



Inštitút pre výskum  
práce a rodiny

## Podpora vyrovnaného zastúpenia žien a mužov na vedúcich pozíciách v organizáciách verejnej a súkromnej sféry

Identifikácia prekážok v zamestnávaní žien vo vedúcich  
a rozhodovacích pozíciách

Kvalitatívny výskum/štruktúrované rozhovory



Táto publikácia bola vytvorená s finančnou podporou programu  
Európskej únie- PROGRESS. Informácie obsiahnuté v tejto publikácii  
nemusia odrážať stanovisko ani názor Európskej komisie.

Bratislava, 2016





Inštitút pre výskum práce a rodiny

## Podpora vyrovnaného zastúpenia žien a mužov na vedúcich pozíciách v organizáciách verejnej a súkromnej sféry

Identifikácia prekážok v zamestnávaní žien vo vedúcich a rozhodovacích pozíciách

Kvalitatívny výskum/štruktúrované rozhovory

Peter Ulčin



Táto publikácia bola vytvorená s finančnou podporou programu Európskej únie - PROGRESS. Informácie obsiahnuté v tejto publikácii nemusia odrážať stanovisko ani názor Európskej komisie.

Bratislava 2016



Rozhovor 1



**1. Čo pre vás znamená leadership?**

Žiadna organizácia nemôže prežiť, pokiaľ nemá lídra, lídrov. Ja som sa o tom presvedčila. Bola som veľvyslankyňa, bola som štátna tajomníčka ministerstva, založila a viedla som, vlastne doteraz vediem štyri NGOvky, veľké, takže...hm...hmmm...Bez lídra, ktorý vie, čo chce dosiahnuť a skupiny ľudí, ktorú ten líder ovplyvní a nadchne pre svoju ideu, vlastne tá organizácia nemá šancu sa vyvíjať.

**2. Čo Vás motivovalo stať sa riadiacim pracovníkom?**

Hmm....bola to vlastne politická situácia, keď ma v roku, vo februári, začiatkom februára 1990 oslovil Václav Havel, ktorý ma osobne poznal už predtým, či by som neprijala funkciu veľvyslankyne vo Viedni, aby som prezentovala úplne novú, zahraničnú politiku Československa. Hmmm....Do tej doby som bola herečkou. Herečka nie je povolanie, kde by ste mohli byť líderkou (polosmiech). Aaa...aj keď samozrejme, musíte mať určité líderské sklony. To znamená, že musíte vedieť hmm..prebrať proste..hmm..vedúcu úlohu predstavenia, alebo vo filme, alebo v niečom podobnom. Ale v každom prípade herci sú podriadení režisérovi. On (dôraz) je líder, hej? Čiže ja do tej doby som síce niesla na svojom chrbte, dá sa povedať, niekoľko filmov, niekoľko predstavení,...(krátka pauza, nádych)...A...v konečnom dôsledku, ten, koho som musela počúvať, bol režisér, alebo kameraman, alebo títo ľudia, ktorí boli tí, tí výkonní, hej...a...(nádych)...hmm...po roku 90 vlastne som prestúpila do skutočnej líderskej pozície.

**3. Vravíte, že skupina okolo pána Havla a možno aj to divadlo, boli tí, ktorí Vás najviac ovplyvnili stať sa a posunúť sa v podstate vo Vašom líderskom smerovaní? Dobre tomu chápem?**

Myslím si, že takým predobrazom líderstva bol môj otec, pretože on bol normálny profesor slovenčiny na strednej škole v Banskej Štiavnici, ale v podstate stal sa jedným z najznámejších učiteľov a najznámejších osobností, by sa dalo povedať. V tých 50. 60. rokoch ho každý poznal...a...hm...okolo neho sa zhromažďovali ľudia a on určité veci presadzoval a tak ďalej a tak ďalej. A o mnohých veciach sa vlastne až teraz dozvedám. Ale on už bol takou líderskou osobnosťou. To znamená, že ja som videla už od detstva, že on nepreberal zodpovednosť len za našu úzku rodinu, ale cítil sa byť zodpovedný aj za osud všetkých našich okolo. Napríklad, zachránil jednu židovskú rodinu, hej, ktorá dodnes so mnou udržiava kontakty, žije v zahraničí. A vha., bol dôstojníkom slovenskej armády. Čiže on bol takou, ja som sa tam v rodinnom prostredí naučila, že nie je dôležité starať sa sami o seba a o svoju úzku nukleárnu..nukleus rodinu, ale že pokiaľ človek má dostatok energie, musí prebrať zodpovednosť aj za verejný priestor.

**4. *Spomínali ste že Váš otec bol takým vzorom. Mali ste aj ženský vzor, čo sa týka leadershipu a riadenia ľudí?***

Vtedy to bolo veľmi ťažké, pretože ešte v tých 50. rokoch, ťažko ste mohli naraziť na ženu, ktorá bola líderská. Hoci moja mama teda držala krok s mojím otcom, samozrejme, a bola nezávislou osobou, ale postu...to som si uvedomovala až postupne.

**5. *Ako Vás ovplyvňuje rodina a okolie vo výkone vašej práce?***

Myslím, že som vychovala dve dcéry, ktoré sú mimoriadne samostatné a preberajú absolútne zodpovednosť za seba a na nikoho sa nevešajú, hej. To znamená, že riešia si problémy samé, a v, a myslím si, že som do nich vložila aj to, čo do mňa vložila moja rodina. To znamená, že sa cítia zodpovedné nielen za prospech rodiny, ale aj za prospech všetkých okolo a verejného priestoru. No, môj muž je starším typom muža. To znamená, že nedokáže prevziať zodpovednosť za rodinu, niečo uvariť, nakúpiť, postarať sa a tak ďalej. Ale rešpektuje dvojkariérové manželstvo. Nakoniec mu nič inšie nezostáva.

**6. *Spomínali ste ženu v prostredí, v ktorom vyrastá a v rodine, kde je tiež líderkou. Ako vnímate ženy na vysokých riadiacich pozíciách v biznise a politike na Slovensku?***

Poznám stovky líderiek, o ktorých nič nevieme. To sú ženy, starostky malých obcí, ...aaa... Ich úlohou v dnešnej našej infantilnej spoločnosti je byť mamičkou. Takže tieto ženy vlastne robia mamičku celej dedine. Starajú sa, ako mamička. Všetci sa ku nej chodia sťažovať ako k mamičke. Ona poláska a objíme, pohladká, hej. Postará sa, dodá pocit bezpečia a tak ďalej. To sú stovky a stovky žien. Tieto stovky žien potom veľmi zriedkavo vychádzajú na tie vyššie pozície. Je otázkou či je to preto, že si už navykli byť mamičkou.

Nakoniec, v slovenskej rodine sa mnohé ženy stávajú mamičkami, hej. Aj pre svojich dospelých synov, a aj a aa, aj pre svojich mužov a svojich rodičov. Zrazu preberáme takú tú mamičkovskú úlohu. Aa..a mnohé z nás potom prestávajú byť ženami. Stávajú sa len matkami, hej. Zo všetkými dôsledkami, ktoré to na ich ženstvo, a by som povedala, také vyžarovanie ženskosti, sexuality a tak ďalej a tak ďalej mavf.. (..má vplyv?..).

Potom poznám, na druhej strane spektra sú tie včelie kráľovné. To znamená ženy, je ich pár, ktoré poznám, ktoré prebili ten sklenený strop, alebo prešli tou, ako sa hovorí firewall a..hm..stali sa včelími kráľovňami. To znamená, že hovoria: "Ja nebudem pomáhať žiadnej inej žene, pretože ja som sa prebila sama a nech sa tie ostatné prebijú tiež." Sú samé a čerpajú tú satisfakciu, že sú obklopené tou mačkovskou spoločnosťou a nepracujú na tom, dajme tomu, aby sa zangažovali do nejakej pomoci ďalším ženám, alebo do nejakých, nejakých ženských spolkov, alebo niečo podobného.

**7. *Spemenuhli ste zaujímavú vec, a síce, že poznáte stovky a stovky žien v líderských pozíciách a nevieme o nich. Prečo o nich nevieme?***

No pretože všetci sedia v Bratislave! Alebo nanajvýš v Košiciach! A nikto nechodí po týchto ženách, po týchto obciach. Síce sa hovorí, že politici, to je také kliše, že politici nepoznajú život na Slovensku, ale ubezpečujem Vás, že politici sú jediní, ktorí tieto ženy poznajú, hej. Potom je ďalší typ žien, ktoré sú priamo angažované v politickom živote. Ale okolo politických strán a vo vnútri politických strán plnia len úlohu zabezpečovania cateringu, a..ahm...mailingu a podobných záležitosti. Pripravujú, organizujú, ale neprekladá sa to na ich pozíciu priamo v politickej strane. Väčšinou mlčia a tak ďalej a tak ďalej. Ahm...a potom sú ženy, ktoré (krátka pauza)...nevidia dôvod, aby sa angažovali verejne. Tých je veľmi veľa.

**8. *Aké a v čom sú podľa Vás najväčšie rozdiely medzi lídrom mužom a ženou?***

My ženy sme dostali volebné právo ešte to nie je ani sto rokov. Čiže nemáme ešte tie skúsenosti a to sebavedomie. A neustále sme sebakritické, neuveriteľné, aah...Máme pocit, že nie sme dostatočne a muži to v nás podporujú samozrejme, mnoho krát. Na druhej strane, pre kvalitu demokracie nie je možné, aby životná skúsenosť 52 % obyvateľstva Slovenska, čo sú ženy, bola vylúčená z rozhodovacích právomoci. Ja nepodlieham takej tej, takému kliše otrasnému, že keď budú ženy viacej v decíznych (rozhodujúcich) orgánoch, že to bude všetko krajšie a lepšie a slušnejšie a podobne. Nie. Aaa..myslím si, že máme mnoho príkladov tých žien okolo Mečiara, okolo Slotu, okolo aa v aa.. proste okolo týchto lídrov. Napríklad, teraz moje smerácke kolegyne dokážu byť rovnako hnusné, sprosté, korupčné. To nie je to! (dôraz to).

Tu ide o to, že ženy majú iný životný príbeh. Od svojich 15.rokov nesú úplne inú zodpovednosť. A to sa na nich podpisuje. Iný, iný vzťah majú nové generácie, hej. Tu sa vraciam k tomu, že my sme cicavci, hej, ahm..a napríklad...(pauza) ..to čomu sa hovorí slušné správanie je nastavené tak, aby sme sa cicavci vlastne, aby sme vychádzali so sebou. Napríklad, keď jete, a niekto vám siahne, bez toho aby sa spýtal, do vášho priestoru 40 x 40 cm, budete ho nenávidieť, aniž by ste vedeli kvôli čomu. Presne tak ako pes, ktorý hoci vás môže mať rád, hoci mu siahnete do misky, keď je hladný, kusne vás, hej. Slušné správanie je nastavené vlastne takto, aby sme aj o tejto svojej... (nádyh...úsmev) o tomto, o týchto svojich 98 % génoch vedeli, hej, ktoré máme spoločné zo cicavcami.

Takže, v hmm.., tam je veľmi dôležité vlastne aby sme, hmm.., aby sme si uvedomili, že ženy nesú iný životný príbeh, iný typ zodpovednosti, inak vnímajú..ahm...budúcnosť a budúce generácie. Lebo muži cicavci, ahm.., samozrejme nemyslím to doslova, ale

požierajú mladé, hej. Lebo si chcú udržať svoju pozíciu. To je normálne. Ženy bývajú dobré mecenášky. To je niečo úplne iného. Plus ženy sú nastavené viacej na konsenzus, na kompromisy, pretože dokážu lepšie vyjednávať a tak ďalej a tak ďalej. A majú rozptýlenú pozornosť. To znamená, vnímajú mnohé veci, ktoré muži, ktoré sú...ako v biologickom zameraní na jednu vec nedokážu vnímať. Čo je v dobe, keď nie sú vojny a vyhrotené konflikty, teda bojového rázu, je pre spoločnosť veľmi dôležité. Takže, ...(pauza) vylúčenie 52 % obyvateľstva z decízivných procesov je pre demokraciu proste ..aa..hm..nedobré a vlastne zastupiteľská demokracia stráca svoje kvality.

### **9. Čo pre Vás znamená diskriminácia v práci?**

Ja som sa s ňou nestretávala, až do ....aaaa..vlastne 40.veku môjho života. Pretože mladé herečky, pokiaľ sú blondínky a majú 45 kí, čo bol môj prípad, sú absolútne nepostrádateľné pre her...proste svet umenia, áno? To znamená, že vlastne..hmmm..ste hýčkaný, lebo vlastne na..od vás závisí, či ten film bude dobrý, inscenácia dobrá, divadelná hra či..aa...bude mať to svoje (polosmiech), hej? Čiže ja som vôbec nepocítila, naopak, bola som ako blondínka, herečka s talentom, som bola preferovaná.

### **10. Čo po tom 40.roku života?**

Po 40.roku, keď som sa stala veľvyslankyňou, zrazu som pochopila, že tá diskriminácia existuje. Veľmi ma to prekvapilo a preto, že som už mala 40 rokov, dostatočne som to vnímala, hej? Napríklad som pochopila, že zamestnanie veľvyslankyňa, a bola som prvá Slovenka, ktorá vôbec v histórii bola veľvyslankyňa, je nastavené na mužov. Pretože je to vlastne, keď ste vonku v zahraničí, je to práca dá sa povedať 24 hodín denne, 7 dní v týždni. Tam nemáte pracovný čas, alebo že by ste povedali, že teraz padla, alebo niečo podobného (nádych). A plus máte deti (dôraz) a zrazu zistíte, že dostanete o 20 % platu menej, pretože nemáte muža, ktorý by s vami šiel. Predpokladá sa, že veľvyslanec má ženu, ktorá sa vzdá všetkého. Zároveň mu robí servis, veľmi dôležitý. A na to dostane muž 20 %, na tú svoju manželku. Keď ste žena, nedostanete (smiech, ironický) žiadnych 20 %, hoci musíte plniť úlohu aj veľvyslancu, aj veľvyslankyne. Čiže ja som veľmi rýchlo pochopila, že ak mi niečo chýba v zamestnaní veľvyslankyne, tak to je manželka. Ja som musela plniť obidve funkcie (úsmev).

### **11. Spomínali ste zaujímavú vec, a síce, že pracovné prostredie po 40.roku vášho života sa zmenilo. Máte pocit, že do tohto obdobia v tej umeleckej brandži ste s diskrimináciou neprišli do styku?**

Vôbec nie.



**12. Myslíte si, že sú pracovné prostredia, ktoré nie sú diskriminačné voči ženám a naopak, veľmi diskriminačné?**

No, v...Myslím si, že existuje niečo, ako taká prirodzená diskriminácia, hej? To znamená, napríklad, to sa vám bude zdať smiešne, ale napríklad že sme menšie. (ticho) Takže, keď napríklad, veľvyslanci stáli a všetci mali okolo 180 cm, fajčili a dohovárali sa medzi sebou, ja, ktorá mam len 167 a nefajčím, som istým spôsobom bola vylúčená z toho, z tejto... z tejto chlupskej spoločnosti, hej?

Aaaa... potom som vstúpila do NGO priestoru a tam, tam sa to zase rozvoľnilo, tam o žiadnej diskriminácii som nepočula... hej? Ani v, čo sa týka dajme tomu mojej odbornosti, alebo niečoho takého, to nie.

Iná vec je, že keď som vstúpila do politiky, tak som sa v parlamente stretla, dá sa povedať s takou bazálnou diskrimináciou. To znamená, že keď ma moji kolegovia nevedeli iným spôsobom zastaviť, alebo diskriminovať, alebo...teda niečo, tak začali ma..., začali o mne hovoriť ako o hérečke, hej? O ženskej, ktorá ničomu nerozumie.

A tú najväčšiu (dôraz) diskrimináciu som zažila v roku 1999, keď som kandidovala ako prvá Slovenka na post prezidentky Slovenska. A vtedy som zažila tú najväčšiu diskrimináciu. Zaujímavé, že zo strany mužov to bola taká očakávaná (diskriminácia). To znamená, že sa pristavil ku mne nejaký stavebný robotník a povedal: „Toto mi má vládnuť?“ Lebo však mala som tých 52 kí, alebo koľko, hej. To sa mu zdalo byť málo. Ale tú najväčšiu diskrimináciu som zažila od žien. To znamená, že na tom Liptovskom Hrádku, napríklad, na to nikdy nezabudnem, stála tlupa žien a vykrikovala celý čas stretnutia s občanmi na mňa že: „A ty choď do kuchyne, a čo sa pletieš medzi mužov, tam choď k hrncom, k deťom, a čo tuto...!“

Aaa, a potom som si uvedomila že všetky, skoro všetky novinárky..(pauza) boli veľmi diskriminujúce voči mne... (pauza). Veľmi (dôraz, prežíva to). A vtedy som pochopila, že tie novinárky sú jedny z tých, ktoré sú najväčšími nositeľkami takých stereotypov diskriminácie žien. Pretože, všimnite si, keď robia rozhovor so ženskou političkou, alebo angažovanou ženou, nikdy sa nezabudnú spýtať: „A ako harmonizujete život v rodine a Vašu funkciu?“

Nikdy žiadnemu chlapovi takú otázku nepoložia (nadnesene, s odporom). Ale ďalšie novinárky, a vôbec svet novín, pozerá, ako sme oblečené, hej? Treba si uvedomiť, a uvedomila som si to na príklade mnohých političiek, že áno, aj politika môžete ľahko zabiť novinami. Ako muchu. To môžete urobiť raz dva tri. Ale ženu političku môžete zabiť

oveľa jednoduchšie s tými novinami. Jednoducho len sa oženiete a ona je vonku z biznisu. Stačí, že jej nafotíte troška odhalenejšie prsia, alebo niečo podobného. Môžete nafotiť dajme tomu šéfa našej sociálnej poisťovne, kde mu trčia chlpy tuto z košele (ukazuje na oblasť medzi krkom a hrudníkom), nie je oholený a tak ďalej. To môžete, to sa, to ženy, prevažne ženy rešpektujú. Ale ženy ne-reš-pek-tu-jú (hláskuje) ženy.

### **13. Čím myslíte, že to je?**

Tak sme vychovávané. Súperíme. Súperíme o priazeň samcov. To je jedná vec. Druhá vec, nie sme tak vychované. Musíme sa tak začať vychovávať. Aby sme, pozor, my sme solidárne (dôraz) jedna s druhou. Napríklad, napíše niekto na sociálnej sieti, že má problém s deckom, okamžite sa ozve množstvo žien, ktoré chcú pomôcť. Áno? To nie je také..hm... že, ako vôbec nie sme solidárne. Ako napríklad, ja si vôbec nemyslím, že Slovenky by boli nesolidárne voči utečencom. Som presvedčená, že keby sa ocitla nejaká sýrska žena s opustením deckom uprostred dediny, tak že obrovské množstvo žien by jej okamžite pomohlo. Len... mmm...keď je to ako dav, hej, tak zrazu sa to kresťanstvo a celá tá civilizačná vrstva sa (výsmech, smiech) sa stratí a sme vlastne, ako ženy, absolútne nesolidárne. A totálne (dôraz) sme nesolidárne z političkami alebo ženami, ktoré sa angažujú, pretože tak sme naučené. To treba zmeniť.

### **14. Spomenuli ste, že ak žena vystupuje ohľadne rodiny, alebo s dieťaťom, ženy sú skôr k nej nejako solidárnejšie, ako keď sa trebárs žena pohybuje priamo v mužskom kolektíve. Správne to chápem?**

Hej, ale najviac sú solidárne ženy keď tam, keď sa objavíte so psíkom, alebo s mačičkou. Takže, myslím si, že tam je, alebo vtáčik alebo niečo podobného, nnn... Niekde robíme chybu, hej? Niekde...aaa... proste robíme úplne chybu, ako keby sme sa niekde vyhýbali tej ťažšej zodpovednosti. Pretože viete, pes vás bude vždycky milovať, lebo nevie hovoriť. A nakoniec, keď ho nechcete, tak ho kopnete (nadnesene). S deckom je to už ťažšie (poučne, materinsky). Treba ho až do 20 minimálne rokov viesť a tak ďalej a tak ďalej. A to už nehovorím o tom verejnom priestore. Zobrať zodpovednosť za ten verejný priestor je omnoho ťažšie a zodpovednejšie. A toho sa zatiaľ stále bojíme.

### **15. Stretli ste sa v práci s konštruktmi ako šikanovanie, násilnícke správanie sa, sexuálne obťažovanie, citové vydieranie? Viete povedať príklad?**

Pozrite sa, sexuálne obťažovanie každá žena... (pauza) po 16.rokoch zažije niekoľkokrát za život útok. V mojom živote sa taký útok vyskytol minimálne 5-6 krát. Ale taký, vyslovene, že som sa vyslovene musela brániť, hej? Je veľmi dôležité, aby sme boli sebavedomé, aby sme ovládali nejaké techniky, hej? Vvv, to znamená, že, viete, ja som sa pohybovala v hereckom svete a ľudia, ktorí boli mimo tento herecký svet, ale mali naň dosah, mali

pocit, že herečky sú niečo také, akože menejcenné, ktoré by mali byť povolné, hej? Aaa, bolo veľmi ťažké proti tomuto vystupovať, takže som niekoľkokrát musela veľmi zasiahnuť, keď som dokonca jednému chlapíkovi zlomila ruku a mala som súd. Môj otec ma na ten súd nepustil a absolvoval to tam sám, takže ani neviem, ako to skončilo. Ale ten chlap našťastie bol trocha opitý, takže som si s ním poradila. Ale keďže ovládam jiu jitsu, tak som mu zlomila ruku. Ale toto si musíme uvedomiť a najviac sexuálnych útokov otvorených aj takých skrytejších som zažila, keď som sa rozviedla. Žila som tri roky sama a vtedy, dokonca aj muži, o ktorých by som to nikdy nepredpokladala, vzdelaní, kultivovaní, moji priatelia a tak ďalej, si voči mne neuveriteľne dovoľovali.

**16. Myslíte tým, že ste boli momentálne slobodná?**

Áno, áno, áno. Bola som rozvedená, to znamená, že už som nebola taká panenská, alebo niečo podobného, hej? Tam majú tí muži tak troška rešpekt, aspoň si myslím. Trošku taký, akože toho rešpektu viacej. Ale rozvedená žena, to som zažila. To bola tá najväčšia životná mora, ktorú som zažila. Ja som si musela dávať neuveriteľný (dôraz) pozor. Dokonca, vravím Vám, priatelia moji a podobne mali pocit, že teda už nič inšie nečakám, len na nich. A to bola najväčšia, vlastne teraz som si to uvedomila, to boli najväčšie sexuálne útoky, ktoré som zažila ako rozvedená.

**17. Môžete mi opísať vašu cestu k vrcholovej riadiacej pozícii?**

Ja som sa stala veľvyslankyňou v tých najrevolučnejších časoch a vtedy idete hore hneď, hej. Čiže ja som jeden deň hrala predstavenie a druhý deň som prišla na Warhause platz do Viedne a bola a stálo tam 7500 ľudí. Tu som mala tú žiaru Václava Havla a bola som vlastne líderkou. A vošla som do veľvyslanectva, ktoré malo 128 ľudí a z toho bolo minimálne (dôraz) 25 špičkových agentov. Takže (úprimný smiech) len ja som nevedela, ktorí to sú.

**18. Máte pocit, že ste sa stretli s mnohými prekážkami na tejto ceste?**

Pozrite sa, nn v... (pauza) keď ste veľvyslanec/veľvyslankyňa, tam nep, tam neplatia demokratické pravidlá (uštipačný smiech), hej. To nie je volená funkcia. To je nadiktovaná funkcia. Ste v zahraničí a ste pánom nad životom a smrťou všetkých osôb okolo, hej? Čiže, už už a priori máte výnimočnú pozíciu. A tá výnimočná pozícia znamená, že aj tí ľudia pod vami sa inak správajú. Oni vedia o tej vašej výnimočnej pozícii. Čo je pom...ive, hej?

Bola to ale mimoriadna situácia, ktorá sa už nezopakuje. Keď napríklad vyhľadávate tých agentov, ktorí vlastne tam pracovali roky. Či už pracovali ako normálni agenti, ktorých má každý štát. To znamená, že sledovali neonacistov, alebo tie naše aaa tie, ešte pred 25 rokmi veľmi aktívne, tie, tie ľudácke kruhy, ktoré boli vonku, hlavne vo Viedni a tak ďalej a

tak ďalej. Čiže, ja som si týchto ľudí vypočula a mala som za úlohu dokonca júna 90 ich poslať domov. Ale oni so mnou spolupracovali a ja som sa k nim správala ako k ľuďom, ktorých informácie som potrebovala. Tých bolo asi jedenásť a boli to profíci. Takých agentov potrebuje každý štát. To je normálne. A oni vedeli že idú domov a tak ďalej.

No a potom som musela nájsť tých, ktorí boli aj pre mňa skrytí, hej. To boli agenti ŠTB a neboli notifikovaní. To znamená, že o nich Rakúšania nevedeli. A tých som musela hľadať. A tí, to bolo veľmi obtiažne v tej líderskej funkcii. Ale keďže ja nie som človek, ktorý by sa zľakol, dajme tomu aj pištole položené na stôl (spev na konci, dôraz), čo sa mi tiež stalo, tak jednoducho ...aaa...s om ich proste likvidovala jedného za druhým. Nie teda tou pištoľou (smiech). Ale nikdy v živote som nevidela toľko ľudí dospelých plakať a kľáčať predomnou, v slzách. Pretože oni, v konečnom dôsledku pochopili, že sa vracajú do Československa. Dnes vieme všetci všetko. Máme mobilné telefóny, máme proste všetky spojenia. Uvedomte si, že oni nemali žiadne informácie a všetci boli presvedčení, že toto je krátkodobá vec a vlastne do 3-4 mesiacov sa komunisti vrátia a tak ďalej a tak ďalej.

Takže ja som potom ale mala, bola vystavená omnoho väčším hrozbám. Takže túto moju líderskú funkciu priamo vo veľvyslanectve, to, (smiech v nádychu) to bolo to najmenej problematické. Pretože ja som zastavila účty všetkým..aaa... teroristickým skupinám vo svete, ktoré Československo financovalo. Takže ja som pol roka nesmela stáť ani pri okne. Ja som pol roka nebola vonku bez kalašnikovov okolo mňa a podobne, rozumiete. Toto nebolo, toto nebol môj najväčší problém. Ale aj preto, pretože ja som si vtedy urobila taký imidž, ktorý so mnou ide dodnes. Že ja som taký generál. Dokonca mi vo Varšave, keď som bola veľvyslankyňou, mi darovali originálne socialistické výložky (výbuch úprimného smiechu). Hoci myslím si, že som objavila v sebe tú strunku, že dokážem tých ľudí nadchnúť a že idú so mnou.

***19. Opäť by som sa vrátil k prekážkam, ktoré ste zažívali na ceste k pozícii líderky. Spomínali ste mužov agentov ŠTB, ktorý Vám kládli nejaké prekážky pod nohy.***

Ale nie ako líderke. Nemohli ako líderke. Navyše, ja som sa líderkou nestávala. Ja som ňou bola behom dvoch hodín. A bola som ne-spo-chy-bni-teľ-nou (dôraz na hlásky i slabiky). Samozrejme, potom som si ju musela potvrdzovať. Ale ja som sa nemusela stávať líderkou, viete. Ja som nemusela prechádzať, že som bola atašé, potom som bola radkyňou, potom som bola to a potom som bola to. Nie (dôraz). Toto Vám neviem povedať. Lebo som bola líderkou v momente, keď mi odovzdal Havel na pražskom hrade v prítomnosti Schwarzenberga poverovacie listiny.

**20. Spomeňte si prosím Vás na to, ako ste sa "konečne" ocitli v líderskej pozícii. Ako ste začali vnímať svet okolo seba? Aké pocity ste mali?**

Normálne. (pauza, vyjadrenie niečoho všedného) Normálne. Musíte si uvedomiť, že ja som slávna od svojich 16.rokov. Takže nejaká prítomnosť kamier, alebo mikrofónov, čo vyžaduje teda líderská pozícia, alebo nejaký záujem ľudí o Vás, ktorý vzrastá čím ste na vyššej pozícii, alebo čo, bolo pre mňa úplne prirodzené. Už môj otec mal takúto pozornosť. Takže ja som v tej pozornosti v tej rodine vyrastala. A možno aj preto som tomu dúfam neprepadla, že som, že mám pocit že som úplne normálna. A že ma tá sláva nejako nedeformovala, pretože ju mám od malička.

Ale videla som mnoho, mnoho osudov ľudí, včetně politikov a lídrov, ktorých to absolútne zmietlo. Netreba sa čudovať. Ľudia, ktorí neboli vôbec, ktorí boli anonymní a z ničoho nič sa ocitnú vlastne v takej tej veľikánskej pozornosti a ich fotky sa objavujú v novinách, čo znamená, že okamžite ich začnú, ich všetci psychopati registrovať. A začnú proste okolo nich sa točiť mnohí ľudia a tak ďalej a tak ďalej. Začnú im psychopati písať. V, aaa, ja som sa teraz napríklad stretla s jedným z najbohatších ľudí Slovenska, ktorého peniaze sú čisté, hej. Jeden z tých ajťákov (IT) a on má veľký problém s tým, že mu ľudia píšu, aby mu teda, aby im teda dal na auto, aby im dal neviem na čo, na dovolenku, alebo nejaké také veci. A keď im to odmietne alebo nedá im to, tak mu píšu ty sviňa jedna, nech sa zadrhneš s tými peniazmi. A veci ktoré mňa, po mne stekajú ako po teflone, hej, lebo ja to mám od 16.rokov, hej? Ale oni nie sú na to zvyknutí a mne je ich veľmi ľúto, pretože to spracovať, nie je veľmi jednoduché.

Ja som videla množstvo veľmi hodnotných ľudí, ktorí sa totálne z toho zbláznili a stali sa ľuďmi nepevnými, neschopnými skutočného líderstva, vykoľajenými. Bolo by treba mať pre, ani nie nepovedala by som ako byť lídrom, ale ako mate zvládnuť, keď na seba už pútate pozornosť ľudí. To je veľmi dôležité.

Zažila som skutočne u špičkových ľudí, ktorí nemali dobre rodinné zázemie a priateľské zázemie, lebo to je rozhodujúce v tomto prípade, ako sa stali z nich narcisi, neschopní čohokoľvek a v podstate karikatúrami samých seba. Tam je veľmi dôležité to rodinné prostredie a ja mám to rodinné prostredie pripravené. To znamená, že ja nemôžem prísť domov a povedať môjmu mužovi: „Chach (s úsmevom), budem poradkyňou Kalouska.“ Lebo čo? Môjho muža to vôbec nezaujíma. A ja musím prísť a vyniesť smetí. To je dôležité (dôraz), rozumiete. Je dôležité, že tí ľudia okolo vás, vás berú úplne normálne. A v jednom momente Vám povedia: „No a čo?“, hej? To je veľmi dôležité. Ja som videla desiatky hercov takto skončiť vvv...aaa...mohla by som menovať politikov, špičkových politikov. Aaaa, o to je to horšie v našich krajinách, pretože tí ľudia rýchlo nastupujú na tie veci. Ja

tým, že som bola slávna a známa a že moja rodina bola slávna a známa, som sa tomu mohla vyhnúť, lebo ja som na to bola pripravená.

**21. Vravíte o rýchlom nastupovaní na líderské a vrcholové pozície. Prečo to vzniká v našich krajinách? Prečo to tak je?**

Aaa..., podľa toho v ktorom (odvetví). Samozrejme, na líderstve v lekárstve nemôžete nastúpiť okamžite, lebo na to potrebujete byť, na to potrebujete, musíte niečo dosiahnuť. Musíte študovať. Musíte ísť od obyčajného lekára, cez operátora dôležitého a tak ďalej a tak ďalej. Sú profesie, kde to jednoducho nie je možné. Ale v politike sa to stalo. Napríklad tým, že ľudia si myslia, že politika nie je povolanie, hej. A že politikom v podstate môže byť každý. Neviem prečo sa to tak (deje).

A zase noviny a novinári toto tiež pestujú. Majú pocit, že vlastne čím je niekto neskúsenejší v politike, tým je hodnotnejší. Čo je (nádyh) úplná, proti akejkoľvek logike (úžas, poloúsmev), hej? Takže píšú že: „Ten je tam už dlho.“ Ale nemôžete nastúpiť do parlamentu, aniž by ste tušili, že tam sú proste regule. To sa musíte naučiť tak, ako v každom inom povolaní. Musíte vedieť ako dospieť k nejakému výsledku. Musíte sa naučiť organizačný poriadok. Musíte vedieť ale aj tie neformálne veci. Poznať to, ako dospieť k určitému výsledku. To je neuveriteľné, keď tí mladí novinári píšú: „Ale ten už je tam dlho.“, „To je nuda, nech tam príde niekto...“. A teraz príde niekto a povie: „Ja nie som politik.“ A všetci čakajú, že urobí zázrak (dôraz, veta s nadšením). Hoci on sa musí prvé dva tri roky vlastne učiť, čo má robiť (s úsmevom).

To je, to je...aaa... no tak ideme zo 60 rokov totalitných režimov. No tak s tým sa nedá nič robiť, alebo 50 rokov. Čiže, druhá vec je výmena generácií, hej. To znamená, že nastúpili generácie mladých, ktorí vedeli po anglicky, ovládali počítače a tak ďalej. Takže veľmi rýchlo nahrádzali staršiu generáciu. Napríklad v tom novinárskom svete sa tí starí novinári, a novinári väčšinou museli byť v komunistickej strane, prihlásili a strašne sa im páčil Mečiar a koniec mečiarovskej éry teda mečiarovskej éry...aaa... Ako Mečiara ich vyhodil z tej žurnalistiky a tým pádom mladí žurnalisti získali hneď pozície. A my sme stratili celú jednu generáciu novinárov, hej.

A vlastne sa o, a vlastne ani nemali čo odovzdať. Čiže vlastne je to taká...aaaa...revolučná situácia. No bohužiaľ, v revolúciách sa takéto veci dejú. Takže, než sa upokojíme a než si zase všetci uvedomia, že kým môžete byť lídrom, musíte niečo absolvovať, hej. Že nemôžete byť ministrom keď máte 28 rokov ako v Rakúsku. Ale aj takéto zeme, už skonsolidované, robia takéto chyby. Že urobia ministra zahraničných vecí 28 ročného mladíčka a teraz sú všetci úplne hotoví z neho (a údivom). Že on sa zaujíma len o to, že

kedy má akú fotografiu v novinách, hej? Pretože jeho svet sú siete, hej. A také to virtuálne, virtuálna realita a tak ďalej. A v podstate nemá tú schopnosť riešiť skutočné problémy, pretože ten virtuálny svet je síce farebný a úžasný a tak ďalej, ale o ničom nerozhoduje.

**22. *Niekoľkokrát ste spomínali pri Vašom úspechu na tej líderskej pozícii pána Havla. Komu alebo čomu ešte vdáčíte za svoj úspech?***

No vdáčim Havlovi určite; po prvé preto, že mi dôveroval. Veľvyslanectvo vo Viedni bolo tretie najväčšie a asi aj najviac plné agentov. A tým, že je Rakúsko neutrálna zem je to vlastne aj také najnebezpečnejšie územie, lebo tam sú všetci, hej. Nie je to pod kontrolou NATO a tak ďalej, takže...

Ja: Pánu Havlovi....

Schwarzenbergovi, ako jeho kancelárovi, ktorý ma do tej Viedne uviedol. Aaaa, a potom tým mojim spolupracovníkom, ktorých som si vybrala a ktorí išli so mnou. A vlastne dodnes istým spôsobom idú so mnou. Ja som mala to šťastie, že som či už v herectve, alebo tej diplomatickej fáze mojej kariéry, alebo v politickej, vždy som natrafila na ľudí, ktorí..., ktorí ma podporili. Nemuseli to byť akurát Slováci, haha (hlasný smiech). Ja sa pohybujem v takom tom, v minimálne stredoeurópskom prostredí. Ale aj teraz, teraz keď vlastne končím moju parlamentnú kariéru a vraciam sa do NGO sektora, tak mám obrovskú podporu či už v Poľsku, alebo v Čechách, alebo v Nemecku, hej. Alebo v Rakúsku, Maďarsku. Takže nepotrebujem si hľadať tú podporu a taký ten okruh ľudí, ktorí mi, ktorí ma ťahajú, alebo umožňujú mi robiť ten background. Nemusím ich hľadať len na Slovensku.

**23. *Ako ste na tejto líderskej pozícii, ktorú ste vtedy dostali a ktorú dodnes máte, ako ste začali vnímať a reagovať na ženy okolo Vás?***

Ako prvá veľvyslankyňa vôbec, som si uvedomila, trošku neskôr, asi po dvoch rokoch, som si uvedomila, že budem mať aj určitú zodpovednosť za to, aby som pomohla iným ženám získať takéto pozície. A myslím si, že som sa pričínala o to, že dnes máme, ja neviem, 18 veľvyslankýň (pyšne, hrdo), alebo koľko ich máme hej. Možno aj viacej. A niektoré sú skutočne špičkové a absolútne nenájdete človeka, ktorý by spochybňoval ich kompetencie. Takže, to je myslím, to myslím si, že tam niekde na začiatku stojím, hej.

Ako som povedala v tom NGO sektore v ktorom som bola veľmi aktívna tých 5-7 rokov od roku 93 do toho roku 2000. Tam takáto diskriminácia veľmi neexistuje. Naopak, predpokladá sa, že ženy medzi 40tkou a 60tkou, sa budú v podstate dobrovoľne venovať

mimovládnej scéne a charite a tak ďalej. To je ďalšia diskriminácia žien. Jednoducho, všetci hľadajú do 35 ženu, na pozíciu, áno? A predpokladá spoločnosť, že ženy od tých 50 + vlastne zrežignujú z výšky...po prvé zo svojej kariéry, z výšky svojho budúceho (ironický smiech) dôchodku a tak ďalej a tak ďalej. A prevezmú mnohé neplatené funkcie v spoločnosti. To znamená, postarajú sa o svojich rodičov a rodičov svojho muža, postarajú sa o svoje vnúčatá.

Nič nie je honorované! (dôraz, pobúrenie). Dokonca ani len, by som povedala, nejakým, nejá, nejak...nefinančným oceňovaním týchto žien, že budú pracovať v charitatívnych organizáciách, NGO organizáciách a všetko to budú robiť zdarma. To sa jednoducho v spoločnosti predpokladá a toto musíme (rozčúlene) zmeniť. Pretože inak, ženy 50+, budú tými najviac diskriminovanými ženami. Či už sú to potom sendvičové ženy, alebo jednoducho najchudobnejšie ženy. Lebo najchudobnejší v tejto spoločnosti nie sú dôchodcovia ako takí, ale ženy, osamelé ženy (dôraz, potichu).

***24. Na začiatku rozhovoru ste spomínali takú zaujímavú vec, kedy sa žena dostáva do exekutívy a mnoho krát sa obráti voči ženám ako takým a ako ste naznačili, začína bitka o samca a jeho pozornosť. Prečo sa to podľa Vás deje?***

Ja si myslím, že to je prirodzené. To je prirodzené, hej? Ja to vidím na tých novinárkach ako bojujú o priazeň (polosmiech, výsmech?) tých šéfredaktorov a tak ďalej a tak ďalej. Ale v hmm....(pauza) myslím si, že si to treba hlavne uvedomiť. Je veľmi ťažké budovať solidárne kruhy medzi ženami. Muži prirodzene budujú svoje solidárne kruhy a u žien je to veľmi ťažko.

Po prvé, všetky výskumy dokazujú, že ženy sú voči ženám príliš kritické. My sme veľmi kritické voči svojim súperkám dá sa povedať. Je veľmi ťažké to prekonať. Spomeniem vám, aby som nebola teoretická. Mali sme poslankyňu, ktorá sa volala Malíková, hej, pani Malíková. Bola veľmi agresívna a taká nevymáchaná huba, ako sa hovorí na Slovensku a tak ďalej. Pochopila, že ja som zrejme nejaká jej súperka. A tak ma vždy pri svojom vystúpení v parlamente atakovala. Veľmi nevyberane a tak ďalej. Všetci sa na tom bavili, teda mužská časť počnúc. Ale aj mojich kamarátov. To sa netýkalo len tých ako t....druhých.

A keď raz ju nazval, jeden z, dokonca z jej kolegov sprostou kravou, verejne, ja som sa jej zastala a povedala som, že: „Toto nie!“ (rázne, rozhodne, tvrdo), „že prosím, môžem napádať jej názory, ale aby ste o nej hovoril, o žene, ako o sprostej krave, nie!“ Stretlo sa to s veľkým údivom mojich kolegov. Oni vôbec nepochopili, prečo som to urobila, lebo ved' bola moja politická protivníčka a mňa vždy napádala. A veľmi nevyberane a útočila na



mňa, ako na ženu a ja neviem čo všetko. Oni vôbec nepochopili, že ja som jednoducho zastavila po prvé neslušnosť a po druhé, že som si testovala, či sme schopné byť solidárne. Ona potom, treba povedať, že už vôbec na mňa neútočila, hej. Ale ja som mala problémy to mojim vlastným kolegom vysvetliť, prečo som to urobila. Rozumiete? Mnoho krát som sa v parlamente pokúsila pri určitých témach vybudovať určitú solidaritu naprieč, v opozícii a koalícii, hej, samo proste, vo vedúcej strane a v opozícii. Nikdy sa mi to nepodarilo (sklamane, ticho, skoro šepotom). Hoci severské ženy, nordické ženy vlastne takúto solidaritu urobili.

**25. *Spomínate, že ženy bojujú voči ženám, že s nimi súperia a atakujú ich. Myslíte, že ženy atakujú aj mužov, alebo je to len medzi vami?***

Určite nie tak veľmi. My vám odpustíme (milý úsmev) hrozne veľa (smiech).

**26. *A čo muži verzus muži?***

Samozrejme, muži bojujú a veľmi podpásovo aj medzi sebou. Ale sú momenty, kedy sú medzi sebou solidárni. Majú také, majú také prostriedky; chodia fajčiť spolu, piť spolu, hej, v aaa...chodia hrať futbal spolu. Možnože, my nemáme, my ženy, ženy mali voľakedy na dedinách možnosť byť solidárne, lebo párali spolu perie, tkali spolu a tak ďalej a tak ďalej. Tým, že sme sa rozdelili na nukleusové rodiny a spôsob života nás núti vlastne byť so svojim mužom 40, alebo 50 rokov spolu, čo nikdy predtým nebolo, hej. Zrazu nám zostáva málo času, aby sme sa my ženy vlastne stretávali.

Voľakedy muži ženy, aj keď boli manželia, netrúvali toľko času spolu (dychtivo, so záujmom). Po prvé, nežili ľudia tak dlho. Po druhé, ženy po 4-5 dieťati umierali, hej? A tak ďalej. Ale ženy sedávali, aj keď chodili do krčmy vždy spolu, v kostole sedávali spolu a tak ďalej a tak ďalej. My dnes nútime, aby vlastne ženy s mužmi žili spolu....(pauza). Celý čas. Aby chodili spolu na dovolenky, aby trávili víkendy spolu a tak ďalej a tak ďalej (ironický smiech). To nikdy predtým nebolo (v údive, zaskočene). Je to veľmi ťažké. Je to veľmi ťažké (učiteľsky). A je to ťažké aj pre mužov aj pre ženy.

**27. *Máte pocit, že ste ako líderka v určitých okamihoch zlyhali?***

Veľa krát (potvrdzujúco, tichšie). Samozrejme, veľa krát (to isté). Vv, ...,bože môj...vvvv... Veľa krát sa mi stalo, že som sa dostala, aj v NGO sektore, som sa dostala do konfliktu, hej? Ktorý som nedokázala riešiť. Alebo, napríklad (váhavo, rozmýšľa), napríklad (už rozhodne) poviem Vám príklad zaujímavý. Naše ministerstvo zahraničných vecí vlastne do určitej miery nepresadzuje, aby diplomati boli perfektní angličtinári. To znamená, že tam je veľa ľudí, ktorí majú teoretickú angličtinu. Lepšie povedané na papieri. Hlavne takí ľudia, ktorí prišli z tých mečiarovských čias a ktorí tam sú a tak ďalej. To, čo v iných

ministerstvách našich susedov nemôže vôbec byť. V Rakúsku nemôže byť niekto na ministerstve zahraničných vecí, pokiaľ neovláda samozrejme nemčinu, ale aj angličtinu a francúzštinu. U nás tieto veci neexistujú.

Čiže, je som sa, ako vice-ministerka pred 11 rokmi snažila presadiť, aby všetci diplomati museli mať skúšky z angličtiny. Ale nie to, čo bolo, že doniesol papier, hocijaký, aj sfalšovaný (hovorí veľmi potichu, šepoce, úsmev). Ale že má skúšku z angličtiny. Buď teda v nejakej renomovanej firme, alebo na univerzite Komenského, hej? Nepodarilo sa (úplne potichu, skoro nepočuť). Ten, ten, ten, ...ako to... to proti bolo strašne silné. A tam som proste dostala taký, ako že taký..., tam tam ma vykázali do mojich medzí, že toto už nie. Ja mám, ja som mala tam tú výhodu, že ja rozprávam niekoľkými jazykmi. To znamená, že aj moji kolegovia si museli dávať pozor, pretože ja som preskakovala z angličtiny do nemčiny, do francúzštiny a tak ďalej. Takže oni potom boli..., to je veľké nebezpečie zahraničnej politiky, že sa orientujeme len na angličtinu. A tým pádom máme veľmi málo nemecky hovoriacich ľudí hoci Nemecko je pre nás jednou z najdôležitejších krajín.

***28. Mali ste niekedy pocit, že ste boli dosadená na určitú vrcholovú funkciu, ktorá bola veľmi riskantná?***

Samozrejme, však, aaa... Havel, ten ma poslal do Viedne. On sa potom tak zľakol, do čoho ma poslal, že tri mesiace spával jeho najdôveryhodnejší bodyguard pred mojou spálňou (hlasný smiech, údivný?). To nebola, to neboli, to nebola hra o fazuľky (stále s úsmevom). Rozumiete. Tam každý večer niekto nahrával zlou nemčinou s arabským prízvukom, ako ma budú štvrtiť, ako proste čo, ako zabijú moje deti (zvyšovanie hlasu) a ja neviem čo všetko (stále polousmev). Takže ja som tam, ja som tam prišla a Rakúska republika, začala si robiť svoju politiku proti nám, ako to (do) naši našich atómových elektrární. A ja som prišla ráno do veľvyslanectva a tam stálo 70 mladých mamičiek s kojencami, ktorých štípali do zadku, aby plakali. A ony sa vrhli na kolená predom mnou. Kričali, plakali a hovorili, že my ohrozujeme ich životy (smiech, ani ako keby nebol). To viete, to... ako byť veľvyslancom, to nie je nič takého.

Samozrejme aj vo Varšave sa nám stalo, že sme chceli zastreliť asi 4 medvede na Slovensku, lebo sme ich mali veľa. Tak som mala dva dni obľahnuté veľvyslanectvo asi 250 študentami, ktorí protestovali s malými plyšovými medvedíkmi, že zabíjame poľské medvede (dôraz). Alebo niečo takého, rozumiete. Tam nie je deň, kedy sa také niečo nestane.

Takže, to sú veľmi riskantné pozície a post veľvyslanca je v takýchto časoch, ja som bola v Poľsku, keď sme vstupovali do NATO s pomocou Poľska a do Európskej únie, čo boli veľmi

riskantné kroky. Však..., druhé otvorenie NATO vôbec nemuselo prísť a my sme dnes mohli byť na úrovni Bieloruska. Takže...to...vv...ako... nikdy neviete, čo sa stane. To sú skutočne, možno že tie pozície veľvyslancov v takých tých multilaterálnych, ja neviem, povedzme v Bruseli, sú možno trošku pokojnejšie. Ale inak... ja neviem no. Možno ste si mysleli, že veľvyslanec v Nórsku, alebo veľvyslankyňa v Nórsku môžu mať pokojné časy. Ale potom začne government odoberať deti a proti tomu sa tu začne obrovská kampaň a máte problém (dôraz, až krik?). Takže to nie je pokojná funkcia. To rozhodne nie. Rozhodne nie.

A viceministerka, ktorá lieta celým svetom to tiež nie je (smiech). A okrem toho, ja som známa. Podľa prieskumu z 99-teho roku má poznať na Slovensku 96 % ľudí. Možno dnes je to už trocha menej, pretože nehrám v seriáloch. To je rozhodujúce dneska, pre známost aj hercov, ale vv...aa...to znamená veľké nebezpečenstvo. Pretože viete, 25 % ľudí je psychicky trošku labilných a nikdy neviete. Predvčerom z ničoho nič na mňa vyletela žena. Hlavne pred voľbami, keď sú ľudia takí, akože senzitívnejší, je potreba si dávať veľký pozor. Preto ja som nikdy...(dôraz, pauza) nebola v bare. Ja som nikdy (dôraz) nebola na veľkom koncerte, kde je veľa ľudí. Kde stoja len tak.

Ja som nikdy nebola kde... ja som...ja som ... už prežila v tomto zmysle veľmi osamelý život. Pretože všade tam, kde bolo veľa ľudí, to bolo pre mňa nebezpečné. V momente, ako sa objavil niekto trošku opitý, okamžite išiel po mne, hej. Či už ma chcel znásilniť, alebo zabiť, alebo... alebo zbiť ma, alebo čokoľvek, hej. Aj teraz sa mi občas na ulici stane, že nejaký psychopat na mňa vyskočí a začne na mňa kričať. Ja už samozrejme ovládam tie techniky, ako týchto ľudí rôznymi spô...technikami odzbrojiť.... Ale môže Vám moja asistentka povedať, že ja, všetky moje asistentky musia vždy prv vycvičiť, aby vedeli, kedy mi píšu psychopati. To sú určité znaky, ktoré ja ich naučím, takže ony už potom vedia.

***29. Myslíte si, že podobné riskantné pozície, ktoré sú predurčené na zlyhanie, sú taktiež ponúknuté aj mužom?***

Samozrejme (ticho, skoro šepotom, dramaticky). Samozrejme (to isté). Ako všetci veľvyslanci majú v určitom období riskantnú pozíciu. Keď sa pred slovenským veľvyslanectvom v Bagdade vyhodil samovražedný atentátnik a obrovské trojmetrové betónové stĺpy poskočili o tri metre a ja som potom, pretože som ako viceministerka bola zodpovedná za bezpečnosť, tak som s ním prvá telefonovala. A keď sme ho konečne našli, Američania ho presťahovali do americkej zóny. To som vtedy ocenila, pretože som sa konečne dostala k telefónu, aby som vedela či vôbec prežije a povedala som mu: "Tuším nejaký silný vietor vial v Bagdade." A on povedal: "Áno, áno, letelo to okolo mňa.", a bol

úplne pokojný a žartoval a tak ďalej. Vtedy som to ocenila. Si neviete predstaviť v akom nebezpečenstve sú ľudia, ktorí sú vonku. Bez ohľadu na to, či sú ženy, alebo muži.

*30. Ešte pred rozhovorom ste naznačili, že sa chystáte do Čiech spolupracovať s pánom Kalouskom a spomenuli ste, že jeho strane klesajú preferencie. To naznačuje, že strana je v ohrození. Prečo Vás pozývajú až teraz? Prečo Vás nepozvali na začiatku, keď sa im darilo?*

Lebo som bola političkou. Teraz už každý vie, že odchádzam. Takže začínam byť znovu cenená ako expertka. To si musíte uvedomiť. Napríklad, mnoho rozhovorov, alebo mnoho funkcií ako politička, ste ostrakizovaný. Lebo politici sú považovaní za fuj. Napríklad, nemôžete dostať od veľkých nadácií, alebo bánk, napríklad na svoje aktivity v NGO peniaze, lebo ste politik, politička. Ja neviem či je to diskriminácia, ale v každom prípade je to ostrakizácia.

*31. Už ste načrtli niekoľko spôsobov a intervencií, ktoré by sa mohli aplikovať v našom štáte, organizáciách a v našej spoločnosti a ktoré by pomohli ženám stať sa riadiacimi pracovníkmi a líderkami. Čo by mohli ešte tieto inštitúcie či štát urobiť, aby ženy mali viac príležitosti obsadiť líderské pozície?*

Rozmýšľala som o tom a preto som pred dvoma rokmi, keď mi ponúkli, aby som sa zúčastnila tajných volieb na líderku Živeny, najstaršieho ženského spolku, ktorý má 146 rokov, tak som si po dlhšom rozmýšľaní povedala, že áno. Pretože keď si pozriete históriu Živeny, ona združovala líderky. A v časoch, ktoré boli pre pozíciu žien oveľa nepriaznivejšie ako dnes. My sme na niektoré zabudli. Na pani Halašovou, to už nikomu nehovorí, Rakšaniovú, Pietrovú a tak ďalej. My už o nich nič nevieme.

Jednou z možností, ako vlastne posilniť tú schopnosť líderstva žien, ktorú každý tretí štvrtý človek v sebe má, a ženy výnimočne, pretože ženy sú prirodzenými líderkami už svojej rodine a tak ďalej, tak my musíme pre nich doniesť tú históriu a ukázať im tie líderky. Kto z Vás vie, že Terézia Vansová sa postavila proti Vajanskému. Čo bola najväčšia autorita kultúrna na Slovensku. Postavila sa proti nemu a sama s pomocou Šoltésovej vybuodovala časopis. V tých časoch, kedy slovenčina bola ostrakizovaná a všetko možné, vybuodovala časopis Dennica, ktorý mal vtedy 3000 predplatiteľov. To bolo neuveriteľné číslo! Sama ho redigovala, donútila, od Podjavorinskej a všetkých týchto žien, proste, aby do toho prispievali. Bol to časopis ktorý, kde ste našli preklady najnovšej literatúry. Kde ste našli rozhovory s líderkami zahraničnými a tak ďalej.

