jako výkonné umělkyně v hudební a divadelní oblasti. V roli manažerek, jednatelek či ředitelek se ocitly postupem času z osobních rozhodnutí či na základě pracovních nabídek.

Paní Martina Straková a Martina Výrková se na základě získaných produkčních zkušeností skrze externí projekty rozhodly založit vlastní koncertní agentury.

Paní Tereza Kramplová a Albína Dědičik Houšková získaly nabídky převzít pozici ředitelek hudebních festivalů. Paní Linda Hejlová Keprtová a Martina Schlegelová působily jako šéfky činohry a opery v Divadle F. X. Šaldy v Liberci a v Jihočeském divadle České Budějovice a přihlásily se do výběrového řízení na pozici ředitele těchto divadel. Důvod, který je k tomu vedl, byl, že chtěly pokračovat v nastaveném směřování instituce, na kterém se společně s vedením divadel podílely již na pozicích šéfky opery a šéfky činohry.

Paní Eva Sedláková zastávala pozici ředitelky Odboru umění a knihoven na Ministerstvu kultury ČR. Z této pozice na vlastní žádost odešla, aby mohla zastávat post manažerky České filharmonie, později působila jako ředitelka Pražského filharmonického sboru.

V otázce jednotlivých vedoucích pozic jsem se v rámci rozhovorů zajímala, zdali a jak respondentky vnímají rozdíl mezi manažersko / ředitelskou funkcí v rámci příspěvkové instituce (symfonické orchestry, divadla) a nezávislou pracovní pozicí na tzv. "vlastní noze" (koncertní agentura, hudební festival, orchestr Berg).

V odpovědích se respondentky shodovaly v názoru, že obojí je časově podobně ne-li stejně pracovní náročné. Práce manažerky, jednatelky či ředitelky státní či soukromé kulturní instituce je nikdy nekončící prací, kterou lze vykonávat 24 hodin denně.

Tereza Kramplová, která získala zkušenosti jak z příspěvkové organizace (manažerka Symfonického hl. m. Prahy FOK), tak také z oblasti nezávislé pracovní činnosti (ředitelka hudebního festivalu Za poklady Broumovska), uvedla jako jeden ze zásadních rozdílů možnost sestavit si v případě soukromé organizace vlastní realizační tým.

Jak zaznělo v odpovědích některých respondentek, post v rámci příspěvkové organizace naopak poskytuje zázemí a stálé platové ohodnocení. Paní Michaela Káčerková zmínila jako jeden z důvodů, proč se rozhodla pro výběrové řízení a následnou pozici jako ředitelka Karlovarského symfonického orchestru, situaci během pandemie Covid-19, kdy jako výkonný umělec pocítila finanční a existenční nejistotu.

Respondentky v nezávislých pracovních pozicích (jednatelka agentury, ředitelka festivalu) zmínily také jako jednu z výhod možnost vlastního nastavení a rozvržení časového plánu a také jedinečnou možnost alespoň částečně pracovat prakticky z jakéhokoliv místa.

3. 4. Pracovní příležitosti v rámci hlavního města Prahy a v rámci regionů

Jedním z témat, kterému jsem se záměrně věnovala v rozhovorech s respondentkami, bylo porovnání řízení organizací a celkově možnosti pracovních příležitostí v Praze a v regionech. Jak vyplynulo z odpovědí respondentek, v současné době nabídka kulturních akcí v Praze převyšuje poptávku. Mnohé kulturní instituce doslova bojují o diváky.

Specifické místo zastává v této otázce orchestr Berg, působící od svého založení v roce 2001 v Praze, který je zaměřen pouze na posluchače soudobé hudby. Přesto, že si koncerty soudobé hudby obecně stále hledají svou cestu k posluchačům, Evě Kesslové se postupem času podařilo vytvořit pro koncerty orchestru Berg stálé / abonentní publikum.

Martina Schlegelová uvedla jako jednu z výhod pražských (činoherních) divadel možnost zacílení na určitou skupinu diváků skrze volbu dramaturgie. Oproti tomu regionální divadlo má dle jejích zkušeností nelehký úkol uspokojit diváky napříč generacemi a všech "dramaturgických chutí."

Martina Schlegelová a Linda Hejlová Keprtová se obě jako ředitelky regionálních divadel shodly na nedostatku kvalifikovaných pracovníků napříč pozicemi, od technického zajištění přes výkonné umělce až po produkční a vedoucí pozice. S tímto názorem souhlasí i ředitelka Karlovarského symfonického orchestru, Michaela Káčerková.

Martina Schlegelová uvedla, že zatímco do libereckého Divadla F. X. Šaldy dojíždějí umělci z Prahy, v případě Jihočeského divadla je to časově náročné až nemožné. Sama se ocitla v situaci v rámci výběrového řízení, kdy musela souhlasit s podmínkou, že se do Českých Budějovic za účelem pozice šéfky činohry Jihočeského divadla přestěhuje.

Martina Straková, jednatelka koncertní agentury Camerata, popsala své zkušenosti ze spolupráce v regionech, kdy se spolupodílí na konkrétních projektech týkající se umělců, které v rámci své agentury zastupuje.

Investice do lidského kapitálu jsou klíčové pro přenos dopadu kultury do ostatních odvětví místní ekonomiky. Kulturní a kreativní odvětví přispívají k hospodářské konkurenceschopnosti a atraktivitě regionů. Kulturní dědictví hraje klíčovou roli v identitě měst a je častým objektem zájmu městské turistiky. Zvyšování povědomí o potenciálu kulturních a kreativních odvětví pro regionální a místní rozvoj by mělo být jedním ze zásadních témat pro politické představitele ve vedoucích pozicích v rámci krajské i místní oblasti.

3. 5. Vedoucí / manažerská pozice a rodina

V otázce genderu a možností pracovních příležitostí se v případě žen velmi často zmiňuje problém skloubení práce s péčí o rodinu. V případě manažerských a ředitelských pozic je tato otázka ještě více diskutována a možnost věnovat se řádně obojímu, jak práci, tak i rodině, často zpochybňována.

Jak vyplývá z odpovědí respondentek, práce manažera či ředitele v oblasti kultury vyžaduje vysoké pracovní nasazení, časovou náročnost, nepravidelnou pracovní dobu zahrnující kromě jiného přítomnost na koncertech, představeních, pracovních a společenských setkáních (mnohdy i během víkendu a státních svátků), absolvování orchestrálních a divadelních turné atd.

Manažerská a ředitelská pozice také vyžaduje osobní schůzky s externími pořadateli, festivaly, s jednateli koncertních agentur zastupujících umělce atd. Tato osobní jednání vyžadují mnohé cesty v rámci ČR a do zahraničí.

Z odpovědí respondentek vyplývá, že nelze manažerský či ředitelský post v kulturní organizaci vykonávat bez podpory a pomoci partnera a nejbližších členů rodiny či jiné personální pomoci.

Za velmi pozitivní zprávu považují vyjádření všech respondentek, že jim podpora od partnerů a manželů nechyběla a nechybí. V případě Lindy Hejlové Keprtové nastoupil manžel na rodičovskou dovolenou, aby jí umožnil vykonávat pozici ředitelky divadla na plný úvazek. Na tomto místě bych ráda uvedla, že co je možné a v podstatě běžné například v severských státech, kdy se manželé vystřídají v průběhu rodičovské dovolené, je v ČR možné, ale stále nojedinělé.

Většina z dotazovaných respondentek se ale vyjádřila, že vykonávat manažerskou práci ve spojení s rodinou je neustálý boj o dělení času.

Pokud bychom citovali Terezu Kramplovou *“... je práce na manažerském postu v orchestru v podstatě neslučitelná s představou péče o rodinu.”*

Ráda bych také citovala názor paní Evy Sedlákové, která se k otázce skloubení práce manažerky a rodiny vyjádřila již s určitým časovým odstupem, z pohledu seniorní manažerky.

“Otázkou je skloubení pracovních povinností a rodiny. Tam vidím mateřskou roli jako nezastupitelnou... Zejména ve vztahu k dětem. Když kolem sebe slyším, že by matky měly nastupovat (nebo i chtějí) do práce už ve dvou letech dítěte nebo ještě dřív, jímá mě hrůza. To je moje zkušenost, kterou jsem lety nabyla. ...dnes bych na pracovním nasazení ubrala a věnovala víc času rodině a dorůstajícím dětem. To je doba, která uplyne rychle, nikdo ji nevrátí a práce je tu pořád.”

Jak již bylo zmíněno v kapitole 3.3. Volba vedoucí pozice v oblasti kulturního managementu, určité penzum práce lze vykonávat z domova. Tzv. “práce na dálku”, pracovní režim, který jsme zaznamenali především v době pandemie Covid - 19, umožňuje rozdělit si např. čas mezi práci a péčí o nemocné dítě, nebo pracovat i z dovolené. Nicméně, dle mého názoru, je osobní resp. dennodenní přítomnost manažera či ředitele na pracovišti více než žádoucí.

Otázka skloubení práce a mateřství je velkým tématem současné společnosti a narážíme na ni téměř denně, v médiích, v literatuře atd. Na otázku mateřství a rodičovství žen v umění se v letošním roce zaměřil druhý ročník konference Women in Art 2024, kterou pořádá Kulturní centrum CO.LABS. Během dvoudenního programu si pořadatelé akce připravili pro zájemce konferenční panely s českými i zahraničními hosty, vzdělávací workshopy, a masterclasses. Cílem konference bylo otevření debaty o problémech, na které rodiče – zejména matky – v kulturním a kreativním sektoru naráží. Zároveň byly v rámci konference představeny dobré příklady praxe z ČR a především ze zahraničí.

3. 6. Otázka diskriminace

Otázka přímé či nepřímé diskriminace je obecně úzce spjata s genderovou otázkou diskutovanou v dnešní společnosti. V obecné části své práce jsem se okrajově zabývala statistikami poměru pracujících žen a mužů, resp. poměru zastoupení žen a mužů na manažerských a vedoucích pozicích i otázce platové nerovnoměrnosti. Tyto problémy se objevují a zasahují do všech oborů, nevyjímaje oblast kultury. Do rozhovorů s respondentkami jsem tedy téma přímé či nepřímé diskriminace zařadila zcela záměrně.