Čo my dnes vieme o tej Dennici? Čo my vieme o Terke Vansovej (zvýšený hlas), okrem toho, že písala skvelé básničky pre deti? Nič (dramaticky). Niič (dramaticky, pauza). A to boli líderky. Kto vie, že Šoltésová, hej, ako šéfka Živeny, dlhé roky, bola pre Masaryka, po

vzniku Československa, jednou z osobností, s ktorou konzultoval slovenské otázky? Nikto to nevie. Kto vie, že Zora Jesenská, prekladateľka ruskej literatúry a proste členka tej Jesenskej rodiny. Jesenskej rodiny veľkej. Bo(la), mala neuveriteľný článok antifašistický v roku 1938 (dramatická pauza). Nikto to nevie (znížený hlas).

My máme líderky, aj z tejto doby. Kto vie, že Hana Zelinová vyzvala živeniarky a Živena vznikla ako prvá NGOvka vôbec! (dôraz) po roku 1989. A osobne zaplatila inzerát v mene ...Nikto to nevie (dramaticky). Všetci vieme, že Hana Zelinová napísala Alžbetin dvor a tým končíme. Ale to všetko boli ženy, ktoré boli líderkami (dôraz). Prirodzenými líderkami. Boli to vzdelané, intelektuálne pripravené ženy, ktoré mali na to, aby boli líderkami. A nielen (v Živene) ...však Živenu založili muži a vždy v nej boli aj muži.

Takže jedná vec je sprístupniť ženám a mužom na Slovensku tieto ženy. Dokonca ja mám plán s mnohými pracovníkmi zo slovenskej akadémie vied, že by sme urobili knihu História Slovenska, ale z pohľadu žien. Pretože tie ženy vypadávajú z tej histórie. A tu boli prvé kláštory, kde už ženy vedeli písať. Kto vie, že pán oravského zámku, Turzo, musel žiadať biskupa tri krát, máme tie listy biskupovi, takže to vieme, aby mohol svoju neurodzenú ženu, ktorú miloval, naučiť písať a čítať. Aby ona jeho milostné listy sama si vedela čítať. Aby jej to nikto v tých komnatách oravského zámku nečítal. A keďže nemáme odpoveď biskupa, ale tri krát žiadal. A dva krát dostal minimálne zamietavú odpoveď, hej. Aby ju mohol naučiť čítať a písať. Čiže to je jedná vec.

Druhá vec je, že my sa musíme naučiť vybudovať silnú, moderne mysliacu ženskú organizáciu, ale nie ľavičiariku. Ľavičiariku, teda ženy teďujúce k socialistickým myšlienkam, ľavičiariku a tak ďalej, majú svoj jazyk, ktorému sa hovorí, že feministický a tak ďalej a tak ďalej. Majú celú, celú, vlastne, urobili obrovskú prácu, hej. Urobili obrovskú prácu. A tým aj vlastne, samozrejme, veľký odpor voči iným, hej. Ale my, ženy konzervatívnejšie, stredopravé, my nemáme svoj jazyk. My vlastne neexistujeme v tejto debate. My mlčíme. Mlčíme a musíme pozdvihnúť hlas. Ovládame školstvo, ovládame zdravotníctvo, ovládame štátnu správu, ovládame súdnictvo. Uvedomte si, že to sú 4 oblasti, ktoré sú dnes v najhoršom stave. My musíme prevziať zodpovednosť, pretože my sme tam najviac.

### ***32. Ovládame v zmysle že ste tam? Že tam je najväčšie zastúpenie žien?***

Samozrejme. Samozrejme. My sa nemôžeme vyhnúť zodpovednosti za to, v akom je to stave. Nehnevajte sa. (pauza) Aj keď dajme tomu, štrajk učiteliek vedie muž, hej. Alebo riaditeľmi nemocníc sú muži. To sa musí zmeniť (dôraz). My musíme, nemyslím len že bude len riaditeľka žena, hej, ale my si musíme byť vedomé, že nemôžeme sa zbaviť

zodpovednosti, že tieto sektory, ktoré sú vlastne teraz najviac v rozklade, že my sme tam v najväčšom počte. My sa musíme začať angažovať. Tak, ako sa začali sestričky angažovať, ako sa začali učiteľky angažovať.

A tam sú zásadné debaty. Napríklad, ja som sa pripojila s celou Živenou do toho A Dost', hej. Do tej iniciatívy. Ale ja som, keďže ja mám učiteľky v Živene, ja si myslím, že stále sme nazačali diskutovať o tom základnom probléme v našom vzdelávaní. A to je, či majú, či máme ísť ľavičiariskými, teda socialistickými myšlienkami, že proste, že nebudeme okrem športu vyhľadávať talenty až do maturity. To znamená, že budeme mať len všeobecné školy, čo presadzuje veľká časť učiteliek, pretože potrebujú, aby tie talentované deti, ťahali svojich spolužiakov.

Alebo, pôjdeme na našu tradíciu, lebo však nikdy by sme nemali štúrovcov a ani nikoho, hej, keby neboli vyhľadávali tí notári a učitelia a farári talentované deti. Nachádzali im mecenášov a posielali ich študovať. Štefánik, všetci, všetci potrebovali mecenášov. Lajčiak, prvý sociológ a tak ďalej a tak ďalej. Všetci všetkých, ešte ako deti vytiahli ich mecenáši. Zohnali im peniaze a poslali ich študovať, hej.

Čiže pôjdeme na to, aby talentované deti až do maturity boli vo všeobecných školách, s tým nebezpečím, že vlastne spomalíme ich vývoj a že veľká časť tých talentov zanikne. Alebo, jednoducho sa rozhodneme, to je otázka debaty na Slovensku, alebo sa rozhodneme, že budeme krajinou, ktorá nenechá zahynúť ani jeden talent a zmeníme naše školstvo po 5.ročníku. To znamená, a zmeníme celé naše ďalšie školstvo, od piatej triedy. To znamená od piatej triedy všetky... Zaujímavé je, že v otázke športu to nikto nespochybňuje. Jednoducho nikto nespochybňuje, že musíte mať talent na šport a že nemôžete, keď nemáte talent na beh, nebudete proste behať. No, to nikto nespochybňuje. Ale každý spochybňuje, že máte talent na fyziku, alebo matematiku, alebo na jazyky, alebo na líderstvo, napríklad a podobne. To každý spochybňuje. Zaujímavé. A preto dnes máme zákon o športe, ktorý je samozrejme úplne nedokonalý, a kde máte už defino... kde už máte, že sponzori majú daňové úľavy. Hoci nemáme legislatívne vôbec definované, čo to sponzor je. Šport má jednoducho prednosť v tejto krajine.

***33. Čo by ešte ženám pomohlo? Čo by štát mohol spraviť? Aké intervencie by sa mohli aplikovať?***

Viete, čo? Z hľadiska legislatívy my máme všetko. V podstate môžeme byť spokojné. Máme volebné práva, máme občianske práva. Áno, mohli by sme sa pripojiť k Istanbulskému dohovoru a k takýmto veciam, samozrejme, hej. Ale tu veľ, ale, ale tú

najväčšiu prácu musíme krok za krokom, to je to čo ľudia najmenej majú radi, lebo to je pomalé (hovorí pomalšie), to je ťažké, to musíte robiť s tými ľuďmi, a tak ďalej. To je ta Masarykova drobná práca. My musíme urobiť drobnú prácu v našej spoločnosti.

My musíme si uvedomiť, kto je rozhodujúci v tejto spoločnosti pre našu budúcnosť: matky a staré matky (pauza). Pretože, civilizačnú a kultúrnu úroveň určuje matka a stará matka (pomalšie, potichšie). Ony sú najviac s deťmi do 6-tich rokov. Ony sú tie, ktoré formujú, vlastne ako psychológovia dokazujú, ten základ osobnosti, hodnotový systém, emočnú zrelosť, a tak ďalej a tak ďalej. Teraz mi povedzte, kde máme programy pre mladé matky? A pre staré matky? Ja som si napríklad robila analýzu, akým spôsobom naše kultúrne inštitúcie pracujú s týmito dvomi časťami žien, ktoré sú kľúčové. Nijako (ticho, ironicky). Alebo len veľmi málo (sklamane). A to je kľúčové (dôraz). My by sme mali venovať sa matkám, alebo mladým ženám, ktoré majú tendenciu stať sa matkami, aby vedeli pri dnešných takých zahlteniach rôznymi sprostosťami a informáciami na sieťach, ako že neočkujte deti (učiteľsky, zmena hlasu) a čo ja viem čo všetko, my musíme im dať určitý základ.

To znamená kultúrny základ. To znamená, základ vzdelania, základy civilizačné, základy správania sa a tak ďalej. Čo je pre tie deti dôležité. To je zároveň aj to, čomu sa hovorí vlastne ten kultúrny odkaz. To je dôležité. A kto je tým (dôrazne), kto najviac tú mladú matku podporuje? To je jej matka (príjemne, hrdo, pauza). Jej matka (to isté).

My sa vôbec nevenujeme vychovávaníu starých žien. Vôbec (hlasno, výkrik). My akurát hovoríme, že aby nešli voliť. A ony sa cítia byť tak celkom oprávnené opustené a potom sa zamilovávajú do proste homosexuálnych mužov a očakávajú od nejakých mužov, že niečo urobia a strácajú o deti...Nehnevajte sa, keď strácate pozíciu v spoločnosti, strácate aj kognitívne schopnosti. To je dokázané. Vy ako sociológ to musíte vedieť, že v momente, keď tie ženy majú pocit, že vlastne tá spoločnosť ich neglected, ako proste, že ich neberie do úvahy, že sa nich všetci vykašľali, že pre ňu nič neznamenajú a pritom ony sú tie, ktoré nesú tie kultúrne hodnoty, nech už si o niektorých z nich myslíme čo chceme. Ale ako majú niesť tie kultúrne hodnoty, keď sa roky, desiatky rokov, nikto o nich nestará. Rozumiete, my musíme dať tým starým matkám vedomie, že sú dôležité (ticho, dôraz, dôležitosť). A ony budú vychovávať budúce líderky.

Tretia vec, my vychovávame synov. My teda vychovávame mužov, ktorí znesú ženy líderky. My vychovávame synov, ktorí jednoducho, bude normálne, že sa budú radiť aj so svojimi, proste so ženami z okolia a nebudú ich eliminovať tým, že sprostá žena, a ktorí nebudú hlasovať v parlamente za to, aby pri umelom oplodnení dostala 25 rokov (pauza).

To je naša zodpovednosť. Znovu, to je naša zodpovednosť. A my si to musíme uvedomiť. Lebo muži sa vzdali vychovávaní. Vzdali sa vychovávaní v rodinách, lebo dobre... pracujú, vždy muži pracovali, ale potom aj vychovávali svoje deti. Pretože ten chlapec musel robiť. Keď bol otec drevorubač, tak musel chodiť s ním, hej. Alebo na roľu, alebo niečo podobného, hej. Alebo keď bol lekár, no tak ho proste vychovával ako budúceho lekára. To dnes neexistuje.

Muži sa chcú hrať, hej. Miesto toho, aby vychovávali svoje deti tak chodia strieľať po sebe všelijakými farebnými patrónmi a neviem. Preháňajú sa na motorkách a chodia kde kade, aaa, rozumiete. Proste stali sa z nich ďalšie deti pre ženy, ktoré musia prevziať zodpovednosť, hej. Ja to vidím. Ja to vidím. Jednoducho vidím to proste. Vidím, ako tie moje dcéry musia prevziať tú zodpovednosť a tak ďalej a tak ďalej. Čiže my vychovávame tých mužov. Muži odišli zo škôl. To znamená zase nevychovávať. Mužov nenájdete v centrách voľného času. Takže štatisticky nič, hej. Mužov nenájdete v kultúrnych inštitúciách (pauza). Veľmi málo (ticho), percentuálne. Áno, potom sú na líderských pozíciách, ale to je všetko. Takže, to sú tie kroky, ktoré musíme urobiť.

**34. Akú radu by ste dali ženám, ktoré sa chystajú stať sa líderkou po prvý krát?**

Ja hovorím mladým študentom, ktorí ma žiadajú, aby som bola ich mecenáškou a uvažujem veľmi vážne o tom, že si zoberiem znovu. Lebo však ja robím mecenášku úplne prirodzene mnohým mladým ľuďom, ale že si to tak aj inštitucionalizujem trochu, pretože som pod takým tým tlakom, aby som viedla. Vždy hovorím, že je lepšie mať mecenášku ženu (pauza), ako muža. Muži zriedkavo sú dobrí mecenáši, lebo sú príliš na seba orientovaní. Baví ma to, lebo to je vlastne pokračovanie funkcie mojej matky, dá sa povedať. A starej matky. A ešte stále mám dosť energie na to, aby som ju mohla dať aj niekomu, koho som ja sama neporodila. A obrovské množstvo žien to robí.

**35. Čo by ste dnes spravili ináč vo vrcholovej pozícii, keby ste vedeli to, čo viete teraz?**

Ja som to už niekoľkokrát povedala, ale v 80-tych rokoch, že som nestratila nádej, že sa niečo zmení (dramatická pauza). Ja som stratila nádej, že dôjde k zmene (dramaticky). A prestala, začala som pestovať mrkvu pre moje deti, hrášok a zemiaky, a prestala som sa ďalej učiť reči. Prestala som, aj keď to bolo samozrejme veľmi ťažké, udržiavať kontakty so zahraničím, ešte v tých 70-tych rokoch som napríklad zásadne čítala poľské noviny. Teda to, čo bolo dostupné, hej. Poľské noviny, juhoslovanské noviny, časopisy. Udržiavala som sa tak, keď sa mi podarilo občas dostať do Juhoslávie, tak už mnohí moji priatelia mali pripravený štós u nás zakázaných kníh a tak ďalej. V 80-tych rokoch som zrezignovala. Bola by som bývala oveľa lepšie pripravená.



**36. *Prečo ste sa so mnou stretli a prečo mi toto všetko rozprávate?***

Som predsedníčkou Živeny (s energiou) a potrebujem, aby ste si uvedomili aj Vy (skoro rozkazovačne), čo idem urobiť a čo robím. Že sa snažím vybudovať na tejto obrovskej tradícii jednu fungujúcu ženskú organizáciu žien, väčšinou tej stredokonzervatívnej orientácie, ktorá má po programovej konferencii, ktorú sme mali pred rokom v Banskej Bystrici, 4 priority na nasledujúce 4 roky: kvalitu vzdelania; ženy, ako nositeľky kultúrnych hodnôt; status ženy v slovenskej spoločnosti a hlas žien v debatách, ktoré predtým neboli. To znamená, bio-etické debaty, napríklad.

**37. *Je ešte niečo, čo som sa Vás neopýtal ohľadne vašej skúsenosti na líderskej pozícii a Vy si želáte, aby sa to ľudia dozvedeli?***

Musíme si uvedomiť, že preberáme zodpovednosť. Musíme prebrať zodpovednosť. Dnes sme sa dostali do situácie, že všetci hovoria, že nemáme výrazných mužských lídrov. Hovorí sa to v politike. V Čechách je výrazne cítiť absenciu Havla a podobných ľudí, hej...(nezrozumiteľné slovo) v tej zahraničnej politike, tam je to dokonca výrazne cítiť. Jednoducho, je teraz na nás, aby sme vygenerovali medzi sebou líderky. A my, ktoré sme staršie, aby sme pomohli líderkam, alebo týmto potenciálnym líderkam a podali im všetky pomocné ruky. A to platí pre ženy aj pre mužov. Pretože neschopní netalentovaní majú od detstva okolo seba obrovské množstvo, celú rodinu, ktorá ich ťahá, ťahá, pomáha im a ja neviem čo všetko (cítiť utrpenie). Ale talentovaní ľudia, ktorým dobre funguje mozog, ktorí sa ľahko učia, tých nechávame tak, lebo že vraj si sami pomôžu. A tým je hlavne treba pomôcť. My jednoducho musíme, my sme stáročia zem, brain raise krajina, my musíme. A je to na nás, aby sme znova zo Slovenska urobili ambicióznou krajinu. Ináč ambiciózných ľudí tu nebudeme mať.

(otázky pani Farkašovej)

**38. *Ako vnímate kvóty?***

Ja samozrejme som politicky jasne vyhranená stredopravá. Takže pre mňa kvóty, ako taká socialistická myšlienka, nie je veľmi príťažlivá. Sama by som nechcela byť kvótovou ženou, pretože v konečnom dôsledku, kvóty sú diskriminujúce vo svojej podstate. Uvedomujem si ale, že celá európska politika, časť európskej politiky je založená na kvótach. Štrukturálne fondy sú založené na kvótach. Kvóty sa našťastie stali ďalším negatívnym slovom a nie len kvóty ženy, ale aj kvóty utečenci. Čiže už to nie je len na ženách, tieto kvóty.

Ale uvedomujem si, že bez toho, aby silné ženy boli v rozhodujúcich orgánoch a aby tieto ženy neboli včelími kráľovkami, ale solidárne, sa ďalej nepohneme. To si uvedomujem. Lebo ja sama som v strane zažila 30 % kvóty. Ale tie ženy boli od 80 vyššie, väčšina. A

pamätám si, čo to bolo v SDKÚ za tichú vnútornú revolúciu, keď sme sa 5 žien prekrúžkovali do prvej desiatky; Radičová, Žitňanská, Vášáryová (úprimný smiech). To bolo, to proste...áno? Tí muži boli, akože to nechceli ukázať, ale užili sme si. Užili sme si. Ja som bola vždy na 16. mieste, alebo na 23., lebo tí muži hovorili: "No, musím sa dostať pred vás, lebo vy sa prekrúžkujete." Rozumiete. A nestala som sa ministerkou kultúry pravdepodobne preto, aby tam nebolo veľa žien z SDKÚ. Dnes by sme mali inak nastavené verejnoprávne médiá. Čiže, rozumiete (smiech vo výdychu) to sú proste, máme my...

Takto, ja si myslím, že v politike je jedna vec veľmi dôležitá. A to sú tradície. Nemôžete ísť proti tradícií tej krajiny. Nemôžete na Slovensku zavádzať priamu demokraciu, keď u nás nikdy na dedinách sa starosta nevolil priamo. Na to musíte mať tradície. Na to tí ľudia musia mať vedomie, že ich hlas zaváži. Potom to končí tým, že si tú dedinu, pokiaľ je tam troška viacej peňazí absolútne nejaký klan sprivatizuje, mocensky. To sa nedá (naliehavo). My máme priamo voleného prezidenta, ale nezmenili sme ústavu. To je idiotina na kvadrát. Ja viem, že sme tým vyriešili politicky, vtedajší problém. Ale dnes máme prezidenta, ktorý nemá žiaden vzťah s parlamentom. A sme parlamentná demokracia. Ja tomu nerozumiem (pýtavo, vyčítavo). Dnes už Česi, oni si to tiež odhlasovali, začínajú chápať, že to bola idiotina na kvadrát. Prezident príde do parlamentu a my sa naňho dívame a hovoríme: "Môžeš si hovoriť čo chceš." Tam nie je žiaden vzťah. Tak sme mali, áno.

Priamo volený prezident má silný úrad, dajme tomu ako tradične má v Poľsku. Hoci je Poľsko vlastne parlamentnou demokraciou, ale prezident má 1000-hlavý aparát. To je niečo iné, ako keď má náš prezident jedného človeka na zahraničnú politiku. Tam má ministra (s údivom odkazujúc na niečo lepšie). On má svojich ministrov (údiv). Poľský prezident. To je niečo úplne iného. To už nehovorím o semi-prezidentskom systéme vo Francii a tak ďalej a tak ďalej. Čiže my robíme kroky proste, ktoré si nepremyslíme.

Kde chceme niečo rýchle vyriešiť, lebo to nevieme vyriešiť a tak robíme kroky, ktoré sú vlastne mimo našej tradície. To si musíme uvedomiť. Kvóty nikdy neboli v tradícií. My musíme vychádzať z našej tradície. To znamená; prvá tradícia, že cez to všetko, že ženy mali podriadené postavenia, nemohli voliť, tak vždy (rázne) mohli vdovy vlastniť majetok (druhá časť vety sekavo po slovách). Čo napríklad vo Veľkej Británii nebolo. To znamená, že vdova mala silné postavenie (pomaly, ticho). A mohla riadiť hospodárstvo a tak ďalej a tak ďalej. To je jedná z tradície, ktorú my máme, čo sa týka postavenia žien.

Ženy panny, to znamená mníšky, vzdelané mníšky, mali špeciálne (dôraz) postavenie. To znamená, že Slovenská spoločnosť je zvyknutá na vzdelané ženy. Len musíme vedieť, kde

to panenstvo tam robí ten problém. Nie panenstvo ako, ako fyzické panenstvo. Ale to, že nežila s mužom, ale mala silnú pozíciu. My to nevieme, že tie abatiše tých ženských kláštorov celé stáročia boli veľmi silnými osobnosťami. Lebo to nevieme. A tie dejiny tých žien na Slovensku, teda tie dejiny Slovenska z pohľadu žien to môžu ozrejmiť. Lebo mnohé veci sú už urobené. Ale napríklad 20.storočie Živeny je nespracované. Hoci, ako vravím, tam jednoducho ten zápas s tými totalitnými režimami bol. Lebo však nie je náhodou, že Matica (slovenská) mohla za komunizmu byť, lebo sa podriadila (ticho). Živena sa nepodriadila (skoro nepočuť). Živene rozkradli majetok. Posledný majetok rozkradli HZDSačky (rýchlo, úsečne). Klasika.

***39. Myslíte, že ženy, ktoré sú už na vrcholových pozíciách, za sebou zatvárajú dvere pred inými ženami? Čo ich motivuje?***

To je to, čomu ja hovorím včelie kráľovné. Robia to inštiktívne, pretože si vybojovali miesto medzi samcami, čo je dôležité. Možno si to vôbec neuvedomujú, ale je to v nás, tento pocit, ktorí máme ako cicavci. Druhá vec je, že v momente, keď sa ocitne v tejto mačovskej spoločnosti, preberá určité znaky tejto mačovskej spoločnosti. To znamená, že nechce, aby ju nejaká iná žena ohrozila (s milým úsmevom). Ale to je prirodzené a toto už je mužská vlastnosť.

Všimnite si že, ja neviem, ako je to v iných oblastiach, alebo iných krajinách, ale nevychovávame nástupcov. Bola som teraz v Drážďanoch, nakoľko som poradkyňou pre otázky strednej Európy Saského parlamentu a tam sme prišli na to, že nemáme za sebou náhrady. Ja neviem, koho by som tam za Slovensko teraz dosadila. Kto by vedel dobre po nemecky a kto sa zaujíma o strednú Európu. A prijal by tú funkciu, alebo prijala. A žena už vôbec nie (ticho). Ťažko (šepot). Ťažko (šepot). A nie je teda zamestnankyňou ministerstva zahraničných vecí, samozrejme.

Je ťažko vychovávať nástupkyne. Ja so o to snažím. Moje asistentky si už pomaličky získavajú pozície, ale teraz sa jedna vráti z Ameriky. Ale je to veľmi ťažké. A pritom vychovávať nástupcu to je znakom dobrého lídra (dôraz). Kohl vychoval Angelu Merkelovú. Som zvedavá, koho vychová Angela Merkel. Mala tú priateľku, ktorá je teraz veľvyslankyňou vo Vatikáne, pretože ju zlikvidovali. Podľa mňa, celkom nespravodlivo.

Že nedostatočne citovala vo svojej doktorandskej práci...(nezrozumiteľne). Ale bolo to riadené. Pretože ona mohla byť jej (nástupkyňa). To bola jej taká mladšia, veľmi dobrá priateľka. Zlikvidovali ju (šepot). Pretože samozrejme, Seehofer z CSU začal už kampaň proti Angele Merkelovej. Tomuto ľudia nerozumejú a trepú sprostosti všelijaké. Toto je ten boj, ktorý sa odohráva v Nemecku medzi CSU a CDU. Hoci na federálnej úrovni tvoria

jednotu. Ale proste v tom vnútornom boji, to dnes už bohaté Bavorsko, samozrejme, si upevňuje svoju pozíciu. A Putin do toho bojuje o to, aby sa vrátil Schröder, jeho kamarát.

**40. Na margo Ruska, myslíte si, že je tam možnosť medzinárodnej spolupráce medzi ženami aj u Putina?**

Putin je KGB a tam neboli žiadne ženy. Tam žiadne ženy neboli. To znamená, že tam nie sú žiadne ženy. Tam je tá móda, ktorá aj tu chytila tých chlapov. Že v momente, keď sa dostanú k moci, to je jedno či sú to tí ajťáci alebo kto, vymieňajú staré sličky za mladé kurčatá. Potom nevedia, čo s tým. Tam je to to isté. Ale ja tomu rozumiem. Proste, potrebujú si potvrdiť tú...Tá stará slička vie o nich všetko. Pomohla mu k tejto pozícii. A teraz potrebuje obdiv mladého kurčaťa. A to od nášho prezidenta až po...to je proste trend. Staré sličky nie. Máte 50 (piskot, ako že preč). Tam chodte sa tam venovať vnúčatám, starým rodičom a charitatívnym organizáciám a tak ďalej. A túto nám tu nezavadzajte. My potrebujeme dlhonožné blondíny, odfarbené.

Ja so teraz v jednom rozhovore skritizovala (dôraz)...(pauza) pani prezidentovú, pani Kiskovú. Ako si môže dovoliť povedať, ako svoju hodnotu, že ona zostáva s deťmi a ona sa bude venovať len rodine, bez toho, aby povedala: "Ja som tak šťastná žena, že sa môžem venovať rodine a deťom. Ale budem podporovať všetky ženy, ktoré si to nemôžu dovoliť." Takto som to povedala. Pretože to čo povedala, ona je totálne nesolidárna (zvýšenie hlasu, rozčúlenie a krik?). Koľko žien si to môže dovoliť? Koľko žien vôbec (sa) hanbí, za to že majú ambície? Kto kde sme (údiv, prekvapenie)? Kde sme (údiv, prekvapenie)? Aký je potom rozdiel medzi Kuffom a ňou? Prepáčte... (pauza). Takže práce ako na kostole.

A čo sa týka tých ruských žien, ruské ženy mali vždy výnimočnú pozíciu. Pretože to sú ony, kto udržiava tie rodiny. Ony sú to. Oveľa viac, než ešte tu, na Slovensku. Pretože, po prvé, muži zomierajú v 50ke. Pozrite sa, ako umierajú, ako muchy. Nakoniec aj Malíkovej muž zomrel ako 50-ročný. Oni žijú veľmi riskantný život. Ja neviem, či teraz všetci títo poradcovia Putinovi teraz pozomierali 50-roční, zomreli prirodzenou smrťou, to neviem, Hlavne tí, čo boli zodpovední a viedli inváziu na Krym a Luhansk a Doneck a tak ďalej. Ale vždycky to bolo na tých ženách. Na tých ruských ženštinách. Takže, v podstate sú tí muži pod papučou doma... (pauza). Ale samozrejme, nepletú sa medzi tých KGBákov. To rozhodne nie.

Pozrite sa na osud Stalinových žien. Tak ešte dajme tomu pani Chruščovová celkom dobre dopadla, keď si ju pamätáte s takým tým "vrštím" noštekom (ha...smiech). Rozkošné. Taká bábuška. Toto musíme prekonať. A prekonáme to napríklad aj tým, že raz budeme mať buď prezidentku, ale stačilo by, keby sme mali prezidenta, ktorého žena povie: "Tak ja,

prepáčte, sa budem venovať kvalite zdravotnej starostlivosti.” A urobí to, čo urobila Hillary Clinton, keď bol Clinton prezidentom. Síce sa jej nepodarilo presadiť tú samotnú reformu, teraz časť z nej presadil Obama, socialistickú, no sú to socialistky, mne to nie je blízke, lebo ja tam cítim ten komunistický “flavor” (závan, zápach?). Ale jednoducho, ona vyšla z toho, kým Kennedyová bola len vlastne, len vešiakom na šaty, dá sa povedať. Lebo sme ... jej, lebo jej nedovolili ešte vystupovať. Hoci ona bola určite veľmi silná osobnosť. Tak už Clintonová bola prvou manželkou, takou, ktorá nebola len na charitu, ako bola predtým pani Rooseveltová, ktorá sa venovala charite a bola veľkou ženou. Ale nebola vzdelanejšou právničkou, ako bola Hillary. Hillary bola najlepšou študentkou. Excelovala a bola špičková právnička (ticho)...tak ako je teraz tá Clooneyho žena. Tá známa, ale vieme o nej len preto, že si vzala Clooneyho. A to, že bola zástupkyňou aj v Európskom súde, keď sa tam riešili otázky Juhoslávie, genocídy v Bosne a podobne, kto to o nej vedel? Nikto. Pretože novinárky sa nezaujímajú o ženy, žeby prinášali tie portréty.

Z voľnej debaty o oblečení pani Merkel...

Ona musí. Ona musí. Ona stopla. Má jedny gate, jeden sveter potiaľto, akurát farbu saka mení. Koniec. Potom sa ona objaví v bulvárnych novinách, že išla na ples, ale to je raz za rok. A ináč je v normálnej maovskej uniforme, pretože inak je hotová. Inak nemôže byť líderkou Európy. To si musíte uvedomiť. Ale kto je vedúcim? A kto píše pre tie bulvárne časopisy? No ženy, novinárky. A pokiaľ my nezískame ženy novinárky, pokiaľ si to neuvedomia ženy novinárky, môžu nás zabíjať s papierom, ako muchy.

Ešte vám niečo poviem... ja sa teraz začínam starať o to, dala som dohromady Češky, Nemky, Švajčiarky, Rakúšanky a mňa, nemecky hovoriace, a snažíme sa presvedčiť Angelu Merkel a Konrad Adenauer Stiftung a tak ďalej, aby nám dali peniaze na rozbeh, pre konzervatívne ženy. Pretože mi potrebujeme vygenerovať svoj jazyk, lebo mi nemôžeme vstúpiť do toho feministického jazyka. Ja nemám nič proti feministkám, naopak, ich obdivujem, lebo urobili hrozne veľa vecí. Ale jednoducho tam tie socialistické ideí sú a ja to nemôžem nasledovať. Proste je to proti môjmu politickému naturelu. Proti tomu nemôžete ísť. Ony potrebujú partnerky. My musíme vygenerovať svoj jazyk, pretože my, keby sme začali hovoriť o gender a tak ďalej, tak tí naši konzervatívni muži nás behom mesiaca zlikvidujú. Ony vygenerovali svoj jazyk. My musíme vygenerovať svoj jazyk a musíme začas popisovať tie isté problémy svojím jazykom z moderne konzervatívnych pozícií.

Na záver...

Feminizmus je dnes v podstate také slovo, ktoré už nič nevyjadruje.

Proti útoku katolíckej cirkvi voči gendru treba urobiť to, čo robí dobrý boxer. To znamená, keď sa súper napriahne, tak sa uhne a on padne.

## Rozhovor 2



**1. Čo pre vás znamená leadership?**

Leadership pre mňa znamená, že ľudia, ktorých riadite, alebo máte pod sebou, vás jednoducho nasledujú nielen kvôli tomu, že máte profesionálne argumenty, samozrejme to musí byť základ, ale aj že majú pocit, že to čo poviete aj robíte. A asi jednoducho takú osobnosť, že vás nasledujú. To sú aj soft skills. To nie sú len profesionálne veci, čísla. To je tiež dôležité, ale to nestačí. Čiže soft skills a osobnosť. Pocit, že to, čo povie, aj keď nie úplne verím, alebo nie úplne pochopím, čo mi povie, ale mám dôveru a s tým ho nasledujem.

**2. Čo Vás motivovalo stať sa riadiacim pracovníkom?**

Ja som vždy chcela ovplyvniť veci, že to bude lepšie, ja som chcela moc rozhodovať, aj keď je slovo moc vnímané tak trochu negatívne, ale mať možnosť rozhodnúť sa, niečo zmeniť, niečo ovplyvniť a jednoducho aj to realizovať.

**3. Kto Vás najviac ovplyvnil?**

To je ťažko povedať, lebo ja som mala relatívne veľa riadiacich pozícií. Samozrejme, každý nadriadený vás ovplyvňuje. To je jasné. Potom aj tá peer group. Keď máte 5 členov v predstavenstve, to vás ovplyvňuje. Ako príklad, keď som bola v Slovenskej sporiteľni, môj kolega v predstavenstve bol Štefan Majer a ten ma neuveriteľne (dôraz) ovplyvňoval. Lebo sme jednoducho mali a stále máme úžasný vzťah.

**4. Ako Vás ovplyvňuje rodina a okolie vo výkone vašej práce?**

Ja som vždy novú ponuku na pracovnú pozíciu diskutovala s manželom. Bez toho, aby on súhlasil, by som to nerobila. Keby som nemala manžela, ktorý ma aj (prerušenie od hosťa)...keby on nesúhlasil, tak by som to nerobila. On bol vždy ten, ktorý mi povedal pravdu. Keby som mala tendenciu proste uletieť, on mi povedal: "No tak, prosím ťa, nie." On ma veľmi dobré pozná a povie mi pravdu. Lebo keď ste v riadiacej pozícii, relatívne vysokej, nikto vám tú pravdu nepovie. Ľudia majú totižto strach, alebo majú obavy, alebo je tam hierarchia, alebo je tam ten nepochopiteľný rešpekt. Je to tam. To nemôžete úplne odstrániť. To sa jednoducho nedá. Aj keď skúsite počúvať a diskutovať s ľuďmi a brať ich návrhy, aj napriek tomu tam je nejaká bariéra. To som mala aj ja, s mojimi šéfmi. Nejaké veci som im nepovedala, lebo to nie je jednoduché. Teraz im to už poviem, pretože už nie sú mojimi šéfmi. To je už iný vzťah. Tam je nejaký prirodzený odstup, trochu. A ten musí byť.



**5. *Na začiatku ste spomínali, že nemáte deti. Bolo toto rozhodnutie na začiatku kariéry ovplyvnená vašou vedomou voľbou venovať sa práci?***

Áno, určite. S manželom sme dlho diskutovali o tom, či budeme mať deti, alebo nie. Môj manžel nechal rozhodnutie na mne, lebo on mi povedal, že bude akceptovať moje rozhodnutie, pretože on už má deti. To znamená, že tam nebol nejaký tlak. Ja som si povedala, že keď robím vysokú kariéru, nebudem schopná to kombinovať. Samozrejme, to sa všetko dá riešiť. Ošetrovatelka, staré mamky a tak ďalej. Môže byť, že ja som troška perfekcionistka; keď mám deti, musím sa starať o deti. To, že idem sa s nimi cez víkend prechádzať, to nie som ja. Ale to je veľmi osobné rozhodnutie. Tým nechcem povedať, že sa to nedá. Ale myslím si, že každá žena sa musí rozhodnúť, čo chce a čo nechce. Či bude sedieť na dvoch stoličkách, lebo to je tiež zlé. Lebo potom máte zlé svedomie. Moje rozhodnutie bolo nie.

**6. *Teoreticky vravíte, že ak je žena líderka a má deti, nie je až tak dobrá líderka?***

Nie (dôraz), ale každá žena sa musí predtým rozhodnúť, ako bude organizovať svoj život. Je to trošku iné ako pre muža. Lebo keď rodíte deti, musíte rátať s tým, že jeden rok ste preč. Takto to jednoducho je. To je príroda. A keď máte deti, musíte vedieť, ako si zorganizujete, keď sú choré a podobne. A podľa mňa, musíte rozmýšľať predtým, nie keď sa stane. Potom ups, mám problém. To tak nefunguje. A ja hovorím, to bolo moje osobné rozhodnutie. Ale v každom prípade to môže byť iné. Rozhodnutie nezmeníte. Ako vyššia tá pozícia je, tak je komplikovanejšie to kombinovať.

**7. *Ako vnímate ženy na vysokých riadiacich pozíciách na Slovensku? Viete to porovnať s rakúskymi ženami?***

V Rakúsku na tých top top pozíciách nie je veľa žien, minimálne vo finančnom svete. Na Slovensku je ich viac, ale to sa v posledných rokoch redukuje, ako to sledujem. Neviem Vám povedať prečo. Vedela som na začiatku, prečo na Slovensku bolo viac žien na riadiacich pozíciách. Jednoducho tým, že vždy pracovali. Rodina nemala dosť peňazí, asi museli pracovať a tým automaticky robili kariéru. Teraz to vyzerá tak, že sa to troška mení. Zaujímavé pre mňa je, že som málo žien na tých pozíciách CEO. Sú v predstavenstvách, sú v manažmente, ale ako líderky v celom podniku ich nie je tak veľa. Tento fakt je aj v Rakúsku.

**8. *Máte predstavu, prečo to tak je?***

Nie, nemám. Myslím si, že na jednej strane si ženy netrúfajú ísť do týchto pozícií a druhá strana mince je, že niekedy ten svet je stále relatívne mužský.

**9. Aké a v čom sú podľa Vás najväčšie rozdiely medzi lídrom mužom a ženou?**

Vo všeobecnosti platí, alebo je tendencia, že muži majú viac strategické myslenie v porovnaní so ženami. Ženy sú skôr detailistky, niekedy, čo nie je dobré. Na druhej strane, muži sú veľmi sebavedomí, niekedy príliš ješitní. Ženy sú menej ješitné a viac pozerajú na kolektív. To znamená, že tam je tá emotívna strana, emotívna (emocionálna) inteligencia niekedy oveľa silnejšia, ako u mužov. Podnik potrebuje obidve strany. To je veľmi jednoduché. Sa nedá povedať, že tá strana je lepšia, ako tá druhá. Kombinácia je dôležitá. Faktom aj je, že sa hovorí a aj prieskumy ukazujú, že firmy, ktoré sú kótované na burzách, keby mali viac žien v predstavenstve, tak by kríza nemala taký dopad, ako mala. Muži vedia byť niekedy oveľa viac ...(spontánni?) ako ženy.

**10. Čo pre Vás znamená diskriminácia v práci?**

Diskriminácia pre mňa znamená to, keď sa určitej skupine ľudí nedá kvôli náboženstvu, veku, pohlaviu alebo pôvodu šanca ukázať čo vie, alebo nevie.

**11. Stretli ste sa s diskrimináciou v práci? Uvedte príklad.**

Osobne som chvalabohu nemala takéto skúsenosti, ale stretla som sa s diskrimináciou. Bolo to v jednej malej sporiteľni v Rakúsku. Do predstavenstva mala prísť žena a nakoniec aj prišla. Avšak, dozorná rada, kde boli len muži z danej dediny, vraveli, že žiadna žena v predstavenstve nepripadá do úvahy.

**12. Stretli ste sa v práci s konštruktmi ako šikanovanie, násilnícke správanie sa, sexuálne obťažovanie, citové vydieranie?**

V manažérskych pozíciách musíte žiť s tým, že niekedy to nie je len príjemné. Nie je to prechádzka. Sú tam určité tlaky, ako mobbing. To je už veľmi ťažké. A sú tam vždy faktory, ktoré robia tlak na manažéra. To je normálne. Či je to diskriminácia, alebo nie, ja Vám neviem povedať. Nevie, kde je tá hranica. Podľa mňa je diskriminácia nesprávne správanie sa v manažmente, keď napríklad nadriadený povie podriadenému veľmi kritické veci v prítomnosti 10-tich ľudí. Nie je to diskriminácia? Nie je to správne? Akceptovateľné? Ale to sa stane všade, je to normálne. Zažila som to už veľa krát. Tam máte pocit, že ste najväčší idiot.

**13. Máte na mysli spätnú väzbu?**

Nie, to nie je spätná väzba. Je to cieľavedomé znemožňovanie jedinca počas porady, že vyzeráte ako idiot, napríklad. Ukázať dôvernosti, to je idiot.

**14. Čiže vravíte to, že niekto sa vedome a systematicky pokúša o Vaše znemožnenie a zhodenie?**

Áno.

**15. Máte predstavu, kto za tým stojí (troška s obavou, či nezájdem pridaťleko)?**

Áno, vždy som vedela (smiech) kto to je.

**16. Boli to muži alebo ženy?**

Boli to len muži.

**17. Čo myslíte, prečo to robili? Čo bolo hlavnou motiváciou ich konania dať Vás dole a zosmiešniť?**

Môže to byť tým, že som úprimná. Vždy hovorím pravdu. Možno niekedy až príliš priamo. A tým som ublížila ľuďom. A keď je niekto veľmi ješitný, tak to nezvládne. Ináč, ak mám byť úprimná a spravodlivá, zažila som to aj s jednou ženou (doplnenie predošlej otázky). Stáva sa to vtedy, keď má nadriadený strach, alebo chce niečo kryť, alebo chce zakryť zlé rozhodnutia z minulosti. A potom bojuje všetkými zbraňami.

**18. Môžete mi opísať vašu cestu k vrcholovej riadiacej pozícii?**

Stalo sa to prirodzene. Začala som Creditanstalt, čo bola v tom čase najväčšia banka v Rakúsku. Mali tam takú, to bola taká prvá, malú manažérsku pozíciu. A tým sa to celé začalo. Fungovalo tam oddelenie zamerané na mladých ľudí ako cieľovú skupinu. Šéf skupiny odchádzal a potrebovali nového nástupcu. Ja som tam mala kontakty a oni si mysleli, že to môžu so mnou skúsiť. Tak sa to stalo. Nebolo to plánované. Jednoducho sa to stalo. Samozrejme, tým, že ja som tam poznala nejakých ľudí a oni poznali mňa, tak to so mnou skúsili.

**19. Máte pocit, že ste sa stretli s mnohými prekážkami na tejto ceste?**

Musím povedať, že v tom som mala šťastie. Áno, samozrejme, vždy máte nejaké kamene, to je jasné. Ale nie, nemôžem povedať.

**20. Čo iné ženy? Myslíte, že sa stretávajú s nejakými prekážkami?**

Hovoria, že áno. Ale to je vždy otázka, ako k tomu pristúpите. Ja som si vždy počas svojej kariéry skúšala predstavovať, čo by bolo možné. A pripravovala som sa na všetky alternatívy. Napríklad, keď som bola v Angel Creditanstalt, vedela som, že na Slovensku sa budú privatizovať banky. Myslela som si, že to by mohlo byť pre mňa zaujímavé. Začala som o tom premýšľať a keď potom prišla tá otázka z Erste Bank od pána Dreieicha, či som schopná riadiť Slovenskú sporiteľňu a či to chcem, vedela som, že áno. Že to chcem!

(dôraz, zvýšenie hlasu, nadšenie). Bola som relatívne rýchle rozhodnutá. A myslím si, že to je dôležité, keď sa človek pripraví troška na to, čo sa môže stať v budúcnosti. Potom nie je prekvapený, nemusí rozmýšľať dva týždne. A čo je tiež dôležité, vie sa rýchlo rozhodnúť, čo chce. Lebo keď líder nevie čo chce, tak to je katastrofa.

**21. *Vravíte teda, že ste sa nestretli s mnohými prekážkami.***

Ja by som to tak nebrala. Ale stretla, samozrejme. Mala som konkurentov, boli tam boje, ale to je normálny život. Niekedy mám pocit, že ženy majú tendenciu sťažovať sa, že nedostávajú šancu a nechcú akceptovať, že treba bojovať. To nepríde samo. Musíte si to vybudovať. A musíte si jasne povedať, áno, ja chcem (dôraz). Ženy vždy čakajú na to, že ich niekto niekoľkokrát poprosí, či by to mohla robiť. To je ženské, áno. Ale poprosiť jeden krát stačí (smiech).

**22. *Myslíte, že aj muži sa sťažujú?***

Muži menej. Muži idú priamo do toho. A keď si pozriete, my sme robili talent manažment, vo viacerých pozíciách som to robila, a keď tam máte špeciálne vzdelávanie, a keď sa spýtate ženy, či to spraví, odpovie: "Ja neviem či som schopná, bla bla bla...." Muž povie: "Áno, urobím to." Či je schopný, alebo nie je, ide. A to je naozaj fakt.

**23. *Myslíte, že aj muži medzi sebou bojujú?***

Jasné, samozrejme. Sú to súper. Pozrite sa na svet (úprimný smiech). Prečítajte si noviny. Pozrite sa, čo sa deje vo vláde, či politických stranách. Dnes som čítala v novinách, teraz preč zo Slovenska, že David Cameron má veľkého konkurenta, primátora Londýna Borisa Johnsona. Ten teraz tvrdí, čo je pravda neviem, ale viem si to predstaviť, že je za výstup z EÚ. Lebo sa chce stať premiérom. Či sa ľudia a krajina budú trápiť, to je všetko jedno. Tam ide o moc, nič iné. A to máte všade. Na Slovensku to máte, v Rakúsku to máte. Všade to je. To máte v podnikoch, to máte vo vláde.

**24. *Spomeňte si prosím Vás na to, ako ste sa "konečne" ocitli v líderskej pozícii. Ako ste začali vnímať svet okolo seba? Aké pocity ste mali?***

Neviem, či sa na to ešte pamätám...(pauza). Bola to malá skupina, ktorú tvorili 4 ľudia. Bolo to relatívne jednoduché, pretože to bol malý tím. V tom tíme sme spolu bojovali za cieľ, ktorý sme si dali. A ten cieľ bol, že Creditanstalt bude mať viac klientov v segmente mladých ľudí. Mysleli sme si, že Creditanstalt je veľmi konzervatívna (banka) a proti tomu sme bojovali. Spolu. Samozrejme, ja som už tam robila rozhodnutia a keď bola nutnosť diskutovať s nadriadeným, tak som to robila. Bol to malý tím a mali sme k sebe veľmi blízko. Keď máte viac ľudí, to je ťažšie. Aj štýl riadenia je potom iný. Tam to musíte zmeniť. Keď príde hierarchická štruktúra, stratíte ten kontakt s každým zamestnancom.

Lebo keď máte 6000 zamestnancov to sa nedá. Avšak, nejakým spôsobom musíte skúsiť zabezpečiť, že správa, ktorú chcete odkomunikovať, ide aj dole. To je najkomplikovanejšie.

**25. Komu alebo čomu vdáčíte za tento úspech?**

Boh mi podľa mňa dal vlastnosť, empatiu, že ľudia so mnou hovoria. Boh mi dal vlastnosť optimizmus, úsmev. A boh mi dal vlastnosť, že bojujem. Samozrejme, na to (úspech?) som pracovala, ale veľa som dostala ako základ. A aj moja rodina. Keby som nemala môjho manžela, ktorý ma vždy podporil. A aj mi povedal, aby som sa rozhodla a nefrli (smiech), keď to nechceš potom to nerob. A to je tá svätá pravda. A nič len tak nedostanete. To má vysokú cenu, makať. A byť vzorom. Lebo sa nedá povedať ľuďom, že musíte pracovať a ja idem o štvrté domov. Bolo mi cťou. To som nebola ja.

**26. Takže vravíte, že máte určité vlohy a črty, ktoré Vám pomáhajú uspieť na vrcholovej pozícii.**

Áno. Ja som presvedčená o tom, že manažovanie sa nedá naučiť. Musíte mať nejaké vlastnosti v sebe, musíte mať rád ľudí. Ale keď s ľuďmi rád nekomunikujete, nie ste manažérom. To nefunguje inak. Vy musíte mať nejaké vlastnosti. Samozrejme, vy môžete to perfekcionizovať; stroje, systematiku a neviem čo. Ale keď to nemáte v sebe, nebude to fungovať. A určite to nebude leadership. Človek, ktorý veľmi rád pracuje v kancelárií, s číslami a keď je mu najlepšie, keď nikto k nemu nehovorí, nebude manažér (smiech). Lebo ten sa bojí. Sú tam ľudia, ktorí sa boja komunikovať s inými ľuďmi. To nemôže fungovať.

**27. Ako ste na tejto pozícii začali vnímať a reagovať na ženy, ktoré sa taktiež chceli dostať do exekutívy?**

Ja som skúsila podporovať ich. Hovorila som im, že ony sa musia rozhodnúť a musia si uvedomiť, že nemôžu riešiť všetko samé. Ženy na Slovensku majú tendenciu cítiť sa zodpovedné za prácu, za rodinu, za rodinu rodiny a neviem čo. Celý svet. Niekedy si nevedia spraviť hranice a niekedy nevedia povedať nie. Niekedy nevedia povedať ani manželovi: "Prosím ťa, aj ty môžeš niečo urobiť." (úsmev) Lebo ony si niekedy myslia, že musia zabezpečiť všetko a medzitým robia manažérsku pozíciu. To sa nedá, lebo potom budú vystresované. To je tiež tá škola. To platí aj pre mužov, ale myslím si, že muži to robia prirodzene. Ženy majú niekedy problém robiť niečo pre seba a keď robia, majú zlé svedomie. Prepáčte (vyčítavo), ale to každý musí akceptovať. A keď nie, treba mu to povedať.

**28. Aké pocity ste mali vo vzťahu k mužom, keď ste sa ocitli na líderskej pozícii? Zmenilo sa niečo?**

Áno, zmenilo sa niečo. Keby ste sa ma opýtali túto otázku pred 10 rokmi, niečo iné by som odpovedala, ako teraz. Hmm...(pauza) najprv som si myslela, že je to všetko jedno, či tam je muž, alebo či tam je žena. A že muži sa správajú rovnako, ako ženy a to všetko sú fámy. Dnes si myslím, že je tam, bohužiaľ, viac mužov, ktorí obetujú všetko, naozaj všetko, pre svoju moc. A myslím si, že toto je častejšie u mužov ako u žien. Mi napadá jedna žena na svete, Lagarde (Christine). Ale mužov by som našla veľa. A to je ješitnosť a peniaze. To je u mužov oveľa silnejšie ako u žien.

**29. Máte pocit, že ste ako líderka v určitých okamihoch zlyhali?**

No jasné, stále (úprimný smiech). Každý, samozrejme, lebo nie všetko sa vám podarí, to je úplne jasné. Ja som niekedy relatívne rýchla a nie som veľmi trpezlivá. A s tým som si nejako veci predstavila rýchlejšie. Alebo niekedy som mala predstavy a som išla pod tým...(morom?). Potom som zistila ...(čaišnička vysypala popolník na stôl a stoličku, účastníčka s nadhľadom hovorí, že nič sa nestalo, pomáha je zdvihnúť nejaké veci, s úsmevom)...ale to je úplne normálna vec. Keď sa všetko podarí, to je zle. Potom si musíte nájsť inú cestu. Jednoducho. Lebo nie vždy tá priama cesta je tá správna. Spomeňme, šéfka pre bankovú asociáciu. Ja som bola v bankovej asociácii pre bankovníctvo a poisťovníctvo a keď rokuje, skúste zmeniť nejaký zákon, to je normálna vec, že sa vám to nepodarí.

**30. Čo bolo príčinou tohto neúspechu?**

Lebo niekedy som si nedostatočne predstavila, ako rozmýšľa tá druhá strana. Aj keď som rokovala s firemnými klientmi a chcete zvýšiť cenu úverov, no tá druhá strana nebude nadšená, to je jasné. Preto sa už predtým musíte pripraviť na to, čo je, alebo nie je akceptovateľné. A niekedy sa vám to podarí, niekedy nie. A už predtým si musíte premyslieť: dobre, keď sa to nepodarí, čo spravím? Akými krokmi sa priblížim k tomu, čo si ten druhý predstavuje? Alebo nie? A prečo nie? Niekedy nájdete cestu, niekedy nenájdete cestu. To je normálne rokovanie. A to je rovnaké vo firme, kde máte predstavu, že implementujete určitú stratégiu. Avšak, to neznamená, že ľudia to robia. Musíte si premyslieť, ako to odkomunikujete a ako ich získate. Keď ich nezískate, OK. Musíte si premyslieť, ako ich získate. Keď som presvedčená, že je to dobre. Alebo keď vám povedia, že je to blbosť, musíte porozmýšľať, či to je naozaj správne. Ale to je normálny každodenný život.

**31. Máte pocit, že ste niekedy boli dosadená na pozíciu, ktorá bola veľmi riskantná alebo...?**

Stále (smiech, ešte som ani nedokončil otázku). Každá moja pozícia bola riskantná. Keď som začala v Creditanstalte, tam sme založili banku. V živote som to nerobila. Veľmi

riskantné, lebo ja som nemala šajnu, čo ma čaká. Potom sme robili fúziu v Creditanstalt bank a ...(nezrozumiteľne). To bolo prvá fúzia na Slovensku. Ja som nemala šajnu, ako sa robí fúzia (s údivom). Potom sme mali veľkých klientov, ktorí nám neplatili späť...(nezrozumiteľne), Vězetka, no. To som nemala šajnu, ako to funguje. Potom som išla do Slovenskej sporiteľne. Bank Österreich a Creditanstalt mal ja neviem, 300 – 400 ľudí. Keď Erste kúpila Slovenskú sporiteľňu, mala 6000 ľudí. No dosť, riskantné. Potom som išla späť do Rakúska do Sparkasse. To bola zabetónovaná regionálna banka. Ja som vtedy prišla zo Slovenska a nechápala som Rakúsko. A potom som išla do poisťovníctva (smiech). Tam bolo vždy riziko.

**32. *Myslíte si, že ste týmto rizikám vystavená vedome?***

Nie, niečo som vedela. Ale realita je úplne iná.

**33. *Rozumiem, ale pozície, ktoré sú Vám stále ponúknuté, myslíte že to ľudia robia vedome, že vystavujú týmto riskantným pozíciám?***

Áno...(pauza). Nikto, nikto, keď musíte plniť nejakú riskantnú pozíciu, ktorá je ťažká, v živote normálne, akcionári alebo členovia dozornej rady nepovedia celú pravdu. A nepovedia vám exaktný cieľ, ktorí sledujú. Je to tak trocha hra, ale takto to je. Ja si nemyslím, že je to správne, lebo podľa mňa, by to mohlo fungovať. Ja som vždy skúsila povedať: „Toto, toto sú riziká.“ Samozrejme, keď pracujete v tej firme, tá realita vyzerá vždy troška ináč. Ja som sa vždy snažila povedať, čo môže byť ťažké. Ale môže byť, že ja aj idem do toho. Keď ma niečo lákalo a ja som si myslela, že to môže byť zaujímavé, vzrušujúce, ja som do toho išla. Môže byť, že ja som sa dosť nepýtala. A to nemusí byť len chyba tej druhej strany, môže to byť aj moja chyba.

**34. *Myslíte, že aj mužom sú ponúknuté riskantné pozície, v ktorých častokrát zlyhajú?***

Áno. Áno, to je normálne. Niekedy to musíte aj robiť, lebo keď poviete všetko, v tých komplikovaných pozíciách nenájdete nikoho. A to je aj očakávanie na manažéra, že berie nejaké riziko na seba. Keď ho neberie, nie je manažérom. Môže prísť nejaká kríza, ktorú nikto neočakáva a vy v tej manažérskej pozícii ste ...(nerozumieť, niekto kýchol). To boli obrovské riziká.

**35. *Na začiatku rozhovoru ste spomínali krízu a mužov na riadiacich pozíciách a ako by sa tá kríza mohla vyvíjať, keby tam boli ženy. Myslíte si, že ženy sa v rizikových situáciách správajú ináč ako muži?***

Áno. Myslím si, že ženy menej riskujú, ako muži. A keď si pozriete na všelijaké produkty, ktoré boli vo finančnom sektore, môže byť, že ženy by povedali: “No, to je už moc.” Lebo to, čo svetové banky, nie slovenské alebo rakúske, v tom čase predávali, oni sami

nepochopili. A ten klient to samozrejme nemal šancu pochopiť. Ale videl nejakých 9-10 % a išiel do toho. A tam ide viac o tú morálku a etické základy. Že áno, klient má zodpovednosť aj za seba. Ale treba si uvedomiť, čo môže pochopiť a čo nemôže pochopiť. A keď to absolútne nemôže pochopiť a vy to ako bankár viete, mali by ste byť veľmi opatrný, čo mu predávate a čo mu nepredávate.

**36. Prečo podľa Vás muži riskujú viacej, ako ženy?**

Môže to byť tým, že musia krmiť celú rodinu. Majú zodpovednosť, že ja (muž) musím pre celú rodinu robiť peniaze.

**37. Keď ste zlyhali, aké boli Vaše ďalšie kroky?**

Pokúšala som sa rozmýšľať o dôvodoch. Spýtala som sa, čo som robila zle. A potom som sa pokúsila nájsť inú stratégiu.

**38. Koho ste sa spýtali?**

Diskutovala som to s manželom.

**39. Existujú podľa Vás aj externé faktory, ktoré zapríčinili Vaše zlyhanie?**

Majú vplyv. Môžeme povedať, čo všetko naokolo je zlé. Svet je zlý a čo ja viem čo všetko. Ale treba si prv pozrieť na to, čo som ja urobila. Lebo tam to začína. A potom je tam nejaké okolie. Samozrejme, tá ...(nepočuť pre hluk) ovplyvňuje veľmi veľa podnikov...(hluk) podnikla, čo som spravila, aké možnosti a šance som nevyužívala a teraz sa to vráti. To máte, aj keď je dobre v podniku. Keď máte dobré zisky a nerobíte reformy, to platí aj pre štát, a potom príde kríza. To znamená, že len kríza a všetko okolo je zlé. Má to vplyv, to nevravím že nie. Malé podniky boli jednoducho skúšané počas krízy. Ale to sa vždy dá pozrieť dopredu. Aké tendencie sú vo svete? Čo môže ovplyvniť môj biznis? Na čo sa musím pripraviť? Keď teraz v bankovníctve a poisťovníctve, v poisťovníctve je to dobre vidieť, keď sa nepripravujete na digitálny svet, ak to poisťovníctvo nerobí, tak to bude mať následky. Potom nech nikto nehovorí, že je to okolie, pretože sa to dalo vidieť.

**40. Čo by mala vaša inštitúcia, štát, organizácia, spoločnosť zmeniť, aby ženy mali viac príležitosti obsadiť líderské pozície?**

Ja som principiálne proti kvótam. Ale, myslím si, že štát a veľké podniky, ktoré sú kótované na burze, by si mohli dať cieľ, koľko žien chcú mať v líderských pozíciách. Ako sľub, ako commitment. Nie ako úplná kvóta, pretože to nepomôže. Musí tam byť verejný commitment: "Áno, ja to chcem." A musí to byť zmieňované v médiách. Taktiež sa musí zmeniť spoločnosť v myšlienkach. Trebárs, nemôžete porovnávať Bratislavu, ako hlavné mesto, s inými regiónmi. V Košiciach už ľudia majú iné zmýšľanie. A na dedinách tiež. Tam



je ten mužský vplyv oveľa silnejší, ako v Bratislave. V Bratislave je trocha iné zmýšľanie, ako v regiónoch. Koľko primátoriek máme na Slovensku? 3-4? A to nie je náhoda. To je ešte to silné myslenie, že to musí byť muž. Žena varí a stará sa o deti a o starých rodičov a bodka. Tak sme vychovávaní.

Ja som napríklad v Rakúsku, v regiónoch, ja som bola v Salzburgu pred rokom. Lebo to už je región. Napríklad žena v dedine robí manažérku a pritom si berie upratovačku. To nemôže byť (dôraz)! Nevie upratať sama? Alebo žena, ktorej sa narodí dieťa, po roku ide ďalej pracovať. Sa nestará o deti, zlá matka! O to ide. Ale nielen od mužov, ale aj od žien. Ale to potrebuje čas, na tom treba pracovať, pracovať, pracovať a meniť myslenie spoločnosti. Pozrite sa na Áziu, Indiu. Aké nároky, alebo nenároky tam ženy majú. Čo tam staré ženy hovoria?

**41. Čo myslíte, čo by mohol byť ten impulz, keby tá spoločnosť mohla...(nedokončil som otázku)**

To nie je jeden impulz. To je stabilná práca. Práca. Ešte raz, ešte raz a ešte raz. A nejaké príklady, vzory. V zmysle ženy, ktoré to vedia ukázať. A sú aj vnímané pozitívne. Nie také mužsko-ženy, ale také, ktoré sú vnímané pozitívne a vždy to aj vyjadrujú. Mužské ženy sa správajú ako muži, to je to najhoršie. Lebo chcú vojsť do toho sveta a byť úspešné. A to je to najhoršie, čo sa môže stať, keď žena zabudne, že je žena. A že to má aj veľké výhody. Má to aj nejaké nevýhody, OK. Ale sa útočí, nedobre. Lebo to nie je autentické.

**42. Akú radu by ste dali ženám, ktoré sa chystajú byť alebo sú oslovené stať sa lídrom po prvý krát?**

Skúsiť si nájsť mentora, s ktorým môžu naozaj otvorene hovoriť. Premyslieť si, aj aké konsekvencie to môže mať na jej celý život. Musí si to zorganizovať, či to potom bude fungovať a nebude vystresovaná. Predtým, všetko, čo sa dá, rozmýšľať. Je to tam 1000 prekvapení, ale nejaké základné veci si viem predtým premyslieť a zorganizovať. Nie len ísť do toho a potom ups, to je zlé. Trošku aj štruktúrovane sa na to pripraviť. Nielen tá práca, tá úloha, ale aj okolie. A od začiatku si hovoriť, to sa dá. Je to len otázka organizácie. Ale je to jednoduché zorganizovať.

**43. Čo by ste dnes spravili ináč, keby ste opäť začínali a vedeli by ste to, čo viete teraz?**

Neviem či by som to zvládla, ale bola by som trocha trpezlivejšia a nie až tak razantná.

**44. Je ešte niečo, čo som sa Vás neopýtal ohľadne vašej skúsenosti na líderskej pozícii a Vy si želáte, aby sa to ľudia dozvedeli?**

Nie.

**45. *Prečo ste sa so mnou stretli a prečo mi toto všetko rozprávate?***

Myslím si, že je dôležité, že robíte takýto výskum. A že je to vo verejnosti, viac ľudí o tom číta a sú informovaní. To môže pomôcť ženám, ktoré začínajú teraz na manažérskych pozíciách a môžu si z toho niečo zobrať.

**46. *Pri písaní reportu použijem vymyslené mená. Je nejaké meno, ktorým by ste chceli, aby som Vás volal?***

Všetko jedno.

Po ukončení rozhovoru sme sa ešte chvíľu bavili o práci a živote a prišli sme na jej nedávnu skúsenosť v Kooperatíve. Napriek tomu, že účastníčka jasne a zreteľne už niekoľko rokov komunikuje svoje hodnoty, predstavy a ciele v každej firme, tu vznikol problém.

**1. *Vravíte, že ste si to nevykomunikovali predtým?***

Ja som sa spoliehala, že poznám jednu osobu, ktorá bola v predstavenstve. Ja som pochopila veci ináč, ako si predstavovalo predstavenstvo. Firma totižto za posledných 6-7 rokov zabudla na nejaké veci. Ale to nie je nič zlé. To sa dá zreparovať. Vyčistiť nejaké veci. Ale to nikto nechcel. A ja som chcela, lebo ja viem, že keď to nerobia, bude veľký problém.

**2. *Prečo Vás potom oslovili s touto vrcholovou pozíciou?***

To nechápem doteraz, pretože ja som veľmi otvorený človek. Myslím si, že si chceli kúpiť moje meno na pritiahnutie klientov. Mysleli si, že keď mi budú dávať veľký plat, že budem ticho. A ja som nechcela. Lebo zastávam nejaké princípy a s peniazmi to sa nedá vy...(nezrozumiteľne). Jednoducho sú proste veci, ktoré nerobím.

**3. *Minimálne nie ste ticho, čo má spojitosť s Vašou vnútornou potrebou meniť veci k lepšiemu.***

Áno. A sú tam aj nejaké praktiky, ktoré ja nebudem využívať. V živote som ich nevyužívala. To proste nepodpíšem. A tam mi môžu platiť, koľko chcú. Veľa ľudí si myslí, že ide iba o peniaze, pozíciu, prestíž a moc ako kľúčové veci. V realite to nie sú kľúčové veci.

**4. *Spoločnosť, ktorá Vás pred časom zamestnala a po niekoľkých mesiacoch ste sa rozišli, má na trhu nejaké problémy?***

Výsledky v minulom roku neboli tak dobré, ako v predtým. Navyše, sú tam veci, čo treba jednoducho inak postaviť. Tam chýbajú jasné procesy, správanie sa voči klientom a cenová politika. Je jasné, že Kooperatíva je najlacnejšia na trhu. Ale na tom sa nedá

zarobiť. Každý podnik má nejaké rezervy, ale niekedy sú preč a to je bolestivé, lebo potom treba zmeniť procesy, štruktúry v podniku a tak ďalej.

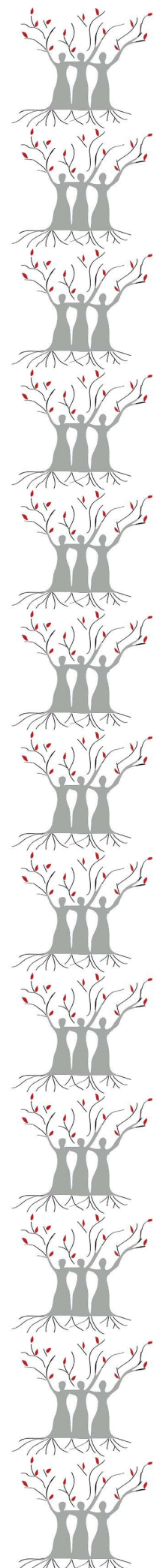
*5. Napriek tomu, že otvorene komunikujete kto ste, kam idete, čo chcete, aké hodnoty máte, Vám známy z predstavenstva, ktorého poznáte roky rokúce, ponúkol pozíciu a myslel si, že nič nespravíte?*

Neoficiálne Vám poviem, že on si myslel, že prísť na to čo všetko treba zmeniť, mi bude trvať oveľa dlhšie. A ja som to zistila hneď.

*6. Myslíte, že keby ste na to prišli neskôr, tiež by ste sa rozišli?*

Tam je veľmi blízky vzťah v predstavenstve. Ja neviem, ako by to bolo. Ale každopádne, tieto dva roky boli pre mňa veľmi zaujímavé. Ja som už toho zažila veľa, ale toto bolo veľmi zaujímavé. Ale aj to je skúsenosť.

## Rozhovor 3



## 1. *Čo pre vás znamená leadership?*

Pre mňa ...(pauza), leadership, keď sa na to pozerám z dvoch rôznych pohľadov. Jeden je taký, ktorý patrí do rodinného prostredia a jeden do pracovného prostredia. V tom rodinnom prostredí je úplne iná úloha toho leadershipstva, ako je v tom pracovnom prostredí. Ak si chcete udržať spokojnú rodinu, tak to máte proste úplne iné pravidlá. Každý tam má svoju úlohu toho leadership, čo nie je dobré, aby to vlastne prevzal jeden. Aspoň ja to tak nejak vnímam. Že možno v minulosti to bolo tak, že tí otcovia boli vlastne tí, ktorí mali vlastne vplyv na celú rodinu. Nieslo sa to generáciami a teraz, myslím si, že aj to vodcovstvo v tých rodinách je také vyrovnané. A aj sa mi zdá, že tá rodina je taká vyrovnanejšia.

Čo sa týka v tom pracovnom prostredí, tak to je samozrejme iné. Otázka je, kde ste, v akom prostredí. Ako iné je leadershipstvo, keď si vlastne zoberiete pozíciu povedzme na nejakom úrade, alebo ministerstve a iné je, keď ho máte v oblasti kultúry. Tam je to vlastne úplne. Iné, že aj keď by človek absolvoval niekoľko tréningov na vodcovstvo, tak musí absolvovať špeciálny tréning, ktorý sa týka oblasti kultúry. Lebo je tam veľa nielen racionálneho v tomto prostredí, ale aj veľa iracionálneho a emócií. Tie musíte rovnako, ako racionálne uvažujete, usmerňovať aj tie emócie v tom riadení. Tak toto ja vnímam že, keď vnímam niekoho, že riadi banku, niekedy paradoxne si myslím, že to má podstatne ľahšie, ako keď riadi kultúrny inštitút. Ale dôležité je pri tom leadershipe, podľa môjho názoru, byť schopným manažérom. Musí mať veľmi racionálne cítenie. Zároveň musí mať veľmi sociálne cítenie. To je ako veľmi nevyhnutné. A musí mať nadhľad. Musí sa vlastne držať toho, že nesmie byť do toho procesu veľmi vtiahnutý. Keď už je veľmi vtiahnutý, tak to môže ovplyvňovať jeho rozhodovanie nie vždy dobrým smerom.

## 2. *Čo Vás motivovalo stať sa riadiacim pracovníkom?*

Niekedy, ja si myslím, že je to vždy individuálne. Niektorí od detstva vnímajú, že sú. Niektorí ťahajú triedu, ťahajú kolektív. A potom sú to typy, ktoré sa nejak tak prirodzene a spontánne k tomu dostanú. Ja som možno skôr ten druhý typ, ktorý sa k takému to typu práce dostal tým, že začal robiť malé projekty. Najprv som bola šéfredaktorkou divadelného časopisu Divadlo v medzičase, kde sme boli tri. V našej trojici som bola najpraktickejšia, najreálnejšia. Tak mi povedali: "Pozri, ty budeš naša šéfka a je to." Tak tým to celé začalo. Následne, zrazu proste prišla, prišiel tím, ktorý povedal: "Ty pracuješ v divadelnom ústave, poď do toho konkurzu. Poznáš zospodu všetky druhy činnosti a tým pádom máš nejakú predstavu. Nebojíš sa ísť do rizikových projektov. Nebojíš sa ísť do nových projektov. Aj keď nemáme tie skúsenosti, tak poď do toho." Takto som sa ja vlastne dostala. Že postupne z úplne malej organizácie, kde som riadila 30 ľudí, potom 50 ľudí, v národnom divadle nejakých 1100 alebo 1200. A teraz v tej opere okolo 700. To je

nejak postupne, ale hovorím že sú ľudia, ktorí nejak od mala majú tie ambície. Tak oni vlastne vyhľadávajú ten priestor. Ale u niektorých je vlastne sem tam, aj taká náhoda. Ale musia mať na to samozrejme predpoklady. Tak u mňa to bolo to druhé.

**3. Kto Vás najviac ovplyvnil?**

Ani nie ovplyvnil, ale u mňa to bolo možno to, že ja mám vytvorené dobré, cítim to, že mám dobré rodinne zázemie. A keď máte rodinné zázemie, kde vám vlastne vytvárajú také podmienky, že sa môžete realizovať, tak vďaka tomu som sa mohla vydať týmto smerom.

**4. Ako Vás ovplyvňuje rodina a okolie vo výkone vašej práce?**

Podporujú ma, to je podstatné. Keď cítite podporu, keď cítite, že je to oblasť, o ktorej sa môžete doma rozprávať, keď cítite ten partnerský vzťah, a keď ten vzťah v tej rodine je možno vyrovnaný...možno je to veľmi dôležité povedať, že sú asi rodiny, kde pokiaľ ten muž nie je rovnako silný, ako tá žena, že nie sú to vyrovnané vzťahy, tak v takom prípade ten muž možno ťahá tú ženu dole a nepripúšťa takýto nevyvážený vzťah. Keď je dobre vyvážený vzťah a tí partneri sa v tom podporujú, tak tá žena má veľmi dobré zázemie na to, že sa vlastne môže realizovať aj v práci.

**5. Čo pre Vás znamená vyvážený vzťah? Ako by ste ho opísali?**

Vyvážený vzťah znamená, že ma zaujímajú rovnaké témy, že sa podporujeme v rovnakých oblastiach, že máme rovnaké záujmy a že máme rovnaké záujmy aj smerom do budúcnosti. Že sa chceme vzdelávať, neustále sa vzdelávať. Ale neustále aj spolu cestovať, vzdelávať sa a tak ďalej.

**6. Ako vnímate ženy na vysokých riadiacich pozíciách na Slovensku?**

Ja fandím všetkým ženám, ktoré sa dostanú na vysoké pozície. Lebo ja si myslím, že je to ťažké. Ale vôbec by som to neoddeľovala, ženy na Slovensku a ženy v zahraničí. Ale fandím a podporujem ich.

**7. Aké a v čom sú podľa Vás najväčšie rozdiely medzi lídrom mužom a ženou?**

Ženy majú viac empatie. Ženy idú v mnohých procesných veciach viac do detailov. Dokážu...(pauza) naraz pracovať na viacerých činnostiach. Dokážu paralelne vykonávať viac druhov prác. A podľa môjho názoru dokážu niekedy viac riskovať, viac emocionálne sa rozhodovať. A keď to porovnam s mužmi, myslím si, že muži rozmýšľajú oveľa pragmatickejšie. Už keď sú pri moci, tak sa snažia tú moc si udržať. Aj ženy snažia sa udržať, ale viac im ide o vec často krát. A hovorím, púšťajú sa možno do odvážnejších vecí.

**8. Čo pre Vás znamená diskriminácia v práci?**

Diskriminácia v práci znamená, že nie sú vytvorené rovnaké podmienky pre všetkých.

**9. Stretli ste sa s diskrimináciou v práci? Uvedte príklad.**

Stretla...aaaa. Stretla som, teraz aj možno ako, ako pracovník, ale stretla som sa s tým aj ako s informáciou, ktorú som od pracovníkov dostala ako riadiaci pracovník. Vtedy som sa to snažila riešiť, preveriť si tú situáciu a riešiť ju a eliminovať.

**10. Stretli ste sa v práci s konštruktmi ako šikanovanie, násilnícke správanie sa, sexuálne obťažovanie, citové vydieranie?**

So šikanovaním som sa nestretla. Podľa toho, čo sa vníma pod tým násilníckym správaním sa. Niekedy násilnícke môže byť silové, to je vlastne silou. Ale niekedy násilnícke môže byť aj také, ktoré je vlastne formou emócií. Alebo ja neviem, formou listov, formou sťažností. S takým som sa stretla. Myslím si, že možno niekedy aj v tom umení pokiaľ pracujete povedzme s kolektívnymi telesami, tak tie kolektívne telesá, keď sú spolu, cítia vlastne voči tomu riadiacemu pracovníkovi väčšiu silu. A tým pádom, sem tam neodhadnú, kde je tá hranica, pod ktorú môžu ísť a kde je tá hranica, za ktorú nie. So sexuálnym obťažovaním som sa nestretla a citové vydieranie je spojené, ako som Vám hovorila. Ako často krát to nie všetkým dobre padne, keď sú sťažnosti, keď sú sťažnosti mailami, listami, facebookmi. Ako teraz tých možnosti je ďaleko viacej, ako ich bolo v minulosti.

**11. Nevnímate to ako spätnú väzbu?**

Nie.

**12. Spomínali ste, že ženy to majú ťažké, keď sa chcú dostať na vrcholovú pozíciu. Môžete mi opísať vašu cestu k vrcholovej riadiacej pozícii?**

Ja by som to tak striktné nedelila, že to majú ťažké len ženy. Každý jeden líder, ktorý sa dostane na pozíciu, to má ťažké. Ťažké to má, keď ide na tú pozíciu a keď smeruje k pozícii. A potom to má ťažké, aj keď je na tej pozícii. Lebo keď je šéf, akýkoľvek, či je dobrý, zlý, demokrat, autokrat, akýkoľvek, tak si myslím, že má takú zodpovednosť, že keď je krízová situácia, tak môže mať sebemenší dobrý tím, ale v skutočnosti je sám a musí si vlastne všetko sám vnútorne vysporiadať.

**13. Čiže nemyslíte si, že ženy to majú ťažšie na tej líderskej pozícii v porovnaní s mužmi?**

Ja si myslím, že každý líder to má ťažké. Ale samozrejme, majú to ženy ťažšie. To by som zas netvrdila, že nie. A keď sa pýtate na tú moju cestu, tak, tak ako som na úvod hovorila. Tak vytvorené tie podmienky na to, aby som sa realizovala, som mala v tom domácom

prostredí. A ja som vlastne ten krôčik po krôčiku, ako som hovorila o tej malej inštitúcii, sa dostala až k tej veľkej.

**14. Používali ste tzv. ženské zbrane? Iné ženy?**

Nie (smiech), nie (smiech úprimný). Nie nikdy. Na to, či iné ženy používajú ženské zbrane, Vám neviem odpovedať. Naozaj, neviem. Čo to vlastne sú tie zbrane?

**15. Čo vy vnímate ako ženské zbrane?**

Vlastne žena, už tým že je ženou....tak (smiech), ale čo sú jej zbrane a ako ich využíva? Na to vlastne neviem odpovedať.

**16. Máte pocit, že ste sa stretli s mnohými prekážkami na tejto ceste?**

Áno. Samozrejme, že sa vám veľmi ťažko, aj keď sa dostanete na nejakú pozíciu, keď odprezentujete projekt, tak v každej jednej inštitúcii, ale to je jedno, či je to muž, alebo žena, tak sa, tak je to jednoducho ťažké. Lebo každý dom je nejak zavedený, v každom je nejaký život a akúkoľvek zmenu ľudia neprijímajú dobre. A tá zmena, keď prídete a keď vidíte, že zmena je nevyhnutná, tak už som tým poučená, že najprv musíte na svoju stranu dostať aspoň 50 % ľudí, aby boli presvedčení, že tá zmena bude prospešná pre nich. Pokiaľ získate na svoju stranu minimálne tých 50 %, tak môžete začať tie zmeny vôbec realizovať. Niekedy je práve ťažké na tej pozícii byť. Viete, že tie zmeny sú nevyhnutné a zároveň viete, že máte veľmi veľa prekážok na realizáciu tých zmien. A to je potom veľmi ťažké v tom líderstve.

**17. Spomínate, že sú na tejto ceste prekážky aj pre ženy a aj pre mužov. Kto ich podľa Vás vytvára?**

Samozrejme, závisí to od toho, v akej ste inštitúcii. Pokiaľ ste v inštitúcii súkromnej a robíte v súkromnej sfére, tak jednoducho máte tam jasné zadanie, jasný smer, jasné čísla. A tie nepustia a pracovníci sa tomu musia prispôbiť. Takže, paradoxne si myslím, že niekedy to lídershipstvo je v súkromnej sfére (poloúsmev), aj keby sa to nezdalo, oveľa ľahšie, lebo sa môže diať oveľa rýchlejšie, oveľa efektívnejšie. Nepotrebujete použiť tak veľmi veľa nástrojov.

Keď ste v štátnej inštitúcii, v akejkoľvek, či je príspevková, rozpočtová, akúkoľvek má formu, ale predsa len vlastne je to inštitúcia, kde každý hovorí, že je to inštitúcia, ktorá žije z daňových poplatníkov, tak každý naprieč má pocit vlastne, že sa môže, alebo že sa má k tej inštitúcii vyjadriť, že je to vlastne z jeho peňazí. Tým pádom, tá zodpovednosť je ďaleko väčšia, kontroling je ďaleko väčší. A tým pádom, každý jeden zamestnanec má vlastne pocit, že aj jeho hlas ju kľúčový. A zrazu tým vyvoláva negatívne energie v tom



prostredí. A k tomu všetky tie odbory a všetky tie politicko-spoločenské vplyvy zo všetkých strán. Tak paradoxe, mnohí aj vedia, že možno vlastne tá reforma v tom leadershipstve, keď sa tam objavíte, by sa mala odohrať, ale toľko máte tých problematických, tých achilových piet na všetkých stranách, že často krát sa tie zmeny veľmi ťažko robia.

**18. Čiže vravíte, že v štátnych inštitúciách je to niekedy oveľa ťažšie.**

Je to oveľa ťažšie. To si myslím, že určite. Ja si myslím, že najpodstatnejšie je, ak sa na pozíciu v akejkoľvek inštitúcii v štáte dostane cez konkurz, cez výberové konanie riaditeľ, vedúci zamestnanec, tak proste dostal sa tam s nejakou víziou, nejakým názorom, a tým pádom mal mať vytvorené, a to je podľa mňa podstatné, mal mať vytvorené také podmienky, aby ich dokázal realizovať. A pokiaľ vlastne ako nie je vôľa v niektorých častiach v tej organizácii, tak na to ja neviem, ten minister, alebo na to proste je ten nadriadený v tom štáte, ktorý má tomu riaditeľovi vytvárať podporu. Lebo predpokladám, že sa tam dostal s tým, že má podporu toho ministra povedzme a že má ten minister záujem na tom, aby tá reforma v tej inštitúcii bola prešla tak, ako si to ten riaditeľ v podstate predstavuje. Na to tam išiel.

Ale často krát sa stane, že ten riaditeľ tam príde a sa to zasekne, lebo síce tá vízia je povedzme potrebná, ale vidí ten minister, že vo vnútri, v tom prostredí, môže nastať nejaké napätie, nejaké pnutie a že by z toho mohol mať problém. Tým pádom, ako troška zneutralizuje ten svoj vzťah k tomu riaditeľovi. A vtedy ten riaditeľ a to leadershipstvo je veľmi ťažké. Lebo vy sa ocitnete vlastne v pozícii, že musíte buď robiť kompromisy, alebo sa vlastne sám dať na ten boj. Ale ten boj, vopred viete, že ho máte prehraný. Lebo keď dole bude to napätie, tak viete, že nemáte tú oporu. Ale to nie je vec mužov a žien, keď o tom teraz hovoríme, to je vlastne v tých štátnych inštitúciách, podľa môjho názoru, jedna z tých kľúčových vecí.

**19. Ktoré sú podľa Vás najdôležitejšie príčiny, ktoré Vám vytvárajú/vytvárali prekážky na ceste k líderskej pozícii?**

Ja si myslím, že je to prirodzené, že sa ľudia takto často krát správajú. Lebo majú pocit vlastného ohrozenia. Každý, keď má pocit vlastného ohrozenia, tak jednoducho ho počuť hlasnejšie. Čiže, ja si myslím, že je to aj prirodzené. Len je dôležité, aby naozaj to vykomunikovanie tej zmeny do vnútra, bolo veľmi jasné, zrozumiteľné a transparentné. Aby tá skupina ľudí vedela o tom, že nie je ohrozená, ale že dokonca tou zmenou môže mať vytvorené lepšie podmienky. Poviem Vám príklad. Momentálne v divadle máme dva operné súbory. Opera národného divadla a štátna opera. Štátna opera bola do roku 2012 samostatná. Pred našim príchodom, rozhodnutím českého ministra kultúry, sa vlastne

štátna opera dostala pod národné divadlo. A začala sa veľká demonštrácia, veľká kríza toho súboru. Ale bolo to logické, lebo ten súbor vlastne vôbec nepočul, aká je vízia. Urobilo sa to veľmi rýchlym politickým rozhodnutím. A samozrejme ľudia boli zvyknutí, že je to samostatný operný súbor, ktorý konkuruje súboru opery národného divadla. A zrazu sa proste vlastne dostali do jedného...Prirodzene mali vlastne strach, keďže to nebolo správne vykomunikované, že je to súbor ktorý zanikne. A nehovoria im pravdu. A už majú nejakú stratégiu.

My sme nastúpili v roku 2013 a mojou úlohou bolo upokojiť tento operný súbor. Že som proste dostala zrazu dva veľké operné súbory. Jeden sa bál, že či ho kvôli druhému nezrušia. Druhý, že nás určite priniesli tam, že nás chcú zrušiť a do jedného. Ja netvrdím, že momentálne je to ideálne, ale tá komunikácia dovnútra vlastne toho súboru tej štátnej opery a súboru národného divadla musela byť veľmi intenzívna. A museli sme vlastne dať veľa príkladov nejakou touto organizačnou zmenou, aby vlastne vedeli, že tá zmena sa neuskutoční. A teraz ideme do rekonštrukcie, kde za jednu miliardu ideme rekonštruovať štátnu operu.

Takže sme museli vymyslieť model, aby vlastne ten súbor fungoval v nejakom modeli. A circa po dvoch rokoch by sme sa mali vrátiť tam a s celým súborom. Takže vymyslieť taký model, aby ten súbor vlastne dokázal kontinuálne fungovať a potom kontinuálne prejsť do tej štátnej opery. A toto je teraz pre mňa veľmi ťažká vec, lebo tí ľudia ešte stále si nedôverujú úplne. Ale už vidia, že sme napríklad vymysleli...predávajú sa lístky 10 mesiacov dopredu. Čiže my už teraz predávame do Vianoc. A meníme to. Ideme so súborom hrať časť do historického národného divadla a časť do hudobného divadla Karlín. Ale aby vlastne ten súbor sa upokojil a vlastne videl, že tá perspektíva aj v prechodnom období je, tak sme napríklad začali predávať lístky na 10 mesiacov do konca decembra. A tým pádom aj oni vidia, že aha, na September sa predáva a aj na December.

Taktiež som podpísala zmluvu s japonskou agentúrou a ideme na veľké turné. Tak ten súbor vie, že vlastne 5 týždňov, ideme v októbri, budeme na veľkom japonskom turné. A tým pádom už vlastne vidia, že vlastne ich nezavádzame. Ale musela som veľmi dopredu dať tie konkrétne činy, aby vlastne tá neistota toho súboru sa znížila. Toto je príklad toho, že niekedy ja tých ľudí rozumiem, že pokiaľ im nevykomunikujeme, že to bude pre nich dobre, tak v tom prípade ste stále v pozícii nepriateľa. A oni sú v pozícii ohrozeného. Ale pokiaľ to dokážete, tak sa vám podarí aj také veľké skupiny ľudí, ako sú tam. Lebo kolektívne telesa riadiť je veľmi ťažké. Toto je to podstatné, čo som sa ja v živote poučila.

Nebola som na žiadnom tréningu. Ale som možno vlastne aj cez to SND mala ťažkú úlohu, lebo som musela za krátky čas prevziať budovu, skolaudovať, odovzdať budovu. Neboli všetci nadšení, že idú do tej budovy a ja som vlastne musela veľa procesov urobiť rýchlo. Mnoho ľudí sa cítilo ohrozených a nedopadlo to ideálne, ako som si predstavovala. Aj keď dneska proste, myslím si, že tá spokojnosť s tým, že v tom dobrom prostredí, že to funguje, je. Ale v tom čase sa to proste rýchlo muselo urobiť, rýchlo odkomunikovať a nedokázala som, ja si to osobne myslím, úplne rýchlo. Nemala som dostatok času vykomunikovať, že tá zmena vlastne prinesie prospech. A toto je to, čo sa teraz v Prahe snažíme takýmto spôsobom urobiť, aby sme vlastne ten atak eliminovali.

**20. Spomínate ohrozenie, ako jednu z príčin, prečo ľudia vytvárajú prekážky na ceste k vrcholovej pozícii. Sú podľa Vás aj iné príčiny prečo ľudia vytvárajú rôzne prekážky?**

Samozrejme. Môžu to byť aj prekážky finančného rázu. To sú najčastejšie prekážky. Ja si myslím, že tie sú podstatné, dôležité. Ale skôr prvoradá je to, čo som hovorila.

**21. Naznačili ste, že aj ženy, ale aj muži sa stretávajú s prekážkami na ceste na vrcholovú pozíciu? Nevnímate to, že ženy sú tie, ktoré to majú ťažšie?**

Nie. Ale myslím si, že ženy sú na kritiku ľahší terč. Aj pre médiá, aj pre zamestnancov. Niekedy mám pocit, že pri tom spôsobe tej kritiky a čo všetko kritizujú, si myslím, že pri tých mužoch by si to nedovolili. Je to preto, lebo ženy sú úprimnejšie, emocionálnejšie. Pri riadení odkryjú viac kariet. Muži sú oveľa pragmatickejší. Často krát o tej svojej ceste nepovedia otvorene všetko, neodkryjú tie svoje karty. A tým pádom, dokážu sa vlastne viac akoby uzavrieť a zapancierovať. Tá žena, keďže je taká emotívnejšia, otvorenejšia, transparentnejšia, tak samozrejme, že tak vlastne odhalí viac tých svojich achilových piat. A potom je lepším terčom.

**22. Myslíte, že muži to robia z vypočítavosti?**

Na to Vám neviem odpovedať. Myslím si, že sú pragmatickejší, že si snažia udržať tú pozíciu a dokážu si to všetko racionálnejšie zdôvodniť.

**23. Spomeňte si prosím Vás na to, ako ste sa "konečne" ocitli v líderskej pozícii. Ako ste začali vnímať svet okolo seba? Aké pocity ste mali?**

Pocity, že snáď sa mi podarí ovplyvniť niektoré veci a posunúť ich. Napriek tomu, že slovo výzva je na riadiacej pozícii trocha sprofanované, vnímam to tak.

**24. Komu alebo čomu vdáčiť za tento úspech?**

Vytvoreným podmienkam v rodine, ale niekedy je to aj šťastná náhoda a ako sa to hovorí, že: ...(pauza)...„Šance patria pripraveným.“ (smiech)

**25. Ako ste na tejto pozícii začali vnímať a reagovať na ženy, ktoré sa taktiež chceli dostať do exekutívy?**

Veľmi pozitívne. Ja veľmi podporujem naozaj každú akčnú, šikovnú ženu. Podporujem v zmysle, aby mali vytvorené podmienky na tú prácu, aby sa im darilo.

**26. Robili ste aktívne kroky, aby ste ich podporili?**

Áno. Je dôležité, keď si okolo seba povedzme dáte do toho tímu nejakú zaujímavú ženu. Tak je to dôležité, ako urobiť antré, dobré PR, aby vlastne tie podmienky mala vytvorené na svoju prácu tiež dobré. Samozrejme, možno s tým úzko súvisí tvorba tímu. Je dôležité aby ten tím bol vyvážený. Lebo keď tím zrazu začne byť priveľmi ženský, nemyslím si, že je to dobré. Ale fakt je, že ten tím sa oslabuje vo vzťahu vlastne k tým mužom. Takže je dôležité, aby v tom tíme ten počet mužov a žien bol vyrovnaný.

**27. Vravíte, že ženský tím je slabší ako zmiešaný?**

To nehovorím, že je slabší. Ale je ľahším terčom na kritiku. Ja uprednostňujem skôr taký vyrovnaný, mužsko-ženský tím. Aj momentálne mám pod sebou v podstate vyrovnané tímy. Avšak, v tých najvplyvnejších a zodpovedných pozíciách sú momentálne sami muži.

**28. Čím to je, že v tých vrcholových pozíciách je tak málo žien?**

Teraz v tom divadle v takých tých výkonných ekonomických pozíciách sú ženy, ale v takých tých rozhodujúcich, umeleckých a dirigentských, sú muži.

**29. V úvode rozhovoru ste spomínali, že Vám bol ponúknutý riskantný projekt s tým, že Vám vraveli, že podťe do toho, máte skúsenosti, že ste odvážna a idete do odvážnych projektov. Máte pocit, že Vás do týchto riskantných projektov pozývajú zámerne?**

Ja si myslím, že keď som prichádzala do SND, tak je pravda, že z pozície riaditeľky divadelného ústavu, som sa angažovala pri dostavbe novostavby národného divadla. A bola som v najužšom tíme, ktorý pripravoval koncept, ako sprevádzkovať novú budovu národného divadla. Takže vlastne úplne nepriamo a absolútne nezištne som pracovala na tom, aby sa to podarilo. A až názorne som vlastne bola vyzvaná, či by som vlastne nechcela ísť do konkurzu na základe skúsenosti, ktoré mám.

A ten môj príchod do Prahy tiež bol náhodný. A vôbec som sa vlastne absolútne o nič neusilovala, nič som nesledovala. A vtedy sa tiež nejaké zmeny diali v Prahe a terajší riaditeľ národného divadla mi ponúkol túto pozíciu s tým, že hľadá do svojho tímu človeka zodpovedného, človeka so skúsenosťou, človeka, ktorý nie je z prostredia divadla a zároveň človeka, ktorý vlastne vie, čo je to riadiť veľké divadlo. A má skúsenosti a pozná

vlastne vo veľkom divadle mechanizmy, kompletne všetky. Od vzniku inscenácie, od výroby inscenácie a ...(nezrozumiteľne)... kompletne všetko. Do tejto pozície som sa dostala vďaka tomu, že som prešla viacerými organizáciami a že práve riaditeľ hľadal človeka nezávislého a s veľkou skúsenosťou v riadení veľkého divadla.

**30. Máte pocit, že ste ako líderka v určitých okamihoch zlyhali?**

Ja si myslím, že by bolo nečestné od každého lídra, keby povedal, že nikdy nezlyhal. To už k tomu patrí. Pri rozhodnutí sa líder musí rozhodnúť často krátko a aj keď sa v tom čase rozhoduje so svojim najlepším svedomím, že sa rozhoduje správne. Tak samozrejme, s odstupom času to môže vyhodnotiť, že to nebolo správne rozhodnutie.

**31. Myslíte si, že aj muži sa dostávajú do riskantných pozícií?**

Ja by som to tak nedelila, mužov alebo ženy. Myslím si, že ženy sú ľahším terčom na odstavenie v danej inštitúcii. Avšak, napríklad, paradoxne si myslím, že spoločnosť je zhovievavejšia k ženám ako k mužom. Je taká zhovievavejšia, nie je taká kritická. Myslím si, že verejnosť tú kritiku na ženu tak dlhodobo neudržiava. Kdežto kritika na toho muža sa tiahne oveľa dlhšie. Ja to nejako tak vnímam.

**32. Čo by mala vaša inštitúcia, štát, organizácia, spoločnosť zmeniť, aby ženy mali viac príležitosti obsadiť líderské pozície?**

Ja si myslím, že tí muži by mali byť oveľa otvorenejší k možnosti, aby sa do týchto pozícií dostali tie ženy. Lebo samozrejme, často krátko tie ženy môžu byť tým mužom veľmi prospešné. A mne je ľúto, keď sa ja pozerám na vlády, ale nielen tuná, ale vlády mnohých krajín a vidím, že tie ministerky sem tam sú len na krásu, alebo do počtu. Ja si myslím, že aj v našej, a aj v českej spoločnosti, je množstvo šikovných, vzdelaných žien, ktoré by často krátko, keď je dôležitá nejaká reforma, aby sa jej zúčastnili. Lebo myslím si, že to môže oveľa emocionálnejšie, oveľa ľudskejšie tým ľuďom vysvetliť. A možno by to tým mužom práve pri tých potrebných reformách pomohlo.

Častokrát sa stretávam s tým, ale k tomu sa ja vôbec neviem vyjadriť, že nie sú rovnako ohodnotené v riadiacich pozíciách muži a ženy. Ja som sa s tým nestretla, ale kvôli jednému, lebo v tých štátnych organizáciách jednoducho ako tabuľkový plat nepustí. Sú tam jasné pravidlá hry a tým pádom ako nie je možné, taká preferencia financií muži a žena. Takže ja toto nevnímam ako nejaký problém. Ale viete, ako ja neviem. Vrátim sa trebárs k tým včerajším voľbám. Na Slovensko keď sa proste pozriem, tak sem tam sú tam ženy, ktoré si len komentujú. Ale tam proste nie je ani jedna žena, ktorá by ovplyvňovala, alebo ktorá by sa zúčastnila v týchto rozhovoroch. Ja dúfam, že aspoň v tých

vyjednávacích tímoch budú ženy. Že podarí sa trošku vlastne eliminovať to, čo som hovorila, že proste treba tam doniesť iný typ rácia, iný typ emócie.

Ako som hovorila o tých vyvážených tímoch, že muži často krát majú tie svoje mužské tímy. A možno aj tie štátne inštitúcie, keby hovorili o tom, nie uprednostňovať, alebo kvóty, ako presne určovať tam toľko a toľko žien. Ale proste keď v tej oblasti sú aj šikovné ženy, tak by bolo dôležité, keby tie tímy boli ako tak vyrovnané.

V divadle je to ťažké, lebo máme dvoch hudobných riaditeľov. Teda šéf dirigentov orchestrov a povedzme v tejto profesii je na svete málo žien dirigentiek. Čo je vlastne taký zaujímavý moment. Ale proste riadiť veľký orchester, tak to je výnimočné. Keď je to žena, zvlášťne.

Režisérské pozície v umení sú v prevažnej väčšine mužské. Ale zas musím povedať, že tu som zohrala svoju rolu a keď sa na to pýtate, tak napríklad u nás, v tejto sezóne máme 8 premiér a režírujú, a aj v minulosti ich režírovali ženy. Snažím sa, aby režírovali aj zo Slovenska. Takže Slávka Vaugnerová bude prvý krát robiť veľkú operu v Prahe v národnom divadle. Zuzana Viuli, operná režisérka, ktorá bude prvý krát debutovať vlastne v národnom divadle. Linda Keprtová, česká operná režisérka, ktorá režíruje v Prahe. Teraz sme oslovili a uvažujeme o režisérke Jiřine Truckner a Petra Brucka, že by s nami spolupracovala. V ďalšej sezóne uvažujeme o ďalšej režisérke a práve sa mi zdá, že by som chcela práve na tomto poli nejako prispieť, aby sa vlastne aj tento odbor tej opernej réžie v tom národnom divadle otvoril.

Lebo je to zrazu úplne iný pohľad vlastne, aj do tej opery ako som spomínala tú Lindu Keprtovú. Tak ona robila takú operu v Liberci Frostovu Evu. To je vlastne veľmi intímna opera, veľmi intímna téma ženstva. Vlastne vy v tej opere zrazu začítate, že je to vlastne veľmi dobrý prvok, že to tam vlastne objavíte. Alebo v tej opere sme mali teraz jedného agenta z Talianska a rozprávali sme sa o Madame Butterfly a Puccinovských inscenáciách a on nám práve povedal: "Keby ste zobrali dirigentku ženu do Madame Butterfly, tak ešte to má nejaký emocionálnejší, silnejší rozmer." Lebo zrazu proste tá žena vníma tie situácie v tom divadle úplne inak, ako muž. Aby dokázala z tých nôt ešte vytiahnuť nejakú úplne inú emóciu. Takže ja na tom našom poli čo môžem, tak sa snažím dostať aj tento element.

### ***33. Spomínali ste kvóty. Ako ich vnímate?***

To slovo by som ani nepoužívala pri tejto téme, muži ženy. Lebo ženám to môže ublížiť. Ja si myslím, že nech je všetko prirodzené. Niekedy sa tie kvóty, vo vzťahu k tým ženám,

môžu zneužiť. Proste keď sa povie, že tu máme 20 % a tu bude toľko % žien, tak zrazu práve možno v tom odbore bude paradoxne viac tých žien. Čiže by niektoré prišli o možnosť zúčastniť sa toho tímu. Alebo keď zrazu v tej oblasti nie je toľko zaujímavých žien a zrazu by sa tam povedzme dostali aj také ženy, ktoré povedzme v tom odbore nie sú úplne doma. Ja by som sa nejako nesnažila ako určovať kvóty, koľko žien bude režírovať operu a koľko mužov. Ale práve ako vytvárala ako tie podmienky, že keď viem, že toto je oblasť, kde je veľký počet kvalitných žien, ktoré by vlastne mohli ustáť tú svoju prácu, tak im vytvorím tie podmienky.

**34. Akú radu by ste dali ženám, ktoré sa chystajú byť alebo sú oslovené stať sa lídrom po prvý krát?**

Nebáť sa vstúpiť aj do neoverených vôd, lebo často krát, keď človek prichádza do nového prostredia, tak je to skôr jeho výhoda, ako nevýhoda. Lebo prichádza s čistou hlavou. Nemá ju zaťaženu. Prichádza bez pamäte a tým pádom z tej ženy môže byť oveľa odvážnejšia. Môže vlastne urobiť oveľa viac. Takže veľká podpora a odvaha.

**35. Čo by ste dnes spravili ináč, keby ste vedeli to, čo viete teraz?**

Líder musí častokrát, by som povedala, každý deň rozhodnúť niekedy o veľkých veciach, niekedy o maličkostiach. Niekedy keď to spätne hodnotí, tak povie, že tu a tu som urobil chybu. Ja by som však nepovedala, že kde som urobila chybu, alebo by som to urobila inak. Proste vždy ste v nejakom kontexte, v nejakom čase, s nejakými možnosťami. A s odstupom času to môžete vidieť tak, že tu som to mal tak urobiť, tu tak. Ale asi by som povedala, že nebudem sa k tomu vracieť. Proste jednoducho pozerám sa viac dopredu ako dozadu.

**36. Je ešte niečo, čo som sa Vás neopýtal ohľadne vašej skúsenosti na líderskej pozícii a Vy si želáte, aby sa to ľudia dozvedeli?**

Dôležité je, aby si budúce líderky uvedomili, že každé odvetvie si vyžaduje iný typ líderky. Ženy v pozíciách v kultúre, v biznise, ministerstvách, vedenie v rôznych pozíciách. Iné je byť šéfkou knižného vydavateľstva, šéfom divadla, šéfom ministerstva a podobne.

**37. Prečo ste sa so mnou stretli a prečo mi toto všetko rozprávate?**

Zastúpenie inštitúcií, ktoré ma oslovili, je dôveryhodné.

(Po rozhovore otázky pani Farkašovej)

**38. Čím to je, že ženy sú ľahší terč?**

Ja neviem. Mňa napríklad prekvapuje, že tie médiá dokonca riešia, aj čo majú tie ženy oblečené. Alebo ako komentujú. Ja si neviem predstaviť, že by si u mužov niektoré tieto témy vôbec dovolili otvoriť. Ženy sú oveľa úprimnejšie, sú oveľa spontánnejšie. Samozrejme, tým pádom, niekedy zneužívajú tie ich emócie. Na ženách vidieť, ako veci prežívajú a aj toto je ten terč. Ženy rýchlejšie odhalia, ako sa cítia a tým pádom ukážu tú emocionálnu stránku. A toto je tá achillova päta tých žien, že svojou úprimnosťou, že doplácajú na svoju úprimnosť. Nehráme poker.

Viacerí šéfovia mi to povedali, nebudem ich menovať, že je to moja chyba, že nehrám poker. Vidíte, mali sme pani premiérku a to všetko, čo sa na ňu zviezlo, bolo to nielen kvôli možno niektorým iným veciam, ale vlastne také témy sa pri nej dokázali otvoriť, ktoré by si naozaj nikdy v živote netrúfli vlastne komentovať (médiá) pri niekom inom. To mi bolo veľmi ľúto. Lebo ako sú veci, ktoré proste už ako nepatria (do médií). Je nejaká hranica, ale často krát pri týchto ženských pozíciách vlastne ide cez.

**39. Čo si myslíte o tom, že keď sa žena dostane na líderskú pozíciu, ako keby za sebou zatvorila dvere a nechce k sebe pustiť ďalšie ženy?**

Ja to tak nevnímam. Mne veľmi vyhovuje zmiešaný tím. U nás v národnom divadle je teraz ekonomická riaditeľka, šéf činohry je muž. U nás sú umeleckí dirigenti muži, v balete muži, ako...veľké % je mužov.

**40. Ženy by nešli do týchto pozícií?**

Ja si vlastne uvedomujem, že umeleckí šéfovia v činohre sú muži. Ja si vlastne nespomínam na ženu. Ja som jedna z mála, ktorá vedie súbor opery národného divadla v Prahe. Žena ju v národnom nevedla. Viedla ju v štátnej opera pani ...ová (nezrozumiteľne) a potom pani Řádna. Je to aj profesiou, ako som vám povedala, že v tých umeleckých a režisérskych profesiách je viac mužov a sú tam oveľa dominantnejší. Ženy sa tam ani nehrnú. Ani by sa tam ani nedostali.

**41. Čím to je, že aj v typicky ženských povolaniach muži napredujú rýchlejšie a sú aj častejšie vo vrcholových pozíciách.**

Príklad, ženy varia prirodzene, no muži si šéfkuchári. Sú v TV, vydávajú knihy. Kostýmoví výtvarníci. V SK a ČR je viac mužov, ako žien, aj keď je to ženské povolanie. V tom umení sú ceny za ženský výkon. Tam sa všetko očakáva, film, cena za réžiu. Tak sa proste



očekávajú sami muži. Ženy sú v podstate výnimkou. Na SK máme Liovú, Fornajovú atď., ale aj tak to držia v rukách muži.

#### **42. Ako to prelomiť?**

Drobnou, poctivou prácou (smiech). Ako som Vám povedala. Ja som tak od začiatku začala krôčik po krôčiku. Lebo žena, keď sa vlastne dostane do toho líderstva, oveľa viac musí poznať to prostredie dole, aby proste vedela riadiť, ako ten muž. Ten muž proste keď príde, tak on podľa mňa ani počítač nevie zapnúť. Ale u žien je veľmi veľká výhoda, keď príde do prostredia, že si to tak vydupe. Ja som inak nastúpila do divadelného ústavu, tak predtým som tam dva a pol roka pracovala ako teatroológ. Zo školy som tam prišla a prešla som si úplne všetkými postami.

Prešla som si archívom, vydavateľstvom a pod. A potom, ako riaditeľka, tak som neprišla do neznáma. Už som ten terén mala zmapovaný. Keď som prišla do SND, tak som nepoznala ten veľký divadelný svet, ale mala som zmapované to, že sa sťahujeme a ako vlastne ideme nastaviť tie pravidlá. A výhoda bola, že som prišla do prostredia a nastavila som pravidla niečoho, čo nikto nevedel, ako sa majú nastaviť, lebo s tým dovtedy nemal nikto žiadnu skúsenosť. Takže to povedzme bola výhoda. Keby to bolo povedzme stabilné prostredie, tak si myslím, že úplne niekto iný tam príde. Niekto proste nejde do nového, neznámeho prostredia.

#### **43. Myslíte tým muža?**

Možno muž. Keď je to priestor, ktorý je neznámy a riskantný a treba si ho ako tak úplne odpracovať od piky, tak vtedy si myslím, že sa nasadí žena (smiech).

#### **44. Myslíte, že muži nejdú do riskantných pozícií vedome a náročky?**

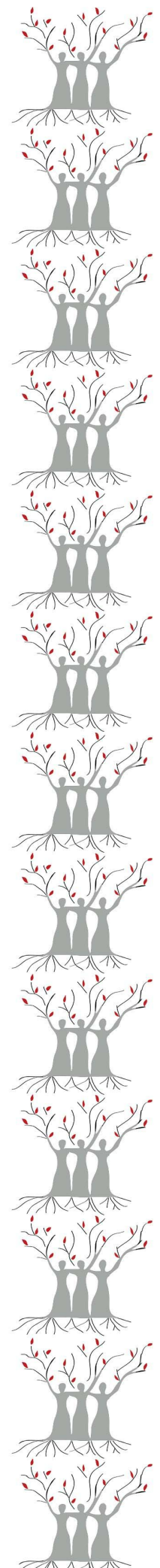
Nie že náročky. On si povie, že do toho sa mi nechce. Počká chvíľu (smiech) na tú vhodnú pozíciu. Keď som nastupovala, niekto povedal, veď si to pamätáte, to bolo stavenisko, že teraz je to tam (SND) úplne super. Ja som tam fakt chodila v gumákoch. Vystahovávali sme Malú scénu, DPOH, Gorkého, paralelne sme hrali, preberala som budovu, kolaudovali sme, všetci tam na mňa proste...nátlaky zo všetkých strán. Ako strašne ťažká práca to bola. Teraz je to už proste úplné eldorádo. Zastabilizované, nemáte čo preberať, sťahovať, kolaudovať atď. A toto si myslím že je princíp, že vtedy tá žena je tam hodena, že to urob, lebo my to potrebujeme, takú tú drobnú čiernu poctivu výkonnú prácu (smiech).

#### **Výroky od pani Farkašovej a účastníčky:**

Július Satinský - *Keď je bordel, zavolajte ženu.*

Profesor Čorba - *Robte veci vážne, ale neberte ich vážne.*

## Rozhovor 4



**1. Čo pre vás znamená leadership?**

Leadership? Zodpovednosť, také nadšenie a láska k ľuďom a k veci, ktorú chcete robiť. Asi to.