Z oslovených žen se s určitým druhem diskriminace setkala Martina Schlegelová již během studia na Divadelní fakultě Akademie múzických umění v Praze. *“Setkala jsme se s diskriminací během studií. Na DAMU byly předem jasně rozdané karty, holka je dramaturgyně a kluk režisér. Já jsem se vlastně stala režisérkou nedopatřením, jelikož byl nedostatek chlapců v přijímacím řízení...”*.

Je více než zajímavé, že tento “jev” se na Divadelní fakultě objevuje stále. Po 20 letech od dob studia Martiny Schlegelové i nadále dochází ke genderovému rozdělování dívek na dramaturgyně a chlapců na režiséry v rámci přijímacích řízení.

Martina Schlegelová se vyjádřila také k určité formě diskriminace, která z jejího pohledu není nijak vědomá nebo záměrná, ale děje se na základě odlišných pracovních podmínek. Jako příklad uvedla hostování v roli režisérky mimo své bydliště. Aby mohla být hostující režisérka přítomna v místě po celou dobu spojenou s přípravami inscenace, je nucena si v místě hostování zajistit péči o dítě a s tím spojené adekvátní bydlení. Taková starost mužům režisérům odpadá, jelikož jejich rodina zůstává doma. Z pohledu Martiny Schlegelové současná společnost stále vnímá dítě jako handicap a velmi pomalu se s pracujícími ženami / matkami srovnává.

Podobnou zkušenost má i Linda Hejlová Keprtová. Ta ve své odpovědi uvedla, že v situacích, kdy jsou ženy nuceny vzít s sebou své dítě / děti na pracoviště, vyvolává to často u kolegů či spolupracovníků negativní reakce, mnohdy naprosto zbytečně. Ale jak uvedla Eva Kesslová, zahraniční umělkyně přijíždějící na hostování si možnost ubytování pro sebe i své dítě / děti kladou jako samozřejmou podmínku spolupráce. To opět ukazuje, že to, co je v zahraničí běžnou normou, se v ČR zatím jen pomalu a postupně etabluje.

Za přímou formu diskriminace uvedla Martina Schlegelová nerovné platové ohodnocení.

Nerovnost v odměňování mužů a žen má mnoho příčin. Patří k nim segregace trhu práce, kariérní výpadky žen z důvodů mateřství a s tím související nedostatečné sladování pracovního a osobního života z důvodu nedostupnosti zařízení k péči o děti nebo malé nabídky flexibilních forem práce. Rozdíl v odměňování mužů a žen je aktuálně v průměru 16,4 %. Při podrobnějším pohledu například na data žen a mužů, kteří pracují ve stejné kategorii zaměstnání na stejném pracovišti a ve stejném oboru, zjišťujeme, že došlo naopak k růstu nerovností. Rozdíly v odměňování mužů a žen jsou dlouhodobě výrazně nad průměrem

Evropské unie. Dosud jsme neměli úpravu legislativní ani nelegislativní povahy či mechanismus pro jejich monitoring a snižování. V rámci projektu 22 % K ROVNOSTI, pod kterým je podepsáno Ministerstvo práce a sociálních věcí, je velkým krokem vpřed *Akční plán rovného odměňování žen a mužů 2023–2026*. [7] Akční plán schválila vláda ČR na konci prosince roku 2022 a vůbec poprvé se tím zavázala řešit gender pay gap (dále jen „GPG“) [8] v samostatném dokumentu. Ten reaguje na závažný problém příjmové nerovnosti mezi muži a ženami a jeho cílem je nastavit kroky, které povedou k efektivnímu uplatnění principu stejného odměňování za stejnou práci či práci stejné hodnoty. Konkrétně to znamená zajištění vymahatelnosti a dodržování nediskriminace a rovného odměňování žen a mužů a podporu veřejné kontroly v systémech odměňování ve firmách a organizacích.

Pokud bychom se v tomto ohledu zaměřili čistě jen na oblast kultury, Ministerstvo kultury se dosud nezabývalo a nezabývá genderovou problematiku projektů ani institucí, které podporuje. Také nesbírá žádná data o genderové struktuře zaměstnanců v kultuře, na základě kterých by problémy, či jejich odstranění vyhodnocovala.

Přímé diskriminaci byla vystavena ředitelka Divadla F. X. Šaldy v Liberci, Linda Hejlová Keprtová.

V rámci vnitřního pracovního sporu jí tehdejší dirigent Divadla F. X. Šaldy Martin Doubravský v médiích osočil, že pozici šéfkyně opery získala jen díky svému těhotenství. Tento pracovní právní spor není stále vyřešen. Nicméně otázku týkající se těhotenství v průběhu přijímacích řízení řeší Zákoník práce, resp. antidiskriminační zákon. [9]

Linda Keprtová dále uvedla, že se také setkala s jiným druhem diskriminace, konkrétně s formou diskriminace s určitým sexuálním podtextem. V počátcích její kariéry jako operní režisérky se po prvotním úspěchu realizovaných inscenací a s tím souvisejícími dalšími pracovními nabídkami setkala s názory, že za jejím úspěchem není jen její talent a pracovitost.

[7] https://www.mpsv.cz/documents/20142/225508/Akcni-plan_2023-2026.pdf/20a8daec-2039-314c-0764-196bc9673067

[8] Gender Pay Gap (GPG) je ukazatel, který vyjadřuje procentuální rozdíl průměrných mezd žen a mužů vztažený k průměru mezd mužů.

[9] Problematiku upravují zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, hlava 4, § 16-17, a zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon).

3. 7. Přínos / důležitost žen ve vedoucích pozicích v oblasti kulturního managementu

Přítomnost žen v oblasti (nejen) kulturního managementu vnímají oslovené respondentky jako důležité. Shodují se ve schopnostech, které ženy do své práce přinášejí, jako jsou empatie, pracovitost, důslednost, jemnost, kreativita a efektivita. Většina z nich se ale ztotožňuje s názorem, že je důležité, aby byly vedoucí pozice v organizaci vyvážené, tzv. zastoupeny jak ženami, tak muži.

Pokud porovnáme personální obsazení kulturních institucí, pracovní pozice, které jsou technického rázu, stále zastávají především muži. Na druhou stranu, pokud se zaměříme na obsazení pracovních míst v oblasti produkce, marketingu a PR, u většiny komorních, operních i symfonických těles jsou v současnosti tyto posty zastoupeny ženami. Tzv. jedná-li se o pracovní náplň, která vyžaduje důslednost, pečlivost, schopnost komunikace a empatie, ukazuje se, že jsou ženy pro tento typ práce vhodnější.

Linda Hejlová Keprtová uvedla, že ženám všeobecně fandí a může-li, ráda je podpoří skrze nabídku spolupráce. Z jejího pohledu jsou ženy zodpovědnější a jako důvod pro své tvrzení uvádí, že jsou ženy nuceny vědomě a efektivně dělit čas mezi práci a rodinu.

Tereza Kramplová uvedla jako ideální personální obsazení, pokud nejvyšší post (CEO/Chief executive officer) v organizaci zastává muž podpořený ženou na pozici o stupeň nižší.

Martina Schlegelová uvedla, že muži projevují zájem o nejvyšší pozice v organizaci, tzv. v rámci vrcholového managementu z důvodu finanční atraktivity. Ve svém tvrzení se opírá o konkrétní data, která se procentuálním zastoupením mužů ve vrcholovém managementu zabývají.

Z mého pohledu, ženy na vedoucích pozicích v oblasti kultury hrají klíčovou roli v rozvoji a diverzifikaci kulturního sektoru. Přinášejí odlišné pohledy, zkušenosti a kreativitu do tvorby a řízení kulturních institucí. Jejich různorodé přístupy mohou obohatit umělecký obsah, programy a strategie. Z osobní zkušenosti mohou potvrdit důležitost žen na vedoucích pozicích z hlediska motivace a inspirace pro ostatní. Manažerky a ředitelky se mohou stát vzorem pro mladé dívky a ženy, které chtějí pracovat v oblasti kultury. Vidět úspěšné ženy na těchto pozicích může motivovat další generace k podobným úspěchům.

Podpora žen ve vedoucích rolích zásadně přispívá k dosažení rovnosti pohlaví. Je důležité, aby byly ženy reprezentovány na všech úrovních společnosti, včetně kultury.

Ženy zastávající vedoucí pozice přispívají k překonání tradičních genderových stereotypů. To může vést k větší rovnosti a uznání žen v celé společnosti.

4. Závěr

Ženy mají dnes více možností a svobody rozhodovat o své profesní dráze. Kvalitní vzdělání umožňuje ženám přístup ke všem profesím a pracovním pozicím, což zahrnuje i vedoucí role. Stále vyšší participace žen na trhu práce přináší ženám nezávislost, možnost seberealizace a také zvyšuje životní standardy v rodině. Práce na částečný úvazek, střídavá práce, práce z domova a další formáty umožňují ženám pracovní uplatnění. Z ekonomického pohledu jsou pracující ženy přínosem nejen pro stát, ale zároveň jako kvalitní, vzdělaná a motivovaná pracovní síla představují vysokou přidanou hodnotu nejen pro organizace, ale celkově pro společnost.

Ve své bakalářské práci jsem se věnovala tématu postavení žen ve vedoucích pozicích v oblasti kulturního managementu. Výběr respondentek byl mou osobní volbou, většinu z nich znám ze své osobní, resp. pracovní zkušenosti. Vůbec poprvé jsem se setkala s ředitelkami regionálních divadel, s paní Lindou Hejlovou Keprtovou a paní Martinou Schlegelovou.

Rozhovory se všemi respondentkami byly vedené oboustranně na profesionální úrovni a zároveň v přátelském duchu. V mnoha ohledech byly všechny rozhovory velmi inspirativní a pro mne osobně informačně přínosné. V rozhovorech jsem se zabývala tématy ohledně studia managementu, srovnání pracovních příležitostí v Praze a v regionech, důvody pracovního uplatnění v oblasti kulturního managementu, kombinace práce a rodiny. Záměrně jsem otevřela téma diskriminace.