**2. Čo Vás motivovalo stať sa riadiacim pracovníkom?**

To bolo také zložitejšie. Ako vždy som bola veľmi zvedavá, čiže zaujímal ma všetko, kde som pracovala, tak ako to funguje a čo sa dá zlepšiť a podobne. Ale takým hlavným dôvodom bolo u mňa, že v nadácii pre ktorú som pracovala, odchádzala riaditeľka, ktorá tam bola a potrebovala nejakého zástupcu. Vlastne keď zisťovala, kto by mohol byť, tak som veľkú dôveru dostala nielen od nej, ale aj od mnohých ľudí, ktorí spolupracovali s nadáciou. Čiže to bolo také prevzatie povinnosti.

**3. Kto Vás najviac ovplyvnil?**

Óoo, to bolo veľa ľudí. Ako najviac, práve tá predchádzajúca riaditeľka, lebo to bola žena, ktorá prišla z iného prostredia, s inými skúsenosťami. A v podstate takéto zodpovedné nastavenie manažérske a etické mi veľmi vyhovovalo. To ma tak motivovalo. Ale v takom tom druhom slede veľmi veľa ľudí, ktorí, keďže som pracovala v nadácii, tak vlastne aj veľa ľudí z tých, ktorých sme podporovali a ktorí boli členmi správnej rady. Rôzni ľudia. Vedela by som ich vymenovať, čiže nehovorila by som o jednom človeku.

**4. Ako Vás ovplyvňuje rodina a okolie vo výkone vašej práce?**

Rodina ma veľmi podporovala. Čiže to bolo pre mňa takým ako naozaj zdrojom energie a priestoru preto, aby som mohla tú prácu robiť. Aj mi pomáhali, povedzme, manžel ma veľmi podporoval, mama moja, ale aj súrodenci.

**5. Ako vnímate ženy na vysokých riadiacich pozíciách na Slovensku?**

Veľmi rôzne. V tom prostredí, v ktorom som sa ja pohybovala, tak tam je veľa fantastických žien, ktoré sú dostatočne odvážne dodnes, že dokážu sformulovať aj také bojovné otázky, alebo zasadiť sa za správnu vec, napriek tomu, že je to nepopulárne. Čiže mnohé z nich obdivujem a stretla som sa s nimi na začiatku svojej práce, ako presadzovali závažné témy. Veľa krát išli proti tomu hlavnému prúdu. Čiže to je, to sa mi veľmi páčilo. Samozrejme poznám viaceré ženy a trebárs aj z politiky, ktoré sú skôr ten klasický model, ktorý si pamätám z komunizmu, že je nejaký líder, ktorý je vlastne muž, a ony sú taký fanklub. Čiže sú aj také ženy na líderských pozíciách, že sa tam dostanú preto, že sú v správnom klube, že sa vedia prispôsobiť nejakému lídrovi, mužskému. Ale poznám aj veľa žien, ktoré išli do podnikateľskej pozície, že sa vyhrabali z nejakej zlej situácie a odvážne išli do tém, ktoré sú blízke mužom, alebo pôvodne patrili do toho mužského sveta a dokážu sa tam uplatniť. Čiže také rôznorodé je to.

**6. Aké a v čom sú podľa Vás najväčšie rozdiely medzi lídrom mužom a ženou?**

No to je ťažko odpovedať. Asi sa to nedá generalizovať. Niekedy som sa stretla s mužmi, ktorí v podstate robili tú líderskú prácu alebo to riadenie a rozdeľovanie práce preto, že keď by boli v takej konkrétnej práci, ktorá obnáša veľmi veľa povinnosti, tak jednoducho by to až tak nezvládli. Čiže v podstate sú dobrí v tej pozícii, kde rozdeľujú a dirigujú, ale menej v tej výkonnej zložke. U tých žien líderiek väčšinou je to také, že robia úplne všetko, alebo teda viaceré, teda čo som stretla.

**7. Čo pre Vás znamená diskriminácia v práci?**

To môže byť rôzne. Čiže môže to byť od toho finančného ohodnotenia až cez sexistické poznámky. Nemusí sa to týkať len žien a mužov, ale môže to byť aj nejaký handicap, ktorý človeka vyčleňuje, alebo to môže byť nejaká negatívna osoba, ktorá združí okolo seba niekoľkých, ktorí sa postavia proti ďalším a nemajú na to nejaký dôvod. Môže to byť aj nespravodlivé rozdeľovanie práce a podobne. Tých úrovni je veľmi veľa.

**8. Stretli ste sa s diskrimináciou v práci? Uvedte príklad.**

Ja som mala asi také šťastie v živote, že veľmi som sa s ňou nestretla. Jednak v rodine tým, že som mala dvoch bratov, tak to bolo také vyvážené. Vyvážená výchova, zodpovednosť a všetko nastavenie. A potom ani v práci veľmi nie. Možno keď som pracovala na svojom prvom mieste, že som vyšla zo školy rovno. Tak tam bolo takéto rozdelenie, jednak teda muži - ženy a jednak, potom tí mladší - starší v postavení, že niektorí ľudia sa tak správali. Ale vyslovene nie, nestretla som sa.

**9. Stretli sa možno vaše kolegyne v práci s konštruktmi ako šikanovanie, násilnicke správanie sa, sexuálne obťažovanie, citové vydieranie?**

Áno. Dokonca musím povedať, že keď som pracovala v nadácii, tak tam bola žena, ktorá dokonca využívala citové vydieranie a nejaké svoje predošlé vzdelanie na to, aby zneisťovala svojich kolegov a podobne. Stalo sa to. Aj žena diskriminovala aj voči mužom aj voči ženám.

**10. Môžete mi opísať vašu cestu k vrcholovej riadiacej pozícii?**

Musím povedať, že ja som nikdy nemala nejaké také ambície, že byť vo vrcholovej pozícii. Ale vždy som mala ambíciu robiť svoju prácu kvalitne, dobre a vždy som mala rada ľudí. Čiže vlastne to prišlo nejak tak prirodzene. Tým, že som bola aktívna, som preberala niektoré úlohy v tej organizácii a vlastne som sa v nej vyzнала potom dobre, takže to bola taká tá moja cesta. Aj to čo som spomínala, že to bola dôvera viacerých ľudí, ktorí teda si

mysleli, že by som to mohla skúsiť. A potom som musela rásť pri profesii tak, že som sa učila rôzne veci, ktoré k tomu patrili.

**11. *Vy ste preberali funkciu po nadriadenej. Avšak, myslíte si, že iné ženy používajú tzv. ženské zbrane cestou na vrchol?***

Mne to nie je veľmi blízke. Ja som v tom nastavení iná, ale určite využívajú tie zbrane. Dokonca niektoré aj cielene si to tak pestujú. Aj som sa s tým stretla. Napríklad, že žena použije svoj šarm a všetky ďalšie prostriedky na to, aby vlastne získala nejakú lepšiu pozíciu u muža alebo mužov. Stretla som sa s tým.

**12. *Myslíte, že aj muži používajú nejaké zbrane?***

Určite áno.

**13. *Máte pocit, že ste sa stretli s mnohými prekážkami na tejto ceste?***

Priamo pokiaľ ide o pozíciu, o tú kariéru nie. Ale potom sú rôzne prekážky, s ktorými sa stretávate v priebehu práce.

**14. *Čo máte na mysli? Môžete mi uviesť príklad?***

Hmm...prekážky...ktoré by som spomenula, že...hmm...trebárs presadiť sa v tomto neziskovom sektore, že väčšinou, keď sa riešili nejaké strategické veci, tak presadzovali sa istí lídri, istí ľudia, ktorí sú takí, akože agresívnejší a podobne. Čiže vás trebárs odstavili na bok, že vlastne si,...aaa...ignorovali rozhodnutie celej skupiny ľudí a v podstate ju sabotovali, potom a robili problémy. Ďalší príklad sa netýka priamo mňa, ale vlastne v tej našej sieti sa stalo, že muž chcel sa starať o rodinu a nahradiť svoju manželku pri dieťati. A nedovolili mu to, trebárs aby mal skrátený úväzok. Čiže zo strany nadriadených, ktorí rozhodujú tiež to môže byť.

**15. *Kto ich podľa Vás vytvára a prečo?***

Veľkú úlohu v tom hra jednak osobné nastavenie, teda charakter, výchova a tiež ambície tých ľudí. Čiže to je jedna vec prečo vám môžu robiť takéto prekážky, to nastavenie. Potom to môže byť aj takáto tradícia, alebo ten pohľad na postavenie muža - ženy, ktorý súvisí s tým dávnym názorom, odmietaním toho, že ženy sú trebárs rovnocenné s mužmi a podobne. Taký ten tradičný pohľad.

Samozrejme, že to vytvárajú aj, jednak teda je ten zvyk, čo je. Ale veľa krát vlastne aj takéto nastavenie spoločnosti. A aj zákony, si myslím. Stále ešte môže tam byť priestor, pretože sú tie ženy diskriminované. Alebo dostupnosť služieb a podobne, ale myslím si, že veľkú tú úlohu zohráva taká tá tradícia, tradičný pohľad.

**16. Myslíte, že aj muži sa stretávajú s podobnými prekážkami?**

Určite aj muži majú problémy. Ako napríklad, od začiatku som sa stretávala s ľuďmi, netýkalo sa to kariéry, ale starostlivosti o deti po rozvode trebárs. Alebo takéto postavenie muža a ženy pre súdom a dokazovanie, že vždy, alebo väčšinou bol ten muž v nevýhode v tomto ohľade. Ale takisto sa môže stať, že aj ten muž sa môže stať obeťou šikany alebo poznámok, alebo obťažovania zo strany žien. To nevylučujem, určite.

**17. Spomeňte si prosím Vás na to, ako ste sa "konečne" ocitli v líderskej pozícii. Ako ste začali vnímať svet okolo seba? Aké pocity ste mali?**

Pre mňa to bolo vtedy spojené s takou politickou situáciou, že to bolo v roku 1995, keď krá...(nezrozumiteľne) pán Soros (americký žid maďarského pôvodu) kritizoval pána Mečiara a vlastne situáciu v Slovenskej republike. Čiže ja v tom momente, keď som sa stala riaditeľkou a tvárou tej nadácie, reprezentantkou nadácie (posmech, úškrn), tak som musela vlastne plávať v tých vodách nenávisti a nejakých tých záujmov novinárov a podobne. Čiže bolo to také veľmi náročné, že vtedy som si to musela uvedomiť, využiť hlavne intuíciu a nejaké..., hlavne intuíciu pritom, že ako komunikovať vlastne so svetom. A tak isto veľmi veľa podpory sa dostalo nadácii a mne. Čiže vlastne vtedy to bol taký pocit, že idem do toho. A idem to skúsiť. Že ma to zaujíma, aby sa robili tie veci, ktoré nadácia má robiť.

**18. Komu alebo čomu vďačíte za tento úspech?**

Hlavne myslím si, že tým ľuďom, ktorí boli okolo mňa, že som mala veľmi veľkú podporu, konkrétne v správnej rade, v kolegoch a v podstate v mnohých ďalších ľuďoch. Že ma tak, mala som sa s kým poradiť, mal ma kto podržať, aj pochváliť, keď som spravila dobrý krok. Čiže v prvom rade takéto najbližšie okolie. A potom nasledovala také tá podpora vlastne takého ďalšieho vedenia, aj trebárs toho vedenia v OSF.

**19. Ako ste na tejto pozícii začali vnímať a reagovať na ženy?**

Myslím si, že sa to nezmenilo, pretože väčšina tých pracovníkov boli pracovníčky, vlastne že to sa nezmenilo. Ja to nastavenie mám také, aké mám. Čiže v podstate to ostalo rovnaké.

**20. Ako začali ony vnímať Vás, nakoľko ste predtým boli ich spolupracovníčka?**

Pre mňa to bolo samozrejme ťažké, lebo tým pádom, že som sa stala vedúcou, dostala som vedúce postavenie. Tak vznikla také, trochu také stena, ako by mnou a tými ostatnými, pretože už som bola v inej pozícii. Čiže niesla som inú zodpovednosť a v podstate aj z mojej strany možno bolo dôležité, aby som bola, nemohla som mať už také

isté priateľstva blízke iba s niekým, tak ako to bolo predtým prirodzené s kolegami s kolegyňami. Ale musela som sa snažiť byť taká, akože spravodlivá. A vlastne to riadiť ako človek, ktorý má istý odstup.

**21. Čo ste mysleli tou stenou?**

Možno to je prisilné pomenovanie toho, ale určitý taký maličký odstup. Ako ja som ho samozrejme cítila, že tam je, taký rešpekt nejaký väčší možno z tej druhej strany a také oficiálnejšie vzťahy.

**22. Tú stenu vytvorilo skôr prostredie okolo Vás, nie Vy?**

Hej. Snažila som sa ostať tá istá. A snažila som sa, aby celý ten tím, ktorý tam pracoval, pracoval ako tím. A aby sme všetci vlastne boli rovnocenní, lebo myslím si, že to bola len väčšia zodpovednosť. Ale pokiaľ ide o prínos k tej téme, tak tí ľudia mali obrovský prínos. Každý jeden ktorý tam bol a pracoval.

**23. Pomáhali ste ženám dostať sa na riadiace pozície, rozvíjať sa? Ako?**

Mali sme možnosť rôzne príležitosti poskytnúť aj tým ďalším ženám. Čiže viacero ľudí, ktorí pracovali v nadácii, tak potom prešli do iných pozícií. Ale nemyslím si, že to boli iba ženy ako také. Že u nás vlastne napríklad prvým koordinátorom tzv. ženského programu bol chlapec. Čiže vlastne sme sa snažili o to, aby všetci tí ľudia, ktorí v nadácii pracovali, aby filozoficky im bolo blízke takéto nastavenie pokiaľ ide o rovnosť, pokiaľ ide o ľudské práva a pod. Čiže by som to nevidela že..., ako skôr by som možno vyzdvihla to, že bolo dôležité, aby bolo tam viacero žien, ktoré boli napríklad osamelé matky. Čiže vyjsť im v ústrety, aby mohli tú prácu dobre robiť a pod. To bolo napríklad niečo, čo bolo dôležité. V takomto zmysle vlastne sme vychádzali tým ženám v ústrety. Trebárs mohli pracovať z domu, alebo nejaké také ďalšie veci.

**24. Na líderskej pozícii, uprednostňovali ste vo vašom tíme mužov alebo ženy? Čo vnímate ako optimálne?**

Je výborné keď je zmiešaný tím. To je naozaj dobre. Ako, žiaľ, tá moja skúsenosť, keď bol prevažujúci taký ten ženský kolektív, tak vyskytli sa, aj trebárs, aj intrigy a taká ta šikana v rámci toho tímu. Ale to závisí vždy od niekoho. Ale myslím si, že sa to vyskytne všade kde je viac ako traja ľudia. Takže tie problémy veľmi rýchlo prídu. To bolo také najťažšie to zvládať. Akonáhle boli nejakí muži, chlapci v tom tíme, tak to bolo také, ako voľnejšie. Aj keď to nie je pravidlo, lebo však sa nájde aj na jednej, aj na druhej strane podobná osoba, ktorá môže znepríjemňovať život. Ale moja skúsenosť je taká, že to bolo (voľnejšie) v prípade keď v tom tíme pracovali ženy a muži spoločne.

**25. Máte pocit, že ste ako líderka v určitých okamihoch zlyhala?**

Hm...v podstate nedokážete, hlavne keď máte väčší tím, tak nech sa akokoľvek snažíte, tak neviete zabrániť nejakým tým klebetám, nejakým ďalším vplyvom. A tiež ako ľudia majú rôzne charaktery. Čiže niekedy možno človek nevidí úplne presne, kde je problém a že by ho mohol včas riešiť. V tom si myslím, že sa mi to nie vždy podarilo, hoci som sa usilovala o to a jednoducho občas to nevyšlo, že nastal nejaký konflikt, alebo nevráživosť medzi ľuďmi a podobne, že sa to nedalo tak celkom. Alebo pocity, že niekoho máte radšej a iného nie. To tam nastane. A ťažko s tým pracovať. Darmo aj nejaké pravidlá dáte, aj sa ich snažíte dodržiavať a tak, realita je niekedy iná.

**26. Mali ste niekedy pocit, že ste boli pozvaná do pozície, alebo na projekt, ktoré boli riskantné, alebo predurčené na neúspech?**

Áno, ale mala som ten luxus, že som vlastne pracovala v inštitúcii, kde takéto zlyhanie, alebo keď sa ukázalo, že niečo nefunguje, tak sa to vlastne bralo pozitívne. Že vlastne tento sektor je taký, že patrí k tým rizikovejším, ktorý by mali odskúšavať aj to, čo nejde. A potom to iným ukázať, že tadiaľto nie, ale inou cestou. Čiže určite sa to často stalo, že bolo tam také riziko. Ale z tej druhej strany to bolo skôr tak politický spôsobené, taký ten pocit rizika, že za čias trebárs Mečiara, alebo takej tej nepriaznivej politickej situácie, často sme išli do rizika, že budeme osočovaní, že budú nejaké problémy. Patrilo to k našej práci.

**27. Vravíte, že sektor v ktorom pracujete, je dosť rizikový a zahŕňa pozície, kde sa zlyhanie očakáva. Kto v tomto sektore zastupuje väčšinu líderských pozícií, muži alebo ženy?**

Hmm...ťažko povedať. Myslím si, že v tomto sektore je veľmi veľa žien a v tých líderských pozíciách sú v mnohých prípadoch ženy veľmi akčné a viditeľné. Sú niektoré oblasti, kde možno tých lídrov je viac mužských, napríklad možno životné prostredie. Že hoci sú tam ženy, na tých líderských pozíciách je dosť veľa mužov. Alebo veľakrát sú tí muži takí viditeľnejší a máme také tie postavy, ktoré pravidelne sa ukazujú, vedia rozprávať, prirodzene sú lídrami aj zo sektora. Čiže ich viac vidno, že niektoré ženy sú tam, ale väčšinou to bývajú muži.

**28. Myslíte, že ženy nemajú schopnosť takto vystupovať?**

Ale majú. Majú, ale taká tá dravosť, alebo taká tá prirodzená agresivita sa presadiť a podobne im chýba. Hoci dnes, myslím si, že mnohé ženy vlastne preberajú ako keby pri tom sebaapresadzovaní takú väčšiu agresivitu, ktorá bola predtým bližšia mužskému svetu. Trebárs pri šoférovaní, alebo nielen pri šoférovaní. Mne sa osobne veľakrát stane, že ma žena skoro prejde na prechode, keď šofériuje. Tak tam tá sila sa prejavuje, v podstate taká tá rovnosť, alebo snaha vyrovnať sa mužskému svetu, že ide cez tú agresivitu.



**29. Spomínate mužskú agresivitu. Čo myslíte, odkiaľ to v tých mužoch vychádza?**

Myslím, že jednak je to také nastavenie, myslím si, že prirodzené. A ani nie že agresivita, ale taká akčnosť. Ale myslím si, že je to tiež taká tá tradičná rola ochrancu a živiteľa a podobne, že vlastne tlačí muž a zel...(nezrozumiteľne) v tejto pozícii často. Ale aj tie biologické predpoklady, myslím si, že sú tam. Možno, že tá agresivita, že som sa zle vyjadřila, že je to taká ako akčnosť. Skôr tak sa presadzovať, ako nie v tom negatívnom slova zmysle, taká razantnosť väčšia.

**30. Ako podľa Vás vníma spoločnosť ženy, ktoré sú akčné, razantné a chcú sa prebiť v práci alebo na pozíciu?**

Ako kedy, ale asi väčšinou je tam taká rezervovanosť, by som to možno nazvala. Čo sa stretávam a rozprávam s ľuďmi. Nie je to podložené výskumom. Keď je žena takáto, tak by som povedala, že viac ľudí ju berie s rezervou, alebo aj odsudzuje občas, ako by ju podporovalo. Že je to tak. U mužov sa to považuje za normálne. Ešte keď takí nie sú, tak je to považované za slabosť. U žien je to niekedy také nie celkom akceptované.

**31. Bavili sme sa o zlyhaní v práci a riskantných pozíciách v sektore, v ktorom ste pracovali. Kto je podľa Vás zodpovedný za to zlyhanie?**

Môžete to byť vy alebo ten líder samotný. Že nemá dostatok ani vedomosti, zručnosti a schopnosti na to, aby ten problém vyriešil. Niekedy to môžu byť okolnosti, rôzne, ktoré to spôsobia.

**32. Načrtli ste, že sektor, v ktorom ste pracovali, je nielen riskantnejší z hľadiska väčšieho predpokladu na zlyhanie, ale aj, že zastúpenie žien je väčšie. Máte pocit, že práve ženy sú dosadzované do týchto pozícií zámerne?**

Nie. To riskantné som myslela aj tak, že to riziko je ako keby prínosom toho sektora, že vlastne vy máte ten luxus, že môžete zlyhať aj v programe, projekte, lebo to ukáže, že tadiaľ cesta nevedie. Vďaka donorom, ktorí to zafinancujú (jeden smiech s výdychom), tak je to možné, že je to ten prínos. Ale ako nemyslím si, že...

**33. Čiže máte pocit, že aj muži zlyhávajú?**

Samozrejme. Áno. To nie je otázka toho, či je to muž alebo žena. To platí všeobecne.

**34. Ako podľa Vás na zlyhanie ženy v líderskej pozícii reaguje spoločnosť? Ako reaguje na zlyhanie mužov?**

To neviem celkom pomenovať. Myslím si, že to závisí od toho, že čoho sa to týka. Vlastne, že v čom zlyhá, v akej veci, aké závažne je to zlyhanie. Môže to byť, že zlyháte v nejakej konkrétnej situácii, alebo vediete inštitúciu a privediete ju do krachu. V tom prípade si

myslím, že je to jedno, či je to muž alebo žena. Zdá sa mi, že keď celkovo vychádzam z toho nášho nastavenia, že u nás to ani nie je nejaké kritérium, že keď zlyhá ktosi, kto má svoj fanklub a koho majú ľudia radi, tak mu všetko odpustia a môže sa správať nemorálne a podobne, že to nie je také zásadné pre spoločnosť ako takú. A veľakrát tam zohráva možno aj úlohu to, že tam patrí ten čo zlyhá, že keď je to z iného stáda, alebo z iného klubu, tak vtedy sa to využíva, útočí sa na tých ľudí a zlyhanie sa ako keby zväčšuje. Alebo sa bagatelizuje, závisí od toho, kto za tým je.

**35. Niekoľkokrát ste spomenuli pojem fanklub. Čo vnímate pod týmto termínom?**

To je nejaká veľká skupina ľudí okolo nejakého lídra, okolo nejakej myšlienky, ktorá si je blízka, že sa stretáva vlastne, je tam istý súhlas medzi nimi. Rozumejú si, majú podobné názory a podobne. Čiže je to taký komfort pre tých ľudí, že sú v takejto skupine.

**36. Kto tvorí takýto fanklub?**

Závisí od toho, že o čo ide. Ak je to v politike, tak sa stane, že fanklub sú väčšinou ženy okolo nejaké silného lídra. Stáva sa to. Ale inak by som to nevedela rozdeliť. Ak si zoberiete nejakú myšlienku, tak sú to aj muži, aj ženy.

**37. Myslíte si, že muž líder má svoj fanklub svojich blízkych, známych a priateľov, ktorí mu pomáhajú na ceste k vrcholu? Je tento fanklub možno uzatvorený?**

Neviem to celkom povedať. Asi áno. Nemám osobnú skúsenosť. Zrejme má nejakých sympatizantov. Tak to je prirodzené, že mu pomáhajú na ceste.

**38. Spomenuli ste konštrukt klasický líder. Čo ste tým mysleli?**

Býva to obyčajne muž líder, ktorý vlastne rozdeľuje úlohy, má lepšie ohodnotenie a podobne.

**39. Prečo spoločnosť vníma, že ten klasický líder je muž? Prečo by to nemohla byť žena?**

Môže byť. Teraz už áno. Ale myslím si, že roky dozadu to tak celkom nebolo. Bolo to tu také relatívne. Ten pocit z toho, že či sú muži a ženy..., či je tam tá rovnosť, tak nebol taký vyhranený. Myslím si, že na začiatku, po tom roku 1989, ten pocit v podstate nebol taký silný, že tie ženy by mali bojovať za nejaké práva, alebo by sa mali nejako vyhraňovať a podobne, že to bol, ako doteraz to bol taký veľký proces aj vďaka mnohým líderkam hlavne a mnohým lídrom (jeden smiech výdychu), ktorí sa na tú tému zamerali. Aj vďaka takej medzinárodnej pomoci by som povedala sa v tomto zmenila tá situácia.

Tým, že v čase komunizmu bol kvázi, rovnosť tam bola nejaká, na tých politických špičkách ste videli, že prišiel nejaký predstaviteľ strany a vlády a jeho manželka mala

medzitým nejaké stretnutia so ženami. Čiže tie ženské organizácie boli skôr také kluby, aby tá žena mala nejakú paralelnú činnosť. Že nebola tam taká tá skutočná agenda, ktorá potom prišla, ktorá sa musela objavovať. A veľkú rolu pri tom mali mnohé osobnosti u nás, že sa osвета o tomto robila, že sa odhaľovali postupne témy. Ako my sme mali volebné právo na rozdiel od iných, ale vlastne taká tá kvalita života, aj násilie v rodine, aj vlastne všetky ďalšie tie okolnosti, feminizmus ktorý prišiel, menšinové práva...žien z menších, predovšetkým rómskych žien. To sú také otázky, ktoré vlastne prichádzali vďaka tomu, že sme sa tomu začali viac venovať. Čiže dnes myslím si, že tá situácia je podstatne iná, hoci nie je ideálna stále.

**40. Čo by mala vaša inštitúcia, štát, organizácia, spoločnosť zmeniť, aby ženy mali viac príležitosti obsadiť líderské pozície?**

To je ťažká otázka, lebo ja nemám veľmi rada také tie vynútené kvóty. Lebo tam ruka v ruke s tým podľa mňa ide také trošku, ako znehodnotenie vlastne tej pozície ženy v tej... Keď si dáte kvótu a musí tam byť žena, tak ju zoberú bez ohľadu na to, že aké má kvalifikačné predpoklady. Čiže vo veľkej miere myslím si, že to je vzdelávanie. Že naozaj ten prístup, alebo pohľad musí sa dostať do krvi tým deťom, chlapcom aj dievčatám.

Takisto si myslím, že je dôležitý výskum, ktorý dáva dáta, ktorý ukazuje vlastne ako to naozaj je. Lebo môžete mať nejaký dojem a realita môže byť úplne iná. Čiže myslím si, že ten výskum je veľmi dôležitý a jeho prezentácia, také prerozprávanie. Tiež si myslím, že kampane sú dôležité, lebo vlastne takým vyhroteným spôsobom poukážu na problém a ľudia sa tomu začnú venovať. Tiež si myslím, že stále tá práca mimovládnych organizácií je veľmi dôležitá, lebo odkrývajú také veci, ktoré vlastne v tom bežnom živote nevidíte a riešia ich.

Myslím si, že hlavne je zmeniť tú kultúru, ktorá tu funguje. Zmeniť ju tými všetkými nástrojmi, ktoré tú sú a ono to vyžaduje čas. Ale v podstate, keď si ja porovnam, to čo bolo pred tým rokom 2000, alebo pred rokom 95 ešte, tak to, čo sa urobilo je fantastické. Je veľmi veľa nástrojov, ktoré to zlepšujú, ale v podstate musí dozrieť ako keby tá spoločnosť. Lebo je veľa ľudí, alebo lídrov líderiek, ktorí to vidia, kde sú tie problémy, ale nemôžete to ako keby nasilu presadiť v tej spoločnosti.

A hlavne si myslím, že veľkú rolu hrá štát a teda aj vláda každá, ktorá... jednak rétorika, jednak samozrejme zákony a ďalšie veci, nastavenie aj na tej miestnej úrovni, že ako sa pozerá na tie problémy, ako sa riešia. Či podporujete trebárs materské centrá a ženy, ktoré sa potrebujú niekde uchýliť s deťmi a podobne, že ako sa na to pozerá a aká je podpora.

**41. Spomenuli ste kvóty ako intervenciu. Ako ich vnímate vy?**

Je to pre mňa, je to, tak...osobne...možno je to tým mojím, to ako som vyrastala a ako som fungovala, že taká tá rovnocennosť príležitosti aj povinnosti v podstate mi nedávala nikdy pocit, že by som potrebovala sa presadzovať tým, že mi niekto vyčlení to miesto. Ale čo si myslím, že je dôležité a v čom zohrávajú rolu aj tie zahraničné fondy, alebo podpora, predovšetkým, že keď žiadate trebárs o nejaký grant, tak musíte sa vyjadriť k tomu, akým spôsobom budete podporovať rovnosť mužov a žien. Čiže v podstate takéto pripomínanie toho, že je to dôležité a že musíte nastaviť podmienky tak, aby mohli obidvaja rovnocenne pristupovať vlastne ku všetkým príležitostiam. Tak to si myslím, že je potrebné. Ale tak, ako vyslovene povedať, že túto musíte mať ja neviem, 5 žien a 5 Rómov a 5 neviem koho, tak to si nemyslím, že celkom funguje. Lebo tam je aj taký priestor, nie že pre korupciu, ale pre také zvýhodňovanie znevýhodnených bez zásluh. A ja si myslím, že skôr som zástancom toho, že sa majú nastavovať príležitosti a predpoklady na to, aby tí ľudia mohli súťažiť rovnocenne.

**42. Akú radu by ste dali ženám, ktoré sa chystajú byť alebo sú oslovené stať sa lídrom po prvý krát?**

Myslím si, že musia zväziť veľmi v podstate aj svoje rodinné zázemie, aj svoje vzdelanie, aj svoje vlastne také predpoklady, aj povahové aj všetky, že...aj...Aj to do akého prostredia sa stanete tou líderkou, že či je to práca, či je to vlastne nejaká spoločenská prestíž, alebo podobne. Čiže musíte vedieť, že aby ste zväzili to, ....(nezrozumiteľne, hluk z pozadia). A tiež musíte vedieť, že či máte podporu, alebo si ju vybudovať, že cielene premýšľať nad tým, aby ste mali vlastne taký systém nejakej podpory, ktorá, aby ste neboli osamelá, alebo osamelý, v tej pozícii, že aby ste mohli normálne fungovať. Nemusíte ho mať vopred, ale musíte premýšľať nad tým, ako si vybudujete vlastne tú pozíciu tak, aby to nebolo len na Vás, ako budete rozdeľovať prácu a podobne. Čiže to čo som hovorila, že závisí to od toho, do čoho idete. Je to možno aj profesia, aj oblasť do ktorej idete, že to je dôležité.

**43. Čo by ste dnes spravili ináč, keby ste vedeli to, čo viete teraz?**

Ooo, to vôbec neviem. Možno niekedy razantnejšie presadzovať niektoré veci a prísnejšie niečo, ale...Ono ja som sa na to tak vždy pozerala, že tá vec je vždy vo vývoji. Čiže v podstate musíte ako keby rásť, alebo reflektovať to, čo sa práve deje, že...neviem, neviem Vám presne povedať, čo by som urobila ináč.

**44. *Mali ste niekedy pocit, že existuje skupina ľudí, ktorá ide proti Vám ako líderke a snažia sa Vám znepríjemniť prácu?***

V podstate áno. Nastala taká situácia a niekedy, závisí to od toho, čo to je za skupinu ľudí, že či tam vlastne pomôžu rozumné argumenty a racio, alebo či ten dôvod je nejaký iný. Ale myslím, že sa to...ja som zástancom toho, že veci treba priamo riešiť a pomenovať, že obyčajne sa to podarilo zvládnuť tým, že sa človek otvorene porozpráva. Niekedy, samozrejme keď sú to ľudia, ktorí sú v pozícii, že môžu o vás rozhodovať, tak je to oveľa ťažšie. Že to si myslím, že to vôbec nemusí vyjsť. Že tam to racio nevyjde. Ľudia, ktorí o nás rozhodujú, veľmi závisí od toho, akí sú a aká je ich kvalita. Či vlastne sú, či tam je nejaká emócia, alebo len nejaký taký zástupný problém, alebo či to, keď idú proti vám má nejaké racionálne argumenty. Lebo v tom prípade sa s tým dá pracovať a môžete sa vylepšiť a môže sa s tým niečo urobiť. Ale keď je to iracionálne, čo sa tiež stáva, tak s tým nemáte vlastne veľmi čo robiť.

**45. *Prečo to tí ľudia robia, keď si Vás pozvali na líderskú pozíciu?***

Neviem. Niekedy to môže byť ako úplne nastavenie momentálne, nejaký problém v živote, ktorý človeka zmení a v podstate je negatívny voči všetkému. Niekedy to môže byť reálny problém, ktorý máte vy a nevidíte ho, že je tam. Preto hovorím, že je dôležité ho pomenovať, aby sa to dalo riešiť. Čiže je to veľmi rôzne. Niekedy to môže byť taký komplot, že potrebujú tí ľudia dosadiť do tej pozície niekoho, kto je im bližší, alebo ich rodina a podobne. To sa u nás určite stáva. Nemyslím si, že je to až také bežné v tomto treťom sektore.

**46. *Je ešte niečo, čo som sa Vás neopýtal ohľadne vašej skúsenosti na líderskej pozícii a Vy si želáte, aby sa to ľudia dozvedeli?***

Viete, ja som mala šťastie v tom, že som pracovala v takej nadácii, ktorá robí široko-spektrálne veci vrátane tejto témy, ktorá ako...že, sama som sa nevidela, ako nejakú líderku. V tomto to ale bolo úžasné, že sme mohli podporiť tieto líderky, ktoré v tej téme robili a že vlastne máme, taký, za sebou veľký kus práce, že sme ich podporili.

**47. *Prečo ste sa so mnou stretli a prečo mi toto všetko rozprávate?***

Jednak preto, že poznám p. Farkašovú, ktorá mi zavolala a viem, že to je človek, ktorý robí úžasné veci. A je to vlastne jedna z tých líderiek, ktorá, ako som spomínala, že tie základné kamene tej zmeny (dôraz) zasiali. A tiež som chcela podporiť to, čo sa robí. A ma to potešilo vlastne, že ste ma zavolali. Aj si myslím, že je to dôležité povedať ženám z tejto sféry, že ako sa ten človek cíti.

(otázka p. Farkašovej)

**48. Podľa čoho by ste si dnes zostavovali tím? V akom pomere?**

Muži a ženy, zmiešaný tím je dobrý. Ale veľakrát sa mi stalo, keď sme zobrali do toho tímu muža, ten charakter práce je/bol taký, že vlastne ste museli prijímať ďalšie a ďalšie úlohy a rôzne témy. Že jeden človek robil zdravie, ekonomický manažment a podobne, rôzne témy. Že skutočne veľa vecí bolo treba zmanažovať, chodiť na stretnutia, zúčastňovať sa strategických plánov k danej téme a podobne. Že veľakrát muž, ktorý prišiel, alebo chlapec, ktorý bol veľmi schopný ako analytik, ako človek, ktorý vie rozprávať o tej téme a vie sa presadiť, tak vlastne zlyhal v takej tej manažérskej, koordinátorskej funkcii, by som povedala, že často sa mi to stalo.

Ako mali sme samozrejme chlapcov, ktorí toto všetko zvládali, ale väčšinou neboli šťastní v takejto pozícii a hľadali cestu, ako odísť. A trebárs sa z nich stali čiste výskumníci, alebo išli robiť vlastne nejakú inú prácu, kde boli viditeľnejší a nerobili takú tú otročinu radi. Väčšinou to boli dievčatá alebo ženy, ktoré toto zvládali lepšie. Je to tým, že musíte zmanažovať veľa vecí, premýšľať nad takými jednoduchými vecami. Myslím si, že každá žena, ktorá napríklad potrebuje navariť na druhý deň, obyčajne je to na žene, tak musí plánovať už len to, že koľko osôb a čo. Ráno, obed, večera. Čo si obliecť. Tak úplne jednoduché veci musíte zorganizovať, aby to fungovalo tak, ako keby sa to nerobilo. Ide to prirodzene.

Čiže máte to nejakú asi v sebe, že tá zodpovednosť je väčšinou asi na tej žene. Samozrejme, že mám kamarátov, ktorí ostali sami a zvládajú to tiež, ale bola to pre nich ťažká tortúra, kým vlastne nabehli na ten systém. Čiže si myslím, že tak, ako keby prirodzenejšie preberajú bez nejakého pocitu ujmy na svojej cti, alebo pozícii, tie ženy tieto úlohy. Samozrejme, nie všetky. Mala som v kolektíve ľudí, ktorí odmietali rôzne práce. Odmietali premiestniť stoličku, lebo na to nie sú určení/určené a tak. Ale chlapci toto väčšinou, toto naozaj celkom nezvládali. Takže neboli šťastní v tej pozícii. A potom, keď sme mali dobrých, tak ak by som mala odpovedať na otázku, tak možno tretina chlapcov a dve tretiny dievčat.

Čisto ženský tím býva problém, z mojej skúsenosti to viem. A hlavne, tá profesionálna schopnosť a vedomosti a schopnosť vystupovať na verejnosti, komunikovať v rámci témy, je iná vec, ako žiť v nejakom kolektíve, ako sa prejavovať ako osoba s ľuďmi, s ktorými trávite prevažnú väčšinu dňa a ktorí sú vlastne ako keby vaša ďalšia rodina. Čiže tam vychádzajú aj iné, oveľa väčšie veci na povrch a to nedokážete odhadnúť pri akomkoľvek pohovore, alebo možno že tam môže byť nejaký signál, ale obyčajne sa títo ľudia veľmi dobre vedú pretvarovať, prezentovať a potom vlastne aj tie obyčajne intrigánske kroky sa

nerobia otvorene, ale nejakou tou poznámkou. Ale to sa môže stať hocikde, kde pracuje viac ľudí. Avšak, ženy majú k tomu väčšie sklony. Dôvodom je zrejme túžba presadiť sa v nejakom zoskupení, dať im niečo zaujímavé, nejakú klebetu, alebo nejakú informáciu z vnútra. Možno to. Mne to nie je veľmi blízke.

**49. Rozmýšľali ste nad tým, že raz odovzdáte žezlo?**

Ja som sa vždy mala takú úvahu, ani nie že odovzdať žezlo, ale to, aby ľudia, ktorí pracovali v nadácii, aby dostali čo najväčšiu príležitosť rásť. A aby aj prežili tie programy, aby fungovali. To znamená, že keď trebalo reprezentovať, tak išli tí ľudia, ktorí mali program na starosti, tak isto v pracovných skupinách trebárs mimo nadácie. Tak som sa snažila cielene to robiť, že aby nebol jediný človek aj tvárou nadácie, ale aby dostali viacerí príležitosti. A nielen ženy, ale aj tí muži, keď o to mali záujem a chuť. Určite to vždy nevyšlo. Alebo trebárs viacerí ľudia z nadácie potom prešli, tým že vyrástli, do inej organizácie, alebo si založili vlastnú organizáciu. Napríklad, Slovensko-český fond tak vznikol. To vyrástlo z nadácie. Tak isto ďalšie osoby, ktoré pomáhajú, alebo pracujú dodnes v rôznych témach.

**50. Robia toto "vychovávanie" viac ženy líderky, alebo muži lídri?**

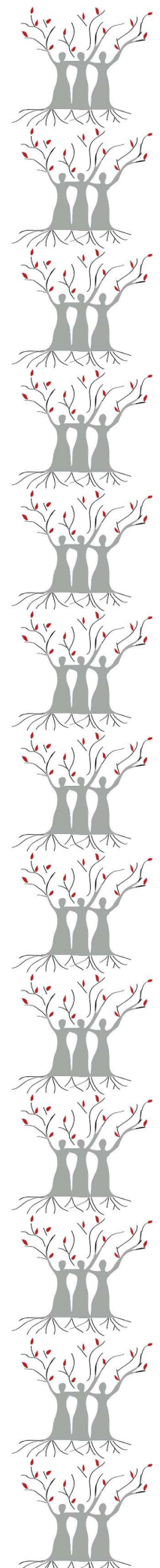
Možno poznám viac žien líderiek, že toto robili, lebo som do toho videla cez to, že sme spolupracovali. Asi skôr to robili ženy, ale nechcem generalizovať. Poznám aj mužov, ktorí dávali príležitosť mužom, aj ženám, aby vyrástli v danej téme, aby ich mohli trebárs nahradiť. Ale poznala som viac žien počas svojej kariéry v tejto sfére, že toto robili.

Počas svojho pôsobenia v neziskovom sektore som poznala viac žien, ktoré podporovali svojich nasledovníkov/nasledovníčky a rast ľudí, ktorí s nimi spolupracovali a investovali do študentov trebárs, aby sa vyznali v téme. Tých nasledovníkov si vychovávali, ale určite to neboli výlučne ženy. Poznám aj príklady mužov, ktorí to robili.

**51. Myslíte, že robia slovenskí lídri/líderky dostatočné množstvo vecí, aby odovzdávali tie svoje skúsenosti ďalej? Vychovávajú generáciu ľudí, ktorá nás bude v budúcnosti viesť a spraví našu krajinu lepšou?**

Asi je to veľmi ťažké, lebo keď je niekto v tej líderskej pozícii, tak je na jeho hlave všetko možné. Čiže, asi nerobíme dosť, alebo nerobí sa dosť, pretože možno by cielene sa to malo možno podporovať, takýto prístup, možno aj nejaké nástroje na to, nejaké barličky tým lídrom/líderkam dať, aby tá udržateľnosť tých organizácií bola lepšia/väčšia, vlastne že by sa mohlo urobiť niečo viac, lebo väčšinou je ten líder/líderka izolovaný/á. Viac-menej vlastným štúdiom, alebo skúsenosťou sa k tomu prepracuje, že nie je to nejakou cielene robené, že by to takto bolo.

## Rozhovor 5





### **1. *Čo pre vás znamená leadership?***

Ja nie som človek, ktorý by veľmi, by som povedala, citoval nejakých veľkých autorov, ale pre mňa to znamená v prvom rade osobný príklad. Po druhé, určitú schopnosť človeka ostatných nadchnúť za vecou. A po tretie, to pre mňa znamená určitú vytrvalosť a byť vytrvalý v tom úsilí a nezlomiť sa pri prvom neúspechu. Čiže líder podľa mňa musí byť niekto, kto, za kým ľudia idú, komu veria. Komu veria, že nielen dokáže tú myšlienku vymyslieť, ale že ju dokáže aj zrealizovať. A komu veria, že sa pri tom lídrovi niečo tí ľudia naučia. To znamená, naučia sa akým spôsobom také myšlienky spracovať, alebo také ...(nezrozumiteľne) spracovať. Líder musí mať určitú charizmu a aby vedel, by som povedala, povedať alebo riadiť tie veci tak, aby mali aj určitý ľudský rozmer. Čiže určite tieto, tieto charakteristiky líder musí mať. Ale ja u lídra hlavne hodne akcentujem ten jeho príspevok k tomu všetkému. To znamená, že on musí byť ten, komu ľudia veria. Vtedy môže byť líder. Teda on musí tvrdo pracovať, on musí ukázať, že to vie a on musí byť ten, ktorý dokáže aj počúvať tých ostatných a dokáže spracovať tie názory tých ostatných.

### **2. *Čo Vás motivovalo stať sa riadiacim pracovníkom?***

Mňa nemotivovalo nič (rázne, stroho). Ja som nechcela byť riadiacim pracovníkom (smiech). Ja som sa stala riadiacim pracovníkom čisto náhodne. (nádych) aaa...takže, takže tie prvé kroky, ktoré ma do tohto sveta riadiaceho priviedli boli založené na, na, na...stávke. (ticho) No. ...alebo na sľube, ktorý som dala môjmu šéfovi. To znamená, že keď ma chcel prvýkrát nominovať do riadiacej funkcie, tak som bola presvedčená, že ženu do tej funkcie v živote nominovať nebudú, lebo žiadne ženy predtým neboli v takých funkciách a povedala som mu, že ak raz nominujú ženu, tak že ja to vezmem.

No a keďže ma nominovali a líder musí dodržať slovo, tak som to zobrala. Takže, bol to skôr sľub, niečo čo som, čo ma môj otec učil vždy, že všetko, čo sľúbim, musím splniť. Takže je to, bolo to splnenie sľubu. Hoci ten sľub bol daný s 90 % pravdepodobnosťou, možno s 95 % pravdepodobnosťou, že sa to nenaplní, že ho nebudem musieť plniť. Ja som s tým nepočítala, že ma niekto bude nominovať na riaditeľskú pozíciu riaditeľky odboru a nepočítala, ani som to nemala v mojom životnom pláne. Ako nikdy som za tým, po tom netúžila, ani som nerobila nič pre to, vedome (dôraz), aby som sa stala riadiacim pracovníkom alebo lídrom. Ja odlišujem lídra a riadiaceho pracovníka. Riadiaci pracovník nemusí byť vždy líder, áno? Čiže možno že tie líderské schopnosti som mala aj predtým, ale nechcela som byť v riadiacich pozíciách.

### **3. *Kto Vás najviac ovplyvnil?***

Vždy som...aaaaa...Nikto jediný. Nebol to jediný človek. Ja som sa vždy pozerala na to, čo si viem pozitívne a negatívne zobrať zo svojich šéfov. To bolo vždy také moje, tak toto by

som ja, keby som bola šéfka nikdy nerobila, toto sa mi nepáči, alebo toto sa mi páči. Čiže bolo to viacej ľudí.

Prvý človek možno, ktorý, ktorý bol taký dôležitý, alebo prvý dokonca manželský pár, ktorý bol dôležitý v mojom profesionálnom živote, bola moja profesorka na vysokej škole a jej manžel, u ktorého som pracovala v ekonomickom ústave Slovenskej akadémie vied. A prvá možno taká zlomová situácia bola, keď mi zomrel muž a ostala som sama s dvoma deťmi a chcela som odísť a chcela som ísť niekde, kde budem zarábať slušnejšie peniaze a kde budem schopná užiť rodinu. A vtedy mi on povedal, vtedy mi on povedal, vtedy sa on rozhodol...a ja som, keďže to bol človek, ktorého som rešpektovala, ktorý bol pre mňa tou osobnosťou, ktorú som rešpektovala, povedal, že mi to nedovolí a že bude na mňa prísnejší ako na všetkých ostatných a že ja to dokončím. Išlo o diaľkové robenie PhD, že to dokončím na čas (tak spokojne, tichšie), že PhD. si urobím, že mi nedovolí aby som jednoducho odišla z tejto dráhy, lebo on mi povedal, že: "Vy na to máte a ja vám nedovolím, aby ste sa išli niekde do učtarne zažiť a dostanete možno o 300 korún, (vtedy to boli koruny), väčší plat, ale zastanete vo svojom vývoji." Čiže to bol taký prvý človek, v takej kritickej situácii, ktorý povedal nie, tou cestou nepôjdeš, pôjdeš tou cestou, ktorú si si vybrala a tou cestou, ktorá ti sedí, a na tej ceste máš možnosť dosiahnuť nejaký, nejaký, nejaký výsledok.

Druhý..aaa...druhý človek bol..možno...aaa tento človek ma fakticky doniesol aj do bankovníctva potom, áno? On ma zavolať potom z toho ekonomického, keď sa stal šéfom štátnej banky hlavného ústavu Československej, či by som nechcela ísť si to skúsiť do bankovníctva. A tu fakticky on bol ten (pomalšie, sekavo), ktorý...aaa..nie tak on...ale ktorý to posvätil, by som povedala, že som sa do tej prvej riadiacej funkcie dostala, pretože ten môj šéf priamo reportoval jemu. Takže, bolo to aj s jeho súhlasom, že on povedal tak teda pošleme ten návrh do Prahy a uvidíme, či ten guvernér v tej Prahe schváli, alebo neschváli. Schválil to. Čiže to bolo také rozhodujúce.

Čiže on bol pre mňa v tomto smere takou autoritou, že mala som dojem, že vedel zariskovať v rozhodnutiach a že tie rozhodnutia boli nakoniec správne. Čiže od neho som sa učila takej rozvážnosti. Ja som bola vždy viac akože taká emocionálna, ako žena, nie? (úsmev) No a, tak ma učil takému rozvážnemu prístupu. Na každom tom svojom chodníčku, alebo na tom stupníku, ktorý som išla, vždy som si našla, vždy som si pozrela ľudí, ktorí aké majú schopnosti, čo robia dobre, čo robia zle a snažila som sa od nich učiť. Nie všetko som sa naučila, človek svoje ja nezaprie, áno, to ja je tam, to ja prichádza hodne z toho, čo človek zdedí a z toho akú má výchovu.

Ja som mala veľmi prísnu a veľmi tvrdú výchovu a to sa u mňa prejavuje celý môj život, že som prísna a vyžadujem a tak. Čiže niektoré tie veci svoje neprekonáte, ale na druhej strane som sa naučila v tom živote že treba do toho dávať hodne ľudskosti, vyžadovať, ale dávať aj hodne ľudskosti, lebo ľudia bojujú s rôznymi vecami v živote a to si prenášajú aj do tej pracovnej aktivity. Takže, ale hovorím, vždy som sa snažila od tých mojich šéfov si odkukať to, čo sa mi páčilo a čo by som chcela aj ja robiť. Čiže tie vzory manažérske, líderské, ak poviete, hrali u mňa veľmi dôležitú úlohu.

**4. *Načrtli ste, že ste boli vychovaná veľmi prísne a že to určitým spôsobom ovplyvnilo Vašu kariéru. Ako ináč Vás ešte ovplyvňuje rodina a okolie vo výkone vašej práce?***

Ja som už vo veku, kedy sa rozhodujem sama (smiech). Takže už vo veku, kedy si rozhodujem, že kedy tu rodinu pozvem a kedy nepozvem. Ale určite ma veľa ovplyvňuje, pretože mám dve dcéry a mám 4 vnúčatá a snažím sa minimálne cez tie víkendy s nimi tráviť, áno? Čiže ovplyvňuje ma to v tom smere, že voľakedy som cez tie víkendy robievala dosť tvrdo. Dneska už by som povedala, poviem že: "OK, toto si urobím v nedeľu poobede, ale dovtedy sa budem venovať vám." Čiže troška taký work-life balance ma donútilo táto moja rodina konečne nájsť v takom staršom veku, že som našla nejaký work-life balance, že sa snažím časť toho svojho ja dať tej rodine a časť toho svojho ja dať tej práci. Voľakedy som dávala veľké množstvo viacej práci a menej rodine. Čiže dneska sa to dostalo do takej dobrej pozície, že mám pocit, že ten work-life balance mám troška lepšie vybalancovaný, ako som ho mala kedykoľvek predtým. Ale je to spojené, nezabúdajte, že mám veľké deti, že už oni majú svoje rodiny a že ja som už by som povedala taký ten doplnkový hráč v takom tom tíme, ale už nie som ten hlavný hráč v tom tíme, už som to prenechala niekomu inému, ich rodičom (smiech).

**5. *Ako vnímate ženy na vysokých riadiacich pozíciách na Slovensku?***

No tak po prvé, na Slovensku je ich málo, áno? Tých žien v tých vysokých pozíciách. Ja viem, že v tom bankovom sektore ozaj tie ženy tam postupne nájdete a je to, to vnímanie neviem povedať jedným slovom, áno? Sú výraznejšie typy, ktoré ten trh pozná, ktoré ľudia rešpektujú, ktoré sú určitým spôsobom, určujú tým to, že ovplyvňujú nejaké dianie. A potom sú typy o ktorých neviete, že sú, áno? Záleží v akej pozícii je tá žena na tej riadiacej pozícii. Ak je to žena, ktorá je zodpovedná za finančné výkazy, controlling, tak je viacej orientovaná do vnútra firmy. Ak je to žena, ktorá je zodpovedná za biznis, tak ju viac cítiť vonku. Čiže veľmi záleží na tom, na akej pozícii v tej firme tú ženu stretne a že ju vidíme. Ak je to šéfka firmy, teda CEO alebo deputy CEO, tak ju viacej vidieť na tom trhu, ako keď je to niekto, kto je zodpovedný za zisk manažment, alebo je zodpovedný za kontroling. Čiže ozaj záleží na tom, na akej pozícii tie ženy sú.

Potom to záleží od druhej veci, a síce, aká je tá žena. Či tá žena je takou ženou, ktorá si robí len tú svoju funkciu a robí ju dobre, alebo robí niečo navyše. To znamená, že prezentuje svoje názory, zúčastňuje sa rôznych konferencií, alebo rôznych mienkotvorných akcií, by som povedala, a od toho ju ten trh viac alebo menej pozná, tú ženu.

A potom to samozrejme záleží aj od toho, v akom prostredí tá žena pracuje. V tom určite ja, ja tým, že sa stretávam s ... veľa ľuďmi, tak poznám skoro všetky ženy, ktoré sú na vysokých pozíciách, ale samozrejme nepoznám ženy až tak, ktoré pracujú v kozmetickom priemysle, tie čo sú šéfky firiem a tak. Čiže poznám viacej tie, ktoré sú v tom biznise, ktorý cez tú našu banku prechádza, alebo v tom finančnom sektore. Čiže potom máme veľké množstvo žien, ktoré ja poznám kvôli tomu, že chodím napríklad do...aaa...Klubu podnikateliek Slovenska, alebo že chodím na rôzne stretnutia, kde sa ženy, do Herial klubu, kde ich stretávam. Ale už tie ženy nevidíte každý druhý deň v novinách a nepočujete ich názory každý druhý deň. Čiže, ak hovoríme o tom líderstve, majú ten leadership na určité svoje odvetvie, na určitú svoju komunitu, ale už neovplyvňujú až tak tú mienku tej celej spoločnosti. Takže rôzne ženy, ťažko je povedať, ale v tých takých veľmi vysokých a v tých určujúcich funkciách je tých žien málo. Aj teraz vidíte v parlamente ich myslím bude len 22 %. Takže stále by som povedala v týchto pozíciách, kde môžu niečo dokázať, je ich stále málo.

**6. *Čo myslíte, prečo je vo vrcholových pozíciách tak málo žien? Prečo sa ich tam tak málo dostane?***

Ja by som nepovedala, prečo sa ich tam tak málo dostane. Ja vidím dva dôvody. Prvý dôvod je, že ten manažérsky svet, je svet mužský. A...ja niekedy hovorím, že muži nepotrebujú tam tú ženu. Prirodzene ju tam nepotrebujú, pretože sú oni zvyknutí rozhodovať v tom manažérskom mužskom svete tak, ako žili doteraz. Čo je to ten manažérsky mužský svet? Takže, ja odídem ráno z domu, večer sa vraciam neviem kedy, o rodinu mám postarané, o deti mám postarané a nemusím riešiť také veci, ako riešia ženy, že teraz musím utekať do škôlky, alebo do školy, alebo dieťa vyjde zo školy a musím niečo navariť, upratať, musím niečo nakúpiť a tak ďalej a tak ďalej. Čiže toto väčšinou v tom mužskom svete až tak neriešia. Participujú, čiastočne, na tej domácnosti, dnes už viacej tí mladí manažéri, ale väčšinou to rozhodnutie, kde to bude, čo to bude, čo treba kúpiť, čo treba uvariť, čo treba robiť, robí stále žena. Takže z tohto pohľadu je to ozaj mužský svet, že nemáte tú voľnosť, ale prispôsobujete sa tomu, ako ten biznis beží a že nemôžete teraz povedať, viete ja som žena, ja idem teraz niekde preč. Nejdete! Ste tu, zasadáte, rozhodujete, robíte to tak, ako to je. Ja hovorím teraz o tom takom tvrdom biznise, ako bankovníctvo alebo veľké podniky. Samozrejme, v menších firmách je to iné.

A druhý dôvod je, sme my ženy. Ja si pamätám výrok mojej mladšej dcéry, keď sa rozhodla, že pôjde študovať sociálnu prácu a nechcela ísť na ekonómiu: “V živote nechcem robiť tak tvrdo, ako robíš ty a nemať život! (dôraz) Reálny život! (dôraz). Lebo ty sa venuješ len práci, ty len robíš.” Čiže je to aj rozhodnutie tých žien, či chcú naozaj robiť v takomto svete. Či chcú zobrať takúto zodpovednosť a ako sú potom schopné zladit' svoje profesionálne ambície, alebo manažérske ambície viac-menej. Lebo rozdielne ambície si viete naplniť aj inak, ale manažérske ambície, s tým že tá žena stále ešte je tým prvkom, ktorý sa stará o budúcnosť našej krajiny, to znamená že rodí, má rodinu, stará sa o deti a s tým, že v rodine tá žena, či chceme, či nechceme jej úloha v určitom období vývinu toho dieťaťa je nezastupiteľná.

A mnohé ženy sa rozhodnú, že nechcú ísť týmto smerom. Ja vidím takú zaujímavú tendenciu aj tu u mňa v banke. Že tie ženy prídu z tej vysokej školy, sú šikovné, veľmi rýchlo idú po tom kariérom rebríčku, lebo sú ochotné robiť veľmi veľa, myslí im to, rešpektujú ich, idem im to a tak ďalej. A potom prídu do veku a povedia: “Ale ja chcem mať rodinu.” Po prvé, v tom období, keď si takto povedia, ťažko nájsť partnera. Alebo sa na to veľmi sústredia nájsť si partnera a potom deti. A v tom sa ten život tej ženy mení. Ona bola dovtedy zvyknutá žiť len pre seba, prípadne pre partnera, že si žili bez nejakých ďalších povinností. Venovala sa práci, venovala sa sebe, išla do fitka, išla tam na také kultúrne, kúpila si čo potrebovala a tak ďalej. Čiže žili v tom svojom mikrosvete a ešte nejakých priateľov mali a rozhodli sa, kedy s kým idú.

Zrazu tam prišlo dieťa (vážne, dramaticky). Jedno, dve...a tej žene sa úplne zmenil život. A mnoho tých žien mi povie, oni to nezvládajú ešte aj s touto funkciou, áno? Čiže je to trošku daň aj za to, ako dnes kedy ten reprodukčný život nastáva. My sme voľakedy mali deti v mladom veku. A tým pádom, keď sme mali 35 – 36, sme mohli začať robiť viacej na sebe. Dnes tie ženy robia hodne na sebe a potom tie skúsenosti zhmotňujú niekde inde. A vidíme, že veľa takýchto žien potom skúsi podnikateľ, áno? Lebo si myslí, že pri podnikaní bude mať viacej voľného času pre rodinu, že si bude môcť viac manažovať ten čas, ako v takýchto pozíciách, akých som napríklad ja. Čo je fakt, áno? Pokiaľ sa jej to podnikanie podarí. Žiaľbohu, skúsenosti hovoria, že až 2/3 týchto začínajúcich podnikateľiek do troch rokov končí, áno? Lebo nemajú vypracovaný biznis plán, začínajú podnikateľ viacej citovo, ako by podnikali s celým tým prístupom, ako majú podnikateľ.

Čiže v tomto období sa žena dostáva dosť do takej dilemy, ako ďalej. Ale tie, ktoré tú dilemu vyriešia, a ja som mala minule tu jednu mladú dámu, ktorá je v predstavenstve, a ktorá došla takto diskusiu za mnou, že: “Ako sa má rozhodnúť a čo, a teraz má jedno

dieťa.”, a teraz ja hovorím: “Chcete mať druhé? A kedy chcete mať? To je, od toho sa odvíja, čo Vám poradím.” A hovorím, reku: “Ved’ naučte to predstavenstvo, že tam môžu ísť ženy aj na materskú, naučte, že môžu ženy mať aj deti.”

Čiže je to ozaj taký postupný vývoj, že sa budeme postupne dostávať k tomu, že budú aj mladšie ženy v týchto vysokých pozíciách a nie ženy v mojom veku. Ale mladšie, ktoré a budeme sa musieť začať vyrovnávať aj s tým, že tá žena pôjde na materskú, že bude musieť byť nejaký systém nastavený. Ja si ho viem dnes veľmi dobre predstaviť, ako to môže fungovať. Čiže postupne prinášať aj tieto prvky do života tých veľkých spoločností, ktoré zatiaľ u nás na Slovensku sú veľmi raritné, veľmi raritné, skoro by som povedala ani nie. Ak sa pozrieme na tie ženy, ktoré sú vo vysokých pozíciách, tak mnoho z nich, buď nemá rodinu, alebo sú dajme tomu vdovy ako ja, alebo sú rozvedené. Čiže málokteré ženy fungujú v plnohodnotnom manželskom rodinnom živote, pretože ozaj ten model riadenia rodiny sa tým, že keď sa žena dá na takúto pozíciu zásadne mení. A toto ešte, toto ešte nie sme hlavne my ženy schopné úplne akceptovať.

A tretia, možno menšia časť, sú muži. Samozrejme, že ja robím také prieskumy u nás v banke o tom, ako sa ženy, keďže 74 % pracovníkov tejto banky sú ženy, ako sa cítia. Máme na tých stredných manažérskych pozíciách obrovský (počet) žien. Ako sa im darí? A v Bratislave je tá situácia a v okolí už iná. Dokonca som bola prekvapená, že práve kríza bola tá, ktorá priniesla, alebo začala znižovať tie rozdiely medzi chápaním ženy na manažérskej pozícii a muža na manažérskej pozícii nielen v spoločnosti, ale aj v rodine. Že zrazu sa stalo dôležité, aby niekto v tej rodine doniesol peniaze, ak je dobre, slušnejšie peniaze a už to nebolo také dôležité, či to bola žena alebo muž.

Čiže práve takéto krízové situácie začínajú stierať tie rozdiely v mysleniach ľudí. Nielen v správaní sa, ale aj v myslení. Čiže práve to obdobie tej poslednej krízy na mojich takých vlastných prieskumoch ukázali, že hodne zotrelí tie, tie trenice, by som povedala, v tej domácnosti, že muž povie, že: “Manažuj si koľko chceš, ale chcem mať navarené, upratané, o deti postarané.” Áno? A že žena povie: “OK, tak ty si ten, kto bude tým riadiacim pracovníkom a ja budem tou, čo ti bude robiť to zázemie.” Čiže začína sa to stierať a začína sa viacej v tej spoločnosti akceptovať, že aj ženy môžu byť dobré manažérky, že aj ženy môžu byť v takýchto pozíciách. Ale tej spoločnosti to bude ešte chvíľku trvať tieto veci akceptovať.

Ale ja si myslím, že nikdy nebude rovnaký počet žien a mužov na týchto riadiacich pozíciách práve preto (dôraz), že muž, keď sa narodí, tak chce byť prezidentom a žena, keď sa narodí, jej povieme ako sa ma starať o domácnosť. Čiže tá žena bude mať vždy,

pokiaľ chceme mať rodiny fungujúce a chceme mať deti, vždy bude mať čas v tej starostlivosti o tú rodinu, ktorá jej časť toho, tej energie toho času berie a ona bude musieť sa vždy rozhodnúť, ako dokáže toto všetko zmanažovať, lebo tá veľká záťaž na tej žene zostáva. Môžeme si hovoriť čo chceme v spoločnosti, môžeme si vyprávať, akékoľvek si dávať ciele, ale tá záťaž tej domácnosti ostala na tej žene stále aj dnes.

**7. *Spomínali ste, že ste ovdoveli dosť skoro a museli ste vychovávať sama dve deti. Napriek tomu, Vám to nebránilo stať sa najlepšou líderkou, čo sa týka bankovníctva na Slovensku. Myslíte si, že je to výhovorka zo strany žien, že musím mať rodinu a musím sa teraz starať o deti preto, aby sa nestali vrcholovým riadiacim pracovníkom?***

Vôbec nie. Nie je to výhovorka. Ja som Vám povedala, že tým, že som skoro ostala sama, som musela, 31 rokov som mala, musela som sa postarať o tú rodinu, tak som mala tri zamestnania. Bola som zvyknutá robiť a robiť, aby som tej rodine priniesla určité peniaze, ktoré za iných okolností by bol doniesol ten partner. Čiže ja som bola, keď sa zmenil režim, ako pripravená dosť robiť a musím povedať, že tá rodina musela veľa obetovať. Ako nie je to len o tých ženách, je to aj o tých deťoch (príjemne, s rozvahou, materinsky). A nie je to jednoduché, keď tie deti čakajú na tú mamu a tá mama prichádza v noci domov (pokojne, pomalšie, s pokorou, ospravedlňujúco sa?). Čiže tam nie je biela čiara a čierna čiara, že ženy nechcú alebo ženy chcú (zvýšený hlas). Tam je ozaj to rozhodovanie sa a mnohokrát je to rozhodovanie veľmi krehké, či sa vám tie deti neobrátia niekde inde, či sa neobrátia do nejakej zlej spoločnosti, keď tí rodičia alebo ten rodič je viac ako sa patrí, to znamená do tej 4 5 v práci, a venuje sa viac tej práci. Tam to je veľmi krehké a tá zodpovednosť tých rodičov za tie deti, pokiaľ ich má, to neospravedlňuje nič, áno? Čiže to neospravedlňuje, že viete ja som robila manažérsku pozíciu a chcela som niečo dokázať. Čiže, je to veľmi, aj u mňa to bola veľká dilema. Aj u mňa to bolo veľmi ťažké a pre tú ženu to určité obdobie, kedy má tie deti menšie a kedy dajme tomu si buduje nejakú kariéru, je mimoriadne náročné.

Ja som v určitých obdobiach svojho života spávala 3 hodiny. A to nie je boh vie čo zas, aby som povedala. Áno? Keď som chcela aj tú rodinu zabezpečiť aj teda si urobiť to PhD. Potom som sa dala na tie manažérske pozície. Čiže veľmi ja som seba svojím spôsobom potlačila, svoje záujmy, svoje potreby, svoje čokoľvek a venovala som sa iba rodine a iba práci. A toto je dosť také ťažké rozhodnutie pre ženu, lebo ak ju porovnáte s mužom, muž takúto dilemu má veľmi zriedkavo. Žena ju má vždy (dôraz), áno? Muž neobetuje pivo s kamarátmi, alebo tenis pravidelne, alebo hokej v nedeľu. Ale žena obetuje väčšinou všetko to, lebo v nedeľu ešte stíha to, aby si naštudovala veci na ďalší deň, pripravila si veci na ďalší týždeň, upratala keď treba. Dobre, môžete mať pomocnicu v domácnosti, ale všetko vám tá pomocnica neurobí.

Okrem toho my ženy a muži sme iní. My ženy sme detailistky. My keď nemáme naštudované, my keď nevieme presne o čom to je, my sme si neisté. My sa neozveme a nikto nevie náš názor. Čiže, ak ho chceme povedať, tak máme všetko naštudované, aby sme vedeli, že to tak nie je a toto je moja originálna myšlienka. Muž je iný. Muž je viacej policy maker by som povedala. Čiže jemu, on tie súvislosti mu stačia poznať, aby vedel vysloviť veľmi rozumný názor. My máme tú povahu inú. Čiže zo ženy v živote v tomto smere nikdy nebude muž a z muža nebude žena. Dobre, ja hovorím vo všeobecnosti. Sú rôzne typy. Ale vo všeobecnosti sme väčšie detailistky, viac ideme do hĺbky, viacej chceme tomu porozumieť. A chceme si byť isté, že to čo povieme, že je fakt. My sme tie včeličky a keď sa tá včelička trošku začne, už by som povedala, začne zlietavať, tak že začne chápať, že toto je riziko, ktoré musím akceptovať, a nad ktorým, a s ktorým spím, to je ten prvý krok, ktorý tú ženu posúva ďalej.

Toto sa musíme my aj od tých mužov naučiť. Že musíme zobrať na seba určité riziko a povedať, že, žiť s ním, a troška sa pozeráť na veci z vrchu. Nielen teda z toho detailu. Toto je ten rozdiel. V tomto smere sme trošku iné ako muži a to je dobré. Lebo keby sme boli rovnakí, tak to by bolo zle, áno? Čiže to je dobre, že sme iné ako tí muži. Ale nás to tým pádom viacej, nám to berie viacej času, nás to viac zatažuje.

My sme v tomto také poctivejšie. Nehovorím, že muži nie sú poctiví, ale iným smerom poctivejšie, áno? Čiže ak chceme tú rodinu zvládnuť a tú robotu, tak venujeme tomu zvyčajne omnoho viacej času. Čiže nie je to len to. Viete, ja som povedala, že dnes to majú ženy trošku jednoduchšie, lebo za socializmu nebolo možné zohnať si ženu do domácnosti, aby vám pomohla a tak. Dnes je to už možné. Už niektoré tie balíčky pomocné sú. Ale opäť je to na tej rodine, na tej žene, na tej iniciatíve, ako že by to bolo niečo celo-spoločenské, áno? Čiže je to viacej na tej snahe na tej individuálnej osobnosti viac, ako to, žeby tá spoločnosť nám dávala a povedala chcem to. Toto tu stále necítiť. A ten život pre tú ženu je v tomto ťažší (pomalšie). Čiže z tohto pohľadu úplne chápem, keď ženy sa rozhodnú inak a ja to nikdy nebudem znásilňovať. Ja im ukážem cestu a nemôžem im povedať, že touto cestou musíte ísť, lebo ja som ňou išla. Bola ťažká.

#### **8. Aké a v čom sú podľa Vás najväčšie rozdiely medzi lídrom mužom a ženou?**

Ja neviem, aké sú základné rozdiely, lebo aj u mužov aj u žien nájdete rôzne typy. No väčšina, nie všetci, väčšina mužov lídrov je lídrom cez nejaké myšlienky, cez nejaké určovanie trendov, určovanie kam sa ide, takých by som povedala vízií. U žien je to skôr nastavenie si nejakého cieľa a dosiahnutie ho, áno? Čiže my ženy väčšinou si dávame krátkodobejšie ciele, dosiahnuteľné, čo je veľmi dobré, pretože mi potrebujeme



povzbudenie. To znamená, ak ten krátkodobější cieľ dosiahneme, to nás povzbudzuje, aby sme išli ďalej. Muži majú víziu, majú dlhodobé ciele a potom postupne robia korekcie, ako tie ciele dosiahnuť. Čiže v tomto sú určite iní. Čiže oni idú cez taký leadership, povedzme, poďme hentam, alebo poďme tam, ideme beh od Tatier k Dunaju, áno? Napríklad, áno, a my ideme na polmaratón, áno? Čiže je to trošku, trošku, trošku iné.

### 9. *Čo pre Vás znamená diskriminácia v práci?*

Ja som osobne diskrimináciu v práci zažila iba raz, keď som nastúpila do prvého zamestnania. Odvtedy som sa s ňou nestretla. Ja osobne si myslím, aspoň a aj tie moje prieskumy tu ukazujú, že necítia diskrimináciu ani ženy ani muži tu. Že dneska je tá situácia taká, že vám ide o zaj o dobrého človeka a je nám úplne jedno, či je to žena alebo muž. Ja Vám poviem pravdu, úplne je mi to jedno (dôraz). Ja hľadám teraz šéfa sekretariátu. Mne je jedno, či to bude muž alebo žena, len nech ma presvedčí, že je dobrý. Čiže z tohto pohľadu, mám taký dojem, že tie ženy, aspoň aj tie výsledky naznačujú, diskrimináciu necítia. A veľká drvivá väčšina z tých, čo sa hlásia na vyššiu pozíciu a boli dobré, tú pozíciu dostali. Nebol tam, necítili, že by bola diskriminácia.

A ja hovorím, osobne si myslím, že dneska už tú diskrimináciu nevidíme. Kde sa zverejňujú nejaké štatistiky (rozvláčne, negatívne?), že, že ženy majú nižšie príjmy ako muži, to sa môže cítiť, ako určitú diskrimináciu a to súvisí podľa mňa s dvojím faktorom podľa mňa. Po prvé, u nás keď si vezmete pobočky, čo sú nižšie platené pozície, tak je tam väčšina žien. Veľmi málo mužov tam nájdeme. Čiže tie včeličky sedia tam, ja hovorím. A na ústredí je to už úplne iný pomer, kde sa robia strategické veci a veci súvisiace s budúcnosťou firmy. To je jedná vec, ten rozdiel tam môže byť.

Ale druhý rozdiel, ktorý je a ktorý je závažnejší, a ktorý súvisí o zaj s nami ženami, je ten, a poviem vám to na príklade, dneska hľadám šéfa sekretariátu. Ak sa mi prihlási muž, (pauza), bude mať jasne zmapované aké asi finančné podmienky si môže žiadať a vypýta si o 20 % viacej. Ak to bude žena, (pauza, úškrn?) nebude mať zmapované finančné podmienky, bude vychádzať z toho, čo zarábala naposledy a povie, že buď to alebo trošičku viacej. Čiže my máme opäť mužský a ženský princíp. Muž si zapýta hneď, lebo si povie, kto vie, kedy mi najbližšie zvýšia mzdu a keď si nezapýtam dostatočne, budú si myslieť že som lacný a že nie som dobrý. Toto je pozícia muža. Ale má to naštudované, opýta sa všetkých, koľko si môže pýtať, a nikdy si nevypýta viac, ako tých 20 %. Tie si dá, lebo vie, že niečo sa skreše.

Ženy čakáme, že nás niekedy niekto ohodnotí, viete? My najprv chceme ukázať...a potom čakáme, že nám povedia, že ste vynikajúca a teraz ťa tam dám. Čiže to je v nás (dôraz).

Avšak, dneska už niektoré manažérky, ktoré prídu, povedia: „Toto je moja cena, pod ňu nejdem.“ Áno, mnohé to robia, no zatiaľ je to kvapka v mori. Väčšinou prídu a povedia: „Tak ja z tejto sumy vyžijem.“, áno? Ony povedia: „Toto idem urobiť s tým, že neviem či to dokážem, ja neviem či budem dobrá v tom, lebo viete, je to nová pozícia, je to nová inštitúcia.“, (ako výhovorky) a tak ďalej. Čiže my máme o sebe vždy viac pochybností ako majú muži.

Muž, keď sem príde, všade bol, všetko videl, aj keď len prstom na mape. My ženy povieme presne, kde sme neboli a kde sme boli (smiech). Čiže to je iné myslenie. Je to v nás! (dôraz, zvýšenie hlasu). Ja som taká istá. Ja keď som išla na hociktorú pozíciu, nikdy som sa nebila, že chcem mať taký plat, ako muži. Ale keď som už videla, že som dobrá, že som to dokázala, že som možno o viacej lepšia, tak som potom prišla. To bola tá moja prvá pracovná skúsenosť: „Prečo ma nedorovnáte na muža? Ja myslím, že podávam ten istý výkon!“, a tak ďalej. Ale najprv (dôraz)...(pauza) som chcela, že musím to ukázať. My máme tak viacej pochybnosti o tom, či dokážeme tú pozíciu zvládnuť a ceníme sa nižšie. A potom čakáme, že ten šéf si nás všimne, že nás ohodnotí a veľmi sa z toho tešíme. A keď nie je dostatok prostriedkov, tak potom sme sklamané.

Muž to robí inak. A to tu budem mať. To si viem presne predstaviť, keď tu budem robiť výberové konanie. Tieto princípy tu budem mať. Takto to je. Čiže pýtame si menej, áno? Lebo čakáme, že v budúcnosti nás niekto dorovná. Ale už mám skúsenosti s pár manažérkami, čo povedali: „Pod túto cenu ti to nebudem robiť.“ Čiže učíme sa trochu sa vážiť viacej seba, trochu oceniť to čo máme v sebe, ale opäť, je to rozdiel medzi ženami a mužmi. A hovorím, ale preto chceme mať zmiešané kolektívy, nechcem mať rovnaké. Ak budeme my muži, tak na čo by sme tam chceli doniesť nejaký iný prvok. Takže úplne je to normálne a s tým treba v živote rátať.

#### **10. Môžete mi o diskriminácii, ktorú ste zažili, povedať viac?**

Ja som nastúpila do prvého zamestnania v roku 1977, čiže koľko to je? 40 rokov tuším, dosť veľa (úsmev). No a vtedy mi pri tom pohovore, išli sme spolu s manželom, už som bola vydatá, bola som v 5. ročníku na vysokej škole, začiatkom, a hľadali sme si byt s prácou vlastne. Byt s prácou. A došla som do svojho prvého zamestnania a povedal mi, už keď sme, už keď som skončila, som mala červený diplom, čiže s vyznamenaním som skončila vysokú školu a ten námestník, ktorý ma prijímal, povedal že: „Ale my tu nepotrebujeme ambiciózne ženy a ani žiadne ženy, ktoré chcú toto. My potrebujeme tu mať mužov, šikovných. Preto Vás berieme. Berieme Vás kvôli Vášmu mužovi.“ Ale ja hovorím reku: „Ale dobre, ale ja mám červený diplom síce, ale ja neviem nič, ja sa chcem učiť“, ja som už bola tehotná s prvým dieťaťom: „ja chcem mať rodinu a chcem sa učiť.“

To je prvá vec, čo mi povedal. Ale čo mi ešte povedal, že aby som nemyslela, že budú so mnou zaobchádzať rovnako, ako s mojím mužom. Berú ma kvôli môjmu mužovi, nie kvôli mne. To bola prvá vec, čo som zažila, čo bolo pre mňa dosť kultúrny šok, lebo na tej škole máte pocit, že ste rovnocenný a že teda nie je nad vás a tak.

A druhý bol, keď som sa vrátila z materskej po deviatich mesiacoch a chlapci išli voľakedy na ročnú vojenskú službu. Starší si to pamätajú. No a oni sa vrátili po roku a ja po deviatich mesiacoch. Mňa posunuli o jednu triedu a tých chlapcov dali okamžite o 4 triedy hore. No a keď som už dokázala, že viem, tak som išla za mojím šéfom a hovorím mu: „Prečo mám nižší plat, nižšiu triedu?“, a že: „...by som chcela, aby ma toto (povýšil).“ A on povedal: „Lebo si žena.“ Áno? Že buď rada, že toto...a keď som sa viackrát ohlásila, prišla som s nejakými nápadmi, tak ma začali izolovať, lebo sa im zdalo, že sa to nepatrí, lebo mnohí si mysleli, že ich ohrozujem. Že teda vysokoškolačka, ohlasuje sa ešte a tak.

A trvalo mi to dosť dlho, pokiaľ som toho námestníka a toho môjho riaditeľa presvedčila, že mi potom ten plat dorovnal. Ale jednoducho povedal, že ja som žena a prečo chcem mať taký istý plat, ako majú chlapi, lebo chlapi majú vyššie platy. Takže ja som tam dosť cítila takú, aj z hľadiska toho postavenia celkového, som cítila, že mi každý dal najavo, že žena, čo chceš, zarad sa, keď sa zaradiš, nebudeš mať problémy. Dostaneš nejakú mzdu, dostaneš nejakú prácu, veľmi sa neohlasuj, veľmi si nepýtaj tú prácu. Tej práce tam nebolo veľa (dôraz). Tak som si stále nejakú pýtala, lebo som cítila, že som nevyužitá, tak som chodila a otravovala všetkých od námestníka počnúc: „Dajte mi niečo robiť, lebo ja sa zbláznim.“ Tak už celá, už ma riaditeľ podniku zavolať a povedal: „Nemám, je nedostatok práce, čo chcete robiť?“ oni všetci mysleli, že ja chcem pozíciu. Nie, ja chcem robiť, ja sa chcem učiť.

Čiže to sme boli taká prvá generácia takých mladých ľudí, ktorá prišla na ten vidiek a do menších miest a chcela tam začať, pretože tie bytové podmienky predsa len tam boli. No a vtedy prvý krát som pocítila, že mi niekto opakoval každý druhý deň, že som žena a že čo teda sa ohlasujem. A videla som to na aj na .... (nezrozumiteľne) aj na všetkom. Ale odvtedy, už nikdy v živote. Takže, bola to moja prvá skúsenosť.

Odišla som potom odtiaľ. Povedala som, že tam nezostanem, môj muž to pochopil. Išiel teda so mnou, lebo on všade kde prišiel, tak ho brali. To bolo dosť taký veľký diametrálny rozdiel a také zadosťučinenie som dostala asi, už som robila na ekonomickom ústave akadémie vied, no a už som bola prof. vtedy a na konferencii som sa stretla s týmto námestníkom. A hovoril mi, že: „Najväčšiu chybu, ktorú som v živote urobil, bolo, že som ťa poslal preč.“ Že až potom pochopil, o čom to je a povedal: „Vráťte sa, dám vám 4-

izbový byt.“ Už sa nevrátim, už som inde, už sa nevrátim. Ale to bolo, že spravil najväčšiu chybu a to bolo také zadosťučinenie pre mňa, že ten môj boj nebol taký márnny pre mňa (úsmev, satisfakcia). Že pochopil, že som niečo chcela pohnúť dopredu, že som chcela, tak ako ja hovorím svojim mladým kolegom: „Majte otvorené oči (dôraz, poučujúco). Nič čo je dané, všetko môže byť inak (dôraz, poučujúco). Začínajte. Prineste nové nápady. Povedzte, ako to vy vidíte inak, lebo my už sme v tých našich chodníčkoch zabehaných, už žijeme.“ Čiže tiež tých mladých podnecujeme, aby nám povedali, ako to môžeme inak robiť, aby sme boli lepší, aby sme boli prijateľnejší, aby sme boli pružnejší, aby sme boli flexibilnejší. No a toto sa vtedy nejako tak nenosilo. A to bolo jediný krát, nikdy potom v živote som už nepociťovala absolútne žiadnu diskrimináciu ani čo sa týka práce, ani čo sa týka platu, ani čo sa týka zaradenia, ničoho a nikdy som nemusela o to extra bojovať.

### ***11. Môžete mi opísať vašu cestu k vrcholovej riadiacej pozícii?***

Keď som ešte robila na ekonomickom ústave SAV, ako moje druhé zamestnanie, po tej mojej prvej skúsenosti a robila som si PhD. Po ukončení PhD v roku 1990, to bolo vtedy CSC, kandidát ekonomických vied, som dostala takú prvú, takú akože (pozíciu), akože vedúca tímu. No a v tom období mi volal,...(pauza, zamyslenie sa) 89, pardon, 89 som končila a v roku 90 mi teda zavolať môj bývalý šéf, člen mojej šéfskej kandidátskej práce, ktorý bol vtedy tu v tej štátnej banke a povedal: „Elenka, čo by ste na to povedali, že keby ste prišli robiť tu do tej štátnej banky Československej?“ A ja že: „Ja neviem, ja som tu spokojná a toto...“ a povedal, že: „Dám Vám dva týždne na to, aby ste si to rozmysleli.“

A to bol piatok a ja som to vyhodila z hlavy, lebo ja som vždy rozmýšľala, až keď to bolo nevyhnutné rozmýšľať. Čo sa tým budem zaoberať dva týždne, nie? No a na to mi ten nasledujúci pondelok volal, že: „Elenka, ako ste sa rozhodli?“ A ja reku: „Veď ste mi dali dva týždne!“ A on: „Nešiel som na dovolenku, tak chcem rozhodnutie dnes.“ Tak ja reku: „Dobre, môžem dojsť za Vami?“ Tak som prišla za ním a to bolo dosť kľúčové v mojom živote toto rozhodnutie. A sedel tam jeden riaditeľ odboru, ktorého ja som poznala, pretože keď sme chodili na rôzne obhajoby a do komisií, tak ja som bola vždy za ekonomický, v oblasti finančníctva. Ja som skončila financie, čiže v oblasti menovej politiky, v oblasti finančníctva (zrýchlene), tam som bola vždy ja za ekonomický ústav a on tam bol vždy za štátnu banku. Čiže sme sa poznali (pomalšie). A on mi povedal, že: „Toto by bol Váš šéf.“ A ja že: „No ak bude on môj šéf, tak to beriem.“ To bolo veľmi spontánne rozhodnutie, že som sa rozhodla odísť. Bez akýchkoľvek, jednoducho som sa rozhodla. A odišla som. Ja som vždy, keď som niečo povedala, tak som slovo vždy splnila. Čiže už som ho potom nemenila, nerozmýšľala, už som ho splnila.

No a keď som tam prišla tak on ma zavolať asi po 4 mesiacoch a chcel ma urobiť vedúcou oddelenia. Ja som povedala, že nechcem ísť do manažérskych pozícií. Mám dve malé deti a že ja potrebujem tie deti, aby som sa mohla o tie deti starať, a že nechcem manažérsku pozíciu. To bolo v roku 90, koncom roka, lebo som tam nastúpila v septembri, tak koncom roka to bolo. A niekedy v apríli, sedeli sme v kancelárii s potom guvernárom čo bol, Juskom, sedeli sme spolu v kancelárii a prišiel ten náš šéf a hovorí: „V štátnej banke chcú, aby sme zriadili dva nové odbory, odbor menovej politiky, odbor bankových obchodov,“ a že: „Marián (ako Jusko), teba by som navrhol za toho riaditeľa toho odboru menovej politiky a teba Elenka, že za riaditeľku odboru bankových obchodov.“ A ja v takom tóne: „I-va-nkooo (pomaly, ako keby zívala, ako spomalená platňa), v živote (dôraz) v štátnej banke ženu do takej pozície nedajú.“ On odvetil: „Ale ja Ťa chcem navrhnúť (hltavo)!“ A ja: „Keď ma navrhneš, tak to vezmem.“ A on hovorí: „Sľubuješ?“ (chrľivo, nedočkavo). „100 %! Ja vždy svoje slovo plním.“ A takto sme sa rozišli. A dobre som sa na tom bavila. A už som to pustila z hlavy a nestarala o to.

Asi o mesiac a pol prišiel k nám do kancelárie a povedal: „Tak vám chcem oznámiť (vážne), že Marián, ty si menovaný za riaditeľa odboru menovej politiky a ty si menovaná za riaditeľku odboru bankových obchodov. Dúfam, že slovo držíš.“ A ja že,...(pauza) šoknutá (pauza, výraz šoku v tvári): „Držím vždy (ticho, šokovane).“ On: „Tak ideš do pozície.“ Tak som sa 1.júla stala riaditeľkou odboru. A nechcela som robiť, pol roka predtým vedúcu oddelenia. Ale toto už bol sľub (dôraz), áno? Takže to bolo niečo, niečo iné, no. Musela som splniť to slovo. A tak som sa dostala, to bola moja prvá pozícia.

No a potom prišlo rozdelenie republiky a tento môj šéf prišiel za mnou a už mal vtedy nejakých 67 alebo ja neviem koľko rokov, a hovorí: „Ja si to už netrúfam robiť, tam treba vedieť jazyky cudzie, tam treba všetko, zakladá sa Národná banka Slovenska, vezmi tú vrchnú riaditeľku ty (prosiac).“ No a vtedy sa odmietnuť nedalo. To bola eufória zakladania nového štátu, novej inštitúcie. Strašne (!) som sa bála. Strašne (!) som sa bála. Ale teda povedala som, že povinnosť mi káže to zobrať, a že teda urobiť to. Tak som bola zodpovedná za polovicu banky fakticky, vybudovanie. Robilo sa deň, noc. Inak to bola robota deň noc, soboty nedele. Vtedy tá rodina najviac trpela (ospravedlňujúco). A už som vtedy nevedela povedať (nie), to bola taká eufória. Jednoducho povinnosť každého z nás prispieť k tomu, aby, aby to fungovalo (dôraz, nadšenie, výzva)!

Takže som sa stala potom vrchnou riaditeľkou od 1.januára 93 a v 94. členkou bankovej rady. Čiže ako prvá žena v histórii som sa do týchto vysokých pozícií dostala. Ale vtedy sme to vôbec nebrali, že je to moja manažérska funkcia. Vtedy sme to brali, ja som robila s tými ľuďmi od začiatku všetko (nadšene, so zápalom), od výberových konaní, až po

prípravu všetkých materiálov. My sme robili ako robotníci. Vtedy nešlo o to, že vy ste taký šéf, alebo taký šéf. Všetci sme robili všetko spolu. Dobré, ja som mala väčšiu zodpovednosť potom rozhodovaciú a tak ďalej. Ale to bolo obdobie, z tohto pohľadu, z profesionálneho, fascinujúce. Aj z ľudského, aj z profesionálneho, fascinujúce obdobie! Jednoducho obdobie, kde ste boli, ako keby ste vypili každý deň dve fľaše vína, alebo keby ste nejaké narkotika zobrali. Jednoducho to bolo obdobie, kde bola eufória, kde sme to robili s obrovským nadšením, kde tie problémy pre vás neboli problémami. Ako sa to dnes pekne hovorí, boli výzvami. Ako to bolo obdobie, kedy sme nepozerali na to, či je deň, či je noc a chceli sme, aby sme boli ako Slovensko úspešní, aby tá naša inštitúcia, tá Národná Banka Slovenska prispela k tomu, aby to Slovensko bolo úspešné.

Čiže tam bolo strašne veľa takej tej eufórie a vtedy sa nehovorilo nie. No a potom už viceguvernérka bol taký prirodzený postup, že ma už navrhli za viceguvernérku. A to bol taký prirodzený postup, že som fakticky to, čo som predtým kreovala, ako aj riadila celé. To už bola v tom 2000 roku viac pozícia, ktorá bola už tá manažérska, už tá vysoká manažérska, ktorá bola aj vo vzťahu k zahraničiu vyjednávať, negociácie a tak ďalej a potom opäť myšlienka eura. Začali sme robiť na eure. Zas sme začali tú prácu od začiatku a opäť to bolo fascinujúce.

Čiže to celé obdobie toho môjho manažérskeho vzostupu malo taký prirodzený vývoj. Nemalo to taký, a teraz chcem toto (drsne). A robím všetko preto, aby som tam bola (silene, ako keby to chcela dosiahnuť). Bolo také úplne prirodzené, že išli možno lídri do takých tých pozícií, o ktorých sa vedelo, že to zvládnu a za ktorými tí ľudia boli svojim spôsobom ochotní ísť a pre ktorých boli ochotní robiť. A tu bolo to isté v tom eure, presvedčiť o tom eure, že je dobré pre to Slovensko.

To je možno tiež časť toho leadershipu, že ste dokázali priniesť argumenty na stôl aj keď tie argumenty boli pri tej mladej republike veľmi krátke, tie čísla všetky a boli z hľadiska ekonomickej analýzy a toho presvedčenia veľmi krátke a napriek tomu, dokázať to, že tomu Slovensku to pomôže. A stalo sa to. To bola časť toho leadershipu, že ste dokázali aj tie najvyššie orgány a vládu presvedčiť, že je to dobrá myšlienka. Čiže takto som sa ja dostala do takýchto pozícií. Takým úplne vývojom, ktorý skôr ma vtiahol, tej vývoj (nadšene), ktorý bol, že som išla (nadšene), ako keby som si ja bola niečo budovala, a teraz také školenia, hentaké školenia a taký krok a taký krok. Skôr to bolo také, že som sa učila za pochodu, ako sa to hovorí, áno? Že, že nemala som žiadne školenia manažérske, nič, ale museli sme začať s tým, čo sme odkukali, odpozerali a s tým, čo sme mysleli, že je správne. A hovorím, veľa tam zohrala eufória, veľa tam zohralo nadšenie

a veľa tam zohralo to, že robíme nejakú správnu vec pre Slovensko. A to bolo by som povedala 50 % toho celého kumštu (smiech), že tam bola táto radosť a toto nadšenie.

No a potom, keď som skončila, vtedy bola možnosť byť v bankovej rade len dve obdobia. Čiže, keď som skončila druhé obdobie, tak som sa mala rozhodovať medzi tým, čo budem robiť. Samozrejme, bola som viceguvernérka, takže takých miest tam nie je viacej a teraz si poviete, že ostanete robiť teraz tu toto a toto. Štruktúry boli vybudované, ľudí pod sebou som mala. Lebo časť mojej filozofie bola tá, že som mala pod sebou vždy dvoch ľudí pripravených, že môžu nastúpiť na moje miesto. Vždy, keď som išla po tom rebríčku hore, dala som môjmu šéfovi dvoch ľudí, ktorí sú 100 % pripravení s tým, že ju môže hocikto zobrať, túto moju pozíciu. Lebo ja som ten typ riadiaceho pracovníka, ktorý chce mať pod sebou čo najlepších ľudí. Nie ten, čo má všetko v hlave a tí ostatní sú len...daj mi toto číslo, daj mi toto a že ja som nenahraditeľná. Ale ja som tým, že som prežila v mladom veku to, že mi ten manžel nečakane zomrel, tak som sa naučila, že každý z nás musí byť nahraditeľný a vždy som tvrdila, všade musíte byť nahraditeľný. Nenahraditeľný ste len v rodine. Všade inde (dôraz) vás nahradí lepší alebo horší. Skôr alebo neskôr (dôraz, materinsky, poučujúco). Všade inde v manažérskych (funkciách) ste nahraditeľný. Jedine, kde nie ste nahraditeľný, ste v tej rodine. Tam vás nevie nahradiť nikto.

Takže toto bola moja filozofia a preto som vždy mala pod sebou pripravených ľudí. No a keďže som ich mala pripravených, keďže tí ľudia vyrástli, bolo prirodzené, že som sa o tú nižšiu pozíciu v banke neuchádzala, lebo som na tých pozíciách mala ľudí, ktorí, by som povedala, prešli tým vývojom. No a vtedy som sa mala rozhodnúť, či ostanem ako poradca, (krátka pauza) alebo či pôjdem na trh (stíšenie hlasu).

Išla som na trh (tichšie). Som sa rozhodla. Mala som 53 a pol roka a že idem to skúsiť na trh. Dostala som pár ponúk a skoro som už bola v zahraničí, skoro jednou nohou, ale na to prišla ponuka odtiaľto (VÚB) a tá ponuka mala v sebe obrovské čaro pre mňa, lebo bola o tom, že zaviesť euro vo VÚBke. Čiže od myšlienky, pri ktorej som bola, cez rozpracovanie všetkého, procesov a materiálu, vtedy som všetko robila, privedenie krajiny do systému výmenných kurzov 2 a potom to zavedenie v praxi. Pre mňa to bolo ukončenie toho celého procesu. Opäť som sa strašne bála, to Vám poviem pravdu. Keď som sem prišla prvý deň do práce, som si povedala: „Pre boha, čo tu ty robíš? Veď si v živote v komerčnej banke nerobila. Ešte tu ideš zavádzať euro. Tu si môžeš taký prúser, takú hanbu urobiť, že neviem čo.“ A povedala som: „Rozhodla si sa a ideš!“ Vstúpila som dnu a už to nabehlo. Čiže dostala som pozíciu v bankovej rade ako vrchnej riaditeľky zodpovednej za finančné kapitálové trhy, a zároveň, nie v bankovej rade, v predstavenstve, a vrchnej riaditeľky zodpovednej za finančné a kapitálové trhy za úsek

a po druhé za zavedenie eura. No a keď som to euro zaviedla, opäť jedno nádherné obdobie eufórie všetkého a tvrdých rozhodnutí aj tvrdých týchto všelijakých situácií ťažkých, tak som dostala možnosť teda byť zástupkyňou generálneho riaditeľa, čo som momentálne teraz. Toto bola celá tá moja kariéra.

### ***12. Máte pocit, že ste sa stretli s mnohými prekážkami na tejto ceste?***

Ja prekážky nevidím, ja nepoznám prekážky (argumentatívne, odmietavo)...(ticho, pauza). Ja jedine čo poznám, keď sa niečo stane takého, čo neviete vrátiť späť, ale ostatné veci... Samozrejme, boli rôzne situácie, boli rôzne problémy, ktoré ste museli riešiť a pamätám si, v tých 90-tych rokoch, že to bolo veľmi ťažké. Izolácia Slovenska, presvedčať, aby tá koruna bola pevná, aby tá koruna nebola tým, tým problémom. Potom prišla turbulentná doba, bolo treba rozhodovať niekedy aj proti názoru vlády. Bolo treba mať aj takú osobnú odvalu a rozhodnúť, napriek tomu, že človek mnohokrát riskoval tú svoju pozíciu, ale to ja som brala ako úplnú súčasť toho života a nie ako prekážky.

Ja som sa nestretla s prekážkami, takého typu, že by mi niekto hádzal polená pod nohy, alebo takými malými prekážkami. Ja naopak, priznám sa, keďže som bola pri zavedení dvoch mien a aktívne som na nich participovala a tá krajina naša, Slovensko, prešla rôznymi obdobiami. Prešlo obdobiami takými temnejšími, aj takými svetlými, dokiaľ sa stalo štandardnou krajinou, ktorou sme dnes. Tiež si to prešla. Ja som to brala, áno? Nespávala som mnohé noci, sa stalo, že som nespala, lebo som nevedela, či niečo navrhnem tej bankovej rade, či ozaj je ten správny krok. Chvála bohu, nejaký anjel strážny bol nado mnou, že vždycky, čo som navrhla a nevedela podložiť číslami, iba určitými fragmentmi, ktoré mi hovorili, že niečo spolu nehrá, tak sa ukázali ako správne. Takže nakoniec tie návrhy boli dobré. Napríklad aj taká tá prvá devalvácia slovenskej koruny. To boli ťažké (dôraz) rozhodnutia, ale neboli to prekážky. Boli to ťažké rozhodnutia, boli to dilemy. Stalo sa, že som v noci nespávala. Ja si pamätám, že som sedela a rozmýšľala, čo urobím, som sa v noci budila, písala si poznámky. Ešte čo musím ráno si rozanalyzovať, čo sa musím opýtať, čo ešte, na čo sa musím pozrieť. Ale to boli, to bola súčasť toho procesu. Ja prekážky nepoznám, neviem.

Navyše, ja mám takú zásadu, keď ste optimista a keď vie každý, že chcete nájsť riešenia, nepoznáte slovo nie. Takže tie prekážky k vám ani neprídu. Na čo by sa unúvali, keď vedia, že aj tak ich nebudete brať vážne. Čiže to je taký môj prístup k tomu.

### ***13. Komu alebo čomu vďačíte za svoj úspech?***

V prvom rade možno vďačím môjmu otcovi, ktorý mi znepríjemnil moje detstvo. Ale ukázalo sa (úprimný smiech), že ma naučil veci, ktoré sa mi v budúcnosti zišli (smiech



pokračuje pomedzi slová), pretože nám dal veľmi prísnu výchovu a žiadal od nás vždy dôsledné plnenie všetkých úloh. Ja keď som priniesla dvojku zo školy, tak už sa mračil, lebo už sa mu dvojka nepáčila. A keď som mu povedala, že: „Bola som najlepšia, najlepšiu známku som mala“, odvetil: „Mňa to nezaujíma, že si mala najlepšiu, mala si mať jednotku.“ Môj otec poznal len jednotky a poznal len vynikajúce vysvedčenia, takže on nič iné nepoznal. Môj otec poznal dochvilnosť. To znamená, ak som prišla z kina o 5 minút neskôr, tak 3 mesiace ďalšie sa do kina nešlo. Čiže naučil ma tomu, že sa chodí všade načas.

A môj otec ma naučil vždy dodržať slovo: „Vždy, keď dáš slovo, ho musíš dodržať. Áno, môže sa stať, že ho niekedy dodržať nemôžeš z určitých dôvodov, ale to musí byť veľká výnimka. Nemôže to byť pravidlo.“ A preto som dodržala slovo, ktoré som dala tomu môjmu šéfovi v štátnej banke, že ak ma vyberú, tak to vezmem. Čiže ja som bola naučená vždy dodržať slovo. V tomto som bola trošku taký muž. To je skôr taký mužský princíp. Ženy chodili všade neskoro a ja všade načas. Nedodržali slovo, ja som ich vždy dodržala. Čiže takéto princípy ma ten môj otec naučil a tvrdo ma trestal, pokiaľ som ich nedodržiavala. Takže sa mi to dostalo do krvi. A naučil ma byť usilovná, robiť na seba viacej, ako chce niekto. Chodila som na harmoniku, chodila som na jazyky. Čiže učil ma stále, že musím robiť viacej, ako si vyžaduje škola. To ma posúvalo trocha ďalej. Dávalo mi iné rozmery.

V tomto smere aj matka dala do mňa svoje ambície, pretože ona bola sirota a chcela byť raz učiteľkou. A sa jej to nepodarilo, tak mňa všade podporovala. Ukázalo sa to v období, kedy, zaujímavý paradox v našej rodine, že som povedala mojim rodičom, že chcem ísť na vysokú školu. Otec povedal: „Žiadna vysoká, vydaj sa a maj deti!“, napriek tomu, že vždy chcel samé jednotky odo mňa. Avšak, matka povedala: „Nie, ideš na vysokú!“ a presvedčila toho otca, že nakoniec, síce mi dal podmienky, ale nakoniec s tou vysokou súhlasil. To bolo zaujímavé, ako ten môj otec nevedel prejsť taký určitý prah, ktorý bol, že žena má mať deti (s úsmevom) a rodinu, napriek tomu, že ma nútil a musela som mať vždy samé jednotky a chcel, aby som všade bola vyznamenaná a dobrá žiačka. Takže, on mi, oni mi dali, moji rodičia mama dala takú, takú určitú ambíciu nebáť sa toho, že si žena a že ukáž, že to vieš. A otec mi dal to, že ma naučil tie princípy také, čo sú potom dôležité pre ten ďalší život. To znamená, že robiť vždy niečo navyše. Neuspokojiť sa s tým, čo viem. Písal môj otec články a tiež robil veľa vecí takých iných, čo nemusel robiť. A naučil ma teda, chodiť všade načas a robiť všetko načas. A držať slovo a to boli také hlavné princípy, z ktorých som aj potom v živote žila a dodnes žijem, musím povedať.

*Po určitej chvíli, keď bolo ticho, som začal klásť novú otázku, no účastníčka ma prerušila.*

A potom taktiež môj nebohý manžel. Ja som nechcela nikdy študovať ekonómiu. Ja som chcela študovať jazyky. Lebo v jazykoch som videla, že sa dajú prekonávať hranice, ktoré tu boli zatvorené. A že vidíte trochu aj iné svety a spoznávate iné svety. Rodičia rozhodli, vzhľadom na to, že otec bol vtedy ťažko chorý, že pôjdem na ekonómiu. A vždy som ekonómiu brala a bola som naučená robiť všetko. Presne, to tvrdí, na samé jednotky.

Tak som sa dostala na vysokú školu a tak som aj tú vysokú školu robila, aby som dostala štipendium, prospechové, sociálne. Čiže všetky štipendia som brala, ktoré boli možné. Okrem toho som si zarábala v pekárňach, pretože som prvé dva roky musela študovať diaľkovo, keďže som mala zlý kádrový profil. No ale potom som stretla môjho muža, ktorý bol idealista. Ktorý, s ktorým som debatovala o ekonómii a zrazu mi otvoril úplne iné rozmery, aké tá ekonómia má. Ja som pre zmenu zistila, že sa predom mnou zrazu otvorila, utvorila neznáma zem, ktorú som postupne začala spoznávať a kde som začala zrazu milovať to, čo som študovala. Čiže tí dvaja ľudia, tie dve veci ovplyvnili môj ďalší život. Čiže jeden ma naučil to, čo treba robiť, aby bol človek dobrý v budúcnosti. A druhý ma naučil, že to treba robiť s láskou. Je to niečo, čo je treba robiť s láskou, je to niečo, čo je zaujímavé, neprebádané a každý deň vás to niečím prekvapí. Čiže tieto dva prvky sa fakticky vo mne stretli z hľadiska tej mojej budúcnosti.

***14. Spomeňte si prosím Vás na to, ako ste sa "konečne" ocitli v líderskej pozícii. Ako ste na tejto pozícii začali vnímať a reagovať na ženy, ktoré sa taktiež chceli dostať do exekutívy?***

Ja sa snažím čo najviac žien k sebe dostať. Ja mám pod sebou dnes 3 ženy z tých mojich 7 alebo 8 manažérov a snažím sa ženy, keď sú dobré, aby ich bolo vidieť. No a hovorím, pretože aj dneska som napríklad menovala na pozíciu, čisto mužskú – na šéfa bezpečnosti, som menovala ženu minulý rok. Takže snažím sa, ak nájdem takú ženu, ktorá je schopná a ochotná takú pozíciu zobrať a má na to, je schopná na sebe robiť, snažím sa ženy povzbudzovať, aby do tých pozícií išli. Aj keď si myslím vždy, že je dobre mať miešaný kolektív. Pretože, muž vloží do toho kolektívu iný pohľad, žena iný pohľad a ten výsledok je tým pádom lepší a komplexnejší. A snažím sa teda tie ženy nejakým spôsobom (prijímať? zapájať do tímu?), keď sú dobré.

Potom sú samozrejme ženy, ktoré nie sú dobré a pri ktorých som mala dojem, že nerobia tomu ženskému pohlaviu bohvie akú česť. Tak tam nie. Ale keď vidím, že v tej žene je potenciál, snažím sa ju povzbudzovať, aby robila na sebe, aby išla a snažím sa presvedčiť a netreba ani potom, lebo s tým, že s tými ženami trochu pracujem, troška ich mentorujem, tak tie, keď prídem s návrhom, že chcem do tejto riaditeľskej pozície, ženu, tak väčšinou je to akceptované. Že už má takú tú prirodzenú autoritu vytvorenú tou svojou prácou. Čiže snažím sa tých žien dostať trochu viac do povedomia. A na druhej strane, riešim

s tými ženami aj tie dilemy, o ktorých sme hovorili, že tie ženy chcú mať partnera, chcú mať rodinný život, chcú mať deti a dostávajú sa do tej dosť ťažkej situácie. Tam sa im snažím pomáhať trochu radou, príkladmi. Teda tým, aby si nemysleli, že ich problém je ojedinelý, unikátny a neviem čo a že je neriešiteľný. Čiže snažím sa s nimi hľadať riešenia, ako vieme toto riešiť a aké sú tam cesty.

**15. Máte pocit, že projekty, na ktorých ste pracovali alebo pozície, do ktorých Vás pozvali boli riskantné?**

Ja neviem. Mňa nikto nikde nepozýval (ironický smiech). To vzniklo prirodzene a možno že v tom je ten leadership, že ma nikto nemusel pozývať, ale že išli za mnou, za tými myšlienkami tí ľudia mnoho krát. To je prvá vec. A všetko bolo riskantné (potichšie). Samozrejme (potvrdzujúco). Aj robiť menovú politiku pre Slovensko bolo riskantné. Nevedeli sme nič o tom. Učili sme sa. Všade (dôraz). Konzultovali. Pomáhali nám medzinárodné inštitúcie. Ale vždy to rozhodnutie bolo na nás. Ale ja sa nikdy nebojím zobrať rozhodnutie a zobrať zodpovednosť. To je súčasť mojej práce a to bolo vždy súčasť mojej práce. Áno, riskovala som (so zápalom). Ak navrhnem zlé rozhodnutie, že ma môžu aj zavrieť, alebo by som niečo urobila, zavrieť do basy.

Snažila som sa profesionálne byť tak, aby keď som spravila rozhodnutie, bolo odôvodnené. Aby som presvedčila tých ostatných, že asi je to tá správna cesta. Ale riziko tam bolo vždy (dôraz, zvýšený hlas). Lebo my sme vždy rozhodovali na základe minulého vývoja, minimálne 4 roky starého, o budúcnosti (dôraz), o budúcich piatich, desiatich, alebo dvadsiatich rokoch tejto krajiny. A tu vždy beriete riziko. Takého rizika sa nebojím.

Áno, beriem ho aj dnes. Aj tu sa mnohokrát rozhoduje a ja za to rozhodnutie vezmem tú zodpovednosť a prijmem to rozhodnutie. A myslím, že o tom to je. Že vy musíte byť schopný zobrať to veľké, napríklad poviem mojim kolegom, nevádi, ja to riziko vezmem na seba a ja to podpíšem a ja si za tým budem stáť, keď som o tom presvedčená. Iná vec je, že človek sa dostal do rôznych možných pokušení v minulosti. A tam musíte byť pevný a tvrdý v zásadách. To znamená, zvoliť si tú cestu postupnú, ktorá vám, ako ja hovorím, prinesie plat každý mesiac, ale neprinesie vám bohatstvo, ako zvoliť si cestu nejakú inú, neštandardnú, jednorazovú, kde môžete síce zbohatnúť, ale už ste zaplatili ten svoj dlhodobý profesionálny rast.