V otázce ohledně vzdělání v oblasti kulturního managementu se ukázalo, že studium managementu není rozhodující, není podmínkou pro vykonávání manažerské nebo řídicí funkce v kulturní organizaci. V rámci přijímacích řízení a především v samotném pracovním nasazení rozhodují předchozí zkušenosti, vize, schopnost řídit tým, komunikativnost, flexibilita, kreativita, empatie, pracovitost. K přijetí manažerských či vedoucích pozicích respondentky dospěly na základě pracovních nabídek nebo z vlastního rozhodnutí. Příkladem může být Martina Výrková, která vystudovala jako obor politologii a "jen" skrze svou lásku ke klasické hudbě založila koncertní agenturu, která dnes zastupuje renomované umělce.

Srovnání pracovních příležitostí v Praze a v regionu poukázalo na určité výhody i nevýhody. Praha je dnes městem, které disponuje vyšší nabídkou kulturních akcí než je současná poptávka. To se projevuje především v návštěvnosti koncertů a představení, v tzv. boji o diváka. Kulturní instituce v Praze mohou přímo zacílit na konkrétní zájem ze strany diváka jako v případě orchestru Berg, který se specializuje na posluchače soudobé hudby. Otázkou zůstává, zda-li by orchestr stejného zaměření uspěl i v menším městě např. v Plzni.

Shoda nastala v odpovědích ředitelky regionálních divadel, paní Lindy Hejlové Keprtové a Marty Schlegelové. Obě se na pozici ředitelky vícesouborových regionálních divadel potý-

kají se stejnými problémy, jako je nedostatek kvalifikovaných pracovních sil nebo volba repertoáru ke spokojenosti diváků všech věkových kategorií.

Z mého pohledu je ale velmi důležité podporovat a rozvíjet kulturní život i mimo oblast Prahy. Dostatečná finanční podpora ze strany statutárních měst a kraje může přivést kvalifikované pracovníky nejen na vedoucí pozice kulturních organizací. České Budějovice se pro rok 2028 stanou Evropským hlavním městem kultury. To s sebou přinese zvýšený zájem o kulturní akce a zároveň finanční podporu kulturním zařízením, mezi které se řadí také Jihočeské divadlo pod vedením Martiny Schlegelové.

Současná společenská situace přináší ženám možnost volby mezi pracovní kariérou a rodinou, záleží jen na individuálních preferencích. Situacím, jak skloubit a jakým způsobem řešit pracovní nasazení a péči o děti / rodinu, byla vystavena každá z oslovených respondentek. V odpovědích na toto téma se ukázal generační rozdíl v přístupu, který souvisí s celkovým vývojem společnosti. Zatímco v případě Lindy Hejlové Keprtové převzal péči o dítě během rodičovské dovolené její manžel, paní Eva Sedláková, která je dnes již seniorní manažerkou, se o předčasném nástupu matek do pracovního režimu vyjádřila poměrně kriticky.

Otázka mateřství a práce je dnes velmi diskutovaným a aktuálním tématem nejen v uměleckých oborech. Jasným signálem může být i letošní konference Women in Art, která jako téma letošního ročníku zvolila otázku mateřství a rodičovství žen v umění.

Odpovědi na téma přímé či nepřímé diskriminace nepřinesly nějaký zásadní důvod, který by omezoval ženy při dosahování vedoucích pozic v oblasti kulturního managementu nebo by narušoval jejich pracovní výkon.

Celkově lze říci, že společenské změny a moderní přístup k rovnosti pohlaví otevřely ženám nové příležitosti na vedoucích pozicích. Je však důležité pokračovat v podpoře rovných příležitostí a odstranění překážek, které by mohly bránit ženám v dosažení těchto pozic.

Určitou naději na změnu mohou přinést *Strategie rovnosti žen a mužů na léta 2021 - 2030* a *Akční plán rovného odměňování žen a mužů 2023-2026* schválená vládou ČR. Otázkou zůstává, jakým způsobem se tyto změny promítnou i do umělecké oblasti, zdali se v blízké budoucnosti dočkáme vyšší participace žen ve vedoucích pozicích kulturních institucí.

Evropský institut pro genderovou rovnost (EIGE) uvádí, že ženy se dočkají plné rovnosti s muži zhruba za tři generace, pokud proces zlepšování jejich postavení bude pokračovat současným tempem. [10]

5. Seznam použitých zdrojů

Odborná literatura

KŘÍŽKOVÁ, Alena. *Životní strategie žen a mužů v řízení (a) podnikání*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, v.v.i, 2007

KŘÍŽKOVÁ, Alena. PAVLICA, Karel. *Management genderových vztahů. Postavení žen a mužů v organizaci*. Praha, Management Press, 2004

PEREZ, Criado Caroline. *Neviditelné ženy. Jak data a výzkumy utvářejí svět pro muže*. Anglický originál: *Invisible women*, překlad PLACHÁ Tereza. Brno, Host, 2024

LAUDER, Sylvie. *V pasti pohlaví. O politice, péči, sexu, násilí a postavení žen v Česku*. ISBN 978-80-275-1590-5. Brno, Host, 2023

Právní předpisy

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, hlava 4, § 16-17, a zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon).

Internetové zdroje

Strategie rovnosti žen a mužů na léta 2021 - 2030. Vláda České republiky.
https://vlada.gov.cz/assets/ppov/rovne-prilezitosti-zen-a-muzu/Aktuality/Strategie_rovnosti_zen_a_muzu.pdf

Akční plán rovného odměňování žen a mužů 2023-2026. Ministerstvo průmyslu a sociálních věcí ČR. https://www.mpsv.cz/documents/20142/225508/Akcni-plan_2023-2026.pdf/20a8-daec-2039-314c-0764-196bc9673067

Kreativní Česko, z.s. <https://www.kreativnicesko.cz/clanky/kulturni-politika-potrebuje-vice-zen>

Nová Síť, z.s. <https://www.novasit.cz>

Akademie múzických umění v Praze / <https://www.amu.cz/cs/vse-o-amu/organizacni-struktura-pracoviste/fakulty-katedry-a-ustavy/>

Vysoká škola ekonomická v Praze / <https://fph.vse.cz/uchazeci/bakalarske-studium/obor-arts-management/>

Janáčkova akademie múzických umění Brno / <https://hf.jamu.cz/fakulta/katedry-hf/katedra-hudebni-produkce/>

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně / <https://www.utb.cz/vyhledavac-oboru/arts-management-mgr/>

Masarykova univerzita Brno / <https://music.phil.muni.cz/studijni-obory/management-v-kulture>

Ostravská univerzita / <https://fu.osu.cz/studijniobory/?specializaceid=349>

Prameny ústní povahy

Osobní rozhovor, Michaela Káčerková, Praha 7. 2. 2024

Osobní rozhovor, Eva Kesslová, Praha 15. 3. 2024

Osobní rozhovor, Tereza Kramplová, Ctěnice 23. 2. 2024

Rozhovor, Albína Dědičík Houšková, e-mailová komunikace, 19. 2. 2024

Osobní rozhovor, Martina Straková, Praha 23. 2. 2024

Rozhovor, Martina Výrková, e-mailová komunikace, 26. 2. 2024

Osobní rozhovor, Linda Hejlová Keprtová, Liberec 1. 3. 2024

Osobní rozhovor, Martina Schlegelová, České Budějovice 4. 11. 2023

Rozhovor, Eva Sedláková, e-mailová komunikace, 31. 3. 2024

Příloha č. 1

Rozhovory s respondentkami - otázky:

- 1. Jaké je Vaše dosažené vzdělání? Věnovala jste se studiu managementu?**

- 2. Jaká je Vaše současná pracovní pozice?**

- 3. Proč jste si zvolila management, resp. pracovní uplatnění v oblasti kulturního managementu**

- 4. Máte pracovní zkušenosti v Praze nebo v regionu? Dokázala byste specifikovat, zdali a v čem je práce v regionu jednodušší nebo naopak komplikovanější oproti pracovním příležitostem v kulturní oblasti v Praze?**

- 5. Jak se Vám dařilo/daří skloubit pracovní nasazení s péčí o rodinu?**

- 6. Setkala jste se někdy s přímou či nepřímou diskriminací na základě pohlaví v rámci své pracovní pozice nebo např. v přijímacím řízení?**

- 7. Vnímáte postavení žen v oblasti kulturního managementu za důležité a proč?**

Příloha č. 2

Rozhovor / Michaela Káčerková

ředitelka Karlovarského symfonického orchestru

Jaké je Vaše dosažené vzdělání? Věnovala jste se studiu managementu?

Jsem absolventkou HAMU v Praze v oboru varhany, varhany jsem také vystudovala na vysoké škole v Lipsku. Studium managementu jako takovému jsem se nevěnovala. V průběhu studia na HAMU jsem ze svého vlastního zájmu navštěvovala přednášky katedry produkce. Po studiích jsem v rámci Karlovarského kraje, kde jsem našla rodinné zázemí, začala organizovat malé hudební festivaly (pozn. Mezinárodní hudební festival J. C. F. Fischera, Karlovarské varhanní večery), během kterých jsem získávala praxi v oblasti produkce a managementu.

Máte pocit, že Vám vzdělání v oblasti managementu nechybí?

Občas na něco narazím, co si potřebuji průběžně doplnit, ale poznatky z praxe jsou nedocenitelné a víceméně dostatečné.

Jaká je Vaše současná pracovní pozice?

Od června roku 2021 jsem ředitelkou Karlovarského symfonického orchestru. Nadále působím jako výkonný umělec - varhanice a věnuji se i nadále festivalům, které jsem založila - Mezinárodní hudební festival J. C. F. Fischera a Karlovarské varhanní večery.

Proč jste si zvolila management, resp. pracovní uplatnění v oblasti kulturního managementu?

Pozice ředitelky KSO je moje první zaměstnanecká pozice v nějaké instituci. Do té doby jsem působila jako výkonný umělec, resp. jako OSVČ. V Covidu jsem si "vyžrala" všechny nevýhody jaké Vám práce na volné noze přináší. Konkurs na pozici ředitele KSO přišel začátkem roku 2021 a v té době to bylo pro mne jednoznačné rozhodnutí se do výběrového řízení přihlásit. Nutno říci, že tím motivem nebyla nejistota práce na volné noze v době Covidu. V té době jsem se cítila se zkušenostmi v kulturní oblasti v rámci Karlovarského regionu pevná v kramflecích a orchestr jsem znala z předešlé spolupráce, tedy to bylo pro mne logické vyústění.