Čiže ja som vždy mala svoju zásadu, aj hovorím všetkým, ktorí chcú mať všetko a hneď, hovorím: "Tá cesta je vždy postupná, ale musí byť dlhodobá a trvalá". Ja som na trhu v takýchto pozíciách 25 rokov. Málo už stretávam tých, ktorí tam boli so mnou v tom období, musím sa priznať. Mnohí z nich išli už do dôchodku, mnohí z nich išli už na iné

veci, ale niektorí z nich odišli aj kvôli tomu, že neodolali pokušeniu. A tým pokušeniam treba vedieť odolávať. Teda treba mať pevnú chrbtovú kosť a ozaj byť trpezlivý a postupne na sebe robiť. To je pre mňa jediná cesta vytrvania a dlhodobosti a ja som touto cestou prešla.

Čiže každému hovorím, nebudte netrpezlivý, pracujte na sebe, dávajte, ja hovorím: “Moja zásada je čo? Robte do výšky vášho vysnívaného platu, vašej vysnívanej pozície. Nie terajšej. Akonáhle budete robiť do výšky terajšej pozície, tak na nej zostanete. Vždy musíte robiť viacej, ako keby ste boli o tú pozíciu vyššie.” A toto bola moja filozofia, že vždy som robila viacej, aj keď nie takto cielene. Až potom som si to uvedomila, že to bol dôvod toho, že som vždy išla tam ďalej, že vždy som robila viacej, že nikdy som nerobila, že a teraz robím len do výšky svojho platu. Mala som takých kolegov. Aj tí kolegovia tam zostali. Aj dodnes zostali na tej výške a sú zatrpknutí a povedia: “Že ako to, že ty si tam?” Ale nikdy nerobili viac, ako do výšky svojho platu. A jednoducho toto je zásada, ktorá nevedie nikam. Človek musí dať vždy viacej, vždy sa snažiť robiť niečo navyše, aby on sa učil a mohol to dávať ďalej. Toto bol vždy moja (zásada?): “Vždy rob toľko, ako keby si mal ten vyšší plat, ktorý si praješ mať.” Vždy to hovorím: “Nerob toľko, čo za ten plat dostávaš a na tej pozícii, ale vždy rob trochu viacej. Potom sa tam dostaneš.” Toto je moja filozofia.

### ***16. Zlyhali ste na pozíciách ako líderka?***

Áno, stalo sa mi. Hlavne, nie ako z hľadiska výsledkov, to nikdy nie, ale niekedy som možno podcenila niektoré situácie u svojich ľudí. Že som bola na nich príliš náročná. Že som veľa od nich žiadala a nie vždy to tí ľudia zvládli. Rátala som vždy s tým, že keď to zvládnem ja, tak to zvládnu všetci. Čiže tam som sa naučila, tým že som sa stala takým naturalistom lídrom, viac ako nejakým preškoleným, tak sa postupne učila vnímať tých druhých ľudí. Vnímať, aký majú oni život. Vnímať, že aj oni majú určité problémy a nejsť až na hranu ich schopnosti a ich možnosti.

Čiže toto bolo také moje veľké poučenie v živote, že tým, že ja som bola tak náročná na seba, tak som bola tak náročná aj na druhých. A nie každý mal takú výchovu ako ja a nie každý má takú konštrukciu psychickú a fyzickú ako ja (s úsmevom). Takže toto bolo, že možno niekedy som v tých ľudských vzťahoch nie vždy prijala dobré rozhodnutia, alebo nie vždy reagovala ako by som mala.

Z profesionálneho hľadiska ani nie. Skôr tento ľudský rozmer som sa musela učiť a tým, že som tej práci mala veľa, mala som tú rodinu, málo som spávala, mnohokrát som bola veľmi netrpezlivá a chcela som od všetkých všetko a hneď. A potom som zistila, že to nie je dobrý spôsob, že ľudí treba motivovať, ľuďom sa treba nechať nadýchnuť a nie ísť ako

valec, ako som ja išla. A to bolo pre mňa také najväčšie poučenie, najväčšie obohatenie, že vždy tí ľudia musia byť s vami. Za každých okolností musíte cítiť, že tí ľudia cítia, že chápete aj ich, nie že oni majú chápať vás a všetky tie veľké ciele, ktoré máte pred, tá firma alebo tá inštitúcia, pred sebou a že musíte chápať, že tí ľudia majú aj svoj život, majú všetko ostatné. Čiže toto bolo jediná vec, kde som ja cítila, že sa musím veľa učiť a že tie skúsenosti počas tých rokov ma dosť vyfackali. Že tam moja zlatá, nemôžeš ísť otcovou metódou, ale musíš teda nájsť metódu takú, aby tí ľudia cítili, že im tá práca niečo dáva a nielen že im berie. Toto bolo moje také ani nie zlyhanie, ale najväčšie moje poučenie, kde som robila najviac chýb na začiatku.

***17. Čo by mala vaša inštitúcia, štát, organizácia, spoločnosť zmeniť, aby ženy mali viac príležitosti obsadiť líderské pozície?***

V každom prípade, táto krajina stále nemá zadefinovanú rodinnú politiku. Čiže chceme aby nám ženy, aby sme mali rodiny, alebo chceme, čo chceme? Lebo súčasťou toho je určitý nevyhnutný aparát ako jasle, škôlky, možno trošku iné uplatňovanie zákonníka práce, alebo možno viac apelovanie na firmy, aby umožnili troška flexibilnejšie pôsobenie tých žien, flexibilnejší pracovný čas. Čiže, určite ak chceme, a neostať iba pri slovách a ešte ani tie slová nie sú až také dôrazne by som povedala, tak by sme mali vytvoriť nejaké prostredie preto, aby tie ženy..., po prvé, aby spoločnosť chápala to, že je dobré, keď máme tam viac žien.

A po druhé, aby tie ženy nemuseli, by som povedala, obetovať všetko. Aby dosiahli nejaké ciele aj v tej práci a pritom mohli mať tú rodinu. Lebo chceme mať tie deti, chceme mať tie rodiny. Ja hovorím, že žena pokiaľ môže mať deti, je dobre ak ich má. Lebo to ju práve obohacuje o určité prvky takej charizmy, takého chápania toho ostatného. Takého iného rozmeru, ako majú muži, ktorí tento pocit a toto neprekonajú. To je to, čo tá žena tam prináša. Žena, ktorá má skúsenosti z výchovy detí, ktorá príde po materskej dovolenke, prináša strašne veľa pozitív, ktoré si možno ani tie firmy neuvedomujú. Ona sa vie rýchlo rozhodnúť, vie zobrať zodpovednosť za svoje rozhodnutie, lebo sa to naučila pri výchove tých detí (zvyšovanie hlasu). Keď vám dieťa padne, rozbije si nožičku, nemôžete teraz sedieť, analyzovať (polokrik, vžívanie sa do situácie?), ale musíte rozhodnúť o tom, či zobrať zodpovednosť za to rozhodnutie. V tej rodine musíte mnohokrát zobrať rozhodnutie do svojich rúk a rozhodnúť, pretože je to na vás (dôraz, vášeň). A toto vytvára z tých žien manažérky, ktoré sú schopné rozhodnúť. Zobrať za to rozhodnutie zodpovednosť. A to je prvý a základný princíp na to, aby sa mohla stať dobrou manažérkou.

Druhé, vedia narábať s časom. Tá žena, keď má toho času málo, nebude 3 hodiny tráviť na debatách, ktoré vám nič neprinesú. Povie: "Toto, toto, poďme k záverom. Dohodnime sa čo ďalej. A poďme krok po kroku." A toto je strašne dôležité preto, aby sa niečo dosiahlo. Lebo ozaj v tej, keď máte rodinu a keď máte prácu, tak vy máte to najvzácnejšie pre vás, nie sú peniaze, ale čas. A s tým časom sa žena naučí veľmi efektívne narábať.

A tretie vec, žena vie prijať rozhodnutia, ktoré sú aj rozpočtovo prijateľné. Pretože je doma, rozhoduje. Čo ja som robila, tak sme zavádzali také školenie pre rómske ženy, že "Nebojte sa eura." A tam to bolo tiež. Ony mi povedali tie rómske ženy: "Naši muži rozhodujú, kam dáme peniaze. Ale my im to povieme, ako majú rozhodnúť." Čiže tam držia tie peniaze ženy, aj keď navonok to vyzerá tak, že muž rozhodol, kam idú. A tak je to aj normálne v domácnostiach. Že mnohokrát tie peniaze, alebo to rozhodnutie čo nakúpim, ako budem z tých peňazí žiť, držia ženy. Čiže vedia prijať rozhodnutie, ktoré im naplní tú túžbu, alebo uspokojí tú potrebu a zároveň je to menežovateľné v rámci tej rodiny.

To sa ukazuje v tom finančníctve pri zadlžovaní sa žien, pri disciplíne a tak ďalej. Čiže toto sú obrovské pridané hodnoty, ktoré nám tie ženy, ktoré majú rodiny, prinášajú. A prinášajú to tej firme (dôraz, zápal). A z toho to treba začať ťažiť a to sa ja snažím aj tým ženám povedať: "Nieže mi sem prídeš a povieš mi, že ja som došla z materskej, ja nemám žiadne skúsenosti. Naopak! Ja som prišla z materskej, viem toto, viem toto, viem toto a firma, ak si ma vezmeš, tak toto ti dám." Čiže toto sa musíme troška naučiť. Aj tá spoločnosť by toto mala podporovať.

Je veľmi zlé, keď máme v parlamente 20 % žien. A vo vláde žiadnu ženu. Lebo ja hovorím, že tie signály, že sa tá spoločnosť mení, musia prísť, v prvom rade (pomaly, kladie dôraz) z vlády a z parlamentu. Pretože, ak budeme mať vo vláde ženy, ktoré možno budú mať aj rodiny, ktoré možno budú aj tehotné, tak budú vidieť všetko, čo im ten systém nedá, budú inak chápať potreby tých ostatných žien. A keď budeme mať v parlamente ženy a tie to pochopia, tak budú prijímať legislatívu, ktorá pomôže, minimálne troška uľahčí ten život tej ženy manažérky a zároveň ten život tej matky. Čiže toto je veľmi dôležité, aby tá spoločnosť sa menila nielen v nahliadnutí na to, že je to úplne prirodzené a normálne. Nie je to exot tá žena, že je tam, lebo dneska to berú ako exot: "Vy ste tam, jedna žena a koľko žien..." rozumiete? Ako keby to boli exoti. My nie sme exoti, my sme normálni ľudia. Akurát, že nám pri tom narodení sudičky nedali, že budeš prezidentom, ale že budeš dobrou ženou a matkou. To je ten rozdiel, s ktorým sme sa narodili.

Ja keď poviem dneska mojej vnučke, že: “Budeš manažérkou.” Ona: “Ja v živote manažérkou nebudem!” Vnuk 8 ročný sa ma spýta: “To je ako ocko, že je riaditeľom?” Ja na to: “Áno.” On: “Tak to ja budem!” Rozumiete (výbuch smiechu)?! Ja dnes pri tej mojej 10 ročnej vnučke a 8 ročnom vnukovi vidím tie rozdiely...tak to ja budem...áno. Takže on (vnuk) s tým nemá vôbec problém a vnučka povie, nie v živote, lebo si myslí, že to je nadávka. Takže, aby neboli ženy v predstavenstve a dozorných radách exotmi. Aby boli úplne normálnou súčasťou. Si dobrá a chceš. Si dobrá a chceš. Tieto dve podmienky musíme splniť. Tak poď, ale musí aj chcieť tá žena. Ak to nechce, nedokáže si to zmenežovať tak, aby to nebolo na úkor niečoho. Musí to chcieť. Je to dobré a chcem to.

Čiže ten signál musí byť daný odtiaľ a musí sa pozrieť na to, či tá naša infraštruktúra a tá legislatíva podporujú to, aby ženy, ktoré budú na týchto pozíciách, neboli hrdinky, mať hrdina, ale aby to boli normálne ženy, ktoré dokážu ctiť aj svoje ostatné životné potreby. Čiže aby sa to bralo ako úplne normálne. Aby aj tá participácia mužov na tých rodinách bola trochu vyššia ako je. Aby bolo normálne, že je vyššia, aj keď už v niektorých mestách, ja to vidím, že už aj môj zať chodí s tými deťmi. Ide či už mnoho tých vecí, ale stále je to tak, že mu tie veci niekto naprogramuje. Čiže to je prvá vec, ja si myslím, že v tej spoločnosti sa to musí hýbať trochu. Hýbe sa to trochu, ale dosť pomaly.

Po druhé, ak sa začne tam hýbať, tak určite to bude mať vplyv aj na ostatné rozhodovania. A dneska ja už napríklad tu presadzujem maternity leave v dozornej rade. Snažím sa presvedčiť aj tých ostatných, že mať tu (v dozornej rade) ženu je normálne a vidím, že máme viacero vysokých pozícií otvorených. Úplne prirodzené, že tam ide žena. Úplne prirodzené (úsečne s dôrazom). Neriešime absolútne pohlavie. Riešime kvalitu. Takže už v týchto firmách to ozaj nie je o tom, že nie muža, alebo že nie ženu, alebo iba ženy a nie mužov, lebo tu ide ozaj o to, buď má tá firma výkonnosť, alebo nebude mať výkonnosť. Čiže to je v privátnej firme dosť o tomto.

A ja osobne nie som veľký zástanca kvót, kvôli jednej (veci). Ja by som dala kvóty na vlády, na parlamenty, tam by som dala kvóty okamžite. Ale na súkromné firmy je veľmi ťažko takéto kvóty dávať z jedného dôvodu, menežérske, lebo ozaj je to menežérsky, mužský menežérsky štýl riadenia. A tie firmy to, keď je stále tým väčší podiel na trhu, väčší zisk, tak je to dosť dôležité, aby ten manažment žil a aby v kuse pracoval dosť veľa. Takže tam by som to nechala na tých ženách, či do tohto chcú ísť. Ale v iných pozíciách, prečo nie? V dozorných radách ženy kludne môžu byť. Ale mali by to byť ženy, ktoré majú skúsenosti. Nielen preto, že sú to ženy, že poď do dozornej rady, ale nevie nič a tým pádom nevie prispieť ku kvalite tej firmy.

Čiže ženy ozaj, keď sa tam dajú, mali by mať tie skúsenosti. Mali by na sebe pracovať, aby ich zobrali ako partnerov všetci. A nie ich tam brali fyzicky, kvôli tomu, že si tu do počtu. To mňa tak trošku, hovorím, že ja nie som ani exot ani číslo, ja chcem byť úplne rovnoprávny člen toho orgánu tak, aby keď niečo poviem, tak sa aj na to prihliadalo a nielen to, že si tam na, v úvodzovkách, na okrasu. Takže, tá spoločnosť sa musí troška zmeniť aj keď hovorím, ja by som stále nechala na výber tej žene, či chce, alebo nechce takúto pozíciu. Pretože všetko prináša, nie je to len plat, nie je to len služobné auto, nie je to len určité postavenie, ale je to aj strašne veľa roboty. Je to hodne obetovania sa aj rodiny a tá ženy si musí toto rozhodnúť sama. Ale to povedomie meniť (s dôrazom, pomalšie) to sa v tej spoločnosti musí. Tam to začína, to nie je o individuálnej firme, či tu má ženu. Pozrite sa, ja som bola v bankovej rade ako prvá žena v 94. Prvá viceguvernérka na Slovensku. Dneska máte v bankovej rade len mužov (pýtavo sa). Čo sa zmenilo (vyčítavo)? Pokiaľ sa spoločnosť nezmení (dôraz), nezmení sa nič! Napriek tomu, že som tam bola (dôrazné zvýšenie hlasu), napriek tomu, že sme tam jeden čas boli dokonca aj dve ženy, dneska nie je ani jedna.

Čiže, ak sa nebudú dávať tieto signály, že aj do takýchto pozícií významných dávate ženy, nech to menuje vláda, alebo parlament, alebo prezident, tak veľmi ťažko zmeníte názor tej spoločnosti, že na tieto pozície sú dobré aj ženy a že nie sú to výlučne mužské pozície. Tiež som otvorila dvere, vylámala som zatvorené dvere a dneska sa zatvorili. A v mnohých takýchto pozíciách, kde boli ženy, je to skôr o takej individualite tých žien, ako na nejakom systéme. Ten systém, ten tu nie je zatiaľ. Je to ozaj na individuálnej kvalite niekoho alebo tých žien, že tú ženu tam dajú.

### ***18. Čo myslíte, prečo sa tie dvere pred tými ženami zatvárajú?***

Lebo nie je to presvedčenie v spoločnosti že je dobré, že keď sa do takej pozície dajú aj ženy. Automaticky sa ráta s mužom. Nepovedia, tak dobre by bolo, tá banková rada možno bude vyváženejšia, možno bude lepšia aj pre život tej firmy, alebo to predstavenstvo bude vyváženejšie, bude to lepšie pre život tej firmy, keď tam budú obidva pohlavia zastúpené. Lebo môžeme predpokladať, že bude väčšia spokojnosť zamestnancov a lepší výkon. Toto zatiaľ neplatí u nás na Slovensku. To povedome vám to nehovorí, lebo vláda, keď je čisto mužská, sa hovorí, že je najlepšia na svete. Nikto nepovie, že by bolo dobre, že by v tej vláde boli 3-4 ženy, ale kvalitné ženy. Ženy, ktoré majú autoritu (pokojne). A nie vždy to tak vyzerá (pokojne, pomaly).

Takže toto je ten problém, že berieme to skôr, ako keď nám to nanúti na kvóty tak to tam dáme, ale opäť to nie je záruka, že tam budú dobré ženy. Takže, taký ten prirodzený že...aaa...predseda vlády, pri novej vláde teraz keď sa kreuje, že by povedal: „Tak, chcem,



aby som tam mal aspoň 1/3 alebo 40 % žien. Chcem, aby tá vláda rozhodovala tak, aby som cez tie svoje činy oslovil aj tú ženskú populáciu, aby mali pocit, že tá vláda robí niečo aj pre tie ženy. Ved' chceme deti, chceme rodiny, chceme dobrú spoločnosť, chceme aj spokojnú spoločnosť." Toto by mal byť taký ten signál. Len to zatiaľ nerezonuje v tej spoločnosti. Absolútne. Ani novinári to neotvárajú. A nikto to neotvára, že teda: „Vážení, nezabudnite, aby sme mali vládu inú. Aby v tej vláde boli aj ženy. Aby sa 50 % obyvateľstva cítilo, že aj ich slová sa vypočujú.“ Toto necítite v tej spoločnosti.

Ale to odnikiaľ nepríde, to môže prísť len odtiaľ! (dôraz) A potom, keď sú tam aj ženy, aj tie by mohli navrhnúť: „OK, táto žena je šikovná, mohla by ísť do tejto funkcie (zrýchlene).“ Lebo muži väčšinou poznajú tú svoju komunitu. Takže ja hovorím, že tie signály musia byť dané z toho vysokého manažmentu, že chceme mať troška diverzifikovanú vládu. Že chceme mať trošku, povedať si: „OK, tam je žena, alebo tam je žena.“ Ale to je také, že tam je žena, tam je žena. Ale aby sme mali aj tie rozhodnutia aj v tej vláde možno lepšie. Aby sme mali možno aj v tej ... (nezrozumiteľne) rozhodnutia vyvázenejšie.

Bolo by dobré, keby participovali na tej exekutive aj ženy. Ale pokiaľ my budeme tlačiť len na súkromne firmy, majte ženy a tá spoločenská atmosféra sa nezmení, tak tie ženy to budú robiť na úkor svojho takzvaného work-life balance alebo na úkor niečoho, pretože v tej spoločnosti sa tá situácia nemení. A mnoho krát je to na tej osobnej individualite žien, o tej osobnosti tej ženy, ako na tom, že je to nejaký normálny princíp, ktorý je prirodzený a ktorý je normálny.

***19. Akú radu by ste dali ženám, ktoré sa chystajú byť alebo sú oslovené stať sa lídrom po prvý krát?***

Po prvé, tvrdo na sebe robte. Robte viacej, ako sa vyžaduje. Učte sa. Budte dobré, kvalitné, aby si vás všimli. Nebojte sa vystúpiť so svojimi názormi a nebojte sa prijať výzvy. Ak máte na to, prijmite tú výzvu. Choďte do tých manažérskych pozícií. Ale choďte tak, aby ste išli krok po kroku, aby ste si to schodisko dobre ohriali. Aby ste na každom tom kroku získali tú svoju skúsenosť. Aby ste ozaj prišli do tej vyššej vysokej manažérskej funkcie otrlé a pripravené na to, zobrať nielen riziko, ale aj zodpovednosť zaňho. To by som povedala. A hlavne nebáť sa a ceniť si sama seba.

***20. Čo by ste dnes spravili ináč, keby ste vedeli to, čo viete teraz?***

Určite by som venovala viac času rodine. Viacej by som delegovala od začiatku a nemyslela si, že bezo mňa sa to neurobí. To čo som sa potom neskôr naučila; delegovať, delegovať a delegovať. Ale to bolo spôsobené aj tým, že som fakticky išla len

nepripravená do týchto vecí. Určite by som venovala viacej času rodine, kvantitatívne. Lebo ja si nemyslím, že kvalitatívne som sa nevenovala. Tie deti dostali to, čo mali dostať. Že som si zarobila všetky peniaze poctivo a tvrdou robotou. To dostali. Dostali to, že tým, že som nebola toľko doma, tak sa museli začať skoro starať o domácnosť, narábať s financiami, variť. Čiže boli pre život pripravené. Z tohto pohľadu mi dnes ďakujú za to. Ale mnoho krát, keď potrebovali a čakali na mňa dlho do noci, lebo mali problémy, tak toto by som vrátila späť. Toto obdobie toho dospievania, to je to, čo ma jedine mrzí, že som nebola častejšie s tými mojimi deťmi. A že som nebola pri nich, pri všetkých tých boliestkach, ktoré si mnohé museli prekonať samé. I keď ich to zocelilo (dôraz), i keď dneska to berú viac ako pozitívum, napriek tomu ja som o mnoho prišla, aj teda. Čiže toto by som asi urobila inak. Ostatné nič.

**21. Je ešte niečo, čo som sa Vás neopýtal ohľadne vašej skúsenosti na líderskej pozícii a Vy si želáte, aby sa to ľudia dozvedeli?**

Možno jednu vec....(pauza). Ja som mala zlovyk, ktorý ešte stále pretrváva. Už je hodne eliminovaný, že som mala pocit, že musím vždy dať najavo, že ja to viem lepšie. Alebo presnejšie. A že som hodne skákala do reči (pomaly, unavene). Že som už vedela ten výsledok tej vety a vedela som výsledok tej myšlienky, a nemala som dost trpezlivosti čakať, lebo zdalo sa mi, že je to pre mňa strata času, aby som počúvala 5 minút (rozčúlene, zrýchlene), keď som vedela po prvej, po prvej pol minúte, aký bude výsledok. Čiže asi by som tým ženám...ale to je...typické nám ženám, lebo mi si ceníme ten čas. Ale asi by som im jednu vec poradila. Nie je to len môj zlovyk, je to zlovyk viacerých nás žien, že sme netrpezlivé, že sme veľmi pragmatické, že už vieme mnohokrát. Hlavne v tom mužsko-ženskom kolektíve, tie ženy sa musia naučiť troška trpezlivosti, počúvať viacej, počúvať. To bol môj problém. Som nepočúvala. Počúvať a učiť sa. Aj takým spôsobom, ako to robiť, alebo nerobiť. Ale vždy sa na tom niečo naučiť.

Čiže byť trpezlivejší. Neukázať, že ja som ten génus. Ono sa to ukáže, pokiaľ na seba robím. Stačí keď vystúpim dva krát a zásadne, ako každé 3 minúty a nie zásadne. A hlavne dať úctu tomu partnerovi. I keď si myslíme, že hovorí veci, ktoré nie vždy si myslíme, že sú pre nás až takým prínosom. Ale dať vždy tomu úctu, tomu partnerovi a naučiť sa takej diplomacii aj v tej svojej pozícii, čo ja som sa tvrdo na svojich vlastných chybách učila.

Ja si pamätám jedného môjho kolegu, ktorý mi povedal raz a viem že mal strašný strach, keď išiel za mnou mi to povedať: „Elena, ty si bohovská kočka, ale prečo musíš každému hneď dať najavo, že to sama vieš lepšie (ticho, bojzливо). Prečo opravíš toho šéfa, že to nie je 3.25, ale 3.22 (zvýšenie hlasu)! Prečo toto musíš povedať (krik)! A prečo mu stále skáčeš do reči?“ A ja som mu vtedy povedala, najprv som mala tendenciu sa uraziť, že ako

si to dovoľuje mi to povedať a potom som povedala: „Vieš čo (pauza), ďakujem ti strašne pekne, že si mi to povedal. Spätne cítim, že máš pravdu. Sadni si vedľa mňa odteraz na tých bankových radách. A vždy ma kopni, keď sa budem, keď sa začnem nadychovať a keď budem chcieť niekomu opäť skočiť do reči, alebo niečo geniálne povedať (nahlas s úsmevom), že toto je to presné číslo a nie hento.“

No a takto som sa postupne učila teda odučovať tomuto zlozvyku, ktoré mnohé my ženy teda máme, že sme tie detailistky, že všetko musí byť na detail (úsmev). Niekedy to nie je (dôležité) a utečie nám podstata. Že niekedy je dôležité počúvať a nájsť tú podstatu a to, či je to taký detailík alebo hentaký, nie je podstatné (stále so smiechom). Nie sme účtovníci, ale sme manažéri. Takže toto je veľmi, to by som im odporúčala. Takú tú určitú trpezlivosť, aj keď si myslia, že je to strata času. Ak môžu to zefektívniť, tak nech to zefektívnia. Ale niekedy treba mať tú trpezlivosť a treba pochopiť, že muži sú iní v tomto smere ako sme my.

Čiže nechcime presadzovať, aby boli takí, ako my, lebo tým pádom, zas to nebude fungovať. Takže možno toto, ale v každom prípade robiť na sebe viacej ako robia muži. S tým sa musia zmieriť. Pretože my musíme všetko vedieť, aby sme mohli vôbec niekde ísť na rokovanie, to je prvá vec a je to naša povaha a nech to robia. Po čase sa naučia aj to, čo už musia a čo nemusia. Čiže naučia sa aj tomu nadhľadu. Ale v prvom období treba na seba tvrdo robiť viacej ako naša mzda. Viacej ako sa od nás očakáva.

A ukázať, že sa nebojíme za svoj názor, vystúpiť, obhájiť ho a svojim spôsobom tak poukážeme na to, že vieme niečo priniesť do tej diskusie alebo k tomu riešeniu problému. A nebáť sa, a nebáť sa. Nie je nič horšie, ako keď ženy tam sedia a boja sa vystúpiť. Nebáť sa vystúpiť. Naštudovať si veci, aj svojich kolegov, nielen svoje vlastné. To znamená, rozširovať si ten priestor.

A po tretie ceníť si samu seba. Nebáť sa povedať, že si myslím, že mám na to. Nebáť sa bojovať o tú svoju pozíciu aj o tú svoju mzdu. Pokiaľ žijeme, kupujeme chleba za peniaze. Aj peniaze sú dôležité. Aby sme nemali pocit diskriminácie, že niekto na tej pozícií zarába viac ako my, len kvôli tomu, že je iného pohlavia. Čiže musíme sa vedieť troška viacej predať, ale predať kvalitu. A nie predať prázdno. Čiže na to, aby sme sa vedeli predať, musíme na sebe hodne robiť. A nebáť sa toho. Ísť do toho a to ovocie príde.

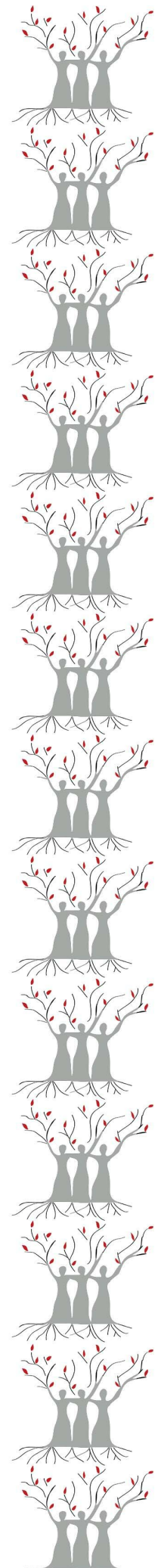
## ***22. Prečo ste sa so mnou stretli a prečo mi toto všetko rozprávate?***

Lebo ste sa chceli Vy so mnou stretnúť. Jediný dôvod. Pani Porubänová mi napísala a myslím, že je to dobrá vec toto (výskum). Asi robíte niečo užitočné. Predpokladám, že z

toho bude nejaký dobrý výsledok. A ja hovorím, že o týchto veciach sa hovorí málo. Keď sa hovorí, tak sa hovorí v určitom limitovanom množstve, ale že treba to ponímanie tej spoločnosti meniť.

Po rozhovore...debata o asistentke..."Spýtajte sa mojej asistentky, akú podmienku dostala, keď sem išla, že si spraví masters, má bakalára."

## Rozhovor 6



### **1. Čo pre vás znamená leadership?**

Riadenie a manažovanie ľudí, schopnosť človeka vedieť vyriešiť situácie, prebrať zodpovednosť, dokázať nájsť pri rôznych záujmoch to najlepšie riešenie, ktoré je prospešné nie pre jednotlivca, ale pre celú tú inštitúciu, alebo v súlade so záujmami tej spoločnosti. Čiže schopnosť vedieť vžiť sa jednak do rôznych uhlov pohľadov, ktoré tí ľudia, ktorí prinášajú nejaké tie vstupy majú a vedieť proste z toho vybrať tú podstatu. Takže mať určitým spôsobom nadhľad. Nejsť zbytočne do tých detailov, ktoré riešia tí zodpovední zamestnanci, ale vedieť vybrať to najpodstatnejšie, s ohľadom na budúcnosť, na dopady tej firmy alebo spoločnosti. Takže taký ten komplexný nadhľad, vidieť a mať na záver takú víziu a stratégiu.

### **2. Čo Vás motivovalo stať sa riadiacim pracovníkom?**

Ako som hovorila na začiatku, že možno niečo, čo človek cíti sám v sebe, tá autenticita, to znamená niečo, s čím sa človek narodil a čo malo potrebu vyjsť von. Proste schopnosť vyjadriť sa k témam, k rozhodnutiam, prevziať zodpovednosť a bola to autenticita, tá prirodzenosť. Lebo niekedy ste do tej role daný, že sa nemusíte do nej pasovať a väčšinou to bol môj prípad, že som bola do tej role daná. Takže oveľa jednoduchšie to bolo, že som tú ponuku vždy dostala.

### **3. Vravíte, že ste sa ako líderka narodili?**

Ja som svoje prvé zamestnanie po vysokej škole, ako absolvent vysokej školy, čo bola vtedy myslím že nejaká dvojmesačná alebo trojmesačná skúšobná doba, hneď po nej bola daná generálnou riaditeľkou ako vedúca. Čiže ja som vlastne od prvého zamestnania bola na vedúcich pozíciách.

### **4. Videli vo Vás Vaši nadriadení charakteristické črty líderky?**

Tak ak to urobila (generálna riaditeľka) ako mne, ako absolventke vysokej školy, ako na základe výsledkov, tým, že som dostala úlohu, projekt a som ho splnila, tak si myslím, že už nejakým spôsobom, ak bola ona zrejme už sama líderka, tak to vedela vycítiť. Alebo vedela jednoducho správne mi, by som povedala, zadeliť úlohu. A zistila, že teda, kde sa nachádzam. A myslím si teda, že to bolo také obojstranné.

### **5. Kto Vás najviac ovplyvnil?**

Vždy môj šéf (úsmev). Priamy nadriadený. S tým, že ja som mala vo svojom živote na všetkých pozíciách len jedného jediného priameho nadriadeného. Takže musím povedať, že som mala v živote vždy viac šťastia, lebo som nemusela riešiť 3 – 4 úrovne. Vždy som, aj teraz som pravá ruka najvyššieho dozornej rady Eximbanky, preto mám vždy určitým spôsobom pred sebou hneď, by som povedala, toho prirodzeného lídra. Takže mám

možnosť, čo vidieť chcem, vidieť, čo vidieť nechcem a naučiť sa, čo sa naučiť chcem, alebo nechcem. Ale sú tie vzory rovno hneď vedľa mňa. Vždy sa učím od tých najvyšších. Proste to život tak zariadil, alebo možno aj tými danosťami, ktoré mi boli ponúknuté, potom následne, že moja pracovná pozícia vždy bola, že som mala len jedného nadriadeného šéfa. Takže určitým spôsobom som sa mala možnosť učiť od tých lídrov s tými hlbšími skúsenosťami.

**6. *V našom úvodnom rozhovore ste spomínali, že ste rozvedená a že nemáte partnera. Ako Vás to ovplyvňuje na tých líderských pozíciách?***

Tak tých líderských skúsenostiach a rokov mám za sebou, ako sme to počítali, veľmi veľa. Rozvedená som 3-3,5 roka, 4 roky necelé, keby som mala povedať. Takže napriek tomu, že nie je po mojom boku v súčasnom období partner, tak vždy to bola rodina. Vždy som určitým spôsobom ja sama jednak vedela vytvoriť zázemie a jednak som ho mala aj späť. Lebo to čo dávate, to aj dostávate. Takže moje deti úplne prirodzene berú, že si dokážem a viem zariadiť ten čas z hľadiska kvality, nielen kvantity.

A druhá vec je, že jednoducho ja nechodím domov o siedmej, ôsmej. Ja prídem domov normálne. Ja stadeto odchádzam o štvrtej, piatej, keď treba tak raz za čas o šiestej. Keď mám ísť na služobnú cestu, idem. Vtedy jednoducho mám staršiu dcéru, ktorá má 21 rokov. Takže vie mi pomôcť s malou. Keď nie, vedia mi pomôcť rodičia. Napriek tomu, že som rozvedená, vychádzam dobre s bývalým manželom. Dneska už má novú rodinu. Sa rozhodol tak, ako sa rozhodol. Ale ja si myslím, že to je o tom, že človek sa vie prispôbiť zmenám a vie prijať tú situáciu. Takže, napriek tomu všetkému si myslím, že ma to ovplyvnilo skôr tým, že ma to posunulo (dôraz).

**7. *Myslíte si, že muži sa boja silných žien, alebo žien, ktoré sú líderky a sú vo vrcholových pozíciách?***

Vo všeobecnosti si myslím, že sa ich môžu báť. Ale otázka je, že či tou ženou líderkou je naozaj silná žena líderka, ktorá je u mňa takzvaný muž v sukni. Alebo je to naozaj ten pravý typ ženy, kde už sa nerozoberá, či ste žena, alebo muž. Proste ste líder. Ak viete, čo tým myslím.

**8. *Ako vnímate muža v sukni?***

No myslím si, že niektoré ženy, ktoré sú na líderských pozíciách, určitým spôsobom po čase prevzali mužské prvky správania sa. U mňa je líder bez ohľadu na to, či je to žena, alebo muž. Proste keď má niekto líderské schopnosti, tak je to irelevantné, že či ste muž alebo žena. A druhá vec je, čo vám dal do vienka život. Čiže, žena má iné líderské

vlastnosti, ktoré sú jej prirodzene dané, a iné má muž. A práve preto tá naša spoločnosť funguje tak, ako funguje. Keď je to vyvážené.

**9. Aké a v čom sú podľa Vás najväčšie rozdiely medzi lídrom mužom a ženou?**

Tak muži podľa mňa majú úžasné vlastnosti a to sú také, že vedia priamo zacieliť na cieľ. Vedia jednoducho proste tvrdo ísť nekompromisne za (cieľom), sú súťaživí, vedia riešiť proste tie veci, že prvú vec urobím jasne a idem ďalej. Kdežto žena, si myslím, že vie riešiť viac veci naraz. A ďalšou jej kvalitou oproti mužom je, že vie zakomponovať do toho tímu celý priestor, vie nadchnúť zamestnancov, vie vytvoriť to adekvátne pracovné prostredie. A toto sú veci, ktoré si myslím, že sú také tvo-ri-vej-šie (hláskuje), ce-li-stvej-šie (hláskuje), že jednoducho nie je tam ten jeden smer. A jednoducho vie pokryť ten celok. Takže si myslím, že sú tie ženské kvality veľmi dobré, ak sú zastúpené v riadení aj mužské, aj ženské štýly, lebo sa navzájom dopĺňajú. Komplementárne.

**10. Ako vnímate ženy na vysokých riadiacich pozíciách na Slovensku?**

Myslím si, že v súkromnom sektore nemusíme hovoriť o tom, že by bol nejaký problém o ženách v riadiacich pozíciách. Pretože sa tam vedia dostať, alebo sú menované tým prirodzeným (dôraz) spôsobom. Ja si skôr myslím, že ženy v riadiacich pozíciách majú, by som povedala, určité väčšie bariéry v tom štátnom sektore. Pretože tam nastáva ten problém už od samotnej kreácie vzniku politických strán, vzniku mandátky, z toho, či sú vôbec ženy zastúpené tam. A tým pádom sa to odzrkadľuje v štátnych pozíciách, ako sú ministerské...(nezrozumiteľne, hltá slová) a parlamentné pozície.

Takže ja si myslím, že skôr ten problém majú ženy, ak sú a inklinujú k tomu štátnemu sektoru viac, ako k tomu privátnemu. Tak tam to jednoducho je celkove zo strany mužov a politických strán problém, o čom svedčia aj štatistiky. Koľko sme mali ministeriek? Koľko aj teraz a aj minule? Že minule sme mali jednu jedinú ministerku zdravotníctva a nakoniec aj tak nebola. Koľko žien sme mali v parlamente, 16 %? Dnes sa možno niektoré strany uvedomujú a myslím si, že do kandidátky celkom slušne aj zaraďujú tie ženy. Ale otázka je, že táto spoločnosť možno že ešte na to nie je pripravená.

Takže skôr si myslím, že problém je, že by mal s tým...aj tak ako sa hovorilo, že kvóty nie sú problém. Problém je skôr v tom, že v súkromných firmách sa s tým vedia prirodzene vysporiadať. Ten, kto sa s tým nevie vysporiadať, je štát. Takže ten by mal byť príkladom, ako dokáže využiť, ženský aj mužský štýl riadenia na úrovni riadenia štátu. Lebo v podstate máme polovicu populácie žien, ale koľko z nich sa percentuálne podieľa na riadení tohto štátu? A tým, že sa úloha ženy v spoločnosti zmenila, veľa žien sa proste rodí s tou autenticitou. Alebo aj s tým, že veľa žien končí tie vysokoškolské vzdelané



posty, ale pritom tá realita je niekde inde. Takže myslím si že ten štátny sektor by mal začať byť práve tým príkladom toho, ako umožňovať (dôraz) ženám vstupovať aj do politiky. Pretože, keď sme tieto témy riešili, tak myslím si, že vždy to bolo apelované: "Však na ministerstvách máme ženy." "Áno, máte, ale samá riaditeľka odboru." Jednoducho štátne tajomníčky a ministerky nič.

### **11. Prečo to podľa Vás tak je?**

Nie sú vyššie preto, ako som hovorila. Ten spôsob vzniku politických strán, spôsob vzniku kandidátky. A to začína už od komunálnych volieb. To začína už od vstupu slovenských strán do parlamentu. Jednoducho, keď tam tie ženy nemajú a nie sú, tak to je prvá bariéra.

Druhá vec, ak by sme hovorili, lebo to percentuálne najviac obsadzujú (muži?), potom tie posty na tých vyšších funkciách štátnických, či už štátne tajomníčky, ministerky alebo proste súčasť parlamentu, čo bývajú aj podpredsedovia alebo predsedovia výborov a tak. To je jedná časť problému. A druhá vec je, že ak by mohli byť kreovaní a mohli dostať tú pozíciu, tak to sú napríklad tí nestraniční. Ale opäť, tie kandidátky strán, alebo tí muži v tých politických stranách nejakým spôsobom, majú stále zakorenené tie predsudky: „Prečo by žena mala byť súčasťou riadenia toho štátu?“

Takže ono treba ísť zase niekde úplne na začiatok. A to je možno výchova? Možno to, ako boli určitým spôsobom vychovávané ženy a muži. To sa zakorenilo v mysliach tých mužov. Viete, ono je to veľmi, veľmi ťažko. Pretože treba prejsť určitou transformáciou aj toho myslenia. Čiže v štátnych inštitúciách, v politických stranách, stále ešte prevláda názor, kde patrí žena, kde patrí muž. Pritom, už celý svet, alebo väčšina sveta si uvedomuje, že ak sa ženy podieľajú nielen na riadení firmy, ale aj celej spoločnosti, tak to ma evidentne oveľa lepšie výsledky, či už na „ibite“ (nezrozumiteľne) alebo proste výkonnostné parametre.

Všetci o tom hovoria, všetci o tom vieme, len ako keby, alebo v niektorých krajinách si to neuvedomujeme. Ženy, ak sú zastúpené, sú na to štatistiky, že v 10 člennom riadiacom tíme v manažmente, ak sú z 10-tich 7 muži a minimálne 3 ženy, tak evidentne dokazujú lepšie výkonnostné parametre a výsledky... (opäť nezrozumiteľne, hltá slová)...štyl riadenia. A keď to platí v súkromnom sektore, tak to musí platiť aj v štátnom sektore (smiech, ironický?). Takže myslím si, že by sme mali oveľa lepšie riešenia, diplomatické riešenia, možno by bolo oveľa viac kultúry a etiky v tom parlamente. Takže ja si myslím, že už prichádza ten čas na to, aby si to začali tí muži uvedomovať.

### **12. Čo pre Vás znamená diskriminácia v práci?**

Tak samozrejme, už keď hovoríme o slove diskriminácia, tak je to negatívny výraz a zrejme narážate na diskrimináciu žien (veľmi rýchlo rozpráva, na jeden nádych). Ono je problém, čo som ja pochopil(a) ten problém a definoval (chýba a už v druhom slove?) ....(nezrozumiteľne, hltá slová) nerobil možno tým najsprávnejším spôsobom, lebo vždy, keď sa hovorí o nejakej diskriminácii, tak je to možno len nesprávne zaobchádzanie s pojmami a že to nie je vysvetlené v tejto spoločnosti. A to je presne to, o čom všetkom sme hovorili. Že ak by tá spoločnosť bola uvedomelá, edukovaná, tak by jednoducho vedela, že aký zvoliť vzťah riadenia spoločnosti a firmy a mužský (zrýchľuje stále viac) a ženský štýl riadenia, tak sa vôbec nemusíme baviť o kvótach. Nemusíme sa vôbec baviť o diskriminácii. Takže, tie vzdelanejšie národy, a myslím si, že mnohé to už aj pochopili. V EÚ máme tomu dôkazy, či už sú to Nórsko, Fínsko a podobne. Tak tieto veci majú vyriešené. Myslím si, že je neprirodzenejšie riešiť kvóty, pretože si myslím, že ženy nie sú čísla. Skôr v tom, že si to tie zúčastnené strany uvedomia na všetkých tých spôsoboch riadenia a dokážu to riešiť aj iným...(hluk a šum)

### **13. Stretli ste sa s diskrimináciou v práci? Uvedte príklad.**

V pravom slova zmysle ja nemôžem hovoriť, že by som sa stretla s diskrimináciou v práci. Ja môžem len vychádzať z toho, že aké sú čísla. Že v Eximbanke od roku 1997 boli v, keď sme sa bavili o tom, že v tom manažmente, či už generálny alebo námestníčky, ani jedna generálna, dve námestníčky za celú dobu od 1997 (s údivom, vyčítavo) a päťdesiat mužov. Takže, zase opäť, tým, že je to štátna inštitúcia, tak si myslím, že to pramení úplne niekde inde, ten problém.

### **14. Stretli ste sa v práci s konštruktmi ako šikanovanie, násilnícke správanie sa, sexuálne obťažovanie, citové vydieranie?**

Ja ani, tým že by sa mi dostala takáto informácia do uší, som sa s tým ešte nestretla. A ani zo strany svojich kolegýň, alebo kolegov, ani podriadených. Takže možno mám to šťastie, že proste sme v takom kolektíve, respektíve tá prevencia už je tým, že ten človek na tej riadiacej pozícii, či už ja, alebo generálny, dokážeme vytvoriť tú atmosféru takú, že sa proste predchádza takýmto (konštruktom?). Takže, ja si myslím, že všetko je o komunikácii, všetko je o ľuďoch. Tak tým že, ako my prispôbujeme tú pracovnú klímu a vytvárame, tak sa také veci ani nediali. A ja o tom nemám vedomosť.

### **15. Môžete mi opísať vašu cestu k vrcholovej riadiacej pozícii?**

Prvé moje zamestnanie hneď po vysokej škole, počkajte takto, ja som vlastne nastúpila na vysokú školu a nedokončila som ju. Čiže ja som mala prestávku. Aj napriek tomu, že mám dve vysoké školy, aby som to vrátila späť, lebo teraz mi ako filme, smerom späť nabieha

pamäť. Čiže, ja som vlastne prerušila štúdium, ani som neukončila vysokú školu a išla som robiť do cestovnej kancelárie mládeže, kde vlastne, absolvent strednej školy, nie vysokej, ma hneď zobrala (riaditeľka) na vedúcu zahraničných zájazdov. Takže som hneď dostala na starosti celú "PCRku". A následne som si uvedomila, že ja tu vysokú školu chcem robiť, nie že ju musím a potrebujem. Lebo to bolo hneď po revolúcií. Takže ja som sa vlastne prihlásila a dostala som sa na národohospodársku fakultu ekonomickej univerzity a počas toho, ako som z ...(nezrozumiteľne) prešla na policajný zbor. To je to, čo som hovorila, že som robila na odbore dopravnej techniky a evidencie. Tak som si urobila vlastne prvú vysokú školu. Takže to bola ekonomická univerzita.

Následne som začala pracovať pre súkromnú firmu. To bol marketingový manažér, kde som v podstate tiež veľmi dobre získavala tie riadiace zručnosti, keďže som mala na starosti vlastné projekty. Následne som pracovala...svoju vlastnú firmu som založila. To bola prvá firma. Následne som išla pracovať do tej IT firmy. To bolo jediné obdobie, kedy som sa vo svojej kariére rozhodla, že pre mňa je, keďže ďalšia dcéra išla do prvého ročníka, že pre mňa je veľmi dôležité, keď je prváčka, venovať sa a uprednostniť dieťa.

To znamená, že som sa zamestnala v IT firme, kde som jednoducho naozaj mala od do pracovnú dobu, napriek tomu, že som im tam pomáhala vo veľa riadiacich (funkciách?) a projektoch a ešte chceli, vtedy som dostala ponuku, aby som ostala a stala sa súčasťou tej firmy. Tak napriek tomu, som dokázala určitým spôsobom presadzovať to, čo potrebuje moje dieťa. A následne som dostala ponuku ísť sem, do Eximbanky. A vtedy som si začala robiť druhú vysokú školu, politológiu. Takže celkom slušné skúsenosti.

#### ***16. Máte pocit, že ste sa stretli s mnohými prekážkami na tejto ceste?***

Tak každá prekážka je...viete, ono je to o osobnom postoji človeka, čo berie ako prekážku. Ja v tej veci otáčam a beriem ich ako výzvy. To znamená, že v tom svojom živote chápem zákonitosti, sú zmena. A nie je to o tom, či sa mi tá situácia páči, alebo nepáči. Skôr sa snažím hľadať to, ako ju vyriešiť. Ako sa proste posunúť ďalej. Ak, keď sa človek zbaví toho zacykleného stereotypu a dokáže chytiť tento nadhľad, tak ja vlastne každú vec, ktorá mi v živote príde, skôr beriem ako výzvu. Ako niečo, z čoho by som sa poučila. Takže v podstate, na Vašu otázku prekážky, tie najhoršie veci, ktoré sa mi v živote stali, boli tie, ktoré ma najviac posunuli.

#### ***17. Čo boli tie najhoršie veci?***

Tie najhoršie veci boli, že...asi by som povedala, asi dve. Jedna bola osobná a jedna bola pracovná. V tejto inštitúcii, tým, že vlastne každé 4 roky je zmena manažmentu, a tým pádom, ako sa mení vláda, tak sa zvykne väčšinou meniť aj manažment. Tak som prvýkrát

vlastne bola postavená pred pozíciu toho, že ostať - neostať? Lebo prišiel nový manažment a nebolo to jednoducho tak, ako to bolo v tom predchádzajúcom období. Tak som vlastne využila tú zacyklenosť toho, že odídem a načerpám skúsenosti a znova som si vlastne založila firmu.

Čiže som založila aj súkromnú firmu a biznis. To znamená, že som rozbehla organizovanie konferencií, seminárov a školení a zároveň som založila neziskovú organizáciu Srdce Slovenska (opäť zrýchlene) pre spájanie štátneho a súkromného a tretieho sektora. Čiže som mohla vlastne kombinovať tieto veci. A my sa vlastne snažíme vždy otvárať celospoločenské témy. Jednak to bolo prínos ženského potenciálu v biznise (veľmi rýchlo), zamestnávateľ ústretový k rodine, lídri 21.storočia a teraz sa chcem venovať edukácii v školstve.

Takže, rozhodnutie, ktoré vtedy bolo jedno z najťažších, opustiť dobrú prácu, opustiť, by som povedala, istoty a dokázať ísť do tých vôd, bolo v tom čase veľmi, ale veľmi náročné. Ale zase na druhej strane mi to dalo to, že som dokázala fungovať na druhej strane brehu a pochopila som to myslenie aj jednej, aj druhej strany. Potom, tým pádom, ako som sa sem vrátila, to bolo jednoznačné. Hneď som postúpila na rebríčku, rozbehla som toľko projektov, ktoré sú až systémového (dôraz) charakteru. Napríklad, rozbehla som exportné kluby Exima, čiže stretávanie sa s podnikateľmi. Rozbehla som čo sme robili systém vzdelávania ...(nezrozumiteľne, rýchlo) kontinuálneho...(nezrozumiteľne). Čiže to sú také projekty, ktoré keby som tu sedela, by ma v živote nenapadli, ale tým, že som mala tie skúsenosti. Takže to je jedna pracovná stránka.

A druhá bola osobná, keď som bola kvázi postavená pred hotovú vec, že manžel sa, dneska už bývalý manžel, sa rozhodol založiť si druhú rodinu. Tak Vám poviem, že tie prvé mesiace, to bolo veľmi veľmi náročné a so mnou to otriaslo. A možno niekedy, keď človek hovorí o pokore, tak netreba o tom hovoriť, treba to zažiť. Takže ja som si vlastne tým prešla. A dnes, s odstupom času, hovorím, že máme vynikajúce vzťahy. Ale ja som šťastne rozvedená a v podstate som možno ešte viac k sebe dostala a že, ...možno som aj spokojnejšia. Takže, zase to bolo na začiatku veľmi veľmi ťažké, ale vlastne s odstupom času zistíte, že vám to prinieslo oveľa viac, ako zobralo. Ale ľudia to tak berú, že čo mi to zobralo a čo mi to dalo. Ja vždy hovorím, že to najťažšie, čo má v živote postretlo, bolo to, čo ma najviac posunulo.

***18. Čo sa týka tých prekážok vo vašej práci, naznačili ste, že ste tak celkom ľahko prechádzali z pozície na pozíciu....***

No, zas také ľahké to nebolo. Len ja to tak beriem (hlasný smiech). To je oddretá práca.

**19. Vnímate sa ako pozitívny človek? Vidíte prekážky skôr ako výzvy?**

To je skôr to.

**20. Existuje podľa Vás konštrukt sklenený strop? Nakoľko to vyzerá, že Vy sama toho nie ste veľmi príkladom, čo trebárs Vaše okolie?**

No som toho príkladom, lebo, lebo napríklad to presne súvisí s tým, že túto v tejto inštitúcii, alebo čo sa týka žien, nebola ani jedna generálna riaditeľka (dôraz). A námestníčky boli iba dve. Takže je to určitým spôsobom...aaa...(sklenený strop?) ja som sa s tým možno osobne...ja som takú príležitosť ani nedostala a pochybujem, že by niekedy proste prišla. Tak, ako máte málo štátnych tajomníčiek a máte málo tých ministeriek, tak to je aj u nás v inštitúcii a my sme vlastne štátna inštitúcia. A keď bolo 50 chlapov a 2 ženy, tak to problém je! Čiže určitým spôsobom sa ma to možno priamo nedotýka. Ale keď to mám skonštatovať vo všeobecnosti, tak ak sa bavíme o sklenenom strope, tak v podstate sa to dotýka týchto štátnych inštitúcií, nielen súkromného sektora. Že sa nevedia tie ženy, určitým spôsobom prirodzene dostať na tie najvrcholovejšie pozície a zvlášť, moja osobná skúsenosť je práve tu v tejto štátnej inštitúcii. Že teda prečo iba 2 ženy a prečo až 50 mužov sa dostalo (ironický smiech) na ne? Možno, možno, možno to trošku.

**21. Prečo a kým je podľa Vás tento sklenený strop vytváraný?**

Vytvorili ho len ľudia. Asi nikto iný ho nevytvoril. A spoločnosť. Do akej spoločnosti sa narodíte, tak v nej pretrvávajú nejaké zvyky, tradície a nejaká výchova. Takže, keď boli typicky ženské a typicky mužské úlohy už od detstva dané, čo bude robiť môj syn, čo bude moja dcérenka. Keď prídete do školy a v šlabikári je, že mama varí a otec pracuje. Čiže ono to s vami vlastne ide. Je to výchovou, edukáciou, prístupom a spoločnosťou.

**22. Vravíte, že spoločnosť vníma to, že generálnym riaditeľom je automaticky muž?**

No, problémom je, že nenastala zmena myslenia. Pretože, keď sa zmenila úloha ženy v spoločnosti, tak ženy, myslím si, častokrát dokázali vytvoriť, ako by som to tak diplomaticky povedala, multifunkčné zariadenie...žena má byť a mala by dokázať byť úžasnou upratovačkou, alebo teda mala by pokryť všetky tie práce, alebo zabezpečiť, starostlivosť o rodinu. Ale zase, zároveň je touto spoločnosťou daná do pozície, že má začať aj pracovať. To znamená, že nie ako voľakedy to bolo, že teda jednoducho mohli byť ženy viac doma a venovať sa rodine a domácim prácam a tak.