Jak vnímáte výhody a nevýhody práce v příspěvkové organizaci?

Práce v p.o. s sebou nese určité jistoty, ale má i pevně daná pravidla, která mohou být v jistém ohledu svazující. Práce v příspěvkové organizaci školské se nedá srovnávat s prací v příspěvkové organizaci orchestru. Já ve své pozici jsem sice víceméně pánem svého času, ale svou práci odvést musím. A bývá období, kdy se jí věnujete 24 hodin denně, nehledí se na svátky či víkendy, nelze zavřít dveře kanceláře a mít čistou hlavu.

Daří se Vám naplnit vize, kterou jste předložila v rámci výběrového řízení?

Myslím, že mohu říct, že se daří jít tím směrem. Na bilancování je to ještě krátká doba a je to zároveň věčná cesta. Rok od roku řešíte finance, každoročně je to boj o partnery a mecenáše. Ale během mého působení se narovnaly vztahy se zřizovatelem, i vztahy v orchestru jsou nadstandartní za to jsem velmi ráda. Máme k dispozici nový sál, kde ještě řešíme nějaké technické záležitosti, ale přináší nám nové možnosti. Na základě velkého zájmu ze strany posluchačů o abonmá a po vyhodnocení "testovací" sezóny zvažujeme reprízy koncertů.

Jak se Vám dařilo/daří skloubit pracovní nasazení s péčí o rodinu?

Mám velkou oporu v manželovi a v nejbližší rodině. Konkurz na pozici ředitelky KSO jsme doma probírali ze všech stran. Bez rodinného zázemí bych se takovéto práci nemohla věnovat.

Máte pracovní zkušenosti v Praze nebo v regionu? Dokázala byste specifikovat, zdali a v čem je práce v regionu jednodušší nebo naopak komplikovanější oproti pracovním příležitostem v kulturní oblasti v Praze?

Já nemám úplně s Prahou srovnání, v Praze jsem se manažersky neangažovala. V Karlovarském kraji jsem začínala s menšími projekty a měla jsem tak možnost poznat potenciál tohoto regionu. Nemyslím si, že je to zde snazší, je to chudší region a musíte dobře zvažovat termíny i třeba výši vstupného. Jsou tu stále cítit zpřetrhané kulturní vazby. Zároveň tato lázeňská oblast a zejména turisticky atraktivní Karlovy Vary přitahují i umělce a agentury různých „kvalit“...A jste občas nuceni s nimi „soupeřit“.

Setkala jste se někdy s přímou či nepřímou diskriminací na základě pohlaví v rámci své pracovní pozice nebo např. v přijímacím řízení?

S diskriminací jsem se nesečkala. V době výběrového řízení na pozici ředitelky KSO jsem byla těhotná a ze strany zřizovatele jistě mohly být obavy, zda to vše zvládnou. Ale velmi krátce po porodu jsem se na svou pozici vrátila naplno a jsem si jistá, že jsem veškeré obavy rozptýlila a nikdo nemůže říci, že cokoliv v práci stagnovalo.

Vnímáte postavení žen v oblasti kulturního managementu za důležité a proč?

Co se týká kulturní oblasti jako takové a zastoupení žen v ní, určitě dochází ke změně poměrů, resp. k navýšení počtu žen v kulturních institucích oproti minulosti. Například v mém oboru mezi varhaníky je žen dost. V současnosti je i v orchestru KSO poměr žen a mužů téměř 50% na 50%. Pracovní pozice ve vedení KSO, které prošlo určitými změnami, také většinou zastávají ženy. Souhlasím s názorem, že je kultura a její finanční ohodnocení méně atraktivní než jiné oblasti. Možná proto se dnes v kultuře uplatňuje více žen. Z mého pohledu je v každé práci s lidmi vyvážené zastoupení žen i mužů v kolektivu ku prospěchu vždy!

Příloha č. 3

Rozhovor / Eva Kesslová

manažerka a ředitelka orchestru Berg

Jaké je Vaše dosažené vzdělání? Věnovala jste se studiu managementu?

Absolvovala jsem studium na Katedře produkce a managementu Hudební a taneční fakultě Akademie múzických umění v Praze. Absolvovala jsem semestrální studijní program se zaměřením na umělecký management v britském Darlingtonu a roční Fulbrightovo stipendium na Manhattanu na Newyorské univerzitě v programu Performing Arts Administration. Rok jsem se věnovala doktorandskému studiu na Arts Managementu na Vysoké škole ekonomické v Praze, které jsem ale nedokončila.

Proč jste si zvolila jako obor management, resp. pracovní uplatnění v oblasti kulturního managementu?

Během studia houslí na pražské Konzervatoři jsem se potýkala se zdravotními problémy a věděla jsem, že se profesionální dráze výkonného umělce nebudu moci věnovat. Jako další studium jsem zvažovala studium práv apod. Nakonec jsem si zvolila Katedru produkce, chtěla jsem uplatnit své znalosti z oblasti klasické hudby a také mou zálibu v cizích jazycích.

V jaké pozici se nacházíte dnes, resp. jaké práci se momentálně věnujete?

Od roku 2000 se věnuji práci pro orchestr Berg. V počátcích jsem spolupracovala se svými spolužáky, zastávala jsem jednu z produkčních pozicí. Poté, co jsem se vrátila ze studijních stáží, jsem v Bergu zakotvila natrvalo. Práce v Bergu mne baví, je to pestré a kreativní, i když časem se věci opakují. Ale věnuji se práci pro Berg naplno, nic jiného kromě Bergu nejsem schopna časově zvládnout.

Máte pracovní zkušenosti v Praze nebo v regionu? Dokázala byste specifikovat, zdali a v čem je práce v regionu jednodušší nebo naopak komplikovanější oproti pracovním příležitostem v kulturním sektoru v Praze?

Orchestr Berg pořádá koncerty ve vlastní režii pouze v Praze. Občas se v regionu vyskytujeme, ale jen ve spolupráci a na pozvání od externího pořadatele. Opakovaně jsem zvána v rámci festivalu Hudební fórum v Hradci Králové. Ale pořádat koncert soudobé hudby v regionu bez zakotvení v místní oblasti jednoduše nelze.

Setkala jste se někdy s přímou či nepřímou diskriminací na základě pohlaví v rámci své pracovní pozice nebo např. v přijímacím řízení?

Osobně jsem nikdy přijímací řízení neabsolvovala. Pracovala jsem v Americe, chvíli i pro festival Pražské jaro, ale nikde se otázka pohlaví neřešila. V managementu je všeobecně převaha žen, jelikož ženy jsou takové ty "pilné včelky", které zastanou tu mravenčí pečlivou prá-

ci. Muži figurují ve vedoucích pozicích a většinou k tomu, aby práci rozdali. Když se podíváme, kdo zastává ředitelské pozice u českých orchestrů - jsou to muži. Otázka je, proč to tak je? Hlásí se vůbec na tyto pozice ženy? Kdysi jsem vedla rozhovor se Zarinem Mehtou, který tehdy vedl Newyorskou filharmonii a ten byl přesvědčen, že žádná diskriminace neexistuje.

Z jeho pohledu ženy na vysokých pozicích mohou být vnímány jako tvrdé, mnohdy neoprávněně jsou označeny za hysterky. Ale to jsou ty stereotypy, které ve společnosti převládají. Je to jen na individuálním rozhodnutí, čemu je ta která žena ochotná se vystavit - jít do konfliktů a řešit nepříjemné situace, kterým je na řídicí pozici vystavena.

Ze západu sem postupně přichází trendy typu, pokud o mne stojíte v rámci hostování, přijedu s dětmi a požaduji pro své děti i pro mne na dobu pobytu zázemí a je to moje podmínka. Ale to je otázka hostování. Společnost začíná chápat, že pokud chce, aby ženy měly děti a zároveň mohly pracovat, musí jim tu situaci usnadnit. Ambiciózní ženy jinak mít děti nebudou. Často kvůli práci mateřství odkládají a pak už je pozdě. V zahraničí jsou podmínky pro pracující matky daleko lepší.

Vnímáte postavení žen v oblasti kulturního managementu za důležité a proč?

Ženy jsou velmi pracovité, ale často hledají kompromisy - dobré řešení, ale mnohdy zbytečně dlouho. Zatímco chlap do toho řízne a udělá rozhodnutí hned. Otázka je, který z těchto přístupů je lepší. Podle mne potřebujeme oba dva přístupy, potřebujeme pochopit, co nás dovede k tomu cíli, s co nejmenšími ztrátami a bolestmi. Způsob, jakým toho dosáhnout může být různý. Z mého pohledu muž má větší ambice, velké cíle, žena myslí i na ty menší cíle. Ale tento názor může být vnímán jako paušalizování.

Příloha č. 4

Rozhovor / Tereza Kramplová

ředitelka hudebního festivalu Za poklady Broumovska

Jaké je Vaše dosažené vzdělání? Věnovala jste se studiu managementu?

Po studii na všeobecném gymnáziu v Liberci jsem nastoupila na Konzervatoř v Praze obor klavír. Ve 3. ročníku jsem složila přijímací zkoušky na hudební management na HAMU a studovala jsem obě školy zároveň. Vnímala jsem tehdy studium managementu jako doplnění praktického vzdělání a pro mne zajímavý prostor. Odmala jsem byla též v kontaktu s dalším hudebním odvětvím – výrobou hudebních nástrojů. Dědeček Milan Klíma byl vedoucím vývojového oddělení firmy Petrof, babička hlavní technolog. Po odchodu do důchodu založili „na zelené louce“ vlastní firmu Klíma Piano, nástroje této značky jsou dodnes na prestižních hudebních školách i v soukromých rukou. Vystavovali jsme na největších oborových veletrzích, maminka vedla prodej a já prezentovala nástroje. Během studijního období jsem si uvědomila, že sólová hra na klavír je pro celoživotní koloběh velká výzva a management tedy vyplynul tak nějak přirozeně. Ještě v průběhu školy jsem byla oslovena ke spolupráci členem Stamicova kvarteta, panem Vladimírem Leixnerem, který v roce 2000 založil společnost Euroart Praha, která působí a pořádá koncerty dodnes. Organizovali jsme pravidelné koncerty v Sále B. Martinů, pomáhali mladým sólistům, prezentovali špičkové světové komorní soubory. Moje agenda byla především vedení agentury, spolupracovala jsem úzce v rámci personal managementu s Ivo Kahánkem, Tomášem Jamníkem, Zemlinského kvartetem atd.