Takže v tomto smere sa tá úloha ženy posunula, že to tá spoločnosť vyžaduje, aby bola na tých pozíciách, alebo v pracovnom procese. Ale prečo potom už existuje tá stopka a nemôže ísť na tie vrcholovejšie a riadiace (pozície?). No tak, zmena myslenia mužov by

musela byť a dostatok predškolských a školských zariadení, lebo stále prevyšuje dopyt nad ponukou. Možno aj ten prístup k systému, ako boli voľakedy starí rodičia. Dneska už je to tiež trochu iné. Takže je tam viacero elementov, ktoré do toho vstupujú. Že vytvoril sa nútený priestor, že ženy musia pracovať, ale nevytvoril im štát podmienky na to, aby sa vlastne mohli do toho procesu zapracovať.

A potom je tam ten level tých žien, ktoré by mali byť v riadiacich pozíciách, no tak asi by ich tam museli, hhhh (počudovanie, výčitka), v štátnych firmách prirodzene pustiť. A v súkromných firmách, si myslím, že prevláda to, ale nie je to až taký problém. Že tie súkromné spoločnosti predsa len majú príklady úspešných žien, aby boli príkladom toho, že dá sa to, že dokáže žena zladiť aj rodinu aj prácu. Ale tu zase zohráva veľkú úlohu osвета a média. A myslím si, že v tomto smere ešte stále nie sme na nejakej úrovni, aby média možno aj práve tieto prieskumy, ktoré robíte a možno všetko to čo robí ten tretí sektor, alebo inštitúty pre výskum práce a rodiny. Tá osвета je potrebná a média by nemali tiež nestratiť to poslanie a šíriť to pozitívne, čo z toho vlastne prináša.

***23. Spomeňte si prosím Vás na to, ako ste sa "konečne" ocitli v líderskej pozícii. Ako ste začali vnímať svet okolo seba? Aké pocity ste mali?***

Tak bolo to niečo nové, nepoznané. Čiže, prvý krát v živote som sa začala stretávať s tým, že niečo sa v živote proste nedeje takým tým štandardným spôsobom. Musím zrazu vedieť rýchlo reagovať na veci, veľa vecí, rôznorodých vecí. Proste v tom procese tie činnosti sa stále menili, rozhodnutia sa menili. A ako keby som sa musela bez rozmyšľania vedieť do toho dostať. To ja ako keď napríklad, niekto príde po škole a má robiť čašníka. Tak je vám prirodzené roznášať tie taniere, alebo to v živote nemôžete robiť, lebo vám to nejde.

Ja si myslím, že to je taká skúška, kedy vlastne človek zistí, či je to to pravé orechové preňho, alebo nie. No a tým, že ja som si každú tú jednu pozíciu, by som povedala, až vychutnávala, lebo to nie je o tom, že mi tie veci idú ľahko. Ja som skôr, tak ako ste povedali, dobre naladený človek a tým, že mám v sebe veľa energie a viem veľa vecí robiť naraz, tak skôr to bolo také. Vždy, že o ten stupienok a krôčik som pokračovala niekde ďalej. Takže, bolo to, aj keď niekedy ťažšie časmi, ale zato to bolo...ja som sa cítila ako dieťa (zmena hlasu), ako zvedavé dieťa. Proste mňa to bavilo. Ja to beriem ako hru a veľmi ma to baví. Pre mňa je to vášeň (nadšenie).

Ja milujem proste mať...ja napríklad, ako tu teraz sedíme, ja nemávam pracovné porady ako kolegovia, že veľký stôl a zasadačka. Tuto (ukazuje po miestnosti, kde sedíme) sa všetky stoličky dookola dajú a presne v tej neformálnej priateľskej atmosfére hľadám. A

vtedy sú tí ľudia uvoľnenejší a vtedy ja dokážem z tých ľudí, keď sa dobre opýtate, tak dostanete aj dobrú odpoveď (smiech). Takže mňa to baví. Ja to beriem ako, ako hru (zvýšenie hlasu na konci, ako dievčatko). Ako zvedavé dieťa. To si myslím, že mnoho ľudí v sebe stratilo.

**24. *Ako ste na tejto pozícii začali vnímať a reagovať na ženy, ktoré sa taktiež chceli dostať do exekutívy?***

To je ten moment, ktorý som povedala na začiatku, že vo svojom okolí poznám jednoducho aj ženy, ktoré sú typické ženy a ktoré sú aj naďalej prirodzene ženami a že využívajú práve tú svoju podstatu a ženskosť. A naopak, zase som sa stretla aj so ženami, ktoré stiahol ten mužský princíp.

**25. *Pomáhali ste ženám, ktoré sa chceli dostať do exekutívy?***

Skôr som pomáhala niekoľkým ženám tuná, ktoré boli na riaditeľských funkciách pod mnou. Áno, pomáhala som im, dokonca by som povedala že niekedy až tak, že som dostala spätnú väzbu, že ako keby som robila mentoring.

**26. *Spomenuli ste ženskosť. Myslíte si, že sú ženy, ktoré využívajú ženské zbrane na ceste k riadiacej a vrcholovej pozícii?***

Tak asi áno. Asi sú. Nestretla som sa s tým, ale keď sa nad tým zamyslím, no tak...viete, ja nerada rozprávam o ľuďoch, že čo sa mi dostala nejaká informácia z tretej strany alebo tak, no. Ani nemám rada používať to...jedna pani povedala. Určite, že to obdobie, počas ktorého pôsobím v týchto pozíciách, tak sa v spoločnosti omieľali dámy, ktoré sa dostali na určité pozície možno cez ženské zbrane. Že dokázali využiť tú pravú ženskosť na mužov. Ale ja som tam nebola (smiech) a nesedela. Takže Vám neviem povedať, či to tak naozaj platí (smiech cez slová) a či to tak je a dokonca by som si nedovolila o niekom to tvrdiť.

A ešte poviem prečo. Pretože ak niečo takéto človek urobí, tak je to krátkozraké. Je to dočasné. Nemôžete dlho na takej pozícii vydržať. Myslím si, že sa to vráti. Lebo ktorý manažér si dlhodobo nechá na líderskej pozícii takú ženu? Možno na iných pozíciách, ktoré nie sú takého to charakteru, si možno viem predstaviť. To je, keď máte niekoho z rodiny a ešte stále prevládajú stále tie, že rodinkárstvo nad profesionalitou. Ale myslím si, že každý rozumný manažér, si dokáže spočítať, či vo vlastnej firme si nechá (takú ženu?), hej, (smiech) lebo to vlastne prichádzate o tieto veci. Takže každá minca má dve stránky. Tak, ja by som tak neuvažovala.

**27. Na líderskej pozícii, uprednostňujete vo vašom tíme mužov alebo ženy? Čo vnímate ako optimálne?**

Ja to nerozlišujem, lebo podľa mňa, ma byť ten tím zmiešaný. Lebo tak ako som hovorila, keď to platí v líderských pozíciách, ten mužský a ženský štýl riadenia, tak to isté platí o akomkoľvek type práce. Nemusíme hovoriť o riadiacej pozícii. Čiže, ja preferujem, keď sú zmiešané tímy. Lebo niečo dobré vám môže vyjsť od toho, ak človek sa naozaj narodil s tými mužskejšími štýlmi, niekto s tými ženskými.

A druhá vec je, že práve tá rôznorodosť je umenie lídra vyskladať ten pracovný tím z ľudí, ktorí sú šikovnejší (dôraz) v tej danej problematike, ako človek je sám. Čiže to je využitie kolektívneho potenciálu. No a ja nerozlišujem muži - ženy. Jednoducho, ak je v tej pozícii a agende lepší muž, tak sa budem baviť s mužom. Ak príde kandidátka žena, tak sa budem baviť so ženou. Ale celkove, keď mám vyskladať mužské, alebo ženské, tak je lepšie keď je zmiešaný. Ale na konkrétnu pozíciu nerozlišujem, či je to muž alebo žena. A to sa týka aj napríklad asistentov. Súhlasím s tým, že keď sa niekto narodil a je mu prirodzené, že chce robiť tú administratívu, tak prečo nie. Možno bude 1000 krát lepší, ako dve ženy. To je tá zmena myslenia, ktorá sa vyžaduje v tejto spoločnosti, že nerobiť tie škatuľkovania.

**28. Komu alebo čomu vďačíte za svoj úspech?**

V prvom rade sama sebe. V druhom rade všetkým tým, ktorí mi dali ponuku. Čiže som vďačná tým ľuďom za to, že som tu ponuku vôbec dostala. Sama sebe som povedala preto, lebo to je tá zodpovednosť zvládnuť tie úlohy. Tak isto si myslím, že v živote sú niektoré veci dané. Tak jednoducho určite dostanete do vienka talenty, ktoré, by som povedala, sú určitým spôsobom predurčené. Takže ďakujem aj tam hore, že som dostala tieto talenty.

No a druhá vec, že asi ten môj spôsob myslenia. Že to neberiem ako prekážky, ale výzvy. Že dokážem vlastne zvládnuť viac vecí naraz. Že sa nezľaknem úloh. Že som typ človeka, ktorý aj keď padne, vie sa postaviť a idem ďalej, a idem ďalej. A nerobím to za každú cenu a nerobím to za ...(nezrozumiteľne). Asi tá moja prirodzenosť. Asi možno to, že verím sama sebe a že viem, že tie veci sa dajú zvládnuť aj prirodzene a že radšej pomaly človek ďalej zájde.

**29. Niekoľko krát ste načrtli Vaše vrodené vlastnosti. Myslíte, že sa lídrom narodíte, alebo sa ním môžete aj stať?**

Lídrom sa podľa mňa musí človek narodiť. Ale formuje tie svoje vopred dane prirodzenosti počas života. Ja som presvedčená o tom, že lídrom sa človek nemôže stať, aaa...inak povedané, stať sa ním môžete, ale ten základ vám bol daný do vienka. Čiže sa



nim narodil. Čiže tá kreácia toho, aby bol ešte lepší, ešte lepší líder, sa deje životnými skúsenosťami a životnými úlohami, s ktorými sa vysporadúva.

**30. Máte pocit, že ste ako líderka v určitých okamihoch zlyhala?**

Ja si myslím, že veľmi v živote je dôležitá sebareflexia. To znamená, že možno som v danom momente robila to najlepšie, čo som vedela, ale s odstupom času, som si vedela vyhodnotiť, že mohla som to robiť aj inak. Takže, nenazývala by som to vôbec zlyhanie. Skôr by som to nazvala, že vedela som si uvedomiť, že tie situácie, ktoré sa stali, sa mohli tými mojimi životnými skúsenosťami, by som ich dnes riešila inak. Ale jednoducho nemôžem sa vracieť do minulosti. Už čo bolo, bolo. Skôr môžem to len využiť, ako ten vklad do budúcnosti. Že už proste si viem tie dvere otvárať tým, že mám to penzum informácií, ktoré...už dneska by som sa inak rozhodovala. Čiže skôr to beriem pozitívne.

**31. Takže zlyhanie beriete ako výzvu?**

Áno, lebo si myslím, že naozaj, ako normálny človek, asi nerobí naschvál zle. Ale jednoducho v tej danej situácii sa snaží robiť najlepšie, ako vie. A možno s odstupom času to možno vnímať ako zlyhanie, možno to vnímať ako chybu, možno ako....to sú len synonymá názvov. Ja som práveže človek, ktorý to berie, že OK, stalo sa. Možno to nebolo to najlepšie s ohľadom dneska na minulosť. Ale už viem, že som to riešila ináč. Ale prečo sám sebe dávať chybu. Viete. To ja ako keby som svojmu dieťaťu hovorila: „Urobila si chybu.“ Alebo svojmu podriadenému, ktorého chcem motivovať. To sú len, skôr to nazvem, pojmy, ktoré nazvem inak. Lebo viete keď chcete ľudí, keď ste líder a chcete ľudí motivovať, tak im nepoviete: „Urobil si chybu.“ Povie sa: „OK, spravil si niečo, ale podme sa pozrieť, ako by si to robil inokedy.“ No tak ja nebudem iným hovoriť a iné žiť. Ja tým žijem, že takto pracujem so sebou a tak pracujem aj s ostatnými.

**32. Ktoré pracovné výzvy ste ešte zažili? Uvedte príklad/situáciu.**

Výzvy pracovné? Ešte ďalšie?...(pauza) Skôr si myslím, že akýkoľvek projekt, ktorý mi bol daný, tak na začiatku sa zdal ako veľmi, veľmi ťažký. Proste to dozrievanie osobnostné človeka. Ja to beriem od vzniku Eximbanky, kedy som tu začínala. Tak pre mňa ten projekt, alebo agenda, ktorá vtedy bola, akože jedna z najťažších, tak dneska je to pre mňa hračka. A zase mám o level, a level, a level, a level vyššie tie projekty, ktoré dnes sú súčasťou, že neriešim len eximbankovské, ale až ministerské, celozozortné.

Jednoducho tým, že som sa stala členkou troch pracovných skupín rady vlády pre podporu exportu a investície, tak už riešim projekty takého širokého rozsahu. Alebo v neziskovke Srdce Slovenska, takého širokého zásahu celospoločenského, že v podstate to, čo bolo voľakedy pre mňa, principiálne teraz hovorím, to čo bolo voľakedy pre mňa

nepredstaviteľné, tak pred 10-11 rokmi (smiech): „Fúú, tak toto ja asi nezvládnem.“ Tak dneska to už zvládam ľavou zadnou a prichádzajú ďalšie a ďalšie pracovné výzvy. Kedy dneska by som si ani nepomyslela, keď sa pozriem do minulosti, že ja niekedy budem riadiť odbor informačných technológií, že dokážem riadiť právne a vymáhania, že dokážem riadiť proste, tá komunikácia tam je a je veľmi blízka, ale že dokážem robiť také veci, ktoré sú mi vzdialené.

Ale ono to nie je o tom, že vy musíte byť špecialista na danú oblasť. Tam stačí, že pochopíte ten princíp riadenia. Čiže dneska si myslím, že by som dokázala, ja neviem, vyvážať ľad na Antarktídu. Principiálne Vám chcem povedať to, že rozumný manažér dokáže pochopiť a veriť v to, v čom je dobrý a prečo sa narodil. A keď budete podporovať tie silné stránky, tak idete dopredu. Čiže ja sa nezaobieram tými, pre ktoré som sa nenarodila a narodil sa niekto iný. To je ten kolektívny potenciál, ktorý ja využívam, že jednoducho dám priestor, viem delegovať. Ale znova, opäť, dneska som sa dostala do stavu, že dneska nemám problém riadiť akúkoľvek oblasť, pretože ten princíp spočíva v tej základnej príprave. V tom, že si vystaviam dobrý tím a že viem štruktúrovane sa pripraviť na to, že kde sme dneska, kde chceme byť o 2, 3 roky, o 5 rokov, alebo zajtra, o 2, 3, 5 rokov. Čiže mám takú víziu a viem ju aj realizovať s tými ľuďmi a máme výsledky.

### ***33. Spomenuli ste, že sú Vám dávané ťažké projekty.***

Tak život to tak zariadil, no. Alebo si ich niekedy ja sama vyberám, aj to sa mi už stalo.

### ***34. Kto Vám dáva tie ťažké projekty?***

Ja Vám poviem napríklad, ako to vzniká na tých medzirezortných. Čiže, tým, že ja vlastne sedím, príklad Vám poviem, v jednej z tej pracovných skupín rady vlády na podporu exportu a investícií, tak tam je 15 zástupcov; ministerstvo financií, ministerstvo hospodárstva, ministerstvo školstva, proste všetky ministerstvá rezortné, potom je tam akože Eximbanka, ako jediná finančná inštitúcia, potom je tam napríklad SAIRO a potom sú tam podnikateľské zväzy. A teraz jednoducho sa ide pripravovať materiál, koncepčne a nielen vecne, teda nielen formálne ale aj vecne, tak sa viem vyjadriť a také pripomienky dať, že proste spätná väzba je, že už som zatiahnutá do tej pracovnej skupiny užšej, ktorá ide pripravovať napríklad dotazník pre exportérov, čo by sa malo zlepšiť. Alebo sama som iniciovala, to bol môj nápad, konferenciu o budúcnosti Slovenska a exportu. Lebo mi to nedá.

Takže buď je to tým, že ma oni vtiahnu do toho práve preto, ako sa vyjadrujem a aké pripomienky dávam, alebo je to tým, že sa iniciatívne navrhmem: „Že teda ideme také niečo urobiť?“ Ale ak niečo také navrhnete, tak hneď ste toho gestorom. Takže buď sú to

tie veci, že ma nominovali, alebo som prirodzene vlastne dala návrh. No a keď dávate návrh, tak ho aj sama realizujete.

To isté sa mi napríklad stalo, keď som bola v rade Slovenskej televízie, že proste som dala návrhy na dve systémové zmeny. No a hneď som bola predsedníčkou pre návrh novely zákona. Viete, to je také, že cítite tú potrebu, že chcete prispieť do diskusie, ale zároveň, keď sa to má realizovať, no tak niekto to musí aj zobrať. Takže to bolo tak, väčšinou, že boli to projekty takého charakteru, ktoré sa vyvinuli z uznesenia alebo z úloh.

Alebo potom také, že niekto predložil materiál a ja som ho až takým spôsobom pripomienkovala, že môžeme ho urobiť lepšie, že podme viac do podstaty, že sa už stalo, že som to druhé kolo zabezpečovala, alebo bolo súčasťou toho, aby sa to nejako robilo. A to boli väčšinou tie také, že nielen, tým, že ja mám tú skúsenosť zo štátneho sektora, z tretieho sektora, nielen tie teoretické, ale vlastne ja prichádzam s tými aplikovateľnými riešeniami, že keď chcete zlepšiť podnikateľské prostredie, tak podme najprv zmapovať aké je. Čiže na úrovni tej rady vlády som priniesla niekoľko návrhov, ktoré vyslovene viedli k tomu, aby sme zistili spätnú väzbu. A navyše, tu v Eximbanke som rozbehla exportné kurzy, kde sme išli do regiónov. Že podme sa starať o to, ako tým podnikateľom je v regiónoch, akú pomoc potrebujú a nestarajme sa len o veľkých. Čiže keď niečo vymyslím, tak to dotiahnem aj do konca.

***35. Vnímate niektoré projekty, na ktorých ste pracovala, ako príliš riskantné? Mali ste taký, ktorý bol neúspešný?***

Zatiaľ som neúspešný projekt nemala, pretože všetky tie projekty, do ktorých som sa pustila, skôr boli, že priniesli tú spätnú väzbu. Otázka je už len v tej merateľnosti. Väčšinou projekty, ktoré som mala možnosť riadiť priamo, alebo gestorsky, tak som sa snažila priamo vyskladať ten tím a tie úlohy tak, aby boli merateľné a úspešné. V prípade viacčlenných tímov, kde bolo viac zástupcov, tak tam je to oveľa ťažšie nájsť ten kompromis, ale nepovažovala by som ani jeden za neúspešný. Skôr by som len tú merateľnosť dávala, že viac...(hltavo) ktorá viac-menej záležala na vyskladaní tých ľudí, a od toho, aké mali preferencie a čo od toho očakávali. A ja vždy od projektov očakávam to, že keď sa do niečoho pustíme, musí to mať nejaký prínos a musí to mať prínos nielen ten racionálny, ale aj k tej spokojnosti toho výsledku. Takže, každý ten projekt je skôr o takej vzájomnej dôvere tých zúčastnených strán, na tom si veľmi zakladám, lebo keď už sama verím tomu, že do toho idem, tak proste si myslím, že už tam je veľký krok.

A ktoré boli rizikové? Rizikové, rizikové...ono to podľa mňa nebolo, že rizikové, skôr to bolo o tom, že ma to donútilo viac a viac sa dostať hlbšie do tej problematiky, ktorá

predtým bola pre mňa, že neprekonateľná. Ja som si v živote nepomyslela, že dokážem viesť odbor informačných technológií a začínať nejakú podnikovú architektúru a dneska to už mám. Dneska už máme prvé...viete, že veci, ktoré sú pre mňa nepredstaviteľné a riskantné do istého pohľadu. Že ja? Ktorá má k niečomu bližšie a k niečomu nie, že ako to zvládnem? Že skôr tam bola tá otázka takej tej sebadôvery. Ale potom s každým tým jedným projektom si čím viac, tým ďalej uvedomíte, že to nie je o jednom človeku. Je to len o schopnosti lídra vedieť zapojiť celý tím.

**36. *Myslíte si, že aj muži pracujú, alebo sú „tahaní“ k takýmto riskantným projektom?***

Muži zoberú všetko čo príde. Majú to v sebe. Ale myslím si, že žena oveľa viac zvažuje. Berie do úvahy všetky tie možné dopady, uhly. Čiže v podstate tá rýchlosť rozhodovania muža je ihneď, lebo to je pre neho. Lebo takto muži, podľa mňa, rozmýšľajú. Že, výzva - cieľ - idem. A myslím si, že tie ženy líderky skôr, kým príjmu úlohu, projekt, tak zvažujú všetky možné dopady na zamestnancov, na firmu, na spoločnosť, koho do toho zapojiť. Proste ja kým to rozhodnutie dám, alebo ženy, tak oveľa viac času potrebujú preto, pretože to chcu brať celistvejšie.

**37. *Čo by mala vaša inštitúcia, štát, organizácia, spoločnosť zmeniť, aby ženy mali viac príležitosti obsadiť líderské pozície?***

Viete, ono, s tým závisí hodnotový rebríček. My sme ho vo veľa veciach niekde stratili, alebo sa opomenul. A to je niečo, čo dávajú rodičia a starí rodičia deťom. Musíme sa vrátiť niekde na začiatok, lebo jedna vec je, že keď niečo horí, tak sa hasí. Tak musíte vlastne rýchlo prijať prijateľné opatrenia. Ale keď chcete komplexne a dlhodobo spoločnosť meniť, tak si myslím, že sa musí ísť niekde na začiatok. A to je, že musíme mať zdravú spoločnosť a s tým súvisí aj hodnotový rebríček. Takže to, čo sa opomínalo, úcta človeka k človeku, úcta k práci, tak to sú tie najelementárnejšie veci, ktoré jednoducho do vienka treba deťom dávať. A tým pádom, spoločnosť musí vytvoriť podmienky aj pre práve tie mamičky s deťmi, pre návrat alebo vôbec počas tej materskej dovolenky. Aby jednoducho bol vytvorený dostatočný časový priestor na to, aby sa tým deťom vedela venovať, prípadne by tie formy práce mohli byť flexibilné, čiastkový úväzok, aby mohli byť s tými deťmi čo najčastejšie, pokiaľ sa rozhodne pre tú prácu a kariéru, aby jej to bolo umožnené.

Možno na druhej strane, ak sú dvojkariérne, tak ako v Čechách, alebo kde sa to začína robiť, tak jednoducho sa tie ženy, ktoré sú po 50ke, sa mohli naplno venovať tým deťom. Čiže tých nástrojov je veľmi veľa, ale my ich nevyužívame. Proste tie nástroje sú využívané v okolitých krajinách a my ich nerobíme. Tak isto, ak hovoríme o úcte k práci a k človeku, tak by sa oveľa inak, pretože to dieťa tými hodnotami prechádza z toho domáceho

prostredia do predškolského, školského, znova prinavrátiť postavenia a úlohu učiteľovi. Pretože ten preberá tú štafetu.

Ďalšia vec je, že keď už sa ten hodnotový rebríček zmenil, tak by sa určite aj iným spôsobom správala mládež medzi sebou, ku sebe. Proste my sme zabudli na ten čas a kvalitu, ktorú je treba venovať tým ľuďom. Že dneska prevláda doba sociálnych sietí, správy si napíšete, že ani nenapíšete celú vetu. Takže mi sme zabudli komunikovať. A nám bolo dané slovo a komunikácia. Čiže všetci hovoria o komunikácií.

Tak ja si myslím, že tých vecí práveže,...oni sú tak jednoduché (zmena hlasu a rýchlosti) a tak elementárne. Lebo predsa keď máte deti, tak ich chcete vychovávať čo najlepším spôsobom. Ale vy ich vychováte a príde do kolektívu, a nechcem teraz narážať na niektorých iných rodičov, ktorí nemajú ten dostatok času, alebo jednoducho neboli tak vedené tie deti, no tak môžete robiť všetko preto, aby...zrazu vám príde dieťa úplne zrkadlovo zmenené a všetky hodnoty, ktoré ste do neho dali, a keď ich nemá dostatočne vybudované, tak sa môžu zmeniť.

Čiže ja som toho zástancom, že nech každý začne sám od seba. A ja vlastne k tomu viem, tým že ja som takú babičkovskú výchovu mala a prebrali to moji rodičia, ja k tomu viem vlastné deti. A dodnes mám spätnú väzbu, že či boli v škôlke, staršia študovala v Anglicku, či mladšia...ja mám normálne, že uložené mená, kde povedali že: „Wau, ako sú dobre vychované.“ Vedia si po sebe upratať, vedia sa o seba postarať. Takže, možno, že keby začal každý pozeráť sám na seba a nehládal to niekde vonku a nekritizoval suseda. Proste každého máme schopnosť kritizovať.

Myslím si, že treba mať tú sebareflexiu a že upratovať si pred svojimi vlastnými dverami. A ja si myslím aj to, čo som povedala tú vetu. Ja nebudem o niečom hovoriť, čo sa má robiť, ale ja tým žijem. Čiže byť sám príkladom toho, že dá sa to. Jednoducho ja myslím si, že je to veľmi náročné, ale ja dokážem zladiť rodinu a prácu a dokážem si zastať svoju prácu, pretože ju ľúbim. Pre mňa to je vášeň, pre mňa to nie je kariéra. Pre mňa to je prirodzené, to čo robím. Ale nebudem o všetkom hovoriť, budem tým žiť.

***38. Spomenuli ste, že tie nástroje sú celkom jednoduché a voľne dostupné. Prečo ich naša spoločnosť teda nepoužíva?***

To je tá zacyklenosť. To je proste tá zmena myslenia. Ešte to jednoducho nedošlo do takého štádia, aby sme pochopili, že ten prínos nám proste...my ako keby sme sa toho báli. Ako keby sme to odtlačali ako balvan pred sebou. Ale pritom vieme, že nás to dobieha. Mne je to ťažko povedať, prečo to ľudia robia, ja tak nežijem. Možno je to tým,

že človek chce riešiť všetko naokolo a nerieši sám seba. Viete, a to musíte osobne dospieť do toho štádia, takže pokiaľ to bude robiť jeden jednotlivец, tak toho veľa nedokáže. Pokiaľ to bude robiť skupina, už to bude lepšie. Ale pokiaľ to bude robiť väčšina tej spoločnosti, tak tá zmena nastane.

Myslím si, že každý jeden človek, keď si to uvedomí, mal by byť toho príkladom a mal by tým žiť. To je matematika. Postupom času príde ten čas, kedy sa ľudia uvedomia, že tá zmena myslenia je nevyhnutná a že si musíme uvedomiť, že tá naša spoločnosť, do ktorej sme sa narodili, nie je ani patriarchát, ani matriarchát, ale že jednoducho je to o spolupráci mužov a žien a že budúcnosť spočíva práve v tej vzájomnej spolupráci. A tá, keď to rozdelíme na drobné je o tom, aby sa podieľali na riadení štátu, na riadení firiem, na riadení tejto spoločnosti aj ženy, aj muži. Takže v tomto smere musia byť ženy na to pripravené, musia mať viac odvahy, musia si veriť, lebo toto sú často krát problémy. Spoločnosť má jednoducho vytvoriť podmienky na to, aby ženy aj muži, pretože ten istý problém môžu mať aj ženy, aj muži, mali umožnené podmienky na to, aby mohli pracovať a zarábať a bolo postarané o deti a nemali nejaké výčitky svedomia, že nemôžu byť na dvoch miestach súčasne, lebo to sa nedá.

A po tretie, tí muži by mali prijať ten fakt, že nebáť sa tých žien, že môže to byť skôr prínosom ako negatívom. Pretože tak ako, ja neviem, ja stále hovorím, že každý neviem koľkátý muž má aj dcéru. Chcel by niekedy, aby sa toto stalo jeho dcére? A ja som matka a ja verím, že sa 20 rokov o takej téme baviť nebudeme. Čiže, ak by bol každý človek uvedomelý natoľko, že ak je rodič, tak mu záleží na budúcnosti tejto krajiny a deti, tak bude rozmýšľať v tomto kontexte, že nie čo ja dneska robím, ale čo ja robím pre svoje deti, pre budúce generácie.

***39. Spomínali ste dosť veľký nepomer medzi mužmi a ženami na vrcholových pozíciách u Vás v banke. Akú jednu intervenciu by ste vedeli aplikovať, aby sa to zmenilo?***

Na úrovni manažmentu na to nemám dosah, pretože to je menované vládou. Keby som mohla, musela by som byť v tej vláde. Ono ani netreba meniť zákony, na to aby sa dostalo viac žien do parlamentu alebo do vlády. Je to o tom prístupe a postoji. Keď chcete delegovať na manažérsku pozíciu v štátnej správe ženu, na to nie sú kvóty.

Jednoducho treba do kandidátiek dávať viac ženy, alebo potom tie profesionálky, čo sú nestraníčky. Tak jednoducho bez ohľadu na to, či je to muž alebo žena, ak má predpoklady a kvality na to, tak ju menovať. Takže, ak by som bola súčasťou takejto, či už v parlamente, alebo vo vláde (smiech, nezrozumiteľne), tak by bolo prirodzené vyberať si človeka, bez ohľadu na to, či je žena alebo muž, na tú riadiacu pozíciu. A keby sa prihlásili,

ale by boli nominované 3 ženy a jeden muž, tak nebudem vyberať za to, že 3 ženy, tak práve ženu, ale kto sa tam najlepšie hodí na tú danú pozíciu. A to je o tom, že my vlastne nemáme ani možnosť vyberať si z tých žien, lebo tam nie sú ani nominované, nie sú navrhnuté. Nikto ich nenominoval, nikto ich nenavrhol. Čiže ak by som bola súčasťou exekutívy, alebo súčasťou nejakej parlamentnej tejto, tak určitým spôsobom by sa zmenil ten systém nominácie.

**40. Nikto tie ženy nenominuje? Koho tým myslíte?**

Prvý systém je, že sú to politické strany, ktoré by mali dať do kandidátky aj ženy. Ale väčšinou máte koho lídrov politických strán? Čiže určitým spôsobom pred-se-do-via alebo pod-pred-se-do-via alebo ve-de-nie (hláskovanie slova) strany by tam malo dať ženy. Druhý príklad je, že sa môžete stať v štátnej inštitúcii manažérom, alebo ísť do exekutívy aj tým, že nie ste v strane, ale jednoducho ste profesionál v danej oblasti a máte nejaké skúsenosti, tak by ste museli byť nominovaný. To znamená, že keď sa robí výberové konanie, v súkromnej firme, tak sa dostanete do toho zoznamu. Ale štát nerobí na výkonné pozície výberové konania, pretože má, zvolil si iný typ. Proste to je, politické kandidátky. A práve preto, že to nie je ten najsprávnejší systém. Prečo platí, viete, ono by to malo platiť aj v tých súkromných, že keď je šikovný človek, mal by dostať šancu. To je otázka tých kandidátok.

**41. Niekoľkokrát ste spomenuli kvóty. Ako ich vnímate?**

Ja nie som človek, ktorý je za kvóty, pretože si myslím, že kvóty určitým spôsobom nevyriešia až toľko vecí, ktoré chceme docieľiť. Osobne sa nepovažujem za ženu, ktorá by mala byť nejakým číslom, alebo nejakým momentom toho, že by sa mala zastávať nejakej funkcie len preto, lebo tu má byť nejaký počet žien v nejakej spoločnosti. Opäť hovorím, že súkromné firmy vedia fungovať aj bez kvót. Kto by tu kvóty potreboval, je štát, štátne inštitúcie a politické nomenklatúry, pretože tam (dôraz) to nefunguje. Tu by mal byť príkladom práve ten štát, aby dokázal spolupracovať s tými ženami a tým pádom by sme nepotrebovali kvóty. Je to pre mňa neprirodzené.

**42. Akú radu by ste dali ženám, ktoré sa chystajú byť alebo sú oslovené stať sa lídrom po prvý krát?**

(Ticho)...No, ...(dlhá pauza), ak dostane žena takúto ponuku, tak zrejme to vyplýva z toho, že má nejaké predpoklady na túto funkciu. Základom je absolútne kvalitná príprava. Zmapovať si to prostredie, do ktorého idem. Komunikovať s ľuďmi osobne, ktorí budú tvoriť môj pracovný tím. Vždy treba nadviazať ľudský princíp a dôveru, pretože ako som hovorila, všetko je to o ľuďoch a komunikácií. A práve ten líder dokáže ako pozdvihnúť ten kolektív, tak ho dokáže aj zničiť. Treba si veriť. Treba jednoducho spoznávať tých ľudí

a vedieť dať priestor každému, v tom, v čom je dobrý. Vedieť delegovať a dať priestor na sebarealizáciu. Vedieť nielen hovoriť, ale aj počúvať.

A byť si vedomý, že keď toho lídra potrebujú, tak to nie je len z pohľadu...dneska ten líder musí byť socio-ekonomický. Takže to nie je len o výsledkoch. Je to aj o tom ľudskom princípe, že tí ľudia potrebujú mať vytvorené dostatočné pracovné prostredie. Pripraviť sa aj na to, že to nebudú vždy rozhodnutia len čisto výkonného charakteru, ale že súčasťou toho celého balíka sú aj otázky, ktoré sa týkajú toho ľudského, alebo osobného charakteru. Je to súčasťou toho, či chceme, alebo nechceme. Mal by vedieť vytvoriť zázemie tým ľuďom, aby naopak on mal potom zázemie, dobrú pracovnú klímu. A hlavne by som povedala, že pri závažných rozhodnutiach tri krát merať a raz strihať. Vedieť rozmýšľať v kontexte vizionársko-strategickom, že všetko to čo urobím dnes, ma nestretne zajtra. Ale byť o dva, o tri, o štyri kroky dopredu oproti tým ľuďom. Dokázať sa správne pýtať. Toho je veľa, to by som mohla do rána rozprávať. To sú vlastne tie skúsenosti čo mám a mňa to hrozná baví (smiech).

**43. *Čo by ste dnes spravili ináč, keby ste vedeli to, čo viete teraz?***

Ja som typ človeka, ktorý vždy všetko, čo sa mu nepáči, alebo si myslím, že by sa dalo robiť aj ináč, tak preto konkrétne niečo aj robím. Práve preto som odišla zo štátnej firmy do súkromnej sektora. Práve preto som založila neziskovku, ktorá rieši celospoločenské problémy. Tak, ak by som mohla a niečo urobila, tak asi by som, keď bude raz priaznivá situácia a možno ak dostanem, tak by som neváhala prijať ponuku pracovať do, nenazvime to politika, nazvime to....keď sa správna kôpka ľudí, majú chuť veci zmeniť spôsobom, pre spoločnosť, nie pre svoj vlastný prospech, a veria, že vedia navzájom fungovať aj v tom celospoločenskom meradle, tak by som si vedela predstaviť ísť takéto veci robiť aj do verejnej politiky. Alebo proste niekde, kde...to čo vlastne robím, si viem predstaviť robiť aj na inom mieste. A to už by boli reálne zmeny, ktoré by sa možno týkali aj legislatívy a zákonov. Aj keď ja som osobne človek, ktorý si myslí, že zá.... (nezrozumiteľne, možno zákony?) vytvárame len my, ktoré treba za prvé dodržiavať a keby sme ich všetci dodržiavali, tak nemusia byť také striktné. Ale asi to treba v tejto spoločnosti. Takže by som si vedela predstaviť byť súčasťou aj možno takéhoto orgánu.

**44. *Je ešte niečo, čo som sa Vás neopýtal ohľadne vašej skúsenosti na líderskej pozícii a Vy si želáte, aby sa to ľudia dozvedeli?***

(Dlhá pauza...premýšľa) No ak chce človek niečo zmeniť, musí začať od seba. To je jednoznačné. A netreba o tom len hovoriť, ale treba preto aj niečo spraviť. Lebo to je ako, ja mám na to takú teóriu; že tí, čo neboli voliť, nadávajú na tých, ktorí boli voliť. To



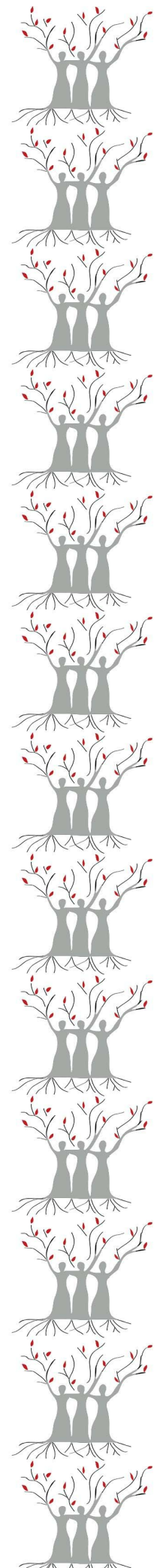
znamená, že ak chceme niečo v tejto spoločnosti zmeniť, tak treba začať pred vlastnými dverami.

A po druhé, vedieť zobrať zodpovednosť aj za to, že tie voľby napríklad, sú tým momentom, kedy človek niečo môže pre túto spoločnosť urobiť. A druhým momentom je, že možno treba naozaj vytvoriť takú skupinu ľudí, ktorí, lebo my v podstate už nemáme nikedy ani koho voliť. Takže možno naozaj vytvoriť skupinu ľudí, ktorí veria tomu, že v tejto spoločnosti môžeme žiť aj lepšie. Ale neviem, či by som chcela, aby toto bolo verejné. To ma len tak napadlo. Počkám asi na to, keď na to bude táto spoločnosť pripravená.

***45. Prečo ste sa so mnou stretli a prečo mi toto všetko rozprávate?***

Pretože je to pre mňa prirodzené, keďže aj dve vety pred tým som povedala, že keď chceme v tejto spoločnosti niečo zmeniť, tak treba k tomu priložiť ruku k dielu. Jednak som človek, ktorý...ja mám rada ľudí, mám rada spoločnosť, rada prispievam k niektorým zmysluplným veciam a považujem aj tento projekt aj veci, ktoré sa okolo neho riešia, aj táto téma, za zmysluplné. Preto pre mňa bolo úplne normálne sa s Vami stretnúť. A vôbec čokoľvek, čo je v tejto spoločnosti zmysluplné, či sú to projekty pre podnikateľov, pre ľudí, pre regióny, pre mňa je všetko proste...je to to, čo ma baví.

## Rozhovor 7



### **1. *Čo pre vás znamená leadership?***

Tak leadership...Je to pre mňa cudzie slovo v tomto momente, pretože my, od roku 90, sme sa museli naučiť všetko a potom sme sa stali leadershipmi. To znamená, že najprv sme sa rozhodli, že chceme podnikať. Keď sme sa rozhodli, že podnikáme, potom sme sa museli naučiť všetky zákony, všetky atribúty. Museli sme sa naučiť spôsoby komunikácie s okolím a predmet činnosti a keď sme toto všetko vedeli, stali sme sa leadershipmi. A to bolo v tom čase neznáme slovo. To sa vlastne vytvorilo počas obdobia tých 25 rokov.

Je to vlastne pre mňa človek, ktorý ovláda hlavne menedžovanie, ani nie tak charakter situácie čo menedžuje, ale ako menedžuje, ako, spôsob menedžovania. To je pre mňa leadership. Samozrejme s nejakými základmi, týkajúcich sa vedomostí, ale nie až do takej hĺbky, ako by si vyžadovalo povedzme tá časť technológie povedzme, alebo výrobku, ale ten prioritný moment pre mňa je vlastne to menedžovanie toho tímu.

### **2. *Čo Vás motivovalo stať sa riadiacim pracovníkom?***

To ja som bola od detstva riadiaci typ pracovníka, od detstva som organizovala, od detstva som vždy bola niekde, kde sa niečo dialo, takže ja to mám od detstva. A potom, keď manžel zomrel v tom 95, som preberala pozíciu riadiaceho pracovníka, v ktorej som dodnes. A to či to viete, to vždycky ukážu výsledky.

### **3. *Čo ste už ako dieťa robili, čo naznačovalo Vaše líderské schopnosti?***

Založila som ochotnícke divadlo, organizovala som detské tábory, lebo som nemala kde dať deti, olympiády detské, rôzne súťaže, časopis som založila. Čiže viac takýchto aktivít. A vždy, čo priniesol ten trh, to ma zaujímalo a to som robila. A vždycky na čo som siahla, tak to sa mi buď podarilo, alebo som v tom pokračovala. Ale vždycky som robila, po čom som túžila. Nikdy nič, čo mi niekto nanútil. To neviem doteraz. Vždycky musím mať presvedčenie o tom, že to je dobrá vec. Pokiaľ to presvedčenie nemám, tak to robiť nebudem. Z povinnosti som nerobila skoro nikdy nič. To len tak z nutnosti, čo odo mňa vyžadujú, ale inak nie.

### **4. *Kto Vás najviac ovplyvnil na tejto Vašej ceste?***

Osud. Lebo ja som vlastne tým, že manžel zomrel, som musela prebrať tú časť, pretože sme boli veľmi zaúverovaní. Mali sme veľké pôžičky, mali sme veľkú zodpovednosť voči zamestnancom, zodpovednosť voči spoločnosti, zodpovednosť voči rodine. A boli dve možnosti; buď to položiť, alebo pokračovať. Tak som to skúsila a potom vlastne som začala budovať. Mala som základ a na tom základe som budovala ďalšie a ďalšie veci. Zobrala som jednu firmu a potom som behom 15-10 rokov vybudovala ďalších 7. 7 firiem. To znamená, začala som so Škodovkou, potom som zobrala Volkswagen, potom Kiu,

potom Fiat, potom Alfu, potom Bratislavu, potom Stupavu, potom skrátka celé Slovensko. Vždycky, keď sa mi podaril jeden projekt, tak som postúpila do ďalšieho. To znamená, že vždycky som dala všetko pod jednu strechu. To znamená, keď idete k Dúbravke, ktorú som predala, tak tam je všetko pod jednou strechou. Bola tam poisťovňa, bola tam banka, bol tam servis, boli tam všetky služby, čo sa týkajú autoservisnej prevádzky, plus nejaká autoškola a tak ďalej. Všetko som na Slovensku vytvárala tak, že som mala dva autosalóny a jeden servis, aby ľudia mali vždy prácu. Buď na jednej značke, alebo na druhej značke. A to som dopĺňovala vždycky o služby, ktoré ten človek by mal mať. Aby bol vlastne...komfortne vybavený. Takže týchto 7 firiem som postupne budovala až do roku 2012.

**5. *Vraveli ste, že v roku 95 Vám zomrel manžel a Vaša pozícia sa zmenila. Ako?***

Celá zodpovednosť prešla na mňa, absolútne celá zodpovednosť prešla na mňa. To znamená, že musela som sa vedieť dobre rozhodnúť. Za druhé, musela som veľmi veľa študovať, aby som mala dostatok informácií, ktoré rozhodnutie bolo správne. A potom tam bola obrovská zodpovednosť voči zamestnancom, voči povinnostiam, zákonom a voči samozrejme zaúverovaniu. Takže, veľmi sa to zmenilo v tom, že jednoducho máte rodinu, máte deti a potom máte teda firmu a máte zamestnancov. To znamená, že tá zodpovednosť sa rozšírila od rodiny až po firmu. A teraz neviem ktorá bola rodina, pretože tam boli ľudia a aj tam boli ľudia, ktorí boli veľmi blízky mne. Tá zodpovednosť bola obrovská.

**6. *Spomínate deti. Ako Vaše pôsobenie ovplyvnili ony?***

Dve boli dospelšie a dcéra nebola dospelá, tá bola malá. Deti si pomáhali navzájom hlavne. A tá najmenšia so mnou bývala vlastne vo firme po škole hneď a bola so mnou do večera vo firme. Prípadne chodievala na rôzne krúžky, aby som ju potom vyzdvihla podvečer niekedy okolo pol šiestej. Takže bola tam tá rodinná situácia, ale firma musela existovať. Nebolo možné, aby sme jedno vypustili, alebo druhé nechať.

**7. *Ako je to dnes? Máte viac času na rodinu?***

Nie, mám menej času ako som mala. Menej, pretože som sa začala venovať najťažšej (dôraz) otázke na Slovensku a to sú handicapovaní ľudia. Takže mám 10 centier na Slovensku, 3 máte za sebou (na fotkách) a v týchto centrách je priestor pre handicapovaných. Tým sa venujem a čo sa týka tých detí, ja nie som taký typický starý rodič, že si ich zoberiem na dovolenku, alebo na chalupu, alebo si ich zoberiem niekde. Ale ja som dosť taký typ, že do nich niečo dávam, ale ako náhle vidím, že tá spätná väzba nie je žiadna, takže ten konzumný spôsobom starý rodič – vnúča, ja teda nerešpektujem a vyhýbam sa tomu. Pre mňa to nie je budovanie ďalšej generácie.

**8. Ako vnímate ženy na vysokých riadiacich pozíciách na Slovensku?**

(Pauza, rozmýšľa)...Ako ich vnímam...hm (pauza, rozmýšľa)...veľmi tvrdo si vybojovali túto pozíciu. Veľmi silno museli pracovať, aby sa k tejto pozícii dopracovali. Ale keď sú už tam, tak veľmi zdržanlivo a dokonca až...ako by som to nazvala...nie sú ochotné pomáhať ďalšej skupine žien, aby sa dostali na podobné pozície. Nie sú ochotné, chránia si to svoje, čo si vybudovali, taký egoizmus prevláda a nechcú sa deliť, a nechcú ten boj, vlastne nechcú naňho zabudnúť a nechcú pomôcť ďalším.

Tak isto, v tejto oblasti v ktorej ja robím, v oblasti handicapovaných a starostlivosti o týchto ľudí, tá žena vždycky len v tom najbližšom okolí vie byť empatická, vie byť obetavá, vie byť charitatívna, ale ten obzor sa jej zužuje. Len vždycky osud, alebo okolnosti ju donútia byť charizmatickou. Už problémy ďalšie a ďalšie sa jej tak veľmi netýkajú. Takže veľmi sa tomu nevenuje. To je pre mňa také sklamanie. Veľké. Pretože vychovať novú generáciu žien znamená predovšetkým tie čo sú v tých pozíciách, aby im pomáhali, ale je to také... A keď povedia, že pomáhajú, tak je to formálne. Lebo nebola som svedkom toho, žeby si vychovali, tzv. tímy vedľa seba. Nástupkyne. Vyslovene, že takto si vychovávam niekoho vedľa seba. Väčšinou si berú takých ľudí, ktorí im nemôžu byť konkurenciou, alebo sa nepodarí im niekoho vychovať.

Ale v podnikateľskej sfére je to inak. V tejto sfére, kde sú povedzme na tých postoch takých administratívnych, alebo na tých tretieho sektoru, tak tam im nepomáhajú. Ale čo sa týka súkromného sektoru, tak tam je to viditeľné a markantné. Tam sa odovzdáva generačne veľa vecí. Tam je ten rozdiel medzi tou štátnou správou a medzi súkromným podnikaním. Ten najväčší. Takže my môžeme (malo byť zrejme nemôžeme) dostať na riadiace funkcie manažérky, pretože samé nechcú v tom pomôcť a čo sa týka biznisu, áno, tam to funguje na 100 % V súkromnom biznise to funguje na 100 %.

**9. Akým spôsobom Vy vychovávate nástupkyne?**

Za prvé, dostanú svoje kompetencie a na mne zostane len koordinácia. Sú zodpovedné za to, čo dostanú a ja vlastne len koordinujem tú prácu. A návrhy a nápady vlastne vychádzajú z nich. Ja vlastne určujem len smerovanie. Nápady čo oni majú a návrhy, tak samozrejme vnášajú to do svojej práce.

**10. Spomenuli ste, že ženy, ktoré sa dostanú na vrcholové riadiace pozície sú zdržanlivé a nie veľmi ochotné pomáhať ďalšej generácii žien líderiek. Prečo to tak je?**

Pretože neboli, ...tak...hh, ...aaa...doslova a do písmena si užívajú ten ťažký boj, ktorý vlastne oni museli realizovať, aby sa mohli na tú pozíciu dostať. Užívajú si to a povie si: „Tak nech si to prejde každý. Tak ako som si to prešla ja.“ A tým, že vlastne nie je odkázaná na to, že keby sa mi niečo stalo, alebo keby som ochorela, alebo keby som odišla, kto by to po mne robil, tak to ju už nezaujíma. To už, lebo to nie je jej, nie je to jej firma, nemá záujem, aby ta firma prosperovala s niekým iným. To už je vec toho vedenia, koho si vyberie ďalšieho. Tam je ten obrovský rozdiel, že keby jej dali šancu (dôraz), povedzme, nejaké ministerstvo a povedia: „Máte šancu (dôraz), zariadte si tím, aký chcete.“, tak v tom bude pokračovať. Vtedy áno. Ale ak vám niekto stále niekoho mení, dáva, vymieňa a disponuje s tými miestami nie podľa toho, čo ten človek dokáže, ako ho ona pozná, ale podľa toho, kde patrí a komu je sympatický, tým, že nemôže ona ovplyvniť tú personálnu prácu, tým nemá záujem. Nemá absolútne záujem potom.

**11. Aké a v čom sú podľa Vás najväčšie rozdiely medzi lídrom mužom a ženou?**

Tu má výhodu žena v tom, že žena nikdy nejde do rizika. Do takého rizika, ktoré by ohrozilo jej rodinu, alebo by ohrozilo ju samu. Tak isto nemá sklony charakteru akože, môj kamarát má X, ja chcem XY. To znamená, tam ani dokonca nepodlieha megalomanstvu. Vôbec. Skorej v tej pozícii keď je, tak nebuduje niečo na trucu voči okoliu, ale to so zdravou myslou, alebo zdravím myslením uvažuje, či je to vhodné, nie je to vhodné a aj následky. Muž často krát nevníma následky, ktoré mu môže doniesť to rozhodnutie, ktoré je často krát len rozhodnutie len preto, lebo ja chcem byť väčší ako môj (on?), lebo ja chcem byť väčší ako môj (on?), čo býva niekedy zle. Žena sa takým rozhodnutiam vyhýba a nerobí takéto riskantné rozhodnutia. A keď niekto hovorí, že pristupuje k tomu empaticky, by som to inak nazvala, lebo to je cit...taká háklivá vec. To by som nemiešala s rodinou. Skôr pristupuje k tomu, že ona to riziko je v nej zakotvené, či sa to týka rodiny, či sa to týka zamestnania, či sa to týka čohokoľvek, ona to riziko nepodstúpi, pokiaľ nie je presvedčená, že neohrozí (dôraz), neohrozí seba alebo okolie. Tak tam je ten rozdiel, čo si ja myslím. Možno Vy si myslíte iné.

**12. Čo pre Vás znamená diskriminácia v práci?**

Ja som zažila diskrimináciu dosť silnú, pretože v automobilovom priemysle sú väčšinou muži. Ale tá diskriminácia je zvláštna. Ono to zo začiatku bolo pociťované asi tak, že tí kolegovia, keď som sa ich nakoniec pýtala, že prečo ma nechali, lebo ja som sa vlastne dostala až do prvej desiatky, a išla som celkom hladko, najlepších firiem na Slovensku. No a oni povedali, že oni urobili chybu a podcenili ma. Oni povedali, že: „Však nech sa hrá trošku, však ona to nemôže zvládnuť v žiadnom prípade a že nech sa trošku hrá,

nebudeme robiť problémy.“ Lenže kým sa spamätali, tak už som bola nad nimi. Takže tam bola tá diskriminácia v tom smere, že, že, to podceňovanie. To podceňovanie to je najvýraznejšie. A hlavne vtedy, keď vám to ešte potom niekto dá najavo.

A v ostatnom si zasa myslím, je odmeňovanie, to je samozrejme, že odmeňovanie je diskriminácia. A začína to úplne niekde, kde by sa mali dievčatá vychovávať a mali by sa vychovávať už v detstve, v školách. A tých chlapcov (dôraz, zmena hlasu) učiť k úcte k tým dievčatám a k úcte k ich práci. Lenže to sa nadobúda až v čase dospelosti, tak tí chlapci sú potom nie tak vychovaní, lebo to nemôžete nikoho povedať, vieš čo musíš byť tá žena diskriminovaná. Ale to vzniká niekde v detstve, keď samotné mamy, keď vychovávajú deti, tak mali by si byť vedomé toho, že ten brat musí uznávať tú sestru a tá sestra toho brata. To znamená je to vec výchovy a tá diskriminácia začína niekde v nejakom detstve a samozrejme v tej spoločnosti, ktorá ju vychovala.

***13. Stretli ste sa v práci s konštruktmi ako šikanovanie, násilnícke správanie sa, sexuálne obťažovanie, citové vydieranie?***

Ja som sa s tým nestretla, ale stretla som sa napríklad, že a hoci som myslela, že povedzme bude ten muž voči nej džentlmen, alebo veľkorysý, alebo minimálne pozorný. A stretla som napríklad pri veľkých tendroch, alebo pri veľkých akciách, pri veľkých obchodoch, tí muži boli veľakrát oveľa nekompromisnejší ku mne ako ku partnerovi. Lebo s tým partnerom sa v krčme zlízali a so mnou bohužiaľ nie. To znamená, že muži nájdu tie cestičky a vedia sa dohodnúť na najväčších biznisoch formami, ktoré majú k dispozícii. Kdežto žena také možnosti nemá. To znamená, ja keď som chcela niečo dosiahnuť, tak som si nemohla dovoliť ísť niekde do krčmy, nemohla som ísť na golf, nemohla som ísť na futbal, nemohla som ísť nikde, lebo som mala rodinu atď. A vtedy to využijú oni. Oni využijú, že máme tých možností menej a oklieštených. Takže nevedela som potom, musela som hľadať iné formy, tak som našla formu v kvalite. To znamená, že vedela som, že nemôžem nájsť formu v tom, že v cene, v kontaktoch, alebo v nejakých zaužívaných zvykoch. Tak som sa otočila inde a začala som to budovať na báze služieb a kvality služieb. A na tom som vybudovala celý ten úspech tých firiem. To znamená, že nie tzv. rýchly rast, rýchly rast za cenu teda úspechu v biznise, tej časti toho primárneho obchodu, toho core biznisu, ale opačne, z tej strany tej kvality tých služieb. Tie služby ma potom vytiahli hore. Pomalšie to trvalo, ale o to bolo rýchlejšie, o to bolo potom stabilnejšie, tak, stabilnejšie.