Po vysoké škole jsem dostala nabídku na post manažera Symfonického orchestru hl.m. Prahy FOK. V té době jsem byla čerstvě na mateřské dovolené a tak jsem po úspěšném konkurzu nastoupila k orchestru až o 3 roky později, v roce 2019. Na této pozici jsem působila dalších 8 let.

V čem jste vnímala největší přínos studia managementu i pro další práci?

Jako jeden z největších přínosů vnímám vytváření kontaktů a známostí v kulturní oblasti jako takové v rámci přednášek, seminářů, workshopů. Setkávání se s osobnostmi, které mohou přinést i nějaké pracovní nabídky. V rámci studia jsem byla také na 3 měsíční stáži v Anglii na Dartington College of Arts. Tam jsem načerpala, kromě angličtiny, i jiný náhled na management a vše kolem něj.

V jaké pozici se nacházíte dnes?

Po ukončení svého působení v FOK jsem vyslyšela nabídku rozvíjet dění v Broumovském regionu, resp. ujmout se vedení festivalu Za poklady Broumovska, kde působím dodnes. Kromě festivalu mám na starosti klavírní soutěž Broumovská klávesa a Letní hornové kurzy. Od loňského roku působím zároveň jako manažerka Zámeckého areálu Ctěnice.

Jak vnímáte výhody a nevýhody práce v příspěvkové organizaci v porovnání s pozicí „na volné noze“?

To je velmi individuální. Z mého pohledu, hlavně pokud se podívám zpětně na mé působení ve vedení symfonického orchestru, je práce na manažerském postu v orchestru v podstatě neslučitelná s představou péče o rodinu. Kombinace zájezdů, nutná přítomnost na večerních i víkendových koncertech, neformální setkání, jednání s umělci a dirigenty a spousta dalšího znamená velké penzum práce, resp. času. V rámci příspěvkové organizace máte ale pravidelný plat a jistotu zaměstnání.

Naproti tomu má práce OSVČ své výhody v rozvržení času a objemu práce. Je to ale o daleko větší vnitřní disciplíně. Vaši práci za Vás nikdo neudělá a navíc si musíte sami na sebe vydělat. Další výhodou práce na volné noze je, že vám přináší množství bonusů jako vybrat si sám své spolupracovníky, pracovat prakticky odkudkoliv atd.

Jak se Vám dařilo/daří skloubit pracovní nasazení s péčí o rodinu?

Po tříleté rodičovské dovolené jsem nastoupila na pozici manažerky do FOKu. V té době jsem měla k dispozici chůvu a později i další pomocníky. Manažerská práce se dá dělat v podstatě pořád, od rána do večera a stejně není konec. Nějaká pomoc doma musela být. Nyní je už dcera téměř plnoletá, takže čekám, že se o mě naopak za čas postará.

Máte pracovní zkušenosti v Praze i v regionu. Dokázala byste specifikovat, zdali a v čem je práce v regionu jednodušší nebo naopak komplikovanější oproti pracovním příležitostem v kulturní oblasti v Praze?

Oboje má své úskalí. V Praze je obrovský přetlak nabídky, poptávka je ale stále stejná, resp. cílová skupina je víceméně daná a přeplněná všemožnými lákavými nabídkami. Myslím si, že i když mám zkušenost v rámci práce v regionu, je svým způsobem velmi specifická. Broumovsko je odlehlý kout republiky, na který se tak nějak zapomnělo. Má ale obrovský potenciál. V rámci festivalu si zakládáme na špičkové kvalitě a exklusivním zážitku a možná právě proto má festival své posluchače.

Setkala jste se někdy s přímou či nepřímou diskriminací na základě pohlaví v rámci své pracovní pozice nebo např. v přijímacím řízení?

S ničím takovým jsem se v českém prostředí nesečkala. Ale dám Vám příklad situace, která se v časové ose vyvíjí. Když jsem jela na svůj první zájezd s orchestrem do Japonska, ca 15 let nazpět, tým pořadatelské agentury byl čistě mužský a ženy měly jen doprovodnou roli. Muži ve vedoucích pozicích v tu dobu akceptovali evropskou manažerku, ale mezi sebe si

žádnou nevzali. Při dalším turné již byla ve vyšším managementu japonská kolegyně a dnes jich je tam několik. To je drobný příklad změny názoru na uplatnění žen v manažerských pozicích. Musíme si ale uvědomit, že japonská společnost je specifická a dodnes funguje odlišně než ta evropská.

Osobně nemám potřebu vedoucí pozice genderově rozlišovat. Práce manažera je specifická, můžete mít vystudováno řadu škol, a můžete být úspěšní, ať už jste žena či muž.

Vnímáte postavení žen v oblasti kulturního managementu za důležité a proč?

Kultura jako taková je stále vnímána jako podfinancovaný sektor, takže o ní mnoho top manažerů – mužů, zatím alespoň v Čechách nemá zase až takový zájem. Není to ale oblast nezajímavá, jen je určená pro určitý typ lidí. Také nastavení společnosti se v poslední době mění, lidé mají jiné priority než dříve a nedělají práci jen kvůli finančnímu zisku, důležitý je pro nás i volný čas, nebo přidaná hodnota, kterou nám práce nabízí, jako třeba dobrý pocit a štěstí. Za mne osobně je ideální na pozici CEO muž podporovaný ženou v nejvyšším managementu. Myslím, že ženy obecně a to nejen v kulturním managementu, mohou být tmelícím prvkem, vnášejí do pracovního procesu jemnost, jiný pohled a obrušují ostré hrany.

Příloha č. 5

Rozhovor / Albína Dědičik Houšková

ředitelka Hudebního festivalu Antonína Dvořáka Příbram

Jaké je Vaše dosažené vzdělání? Věnovala jste se studiu managementu?

Studovala jsem na Filozofické fakultě Univerzity Palackého v Olomouci, v bakalářském studiu obor Divadelní vědy hudební a literární vědy, v magisterském studiu Divadelní hudební vědy. Management jako obor jsem nestudovala. Po studiu jsem se věnovala řadu let divadelní produkci, kterou jsem doplnila na několik let aktivitami v rámci personálního a procesního auditu. Absolvovala jsem několik certifikovaných kurzů v dané oblasti a to včetně managementu.

Proč jste si zvolila jako obor management, resp. pracovní uplatnění v oblasti kulturního managementu?

Tento obor jsem si nevybrala. Vždy mne lákala praktická práce v divadle, nikoliv přímo řídicí pozice. Nicméně plynulým vývojem jsem se na řídicí pozici ocitla.

V jaké pozici se nacházíte dnes, resp. jaké práci se momentálně věnujete?

Od roku 2015 působím na pozici ředitelky Hudebního festivalu Antonína Dvořáka Příbram.

Máte pracovní zkušenosti v Praze nebo v regionu? Dokázala byste specifikovat, zdali a v čem je práce v regionu jednodušší nebo naopak komplikovanější oproti pracovním příležitostem v kulturním sektoru v Praze?

Mám zkušenosti s prací jak v Praze, tak také v regionu, konkrétně ve Středočeském kraji. V Praze je mnohem větší spektrum možností práce v oblasti kultury, s bohatou škálou žánrů, způsobů prezentace apod. Region toto nenabízí a navíc je nutné akceptovat specifikum regionu - mnoho vrstevnatost kultury s přesahy do extrémů, ať již ultramoderní hudba nebo umění, příp. naopak velmi historizující pojetí, jsou na překážku diváckého přijetí a požadované návštěvnosti. Pozitivem regionu je v případě dlouhodobého projektu jeho stabilní podpora a stálá divácká obec.

Jak se Vám dařilo/daří skloubit pracovní nasazení s péčí o rodinu?

Vnímám jako výhodu flexibilitu práce s možností jejího výkonu "úkolově" bez nutnosti pravidelné pracovní doby.

Setkala jste se někdy s přímou či nepřímou diskriminací na základě pohlaví v rámci své pracovní pozice nebo např. v přijímacím řízení?

Nesetkala, ale jelikož jsem byla téměř vždy oslovena ke spolupráci a nebyla v pozici žadatele o práci, nemám standardní zkušenosti s přijímacím řízením.

Vnímáte postavení žen v oblasti kulturního managementu za důležité a proč?

Ženy jsou v oblasti kulturního managementu jistě přínosem - mají zde možnost vyniknout přirozené ženské schopnosti, zahrnující jak kreativitu, tak schopnost rychlého přizpůsobení - a řešení - vypjatých situací. Na druhou stranu v této oblasti nevidím tak velký rozdíl mezi mužským a ženským přístupem, pravděpodobně díky oblasti, ve které se pohybujeme, a která je velmi specifická a vyžaduje určitý naturel člověka.

Příloha č. 6

Rozhovor / Martina Straková

jednatelka koncertní agentury Camerata s.r.o.

Jaké je Vaše dosažené vzdělání? Věnovala jste se studiu managementu?

Studovala jsem na Střední ekonomické škole a po jejím ukončení jsem úspěšně prošla konkurzem a následně jsem nastoupila do Československého státního souboru písní a tanců jako členka komorního sboru. Práce profesionální zpěvačky mě inspirovala ke studiu na Konzervatoři Jaroslava Ježka v oboru zpěv. Následující léta jsem pracovala jako profesionální výkonný umělec v několika souborech a následně v období po 1992 jako OSVČ. Touto dlouholetou praxí jsem získala poměrně ucelenou představu o práci na pozici výkonného umělce, během které jsem příležitostně vykonávala i produkční činnost. Tato aktivita mě inspirovala k hledání nové cesty a pracovních příležitostí. Proto jsem se rozhodla práci profesionální výkonného umělce opustit a založit uměleckou a produkční agenturu. Založení agentury a manažerská práce vedlo k mému rozhodnutí doplnit si dosažené vzdělání a stávající manažerskou praxi o teoretické a praktické znalosti, což logicky vedlo mé kroky ke studiu na Hudební a taneční fakultě Akademie múzických umění oboru Hudební management, které jsem ukončila získáním titulu MgA.

Proč jste si zvolila management, resp. pracovní uplatnění v oblasti kulturního managementu?

Jak již bylo řečeno, z počátku své kariéry jsem pracovala řadu let na pozici výkonného umělce, ať už v zaměstnaneckém poměru nebo po roce 1992 jako OSVČ. V roce 2005 jsem založila agenturu Camerata s.r.o. a zhruba po 8 letech fungování agentury jsem se rozhodla doplnit své praktické znalosti znalostmi nejen teoretickými, ale také znalostmi z oborů, ke kterým jsem se v praktickém profesním životě obtížně dostávala. Jako byl fundraising nebo hledání finančních zdrojů v grantových programech.

V návaznosti na svou předcházející profesionální práci výkonného umělce jsem také chtěla získat jiný pohled na práci v koncertním a divadelním prostředí, a sice pohled z pozice manažera. Někdy si uvědomuji, že stále mám v sobě určitý problém, který vychází z mého profesionálního života. Mám stále v sobě kus výkonného umělce a někdy pociťuji, že nedokáži být ve směru k výkonným umělcům tak „tvrdým“ manažerem jako řada mých některých kolegů.

Vyjít vstříc umělcům a zároveň institucím, především z finančního hlediska, není mnohdy jednoduché. A hledání kompromisních řešení má své limity. V agentuře na pozici manažera jsem sama působila do roku 2014, od té doby mám k dispozici 2 až 3 asistentky.

Jak se Vám dařilo/daří skloubit pracovní nasazení s péčí o rodinu?

Před založením agentury od roku 2000 jsem pracovala nejen jako profesionální zpěvačka, ale také jako produkční pro koncertní agentury, abych získala potřebné informace z oboru a získala určitou finanční nezávislost na své umělecké činnosti. Stálá spolupráce s Pražským komorním sborem byla dost náročná, poměrně značnou část roku jsem měla pracovní závazky se sborem v zahraničí, což mne sice finančně velice dobře zajistilo, ale nevyhovovalo mi, že jsem nemohla trávit čas se svou rodinou, hlavně se svou dcerou. A to bylo i jedním z hlavních důvodů hledání takové pracovní příležitosti, kdy bych mohla zároveň zůstat v oboru a být více se svou rodinou. Po založení agentury to sice nebylo jednoduché období, ale podařilo se mi úspěšně zvládnout díky podpoře a pomoci manžela a rodiny. Manžel mne v začátcích agentury po všech stránkách velice podporoval, stejně jako mé studium managementu na vysoké škole, na štěstí dcera byla tou dobou již na střední umělecké škole a péče o ní byla tím pádem při všech mých povinnostech zvládnutelná.

Máte pracovní zkušenosti v Praze nebo v regionu? Dokázala byste specifikovat, zdali a v čem je práce v regionu jednodušší nebo naopak komplikovanější oproti pracovním příležitostem v kulturní oblasti v Praze?

Zkušenosti z regionů mám díky některým projektům, které připravuji ve spolupráci s externími pořadateli. V těchto dnech se například věnuji přípravě inscenace Médea A. Bendy se Zuzanou Stivínovou, kterou připravujeme společně s MHF L. Janáčka v Ostravě, NF Smetanovou Litomyšlí a Czech Ensemble Baroque v Brně.

Je to již celou řadu let, kdy jsem usilovala o založení hudebního festivalu ve Znojmě společně s dirigentem Romanem Válkem, kterého jsem v té době zastupovala a který přišel s nápadem založit hudební festival. Tenkrát bez předchozích zkušeností jsem myslela, že je to zvládnutelné a že při dostatečném pracovním nasazení uspějeme. Nicméně po prvních jednáních jsem situaci pochopila a vyhodnotila jako neřešitelnou a jsem ráda, že nakonec mé úsilí převzal člověk znalý místních poměrů a vztahů Jiří Ludvík, který úspěšně vede festival od jeho založení dodnes. Další větší zkušenost z regionu mám s hudebním festivalem Zlatá Pecka v Chrudimi, který se rozhodla založit mezzosopranistka Dagmar Pecková v době, kdy ji zastupovala naše agentura a tím pádem převzetí managementu festivalu bylo logickým pokračováním jejího managementu. Produkční a producentské práce spojené s během festivalu jsem se věnovala sedm let, spolupráci jsem ukončila v roce 2023. V současné době je jednatelem zapsaného spolku Zlatá Pecka Jiří Drahoš, který je místní a myslím, že znalost tamějších poměrů a vztahů mu napomáhá v hledání potenciálních partnerů a sponzorů.

Z vlastních zkušeností mohu říci, že je velice obtížné hodnotit, zda je komplikovanější či naopak jednodušší práce v regionu nebo v Praze. Také dost záleží, o který konkrétní region se jedná. Sama jsem poznala i v rámci hudebního festivalu Zlatá Pecka, jehož všechny akce se konají v rámci Pardubického kraje, jak velice rozdílné bývají přístupy a jednání jednotlivých institucí a partnerů v rámci jednoho kraje.

Setkala jste se někdy s přímou či nepřímou diskriminací na základě pohlaví v rámci své pracovní pozice nebo např. v přijímacím řízení?

Myslím, že pokud bych měla srovnávat své začátky na manažerské pozici se situací v současnosti, že by byla velice rozdílná. Ale je to hlavně o tom, že i společenská atmosféra je dnes značně rozdílná, než byla před lety. Nicméně s ohledem na to, že jsem si nikdy jakoukoli diskriminaci nepřipouštěla a možná si jí ani nevšíkala, tak jsem se s nějakou konkrétní diskriminací během své kariéry nesetkala. V dnešní době je to asi dané také tím, že na vysokých manažerských pozicích se stále více a častěji objevují ženy.

Vnímáte postavení žen v oblasti kulturního managementu za důležité a proč?

Postavení žen v oblasti kulturního managementu vnímám jako důležité. Ale možná ještě důležitější by mělo být, zda mají potřebné vzdělání, znalost oboru a zkušenost.

Příloha č. 7

Rozhovor / Martina Výrková

jednatelka koncertní agentury Makropulos Music s.r.o.

Jaké je Vaše dosažené vzdělání? Věnovala jste se studiu managementu?

Jsem absolventkou Univerzity Palackého v Olomouci, obor Politologie - Evropská studia. Studiu managementu jsem se nevěnovala. Vše jsem se naučila v praxi nebo jsem prostě byla do věci "hozena".

Proč jste si zvolila management, resp. pracovní uplatnění v oblasti kulturního managementu?

Vzešlo to ze spojení záliby (poslech hudby) a organizačních schopností během přemýšlení o návratu do práce po mateřské dovolené.

V jaké pozici se nacházíte dnes, resp. jaké práci se momentálně věnujete?

Jsem jednatelkou klasicko-hudební agentury Makropulos, resp. jako manažerka několika umělců a souborů. (pozn. Josef Špaček, Tomáš Jamník, Trio Incendio atd.)

Máte pracovní zkušenosti v Praze nebo v regionu? Dokázala byste specifikovat, zdali a v čem je práce v regionu jednodušší nebo naopak komplikovanější oproti pracovním příležitostem v kulturním oblasti v Praze?

Mám pracovní zkušenosti především z Prahy, ale po určitou dobu jsem pracovala externě v Ostravě, odkud pocházím. Konkrétně jsem působila v rámci festivalu Ostrava Days. V Praze jsme "v centru dění" a publikum je nejpočetnější, nejzvědavější. Na druhou stranu je Praha do velké míry nasycena kulturními akcemi a konkurence je velká.

Jak se Vám dařilo/daří skloubit pracovní nasazení s péčí o rodinu?

Je to neustálé balancování na tenké hraně. Produkční práce je většinou práce 24/7, když nevoláte/nepíšete, o věcech přemýšlíte. Když byly děti malé, měla jsem pocit, že ani jedno nedělám dost dobře a den nemá dost hodin.

Manažerská práce, kterou teď vykonávám pátým rokem, se dá o něco lépe usměrnit. Nicméně zahrnuje často večery v práci, tj. na koncertech a k tomu každý rok realizujeme alespoň

1-2 mimořádné projekty (vlastní koncerty, zahraniční hostování), které vyžadují velké množství času a energie. V manželovi mám oporu, bez něj by to nešlo. Naopak výhodou je časová flexibilita mé práce - v případě potřeby dokážu svůj rozvrh přizpůsobit (nemocné děti, apod.).

Setkala jste se někdy s přímou či nepřímou diskriminací na základě pohlaví v rámci své pracovní pozice nebo např. v přijímacím řízení?

Nesetkala. Možná v pár případech s lehkou nadřazeností protistrany, v začátcích svého působení, ale to přikládám tomu, že jsem neměla v oboru jméno a tudíž druhá strana nemohla mít žádné reference nebo historii spolupráce.

Vnímáte postavení žen v oblasti kulturního managementu za důležité a proč?

Jsem přesvědčena, že ženy, stejně tak, jako muži, vnášejí do jakékoli situace svůj pohled na věc, svůj přístup, který často vyvažuje vnímání situace opačného pohlaví. Považuji za ideální, když se v pracovním kolektivu sejdou obě pohlaví a racionalita se snoubí s empatií, dravost s udržitelností apod.

Příloha č. 8

Rozhovor / Linda Hejlová Keprtová

ředitelka Divadla F. X. Šaldy Liberec

Jaké je Vaše dosažené vzdělání? Věnovala jste se studiu managementu?

Absolvovala jsem studium na Janáčkově akademii múzických umění v Brně v oborech Dirigování sboru a Operní režie. Studiu managementu jako takovému jsem se nevěnovala.

Máte pocit, že Vám vzdělání v oblasti managementu nechybí?

Ve spoustě věcech by mi to určitě pomohlo, např. znalost některých zákonů. Ale vnímám ředitelování hodně jako režírování. Protože jako ředitel musíte mít vizi, musíte si k ní vytvořit metodiku, jak k té vizi dojít a musíte přesvědčit o tom i ty ostatní. A to vlastně děláte i v rámci režírování.

Proč jste si zvolila management, resp. pracovní uplatnění v oblasti kulturního managementu?

Nejprve jsem působila jako operní režisérka, věnovala jsem se i operní dramaturgii a v roce 2016 jsme nastoupila do Divadla F. X. Šaldy jako operní dramaturg a režisér. Byla jsem tehdy součástí malého operního týmu. Po čase bývalá paní ředitelka Jarmila Levko plánovala změny na určitých pozicích v rámci divadla. V reakci na situaci v divadle jsem v roce 2020 přijala pozici šéfky opery. V té době jsem byla krátce v jiném stavu. Po dobu 9 měsíců mojí mateřské dovolené mne zastupoval Karol Kevický a po návratu z mateřské jsem se vrátila na pozici šéfky opery. V tu dobu vypsal radnice konkurz na místo ředitele divadla, jelikož paní ředitelka Levko nastupovala do politiky. Po krátkém uvažování jsem se do výběrového řízení přihlásila s tím, že chci tento post získat. Byla jsem v té době dostatečně naplněna spoluprací s operními umělci a z pozice šéfky opery jsem chtěla zachovat tehdejší vizi divadla. Nechtěla jsem, aby na pozici ředitele nastoupil někdo, kdo by tuto pozici vnímal jen jako přechodnou stanici, jelikož byl konkurz vypsán na dobu 3 a půl roku.

Jak vnímáte výhody a nevýhody práce v příspěvkové organizaci?

Výhodou příspěvkové organizace je bezesporu zázemí, jak finanční, tak personální. Nevýhodou příspěvkové organizace je, že změny, jak finanční, tak personální, není nikterak jednoduché měnit, či přetvářet s ohledem na dobu a vždy sebou nesou menší, či větší tíhu určitého rizika. A jak se říká, vše je o lidech. Já jsem obklopena výborným týmem, který jsem zčásti zdědila, a jsem za to ráda a zčásti si ho dotvořila podle svého. Ohledně financí – je pravdou, že peněz bychom samozřejmě potřebovali víc. Problém financování příspěvkové organizace je dle mého názoru v tom, že většina organizací má jakžtakž na provoz, ale už nezbývá na rozvoj, nezbývá na investice. A to je znát, jak ve schopnosti konkurence na pracovním trhu, tak na rozvoji divadelního umění obecně. Ale fňukat nechci. Naopak – mnoho

organizací, které „mění svět“ jsou na tom finančně daleko hůř. A být zaměstnancem příspěvkové organizace je jistota, kterou mnoho umělců nemá. Osobně bych si přála, aby-chom si dokázali těchto jistot víc vážit.

Daří se Vám naplnit vize, kterou jste předložila v rámci výběrového řízení?

Ne všechno, ale většina věcí se postupně daří nakopnout.

Jak se Vám dařilo/daří skloubit pracovní nasazení s péčí o rodinu?

Mám obrovskou podporu ve svém manželovi. Po 9 měsících od porodu jsme nastoupila zpět do divadla a muž zůstal doma na rodičovské dovolené. Osobně jsem se s tím musela vyrovnat. Ano, společnost se tváří, že je normální, že ženy pracují a mají rodinu. Ale vy odcházíte do práce, a pořád jste matka, která na to svoje dítě myslí. A zároveň víte, že ta stejná společnost je váš výpadek z pracovního procesu tolerovat jenom pár měsíců. Stále cítím nedostatečnou podporu od státu v rámci zajištění dostatku míst ve veřejných i soukromých zařízeních pro malé děti. A především možnost pracovat více z domu. Obrázky pracujících žen s dětmi na klíně jsou samozřejmě absurdní, to nemluvím o únavě, ale jde o tu možnost. Třeba máte babičku, třeba máte chůvu, ale nechcete odcházet, když je dítě nemocné. Chcete být ve vedlejší místnosti a poslouchat, že v klidu spí.

Na druhou stranu necítím takový ten primární tlak, který má většina mužů ve svém “genetickém základu” - uspět v kariéře a zajistit rodinu. Pro mne je moje práce bonus, něco, co mi bylo v životě dáno.

A po třicítce jsem se dokázala osvobodit od pocitu, že moje ženská hodnota závisí na tom, jak jsem úspěšná v práci nebo jak úspěšného muže mám. Moje práce mne moc baví a naplňuje mě.

Možná i proto, že můžu být svobodná. Víím, že budu šťastná, i když nebudu ředitelkou divadla. Protože své primární štěstí nacházím v rodině, kterou s manželem společně budujeme.

Máte pracovní zkušenosti v Praze nebo v regionu? Dokázala byste specifikovat, zdali a v čem je práce v regionu jednodušší nebo naopak komplikovanější oproti pracovním příležitostem v kulturní oblasti v Praze?

V Praze jsem pracovala pouze pohostinsky. V rámci krajského města vnímám problém s nedostatkem kvalifikovaných, erudovaných pracovníků, kteří by byli místní a mohli by zde být každý den. Máme některé zaměstnance, kteří dojíždí z Prahy. U některých profesí to lze, u některých bohužel ne. Laicky předpokládám, že v Praze je naopak převis kvalitních pracovníků.

Setkala jste se někdy s přímou či nepřímou diskriminací na základě pohlaví v rámci své pracovní pozice nebo např. v přijímacím řízení?

Nevím, jestli bych to nazvala přímo diskriminací. Ale setkala jsem se s větší nedůvěrou, s takovou tou počáteční nedůvěrou, kterou bych třeba nepocítila, když bych byla muž. Na druhou stranu jsem si sama sobě říkala, že mohu ty dotyčné jen překvapit. Ale setkala jsem se situacemi, které mne opravdu bolely. Jako začínající operní režisérka jsem byla brzy úspěšná a pak jsem si o sobě přečetla, že je vlastně divné, že dostávám tolik příležitostí. Cítila jsem v tom machistický až možná sexuální podtext. Mnohokrát bylo zpochybňováno to, že za mým úspěchem stojím jen já sama, tím jaká jsem a tím, že jsem třeba prostě jen talentovaná a pracovitá. Ano, takhle jednoduché to může být. U muže. Za mým úspěch se hledali jiné důvody.

Zneužití faktu, že jsem žena, jsem zcela konkrétně zaznamenala v rámci vnitřního pracovního sporu divadla mne můj kolega, dirigent Martin Doubravský v médiích osočil z toho, že jsem pozici šéfkyně opery získala jen díky mému těhotenství. To mě zabolalo, na svou rodinu jsem opravdu citlivá. A k muži by si nikdy nedovolil napsat, třeba, odpusťte...pozici získal, že je gay. No, v Americe, bych za tuto větu vysoudila dům.

Ale abych nebyla jen negativní. Někdy jsou situace, kdy vám ženství přináší benefit a setkáte se pracovní s mužem, který má respekt vůči ženě přirozeně sám v sobě a který s Vámi komunikuje mile a přinese Vám na setkání květinu. To mám ráda.

Vnímáte postavení žen v oblasti kulturního managementu za důležité a proč?

Ano. Musím říct, že ženám všeobecně vnitřně fandím. Je to taková moje vnitřní mise a kdykoliv můžu, tak se snažím ženám pomoci. Konkrétní příklad - u nás v divadle začínala na pozici sborníky Anna Novotná Pešková, tehdy byla těsně po konzervatoři a tak se vypracovala, že dnes diriguje ve Státní opeře. Z toho mám upřímnou radost. Ženy jsou z mého pohledu pracovitější, zvládají několik věcí najednou, ale nechci být teď zase diskriminační vůči mužům. Například šéfka činohry u nás v divadle skrze svou vnitřní péči a empatii přinesla do souboru mnoho dobrého, vytvořila dobrou atmosféru, v rámci jsou velmi dobře nastavené vztahy. Nevím, jestli by to tak bylo i pod vedením nějakého muže. Ženy jako zaměstnankyně jsou prostě skvělé, sice dělí svůj čas mezi práci a rodinu, ale o to mají podle mne větší zodpovědnost. V užším vedení divadla působí v současnosti více žen - 4 ženy a 2 muži. Každý z nich má své kvality a zastává velmi dobře svou pozici. Ta chemie v rámci kolektivu je velmi dobrá a můžu říct, že máme velmi dobré vztahy. Myslím si, že ženy u nás v divadle se cítí v bezpečí.

Příloha č. 9

Rozhovor / Martina Schlegelová

ředitelka Jihočeského divadla České Budějovice

Jaké je Vaše dosažené vzdělání? Věnovala jste se studiu managementu?

Absolvovala jsem studium dramaturgie a režie činoherního divadla na DAMU, získala jsem také doktorát na DAMU na Katedře teorie a kritiky. Studiu managementu jsme se nevěnovala.

Máte pocit, že Vám studium managementu chybí?

Částečně mi chybí až teď, když jsem nastoupila do řízení příspěvkové organizace, která má svá specifika, s kterými jsem se dosud nesešla. Potřebuji si určité věci doplnit, resp. se s určitými věcmi obeznámit.

Proč jste si zvolila management, resp. pracovní uplatnění v oblasti kulturního managementu? V jaké pozici se nacházíte dnes?

V rámci mého působení na pozici šéfky činohry Jihočeského divadla jsme se před cca rokem a půl ocitly jako divadlo v situaci, kdy nám tehdejší ředitel Jihočeského divadla Lukáš Průdek oznámil, že bude z pozice odcházet. Tenkrát jsme byli uprostřed příprav konkrétních projektů, v rozjezdu byl i projekt Evropské hlavní město kultury 2028. Nebylo úplně jasné, kdo pozici ředitele převezme, resp. jestli se objeví někdo, kdo bude zárukou, že se bude v nastaveném směřování divadla pokračovat. Nikdo se úplně neobjeoval, v určité fázi jsem tedy pochopila, že by bylo dobré se na pozici ředitele přihlásit a udržet tak nastavený směr. Od ledna tohoto roku jsem ve funkci ředitelky Jihočeského divadla.

Poslední inscenaci jako činoherní režisérka, což je donedávna moje původní profese, jsem mimo JD uskutečnila vloni na podzim a momentálně se věnuji pouze ředitelování divadla, i když počítám s tím, že zhruba jednou za sezónu se v rámci JD k režii budu vracet.

Máte pracovní zkušenosti v Praze a zároveň v regionu. Dokázala byste specifikovat, zdali a v čem je práce v regionu jednodušší nebo naopak komplikovanější oproti pracovním příležitostem v kulturní oblasti v Praze?

V rámci našeho kraje je Jihočeské divadlo jediné profesionální divadlo s vlastními soubory a zároveň jediné velké repertoárové divadlo. Očekává se od nás, že naplníme objednávku od spousty různých diváckých skupin. Je zde předpoklad, že budeme schopni uspokojit široké spektrum publika, od dětí přes studenty, dospělé, seniory, milovníky komedií, fajnšmekry atd. S tím musíte počítat. V rámci Prahy si můžete divácké skupiny více profilovat, můžete si specifikovat, jaký typ diváka chcete oslovovat. To v rámci regionu nelze. Na druhou stranu v rámci regionu nemáme konkurenci. Což je nesporná výhoda, ale pokud místního diváka neuspokojíte, bude jezdit jinam (např. do Prahy) nebo nebude divadlo navštěvovat vůbec. V

rámci regionu se o dost hůře shánějí odborní pracovníci všeho druhu, od umělců přes techniky, produkci. Je obtížné oslovit člověka, který je ochotný k dlouhodobější spolupráci. České Budějovice jsou špatně dostupné, je to např. z Prahy daleko, musíte být otevření tomu se přestěhovat. A to je ne každý ochotný udělat. Spolupráce s městem je velmi dobrá, ale jelikož se politika a skladba v zastupitelstvu města proměňuje, to, na čem se shodneme dnes, nemusí vyhovovat nově přicházejícím. A pak je to otázka míry kompromisu, z čeho jste či nejste ochotná v rámci jednání ustoupit.

Daří se vám naplnit vize, se kterou jste na pozici ředitelky divadla nastupovala?

Snažím se pokračovat v tom, co bylo započato. Jsme v jakémsi přechodu na instituci 21. století, o kterou se snažil již Lukáš Průdek (pozn. předchozí ředitel divadla). Celé to plyne v nějakém dříve nastaveném směru. Moje práce mne baví, je to pro mě zajímavé a obohacující, potkávám nové lidi, ale je velmi brzo na nějaké zhodnocení. Do pozice jsem byla jmenována na 6 let, ale nikdy nevíte, jestli ten mandát dokončíte.

Jak se Vám dařilo/daří skloubit pracovní nasazení s péčí o rodinu?

Mám jednu dceru, manžel pracuje v divadle, tedy mojí práci rozumí a podporuje mne on. Musela jsem se do Budějovic přestěhovat s celou rodinou, byla to podmínka tehdejšího ředitele divadla. Je to celé o organizaci času a musíte být ve své práci rychlá. Vidím u svých kolegů, kteří nemají rodinu, že mají daleko více času sami na sebe.

Setkala jste se někdy s přímou či nepřímou diskriminací na základě pohlaví v rámci své pracovní pozice nebo např. v přijímacím řízení?

Setkala jsme se s diskriminací během studií. Na DAMU byly předem jasně rozdané karty, holka je dramaturgyně a kluk režisér. Já jsem se vlastně stala režisérkou nedopatřením, jelikož byl nedostatek chlapců v přijímacím řízení. Diskriminace začíná už tím, že jsou podmínky pro ženy jiné než pro muže. Společnost není připravená na to ženám pomoci pracovní zařazení lépe snést. Například muž-režisér jede zpravidla na hostování sám, zatímco jeho rodina zůstává doma – stará se o ni jeho partnerka. Pokud někde hostuji já, vezu s sebou své dítě a řeším hlídání v místě, po zkoušce se věnuji dceři a po večerech, po nocích se mohu připravovat na další den. To se mužů zpravidla netýká. Také velmi záleží na tom, jak je nastaveno vaše okolí, jak moc je partner či širší rodina podporující. Společnost si postupně zvyká na to, že dítě není žádný osobní handicap. To jsou formy diskriminace, která není nijak vědomá nebo záměrná, ale děje se na základě odlišných pracovních podmínek. Na druhé straně jsou otevřenější formy, jako je například nerovné finanční ohodnocení nebo pochyby o tom, jestli tu kterou práci žena zvládne. Ale většinou to není tak, že by Vám to někdo otevřeně řekl. Jen skutečnost je taková, že se v instituci často nejdřív podívají, jestli mají k dispozici heterosexuální muže, nebo případně homosexuálního muže a když tomu tak není, tak potom teprve oslovují ženu.

Vnímáte postavení žen v oblasti kultury a kulturního managementu za důležité a proč?

Myslím, že je důležité, aby to bylo v ideálním případě vždy nějak namíchané. Pracovní týmy, které jsou diverzifikované, nejenom genderově, ale třeba věkem, sociálním zázemím atd. jsou bohatší a funkčnější. V kultuře se vyskytuje žen hodně, protože kultura sama o sobě není ekonomicky zajímavé odvětví. Jediná vrstva v kultuře, kde jsou ženy výrazně méně zastoupeny je vrcholový management. Protože vrcholový management už je o penězích. V ten moment je to ta podvědomá diskriminace nastupuje a vrcholné pozice náležejí tradičně mužům. Tedy zastoupení žen v kultuře ano, ale jen do určitého stupně řízení. Na to jsou data, takže to není jen dojem.

Příloha č. 10

Rozhovor / Eva Sedláková

manažerka České filharmonie a ředitelka Pražského filharmonického sboru

Jaké je Vaše dosažené vzdělání? Věnovala jste se studiu managementu?

Vysokoškolské, studovala jsem Vědecké informace a knihovnictví na Filozofické fakultě UK v letech 1978-83. Studiu managementu jsem se nikdy nevěnovala.

Proč jste si zvolila management, resp. pracovní uplatnění v oblasti kulturního managementu?

Já jsem si ne zvolila management, ale pracovní pozice, které jsem postupně zastávala, mě k němu přivedly. Nikdy jsem nepřemýšlela o tom, že bych měla management speciálně studovat... Vždy jsem svoji práci dělala se zájmem o věc, to mně otevíralo další a další příležitosti a posouvání se na vedoucí pozice. Práce s lidmi mě bavila, snažila jsem se obklopovat schopnými lidmi, kterým jsem dávala prostor pro jejich práci a důvěřovala jim. Vždy jsem se cítila jako jedna z týmu i když moje pozice v něm byla ta vedoucí. Pracovat v kultuře jsem chtěla vždy a shodou náhod jsem po mateřské (rodičovské) dovolené nastoupila na Ministerstvo kultury, tenkrát do odboru Knižního umění a knihoven. Ten se posléze sloučil do jednoho odboru s Odborem umění... Původně jsem zastávala pozici referentky pro Státní vědecké knihovny, byla vedoucí oddělení knihoven, a nakonec pět let ředitelkou Odboru umění a knihoven. Z této pozice jsem na vlastní žádost odešla v r. 1998 do České filharmonie. Měla jsem tehdy pocit, že práce na ministerstvu není to, co bych chtěla celou svou pracovní kariéru dělat.

V jaké pozici se nacházíte dnes, resp. jaké práci se momentálně věnujete?

Jsem už pět let v důchodu. Věnuji se jógové terapii, vedu cvičení terapeutické jógy, vzdělávám se (pokud mám čas) v sanskrtu a indické filosofii. Hodně času mi zabírá pomoc dcerám s vnoučaty. Vodím je na kroužky, pomáhám, pokud je potřeba hlídat atp. Samozřejmě zajišťuji domácnost a chatu. Mám toho tolik, že nestíhám...

Máte pracovní zkušenosti v Praze nebo v regionu? Dokázala byste specifikovat, zdali a v čem je práce v regionu jednodušší nebo naopak komplikovanější oproti pracovním příležitostem v kulturním sektoru v Praze?

Pracovala jsem vždy v Praze. Práce v regionu mi tehdy připadala klidnější, ne pod takovým tlakem na výkon. Ale práce v Praze byla (tehdy a pro mne) zajímavější a s daleko víc příležitostmi, rozmanitější. Dnes to může být všechno jinak.

Jak se Vám dařilo/daří skloubit pracovní nasazení s péčí o rodinu?

Dařilo se mi to jen proto, že v té době žil můj tatínek, se kterým jsme bydleli v jedné domácnosti a pomáhal tak, jako já dnes pomáhám dcerám. Později byl tatínek už nemocný, bylo to těžké, ale dcery byly zase větší... Neexistovala tehdy práce z domova, navíc pozice manažerky České filharmonie vyžadovala časté cestování, přítomnost na koncertech...

Můj muž pracoval (stále pracuje) v České akademii věd, takže byl často časově flexibilnější než já. Navíc je a vždycky byl velmi tolerantní.

Dnes bych asi ubrala na svém pracovním nasazení... Ale to se ohlížím zpět. Měla jsem velké štěstí, že jsme to všechno zvládli. Dcery vystudovaly, rodina fungovala.

Setkala jste se někdy s diskriminací na základě pohlaví v rámci své pracovní pozice nebo např. v přijímacím řízení?

Já jsem se s touto diskriminací nesetkala. Možná, že jsem si ji prostě jen nepřipouštěla. Nevím, rozhodně nemohu říct, že bych o tom i uvažovala. Pokud jsem vedla přijímací řízení (na ministerstvu, v ČF nebo nakonec v Pražském filharmonickém sboru), tak jsem se nesetkala s tím, že by některý člen komise takto uvažoval. Vždy jsme se rozhodovali na základě znalostí, lidských vlastností a kompatibility s již existujícím týmem. Pohlaví nebylo téma.

Vnímáte postavení žen v oblasti kulturního managementu za důležité a proč?

Vnímám, že žen ve vedoucích pozicích (ve všech oborech) je čím dál víc. Pokud je to zajímavá a naplňuje, tak je to určitě v pořádku. Otázkou je skloubení pracovních povinností a rodiny. Tam vidím mateřskou roli jako nezastupitelnou... Zejména ve vztahu k dětem. Když kolem sebe slyším, že by matky měly nastupovat (nebo i chtějí) do práce už ve dvou letech dítěte nebo ještě dřív, jímá mě hrůza. To je moje zkušenost, kterou jsem lety nabyla. Jak jsem se zmínila výše, dnes bych na pracovním nasazení ubrala a věnovala víc času rodině a dorůstajícím dětem. To je doba, která uplyne rychle, nikdo ji nevrátí a práce je tu pořád.