***14. Spomínate, že tí muži ako keby medzi sebou...***

Súťažili.

**15. *Aj súťažili, ale na druhej strane ste načrtli, ako keby muž skôr uprednostnil muža ako ženu, spomenuli ste ten tender.***

No muž uprednostní ženu vtedy, keď si myslí, že je menej konkurenčná, konkurenciou, ako..., a uprednostní muža vtedy, keď sa dohodnú, že ja pustím tebe tento biznis a ty mne tento biznis. To znamená, že tam je vec dohody. Medzi mužmi tá dohoda existuje, medzi mužom a ženou dohoda neexistuje.

**16. *Môžete mi opísať vašu cestu k vrcholovej riadiacej pozícii?***

Keď som zistila, že vlastne výsledky v prvej firme, sme sa dostali na úroveň, teda medzi tú top špičku, tak som zistila, že asi tie danosti možno v sebe mám, tak som vlastne začala na tom budovať a začala som vlastne využívať tú schopnosť v tej riadiacej funkcii a začala som postupne pridávať si firmy a služby. A keď som to zvládla, poučila som sa vlastne vždy z vecí, ktoré nešli a tak postupne som sa dostala do takých veľkých rozmerov, ktoré som ani neočakávala. To vás vlastne povzbudzuje, ten úspech. Samozrejme, že si môžem povedať, že som tím líder a že som menedžer, ale keď nemáte ten tím dobrý, tak nedokázate nič.

Pre mňa je tím alfa a omega. Tímová práca to je pre mňa alfa a omega. Nikdy som neforsírovala výlučne svoj názor. Poviem Vám taký príklad. Sa ma často krát pýtali, že: „Ako dokážem 7 firiem, s rôznymi značkami a problémami, ako to dokážem riešiť?“ Tak to som si taký svojský spôsob našla, som mala taký dlhý stôl a za tým stolom som vždy sedela s tým riaditeľom. A keď došiel druhý, tak som sa presadila, že: „Čo to robím?“ Že vždy som mala pocit, ako keby som išla do iného prostredia. A keď som cestovala tak, to bolo niečo iné. Vlastne, ja som sa presadla oproti nemu a som mala pocit, ako keď dôjde k nejakej zmene. Tak som vlastne s ním komunikovala a to, čo povedal, bolo pre mňa na 70 %, lebo som si ho vybrala, na 70 % realizovateľné. Ja som dotvorila vždy ten koniec, alebo keď nebol, ten typ, ktorý sa mi nejako nevyvíjal ako som potrebovala, tak som sa ho snažila naviesť a dať mu teda šancu. Ale keď to nešlo, tak sme sa rozišli.

Ale málokedy som mala fluktuáciu. Minimálnu. Dokonca aj u zamestnancov, lebo som mala vynikajúci sociálny program. Lebo ten sociálny program je alfou a omegou úspechu. Ak nemáte dobrý sociálny program, tak nič neurobíte, lebo každý od toho prvého až po toho posledného, musí byť motivovaný. Jeden je motivovaný mzdou, druhý je motivovaný...my sme vždy mali autá, pohonné hmoty, dovolenky, preplatenie škôlky. My sme mali vždy niečo, ale to nemôžete paušalizovať, že všetci dostanú toto. Nie! To bolo presne podľa typu a skupiny. Mechanici, tým napríklad záležalo, aby sa mali ako dopraviť. Dostali pohonné hmoty. Menežéri, tí povedali, ja by som chcel auto. Tak ty si dostal auto. A vlastne po období troch rokov si vlastne mohol to auto za 10 % kúpiť. Tak to boli veľké



motivácie. Ale (dôraz), nesmel počas toho obdobia odísť. Potom nemal nárok. Takže takto som zastabilizovala ten sociálny program. Som si zastabilizovala celý manažment. A takto zastabilizovane som potom mohla ľahko tvoriť projekty, lebo som vedela, že neprídem do práce a mám tam výpoveď od niekoho, hej? Lebo na tom človeku stávali ďalší a ďalší. Takže ísť vybrať niekoho cez nejaký tender a posadiť ho do prostredia, ktoré nepozná, je dosť veľké riziko. Takže ja som väčšinou, na tých 50 % si vychovávala odspodu hore ľudí. Dávala som im šance, aby sa uchytili, ako odspodu hore až niekde, kde mi to vyhovovalo.

**17. Hovoríte, že tím je pre Vás alfa a omegou biznisu. Vy uprednostňujete vo vašom tíme mužov alebo ženy? Čo vnímate ako optimálne?**

Miešané. Určite miešané.

**18. Napriek tomu, že ste v podstate v „čisto“ mužskom biznise?**

Miešané. Práve to je to riziko. Povedzme, ten mužský (tím) môže ísť do rizika, kdežto tá žena to trošku tlmí a vidí možno aj ten vývoj trocha inak. Takže určite miešané. Zase typicky ženský určite nie, pretože ten je ovplyvnený často krát náladami. A ja som sa stretla 1000 krát v situácii, kedy je tím žien a stačí keď jedna má, a nie je líderka, má nejaké iné zmýšľanie, tak okamžite nastáva nie tzv. vecný dialóg, ale nastáva slovný boj.

Tak isto pozične, muži vedia, akú majú ktorú pozíciu, ženy si to dajú navzájom cítiť. Muži málokedy. Takže ten ženský tím, zase záleží, ten menší myslím si že áno, ale väčší tím určite nie. Teraz my sme, máme jedného chlapca a my sme dievčatá. Ale napríklad autá mi predávajú výlučne dievčatá. To bola taká prvá novinka. Ja som vlastne si povedala: „Kto môže predávať autá. Autá môžu predávať niekto, kto je technicky zdatný? Ale prečo by mal byť? Veď keď si to auto chcem kúpiť, tak by mi potom, ten technik povie presne, čo to auto dokáže. Ale predsa o aute v rodine rozhoduje vždy žena. Väčšinou.“

Takže musí tam byť ten prístup toho dievčaťa, musí vedieť bezpečnosť toho auta, cenu toho auta a koľko vydrží. To je také základné. Či má ono zrýchlenie 2000 alebo 3000 (otáčok), to nie je podstatné. Alebo či má predný náhon, alebo zadný náhon. Tak to...často krát sme mali auto, ktoré malo zľavu 3000 euro, ale bola tam taká farba, že ona to nechce ani (so zľavou?) za 3000 euro (so zápalom). Ona sa jednoducho necítila komfortne. Takže u mňa začali predávať prvé na Slovensku dievčatá autá. Aj boli najúspešnejšie. Ony vedeli tej žene, alebo tomu mužovi vysvetliť aj tú úžitkovosť pre tú rodinu. Kdežto keď Vám dám, Vás a ženu, tak dobre, povedzte mi o tom aute niečo, tak vy poviete niečo úplne...(iné?) To znamená, vy budete hľadať tú technickú časť, ona bude hľadať tú časť ekonomicko-osožnú, úžitkovú, doslova. Takže, aj dievčatá boli dobré. Tie predávali vlastne autá vo väčšine.

**19. Myslíte si, že ženy v biznise používajú tzv. ženské zbrane, či už pri predaji, alebo keď sa chcú dostať na vrcholové pozície?**

Nie. A ktorá to robí, tak nemá dostatok sebavedomia. Ja som sa s tým nestrela, ani som to sama nerobila. Lebo musím predovšetkým disponovať tým, čo mám. A tie ženské zbrane to podľa mňa nie je, nie je...to môžete tak akurát si povedať že: „Viete čo, pozvite ma na tú kávu, lebo budem smutná.“ To je max, ale keby sme si mali povedať nejaký biznis, alebo by sme si mali povedať, že chcem to dosiahnuť a použiť ženské zbrane, to je krátkozraké. Moje okolie ma môže predsa za to odsúdiť. Možno, že použijem zbrane na Vás. A tí čo vedľa Vás sedia, tak tí, tí si Vás zafixujú ako človeka, ktorý nedisponuje dostatočnými schopnosťami (dôraz) a danosťami na to, aby získal tú pozíciu alebo získal ten biznis, a utieka sa k zbraniam, ktoré sú jednorazové. Určite nie, určite nie. Ja som sa s tým nestrela. Ani to nepodporujem (opovrhujúco).

**20. Máte pocit, že ste sa stretli s mnohými prekážkami na tejto ceste?**

Áno, určite áno. Je zaujímavé napríklad, že keď som mala napríklad problémy, že nestačila som niečo splácať, mala som úver a nevedela som ho časovo splácať a došla som povedzme na danú inštitúciu a zistila som, že je veľmi dobré, dopredu avizovať problémy a hľadať riešenia. Či už je to splátkový kalendár, či odloženie splátok, či nejaké náhradné riešenie. A toto sa mi osvedčilo a tým so vlastne predchádzala tým prekážkam. Lebo už keď to príde, pri každej prekážke sú dve strany. Jedna čo vám dáva a jedna čo ich spôsobila.

To znamená, vyhýbať sa prekážkam znamená vidieť dopredu možnosti, ako ich obísť alebo ako sa ich vyvarovať. Jasné, sú také, ktoré sú nepredvídateľné, ktoré sú nečakané. To musíte riešiť tzv. katastrofické situácie. To je niečo iné. Ale zo 60-70 % by som povedala, že dajú sa predvídať už keď máte zlé riešenie, alebo rozhodnutie, vonkajšie vplyvy, ktoré nevíete ovplyvniť, ale už vám avizujú. To znamená, že už máte dostatok informácií na to, aby ste mohli čiastočne eliminovať to rozhodnutie, alebo ho aj podporiť. Lebo prekážka znamená pre vás úspech, pre jedného prekážka. Lebo dneska, keď tu my dvaja budeme sedieť, pre Vás je to prekážka, pre mňa to je výzva. To znamená, že podľa toho, na ktorej strane sedíte. A kto bude šikovnejší. Šikovnejší v tom, že bude hľadať riešenia.

**21. Spomenuli ste, že pre ženu dostať sa na vrcholovú pozíciu je ťažký boj. Ako to myslíte?**

Ona najprv musí bojovať s domácim prostredím, aby jej to umožnilo. To znamená, tam kde žije, tam, kde býva musí mať podporu. To dosť dlho trvá, alebo to niekedy vôbec nevybojuje. A to je jeden boj.

Druhý boj je vlastne ten, že pozíčne niekde stúpa a musí si byť toho vedomá, že ak sa dostane na vrchol, ten tím, ktorí bude mať pod sebou, musí jej byť nápomocný, aby nemali na ňu zlé, alebo ťažké srdce. Lebo potom bez toho tímu zase nevie pracovať. Ona musí transparentne prechádzať z pozície na pozíciu a to je ten boj. Že jednak s tým prostredím vo vnútri a jednak s tým vonkajškom a aj zo začiatku s tou rodinou.

V biznise je to o to horšie, o to horšie, pokiaľ by to bola štátna správa, tak tam vás podporia doma. Keď je to biznis, tak vás nepodporia. To znamená, zase diametrálny rozdiel. Keď ste úspešná, hrdí sú na vás aj jedni, aj druhí. Keď nie ste úspešná, tak zabalíte biznis a teraz vám to celý život budú plieskať o hlavu, že ste zlý podnikateľ. Keď zabalíte funkciu, tak povedia, že niekto na vás sedel, alebo niekto niekoho vymenil, alebo prišla iná strana, alebo skrátka všetko možné. Ale viete (zmena hlasu, dôraz) sa uspokojíť s nejakými pre a proti otázkami. Kdežto v biznise ostanete za neschopného. To je zle. Tam je ten boj veľký a tie šance sú skutočne rozdielne a aj tie následky sú rozdielne.

## ***22. Kto podľa Vás vytvára v rámci toho boja tie prekážky?***

Myslíte vôbec v ťahu na bránu? Samozrejme že veľmi záleží od toho, v akom prostredí to robíte. Aká je ta firma? Či je to firma tuzemská, či je to zahraničná? Akí sú tam manažéri? Aké zloženie tam je? Aké máte zázemie? U týchto žien, práve že keď majú dobré zázemie, prešli takým tým vývojom vo svojich oddeleniach, majú dobre zázemie, tak sa im oveľa ľahšie teda dostáva, pretože ten tím je za ňou a drží ich.

Horšie je to v situácii, kedy sa ma rozhodovať niečo a teraz sa dvaja kamaráti dohodnú, že túto tu nepotrebujeme a dáme tam túto. A čo je zo všetkého najhoršie, je, že často krát muž na veľmi čelnej funkcii, na čelnom postavení, má často krát za sebou ženu, bez ktorej by to nedokázal. A to je doma aj v práci. Ak sa stane, že niekto ma nejaký krásny prejav, tak ja za ním vždy prídem a poviem: „Že máte dobrú asistentku? To je jej práca, to nie je Vaša práca.“ Muži majú strašne radi líderky, majú strašne radi pracovité ženy, ale o poschodie nižšie. Aby mohli na nich robiť. Napríklad, ja keď som robila v zahraničnom obchode, mala som šéfa. Ja som urobila celý kontrakt, on ho chytil pod pazuchu a išiel preč. A išiel to podpísať. Takže tam som to videla a vtedy som zacítila, to bolo tvrdé, to bolo za socíku, tam to bolo tvrdé. Teraz sa to už troška začína meniť, ale za socíku to bolo veľmi tvrdé. Tam okrem tých ruží a karafiátov a všelijakých nezmyslov, nevideli oni inú podporu tých žien.

Teraz je to vlastne zas iné, v tom, že znova hovorím, súkromný sektor je iný a súkromný sektor vo vzťahu k tým prekážkam je oveľa ťažší. Tam nepozná brata, sestru, ženu, muž.

Tam biznis je biznis. Keď povieť, že idete niečo dojednávať, tak idete a ich nezaujímá, kto to je. Rovnaké podmienky (krátko, úsečne).

### ***23. V ktorom prostredí sa žena dostane na líderskú pozíciu ľahšie?***

Ako podnikateľka sa dostane ľahšie. Oveľa ľahšie. Lebo v podnikaní, Vy ma nemôžete nič naučiť. Tak ja Vás preskočím. Ale v štátnej sfére ma zastavíte. Lebo máte na to známosti, kontakty, moc, pozíciu a tak ďalej. V podnikaní sme si jeden jeden. Tam keď si sadneme za jeden stôl a takto urobíme podnikateľský zámer, tam je jedno, či ste muž alebo žena. Takže ja môžem byť úspešnejšia a vy ma nemôžete zastaviť. Akurát (dôraz), môže sa stať, že ste dvaja a máte rovnaké štartovacie možnosti, rovnaké podmienky, sa stane, že ten muž využije kontakty a možnosti s tým partnerom na druhej strane. Ale to sú už tie záverečné veci, kedy nie vždy sa to musí podariť a nie vždy to je. Ale v štátnej správa je to vždy. V tom treťom sektore je to vždy. Tam vás vždy niekto utopí. A najhoršie na tom niekedy je, že tie ženy sa samé boja toho šéfa. Lebo ona si nevie predstaviť inú pozíciu a preto je ich tak málo v podnikaní. Lebo sa tam zabetónujú (smiech).

A druhá vec je, že ony sa veľakrát spoľahnú na to, že manžel má dobrý plat, má dobré zázemie. Lenže, deti potom vyrastú, ona sa dostáva do obdobia 40tky a začína byť nevyužitá. A ona to vtedy začína pociťovať. A vtedy začne bojovať, niekedy už je neskoro. Ale niekedy sa jej to podarí. Ale to musí teda na plné obrátky. Ak to nemá v hlave hneď od začiatku, tak potom je horšie. Oveľa horšie. Takže niekedy sa spoliehame na to, však postará sa manžel, alebo postará sa neviem kto a potom keď nastane problém, tak nedokážeme byť sebestačné. Nedokážeme sa samé financovať. Spoliehame sa často krát na zlatú klieťku. Alebo nám ju niekto ponúka. Sústavne (dôraz), a my podľahneme tomu pokúšaniu.

### ***24. Zlatú klieťku?***

Áno. To prídete Vy, ste bohatý a povieť: „Vieš čo, ty nebudeš robiť, lebo sa budeš o mňa starať.“ Tak ja Vám budem bigľovať košeľe, variť večere a v 40tke sa zbadám, že som nič, 0. Ale, som mala zlatú klieťku.

### ***25. Podľme sa vrátiť k prekážkam, ktoré ste spomenuli. Viete mi povedať, prečo ich tam tí ľudia vytvárajú?***

Začnem takým vekom, pubertálnym. Každý chlapec chce čisté dieťa (dievča?), poctivé dievča, s dobrou povestou. Ale každý z nich chce mať skúsenosti sexuálneho charakteru. Chce si užiť a chce teda niekde byť tým...pravým samcom. Tak isto je to aj tu. Ten človek sa na tú ženu pozerá, no tak keď vidím túto ambicióznou ženu, však to bude mať niekde defekty, ja nebudem mať to pohodlie doma. Nebudem mať ten full-service predsa. Tak to

je jedna z tých prekážok. A keď to nedovolí svojej, nedovolí to ani inej. A cíti sa ako záchranca (dôraz, výsmech) tej rodiny. Ja som to vlastne celé zachránil, že ona tým pádom že nemá tak náročnú prácu, tak tým pádom má lepší servis ten muž doma. A on to vidí aj v tej žene. Povie a potom na druhej strane zase vidí opačne a povie, no dobre a čo keď ten vplyv tej rodiny bude taký, že to bude zasahovať do toho zamestnania, že. Takže rodina (pomaly, porovnáva), práca (detto).

Najväčšia prekážka, ktorú neviem pochopiť v treťom sektore, podnikanie to je iné, v treťom sektore, okolie. Buď sa bojí ten šéf, že rodina vplýva, alebo opačne, že práca vplýva na rodinu. A preto nie sú vytvorené dostatočné podmienky pre matky s deťmi. To je nad. Lebo ona sa formuje od veku, kedy sa začína vzdelávať, kedy začne byť osožnou a preto aj tie deti sa povedzme aj neskoršie rodia, pretože si chcú budovať kariéru. Keby mali hneď na začiatku podmienky adekvátne k tomu, tak ona potom bez obáv má aj rodinu a dokáže byť aj dobrou manažérkou.

Keďže ich nemá, tak samozrejme, lepí to a zháňa všetky možné alternatívy. Ako by sa dalo a nedalo. To potom vlastne sú tie prekážky, ktoré, niektoré...odradiť asi nie, lebo však inú možnosť nemá. Podnikateľka, ja som teda nikdy nechcela robiť v štátnej správe, lebo ja to považujem za mravenčiu prácu, ktorá má ešte mravenčie výsledky a v oblasti podnikania zase nemá každý danosť byť podnikateľ. Ja by som to tak rozdelila, že 50 na 50. Mať v tej štátnej správe kus pocitu, že musím dať niečo navyše a že musím ísť dopredu. A zase v tej podnikateľskej sfére rešpektovať aj tú časť obecných zákonov, bez tých vecí si to neviem predstaviť. To nie je, že idem len zarábať. To je, že idem zarábať aj s nejakými podmienkami, ktoré sú pre tú spoločnosť dané. A musí uznať jeden druhého.

Ale napríklad, nálepka podnikateľ je hanlivá, ale nálepka úradník je tiež hanlivá (dôraz). To znamená, že sa nepestuje kompromis medzi tretím sektorom a medzi podnikaním. Nepestuje sa (dôraz). A to je od toho detstva. Tým pádom vzniká potom diskriminácia a tak ďalej. To znamená, že musí rešpektovať jedna skupina druhú. Musím ja rešpektovať ich a oni musia rešpektovať mňa. Do akej miery, záleží na tolerancii tých ľudí. To je môj názor.

## **26. *Myslíte, že aj muži sa stretávajú s podobnými prekážkami?***

V novodobých manželstvách je väčšia tolerancia, ako bola v našich. Ten muž by eventuálne chcel partnerku podporiť, ale zase nastane druhý boj, ktorý som spomínala, v tom zamestnaní. Myslím si, že partnerské vzťahy, ktoré existujú, si navzájom toľko pomáhajú, že by vedeli preklenúť aj tie diskriminačné problémy, ale potom nastane generačný problém. A generačný problém je nositeľom diskriminácie (dôraz). Nositeľom,

pretože my keď sme na jednej úrovni, tak bojujeme s tým, kto čo má, kto čo vie atď. Ale keď som o poschodie vyššie vekovo, tak vás zotriem, lebo skrátka mám viac skúseností, mám viac kontaktov, viac možností...tam nastáva diskriminácia.

Otcom diskriminácie je vek. Vek. A tam nastáva tá časť, kedy z toho plynie všetko negatívne, či je to plat, či je to pomoc mladším, či ich dostať niekde, či ich vychovávať, či ich usmerňovať. Tá generácia, ktorá je okolo mňa, ktorú mám veľmi rada, tak tam vidím na tých mladých, ako si navzájom dokážu pomôcť. Ale tá generácia naša, voči nim, je katastrofálna. Asi ich musíme vystrieľať, nič iné neostáva. Lebo prevychovať už nemôžete starého psa. Takže, ak niekto povie diskriminácie, ja by som doslovne povedala, že otcom diskriminácie je vek.

***27. Spomeňte si prosím Vás na to, ako ste sa "konečne" ocitli v líderskej pozícii. Ako ste začali vnímať svet okolo seba? Aké pocity ste mali?***

Ja som na nej 22 rokov, čiže akurát. Je iné keď velíte 20 ľuďom a iné, keď 200 ľuďom. Tak sa pýtam: „Čo to je vedúca funkcia? Vedúca funkcia v malom kolektíve, vo veľkom kolektíve? Čo to je vedúca funkcia?“ Dneska je riaditeľ už pri dvoch ľuďoch, že? Ja som nikdy nemala napísane na svojej vizitka riaditeľ. Nikdy som nemala suitu okolo seba. Nikdy som nemala ani sekretárku ani vodiča. Nikdy som nemala kanceláriu väčšiu ako 2 metre štvorcové. Takú zasadačku, kde sme sa stretávali.

Jedine čo som pocítila ako majiteľ bolo, že mi otvárali dvere, že mi splnili všetko, čo som chcela, ale nikdy som do toho nemiešala súkromné požiadavky. Mne moje kolegyne nemuseli nič variť, nič nosiť, nič kupovať, nič vybavovať. Ja som nikdy nezneužila situáciu toho. A ten pocit, že byť na vedúcej funkcii, bol jedine ten, že som mala väčšiu zodpovednosť. Ale, nemusela som napríklad robiť veci, ktoré ma zaťažovali. Napríklad, robili sme projekt, tak to vždy niekto musel urobiť, napísať atď. To bola tá tímová práca. Takže, ja som to ani nepocítila, skorej mi to v závere bolo už na ťarchu. Lebo som sa napríklad objavila v banke, nemala som žiadnu suitu. Išla som do banky a prvé, čo sa ma opýtala žena, tá sekretárka, že: „A kde máte šéfa?“ Ja že: „Ja nemám šéfa. Prečo by som mala mať šéfa? Ja som šéf.“ A ona že tie úškrny, že hhhh.

U nás pocit šéfa znamená: suita, auto, telefón, krabica žrádla, tá pizza a tie hovädiny. Každý má predstavu, že toto je šéf. A túto predstavu si vytvárajú ľudia sami. On chce, aby sa odlíšil od iných, tak urobí tzv. křoví okolo seba a pritom má danosť úplne inú, ktorú nevyužije dostatočne. Nevyužije! Jednoducho siahne na tie zdroje. To predvádzanie niekedy zatieňuje tú skutočnú pozíciu toho človeka, že sa jednoducho ide predviesť, že on niečo znamená, alebo niečo je. Dáva to patrične aj najavo. A čím viac to povedzme dáva

najavo, tak tým viac mu to tolerujú, tak tým viac mu to ego rastie. A potom zabúda na tú druhú časť tej svojej hemisféry, že som tu preto, aby som využil svoj mozog. A to ženy málokedy majú, to väčšinou, to majú muži. Žena si vychutnáva túto pozíciu skôr s takou obavou, aby neurobila niečo zle, kde by mohla šliapnuť vedľa. To je to rozhodnutie, že to riziko nerada podstupuje.

### **28. Komu alebo čomu vďačíte za tento úspech?**

Sebe. Sebe a pánu bohu. To je všetko. A tímu. Bez neho by som to neurobila. Bez danosti, ktoré som dostala od boha, bez usilovnosti, na ktorej som na sebe pracovala a bez tímu, by som...jedno bez druhého. To sa nedá. To by som...veľa zistíte, až zvolíte správny tím, správnu cestu a vtedy tá myšlienka je podporená. Keď som ja začala budovať autosalóny a v tých autosalónoch každý autá, autá... Ja som tam dala služby, dala som tam banku, reštauráciu. Som povedala: „Veď tí ľudia musia niekde čakať, musia niekde peniaze vložiť, tie deti sa musia niekde učiť.“ Tak som urobila prvý autodom, kde všetko bolo pod jednou strechou. A zase som k tomu pristupovala pragmaticky, ako klient. A preto som mala úspech. Lebo mi často vnímame tú danú situáciu, ako klient. A nie som zaťažená profesionálne. Akonáhle som zaťažená profesionálne, prestanem vnímať potreby klienta a začnem sa riadiť len tým profesionálnym videním. Čo zase, čo sa týka štátnej správy tak profesionálne videnie, to je to existenčné. Podnikateľské zas nie. Tam musíte mať s tou potrebou klienta, inak nemôžete byť dobrý podnikateľ.

### **29. Mali ste niekedy pocit, že ste ako líderka zlyhali?**

No pravdaže. Pravdaže. A to napravovanie bolo bolestivejšie, ako to rozhodnutie (zlyhanie?). To znamená, že a často krát som zlyhala v tom, že som si nedostatočne zvážila následky, následky. Ale v tej oblasti stratégie ani nie, skorej v tej oblasti komunikácie. Niekedy som ako keby nerozumela niektorým veciam, alebo som tomu neprikladala dosť vážnu, vážnosť tomu, že mala by som to brať na zreteľ. Som to jednoducho...možno to bolo len nedostatkom času, alebo nesústredenosť, alebo rýchle rozhodnutie, na ktoré som si nenechala 24 hodín na to, aby som to...aby som sa rozhodla. Rýchla reakcia býva často kameňom práve toho rozhodova..., toho zlyhania.

### **30. Boli ste zapojená do projektov, ktoré zlyhali?**

Bola som zapojená do projektov a zlyhala štátna správa vždy (smiech). Teraz napríklad, mám projekt, kde chcem vzdelávať handicapovaných a mamičky s deťmi, ktoré sa nemôžu užívať. Myslíte, že mám šťastie? Nie. Aj keby som sa pozabíjala. A pritom je to jednoduchá vec vlastne. Tie mamy by sa mohli samofina..., fičať zobrať deti do školy atď. Sadnúť za stôl a dať jej vzdelanie. A nie charakteru, že školenie. Ale aspoň na začiatku päť, na konci budem podnikateľka, nebudem podnikateľka, vylučovacou metódou.

A v tomto ona povie, že nemôžem, musím sa ísť zamestnať, že vie tú cestu, ale aspoň na tú cestu ju naviesť. Viete, my sa budeme vzdelávať o tom, kam až vedie vesmír a o tom, že modré nebo, nevieme nikto. To znamená, že preskočíme tri levely a pritom tomu základu sa vôbec nevenujeme. To znamená, že vymyslím projekt, ktorý...Napríklad teraz som vymyslela sociálny taxík, kde budem dávať neziskovým organizáciám autá za zvýhodnené ceny, aby zabezpečovali sociálny program v dedinách a mestách. Myslíte, že by som dostala podporu? Nedostala. Nie. Alebo poviem: „Viete čo, ideme tvoriť chránené dielne, kde môžu byť handicapovaní zamestnaní. Ale nie také, čo zarábajú na štáte. Poďme ich vyčistiť a poďme také, čo chce prostredie, zamestnávateľ“. Sa na mňa dívajú všetci, že: „To nie, to nie je dobré, lebo by sa proti nám mohli postaviť (skľúčene, bojzljivo).“ A ja že: „Ako? Veď máte 5000 dielní a z toho 2500 nefunkčných!“

Pozrite si výsledovku, dostanú dotáciu zo štátu a nedujú žiadnu pridanú hodnotu. No a že: „Keď oni nevedia nič robiť (výhovorka).“ „Tak ich naučte! (s dôrazom podráždene)“ Alebo poviem: „Dobre, budeme robiť inú prácu. Nemôžeme kresliť džbániky, keď ich nikto nechce (podráždene). Tak budete robiť call centrum. Budete robiť časopisy. Budete robiť niečo iné. Čo má pridanú hodnotu.“ A kde je zase chyba? Máme deti, ktoré sú vo veku 12 – 13 – 14 a my nemáme pre nich obory. My pre nich nemáme vzdelávanie, my pre nich nemáme školy a v 18 zistíme, že berú podporu. A teraz čo s nimi? Čo s tým? Čo ho naučím teraz? Čo mu? Murára? Máme murár a zlatník. A to je všetko. Ale my nemáme školy na to. Ale veď sa s tým zaoberajte. My nie. Ty. My nie. A ja nemôžem behať stále dookola. Som podnikateľ. A hovorím: „Tak ja, ako podnikateľ sa o to starám, musíte sa aj vy troška starať.“ Nie. Všetko čo je navyše.

A potom to je prebyrokratizované, sú niektoré veci, správna strana, a potom sa vlastne tým prioritným veciam nechá tak, ako to ide. A ten rast tých handicapovaných, dneska je ich 600 000, bude narastať. Lebo sú tam nervové choroby, onkologické atď. A tí ľudia nemôžu byť výkonný tak. To znamená, že musia sa nájsť riešenia na ich uplatnenie. To znamená nielen dať podporu, tu máš a buď doma, ale tú realizáciu samotnú. A desiatky projektov. Ani jeden! Aj bol taký záujem v tej oblasti vytvoriť taký tím a povedať: „Viete čo, teraz máme výzvu na to, teraz máme výzvu na to.“ A zavolať tých kompetentných a povedať, že ako to teda môžeme urobiť. Ale ako on o tom môže rozhodnúť, keď tomu nerozumie. A nechodia oni ani do terénu, nevedia, že ako to vlastne existuje.

Aj teraz sú neziskovky, kedy som vybavila škodovky v lízingu, že budú platiť 100 – 150 euro mesačne a nemusia dať akontáciu a majú v tom všetko. Všetko to je krásna zbraň (oduševnele, s entuziazmom). A teraz poviem teda: „Dobre, a starostovia im dajú robotu. Majú sociálny program.“ Toto prepojiť komunitné podnikanie s komunálnou politikou, to



je normálne, ako keby ja neviem čo sa dialo. Skrátka tzv. projekty, kt. by mali byť existenčné pre daný región sú úplne zahodené. A potom u nás je ten večný boj o to, kde, kto, čo uchmatol, že nakoniec z tohto telefónu (ukazuje na môj mobil) zostane len tá nálepka, kým sa dostane do cieľa (smiech).

**31. *Vráťme sa k tomu zlyhaniu na vrcholových pozíciách. Mali ste niekedy pocit, že ste boli pozvaná do projektov, ktoré boli veľmi riskantné?***

Nie. Ja som to tak nevnímala. Možno pre nich to bolo riskantné. Pre mňa nie. Ja vnímam ten risk ako výzvu. Toto som išla robiť a niekto povie: „Ježiš, ako si do toho mohla ísť? Nebála si sa?“ Hovorím: „Nie, pre mňa to bola výzva.“ Mala som viac takýchto projektov. Už len keď samo o sebe poviete, že začala som s firmou s 20 ľuďmi a skončila som pri 150. Začala som v jednej firme, skončila som so 7 (firmami). Nebola to výzva? Nebol to risk? Viete a to nebolo, že máte autosalón, ktorý stál ja neviem 200 000 euro. A tam nemôžete vybrať a dať tam čo ja viem čo. Čo tam dáte? Banány? To sú špecifické veci. Tam nemôžete budovu..., že stanem sa developerom a prenajmem ju. To boli prísne dané účelové (peniaze?). To znamená, pre mňa bola každá značka riziko. Lebo keď sme robili jednu, druhú, tretiu, štvrtú, piatu, popri tom som mala poisťovaciú spoločnosť, kamiónovú dopravu, motorky som mala. Všetko čo sa mi zdalo dobre, tak do toho som išla. Ojazdené autá. Všetko.

Nikto ma nikde nepozýval. Všetko som robila vedome. Niekedy sa stalo, že niekto povedal, že tieto riziká zväžme, tak niektoré som podcenila. A potom mi zase pomohla, zmenila sa situácia, zmenilo sa okolie, zmenili sa ľudia. Viete, dopredu odsúdiť niečo dlhodobé sa neopláca. Lebo vždy sa môžu podmienky zmeniť. Ja neviem...risk...ja neviem, risk. Čo risk...pre mňa risk je (nerozhodne)...keby som teraz išla na poštu a dala by som 50 000 euro na športku. To je risk. Ale keby mi niekto povedal, že poďme postaviť tuto vedľa obchodu akadémiu pre handicapovaných, tak v tom vidím úspech. To je výzva.

**32. *A čo taký risk, keď napríklad firmy neprosperujú, alebo v nich niečo nefunguje a muži práve vtedy ponúknu ženám vrcholové pozície?***

Nóó, tie baby to aj tak urobia dobre. Ony príjmu tú výzvu. Aj tak to zoberú. Je im povedané, že je to ich životná príležitosť. Potom chce dokázať, že to vie. A za tretie, zoberie to a postaví tú firmu na nohy. Pokiaľ by to bolo také riziko, že by prišla o niečo, ona to nezoberie. Pokiaľ je to pre ňu výzva, tak to zoberie. To zas musí mať v hlave.

**33. *Myslíte, že aj muži berú takéto riskantné a rizikové pozície?***

Málokedy. Iba generačne. Keď mladý chalan dostane šancu, ale už taký zrelší typ nie. To znamená málokedy, to by muselo byť dobre honorované. Zase ten honorár. U ženy rozhoduje v tom momente tá ambícia, ako financie. U muža financie, potom ambície. U toho muža je to výzva preňho...“a zase som niekto, som niečo, budem to a to.“ U tej ženy rozhoduje často krát to, že ona povie: „Áno, chcem to postaviť na nejakú úroveň.“

**34. *Čo by mala vaša inštitúcia, štát, organizácia, spoločnosť zmeniť, aby ženy mali viac príležitosti obsadiť líderské pozície?***

Mojim heslom je, že vízia kráča ruka v ruke s misiou. Tí, čo môžu dávať, nech dávajú. Tí, čo môžu pomáhať, nech pomáhajú. Každý by mal, ja viem, že je to až také...nereálne, ale mne napríklad chýbajú obrovskí mentori. Tu žiadni nie sú. Ani mužskí a ani ženský mentori. Ja chcem niečo dosiahnuť...a nedosiahnete to bez mentora. Tí mentori tú nechcú byť. Nechcú byť mentori, lebo v tom nevidia efekt, ani cieľ a ani docenenie. Alebo jeho uznanie. Je tu generačná výmena. Sú tu 1000ky schopných manažérov, alebo vyslúžilcov, z ktorých by mohli byť krásni mentori. Táto skupina by mala byť podchytená a ta by mala byť vložená do tohto programu, aby sa dostali ženy tam, kde by sa mali dostať.

To znamená, vyslovene ja som skončila, a mala som čas, robila som pre americkú ambasádu, mala som 5 dievčat, robila som im mentorku. Z toho 3 sa dostali do Ameriky a sú úspešné. Tak nie je to úspech? Pre nich to je tiež úspech, bez mentora si nevedia poradiť. Myslím, že základ úspechu ženy v akejkolvek funkcii, je mentorstvo. Preto aj tie ženy by si mali vychovávať nástupkyne, to je to mentorstvo stále. A niektorí z nich vlastne, ...im dať príslušnú vážnosť (dôraz). To ako keby povedal, ja neviem, dekan (dôraz, vážne, pološepotom). Skrátka dať tomu vážnosť. Ja som mentor (dôraz). Mentor to musí to byť niekto, kto niečo dokázal a ktorý vedie ďalšiu generáciu. Byť ohonorovaný, byť uznaný, byť rešpektovaný, mať k nim teda, a toto je základ, ktorý by sa patrilo. A takto sa môžu dostať aj tie dievčatá a ženy na vyššie funkcie, lebo ten mentor vie, čo potrebuje, ako sa hýbať, ako sa dostať. A z toho by mentori vlastne vedeli pripraviť to prostredie, bez ohľadu na to, kto kde patrilo. To čo ich spája, ten vek, tie skúsenosti a oni už vytvoria spoločne tie možnosti pre tie ženy, alebo pre tie podnikateľky.

Takže mne najviac chýba to odovzdávanie skúsenosti. A to je jedno, či ten mentor príde do materskej škôlky (so zápalom, dôrazom), či príde na strednú školu, či príde k deťom, nemusí to byť len vytipované. Skrátka, nazvime to teda, že staršia generácia odovzdáva mladšej. Ale ja by som to nazvala inak, ja by som to nazvala mentorstvom. Pretože babička, čo pestovala zeleninu, je strašne dobrá stará matka, dáva lásku, varuje deti atď.

Ale sú ľudia na vyšších postoch, ktorí by vedeli dať viac. Toto je tiež veľmi dôležité. Ale podme to doplniť ešte o niečo navyše, čo je vedomostne a skúsenosťami schopné.

### **35. Prečo by ženy mali vôbec dostávať príležitosť byť na líderských pozíciách?**

Znova sa vrátim na začiatok. To znamená, že vyhnú sa riziku, vyhnú sa rozhodnutiam, ktoré ohrozia ich rodinu a spoločnosť, dokonca. V politike by malo byť viac žien, ale nie takých, čo hlasujú za tú stranu, ale samostatných. Aby nemuseli byť odkázané na niečo. Lebo by sa predišlo rôznym invektívam. Predišlo by sa rôznym bojom a vždy sa tomu mužovi položí tá otázka: „Veď aj ty máš deti, nie len ja. Aj ty máš rodinu, tak ako ja. Aj ty máš partnera.“ Myslím si...(pauza)...niekde je tá spoločnosť,...ešte nedorástla, ale ani nikdy nedorastie, pokiaľ sa o to nepokúsime. Darmo my budeme hovoriť, že my sme na 25, 80, 75 mieste. To si môžeme písať, ale podme niečo urobiť. Lebo to, čo vyhovuje mne, nemusí vyhovovať tomu inému štátu, alebo tej inej národnosti. No a povieme si, ako zaplatím. Viete, keď niekomu niečo ja dám a povie mi: „Čo ti za to ja dám?“ Ja hovorím: „Ja nič nechcem. Ja chcem len úctu.“ A on na to povie: „Tak málo?“ Ja: „Ale to je najťažšie.“ A nesplní to. Nesplní to. Málokedy.

Myslím, že 90 % to nespĺnili. Moje vlastné deti to nespĺnili niekedy, keď...“Kde máš tú úctu ku mne?“ A tí mentori teda, by mali mať tú úctu. Môžeme povedať, že štatistika je jedná vec. Ale na druhej strane, Vy teraz píšete skutkový stav, ale riešenie je kde? To je tak isto, ako keď niekto príde na úrad práce a povie: „My z vás urobíme krajčírky. Ale kde je práca?“ Ako v tom projekte čo Vám hovorím. Ja vám urobím ľudí, ktorý budú robiť chránené dielne a ktorí budú sebestační. Majú zamestnanie, majú produkty, čo chce trh (dôraz), lebo ten trh nechce krčiachčešky, chce niečo iné. Toto je, tu máš, chceš byť podnikateľ? Chceš byť zamestnanec? Tu je riešenie. Tu je existencia. Ale darmo vy ma vyškolíte. Čo s tým ďalej ja? Čo s tým ďalej budem robiť?

### **36. Ako vnímate kvóty?**

Nie, určite nie. Ani jedno ani druhé nie je dobré. Viete ako by mali vzniknúť? Prirodzenou formou počet ľudí v politike. Alebo takto, začneme tu, na našom miestnom úrade. Viac ľudí by sa malo zapájať do diania danej komunity, reprezentovať ju, naučiť sa s ňou komunikovať a z malej komunálnej politiky postúpiť do väčšej komunálnej. Pretože tá veľká komunálna politika, no my vás chceme, ale kde ich zoberú? To nie je na ulici niekoho nájsť. Tak si povieme dobre, tuto je predsa tretí sektor, tuto je predsa komunálna politika a tí by mali pripraviť a vychovávať tie, ktoré by mali postúpiť ďalej. A tí by prirodzenou formou zistili, ááá, už ich je 50, ako v Dánsku, nie 40. Malo by sa začať niekde úplne na začiatku. V komunálnej politike by mala začať výchova týchto žien, aby boli schopné ďalej reprezentovať väčšiu, širšiu časť národa.

**37. Akú radu by ste dali ženám, ktoré sa chystajú byť alebo sú oslovené stať sa lídrom po prvý krát?**

Dobrého mentora, ktorý by pri nich stál a pomáhal im. A dobrý tím.

**38. Čo by ste dnes spravili ináč, keby ste vedeli to, čo viete teraz?**

Neviem, či by som išla znovu do toho. Možno by som sa viacej venovala tomu, čo ma baví dnes, ale to príde vekom. Možno, že vtedy by som to tak necítila. Ale celý vývoj, ktorý som absolvovala ani neľutujem. Akurát, že dnešné prostredie nie je tak dobré, ako bolo prostredie v 90tom roku, kedy bolo možností oveľa viac. A čistejšie prostredie bolo. Teraz to prostredie je trochu kalné.

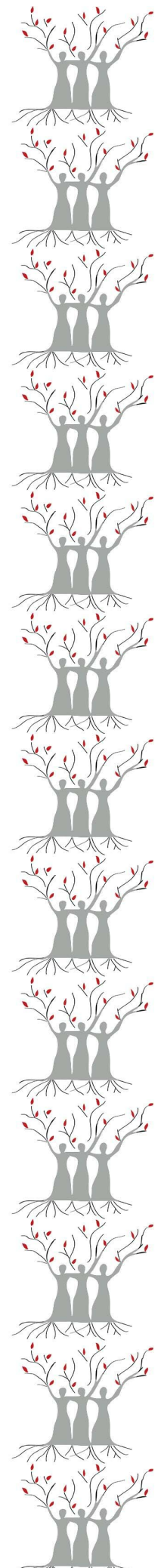
**39. Je ešte niečo, čo som sa Vás neopýtal ohľadne vašej skúsenosti na líderskej pozícii a Vy si želáte, aby sa to ľudia dozvedeli?**

Chcela by som minimálne o rok, z toho čo sme dneska robili (rozhovor), vidieť nejaký výstup a rada by som zistila, že áno, niečo sa udialo. A ten čas, čo sme spolu trávili, budem tráviť ešte raz toľko, budem ešte raz toľko, ak uvidím ten krok dopredu. Ak nie, stratím akúkoľvek nádej a už sa nikdy do ničoho nezapojím.

**40. Prečo ste sa so mnou stretli a prečo mi toto všetko rozprávate?**

Pretože to chcem dosiahnuť. Pretože cez telefón ste sa mi zdali, že môžete byť ten, ktorý by to mohol posunúť. Pokiaľ ste nástrojom v rukách iných a neposunú to ďalej, tak sa s vami už tiež nestretnem, lebo najväčšou zbraňou človeka, je sloboda myslenia. A keď máte slobodu myslenia, a nie ste odkázaný na nikoho, a nie ste viazaný na nikoho, potom viete povedať svoj názor, viete urobiť svoje skutky. Bez ohľadu na to, aby ste brali ohľad na to, čo povie váš šéf, váš kolega atď. A ste tým pádom aj úspešný. Ale akonáhle ste zviazaný niekomu, niekde, niečo, potom projekt nemal žiaden úspech. Žiaden (pomaly, spokojne, rozvážne). Sloboda myslenia a sloboda slova nie je demokracia, ako si niektorí mýlia, že demokraciu máme, ale demokratov nemáme. Viete? Lebo si to niekto mýli s drzosťou.

## Rozhovor 8



**1. Čo pre vás znamená leadership?**

Vedenie ľudí, nejakého tímu, projektu a vedenie a motivovanie ľudí ešte k tvrdšej práci.

**2. Čo Vás motivovalo stať sa riadiacim pracovníkom?**

Ja som už dlhšie inklinovala k ochrane životného prostredia, takže keď hrozila výstavba ropovodu cez Žitný ostrov a táto aktivita ešte nebola rozbehnutá, tak som sa rozhodla s dvoma kamarátmi založiť takúto aktivitu. Takže občianske združenie Neropovodu cez Žitný ostrov.

**3. To Vás motivovalo stať sa líderkou? Prečo práve vy, keď ste tam boli viacerí?**

To bol aktivizmus. Vlastne sme sa tam aj prestriedali na tej riadiacej pozícii. Tak nejakto to prišlo, že vždy keď mal niekto menej času a už sa tomu nemohol na plno venovať, tak na to prešiel nejaký iný človek.

**4. Ako ste sa cítili v líderskej pozícii?**

Dobre, cítila som určite väčšiu zodpovednosť, keďže som mala za úlohu tým pádom aj komunikáciu s médiami aj mediálne vystupovanie a organizáciu kampaní. Takže väčšia zodpovednosť.

**5. Kto Vás najviac ovplyvnil?**

Na Slovensku mám samozrejme viacero vzorov z rôznych oblastí, ale tak všeobecne, mojimi vzormi sú Angela Merkelová a Margaret Thatcherová. Na Slovensku je mi sympatická Ľubka Kolesárová, čo vedie Dobrého anjela, Katarína Farkašová z Aliancie žien Slovenska a...všeobecne líderstvo? Tiež ma ovplyvnili okolnosti, ako som sa musela učiť sama si vytvoriť svoj vlastný štýl. A inak som mala veľmi dobrých šéfov na pracovných pozíciách, ktorí ma vždy ťahali dopredu, či už to bolo ministerstvo financií a tak.

**6. Spomínate, že Vás ovplyvnili okolnosti. Viete mi povedať príklad?**

Prispôbiť sa členom tímu, ako s nimi presne komunikovať, vybudovať si svoju vlastnú komunikáciu.

**7. Ako Vás ovplyvňuje rodina a okolie vo výkone vašej práce?**

V prvom rade mám veľkú podporu mojej rodiny a môjho okolia. Aj v občianskom združení, v ktorom momentálne pôsobím, máme príjemné prostredie, veľmi podnecujúce a motivujúce. Napríklad môj otec sám je na riadiacej pozícii, takže sa môžem učiť aj od neho, aj súrodenci sú celkom úspešní. Takže navzájom sa podporujeme.

**8. Ako vnímate ženy na vysokých riadiacich pozíciách na Slovensku?**

Vnímam ich veľmi pozitívne a fandím im. V podstate som povedala, z politiky je to napríklad Lucia Žitňanská, aj Jana Žitňanská v európskom parlamente a celkovo ženy na vysokých pozíciách. Určite volím ženy a podporujem ich.

**9. Aké a v čom sú podľa Vás najväčšie rozdiely medzi lídrom mužom a ženou?**

Neviem, či sa to tak dá generalizovať. Ale v každom prípade si myslím, keď sú tie tímy vyvážené aj na líderských pozíciách v rámci nejakej spoločnosti alebo organizácie, pretože to naše občianske združenie je aj politického charakteru. Takže tam zatiaľ (dôraz) dosť prevládajú muži. A podľa mňa, je často krát dobre, keď pri nejakom rokovaní je prítomná aj nejaká žena alebo nejakých viac žien, že sú schopné korigovať viac konštruktívnu diskusiu.

**10. Spomenuli ste, že vo vašom občianskom združení prevládajú viac muži. Prečo to tak je?**

Na Slovensku je to už také tradičné, že tých mužov v politike je predsa len viac a myslím si, že aj celosvetovo. Ale snažíme sa aj my to prelomiť v našom občianskom združení, aby sme vlastne nalákali viac žien. Pretože tie možnosti na to máme skutočne vyvážené a kvalitné, aby sa tam mohol každý rovnocenne vyjadrovať a aktivizovať a organizovať a robiť si svoje vlastné veci. Ale akosi prirodzene nám chodí viac prihlášok od mužov. Tak zvažujeme, aby sme spravili nejakú kampaň vyslovene zameranú na ženy, aby sme ich pritiahli. Nemajú sa čoho báť a veľmi radi ich privítame v našom OZ.

**11. Načrtli ste tradičné vnímanie mužov v našej spoločnosti. Čo tým myslíte?**

Ako keby takú väčšiu samozrejmosť. Doteraz tu prevládali muži v politike a doteraz to tak je. Tak možno ani tie samé ženy sa do toho tak netlačia, do toho prostredia, ako by aj možno mohli. Tie prekážky už tam nie sú také, teda aspoň ako hovorím v tom našom OZ.

**12. Ako sa v OZ snažíte prelomiť, aby počet žien v líderských funkciách bol väčší?**

Práve je to v štádiu príprav. Najprv sme to nechali voľne, že uvidíme, že porovnáme si, koľko prihlášok nám chodí od mužov a žien. A tam sme vlastne zistili, že podstatne viac nám chodí od mužov. Tak teraz práve riešime stratégiu, že ako by sme mohli pritiahnuť viac žien do nášho OZ. Ale opäť, musíme sa spojiť aj my ženy a pravdepodobne si minimálne spravíme minimálne nejakú spoločnú fotku a menšiu kampaň. Aby sme sa my odprezentovali a ukázali aj iným ženám, že aké budú mať možnosti na sebarealizáciu a rastu.

**13. Čo pre Vás znamená diskriminácia v práci?**

Osobne som sa s diskrimináciou nestretla, pretože som mala dobré šťastie na svojich nadriadených a práve o to viac ma zarazia nejaké situácie, na ktoré nie som pripravená.

**14. Môžete uviesť príklad?**

Raz sa mi stalo, že som mala dohodnuté jedno stretnutie, kde boli rôzni riaditelia oddelení aj generálny riaditeľ jednej inštitúcie a bola som tam jediná žena medzi tými mužmi. A práve tam prišiel na to stretnutie jeden pán, ďalší riaditeľ a prvé čo povedal, keď ma uvidel, že: „To bude ale príjemné rokovanie s takou mladou a peknou dievčinou tu v tejto miestnosti.“ A ja som tam už bola perfektne odborne pripravená so svojou prezentáciou a mne úplne skoro spadla sánka, že prečo to musel akurát takýmto spôsobom odprezentovať smerom k mojej osobe. Prišlo mi to, on si myslel k tomu, že je džentlmen, možno že mi dal kompliment, ale mne to prišlo ako poukázanie práve na to, že som tam iba ako mladá, možno sympatická dievčina v jednej miestnosti medzi ostatnými pánmi.

**15. Ako ste sa potom cítili?**

Neprijemne, ale musela som sa otriasť a podať profesionálny výkon.

**16. Čo myslíte, prečo to muži robia?**

Ten konkrétny pán ma dobre nepoznal a ani nepoznal moje profesionálne kvality. Podľa mňa chcel byť vyslovene džentlmensky a možno bol v nejakej lepšej nálade. Možno ani sám si to neuvedomil, pretože sa mi ani dodatočne neospravedlnil. Nevie, možno staršia generácia mužov je už na to nejako viac zvyknutá, na takéto ešte spôsoby. Našťastie sa s takými mužmi často nestretávam. Ale viem si predstaviť, keďže som študovala na viedenskej univerzite, že tam si neviem predstaviť, že by mi to nejaký profesor povedal, alebo spolupracovník v rámci tímu. Tam by to bolo dosť veľké faux pas.

**17. V čom myslíte, že je rozdiel, keď tam by sa to bralo ako faux pas a tu je to normálne?**

Asi tam majú dlhšiu tradíciu, takejto, tak keď si na pracovisku. Nevie, ako to nazvať ale tam si už dávajú väčší pozor na takéto sexualizácie, alebo nevhodné narážky, čo sa týka vzhladu fyzického (rozpráva neisto).

**18. Stretli ste sa Vy alebo Vaše okolie v práci s konštruktmi ako šikanovanie, násilnícke správanie sa, sexuálne obťažovanie, citové vydieranie?**

Mám síce informáciu z druhej ruky, ale napríklad mladé študentky na vysokých školách zvyknú mať problém. Dokonca jedna moja známa má aj problém s jedným profesorom na univerzite tu v Bratislave, ktorý neustále, aj počas prednášok, tam vsunie témy a narážky



na ženy. A má rozdielne hodnotenie na mužov a ženy. Na ženy je horší. Potom počas skúšky, keď je dievčina nervózna, tak jej povie: „Prečo ste sem chodili? Môžete robiť upratovačku. Na to nemáte. Ženy majú menšie mozgy.“

Iná kamarátka bola riaditeľkou oddelenia a prišiel nový šéf, ktorý bol už vopred známy tým, že nie je veľmi priateľsky k ženám na líderských pozíciách. A vlastne ju prepustil dá sa povedať skoro hneď, s tým, že musia znižovať stavy, ale namiesto nej potom prijal niekoho iného. A bol to muž. Čiže, z časti to „znižovanie stavov“ bolo protizákonné, nakoľko tam potom prijali muža, keď pritom tie stavy mali znižovať.

### **19. Ako si to vysvetľujete?**

Je to nepríjemne. Ja by som bojovala asi oveľa viac, ale nie každý je asi taký bojovník. A mal by tu byť vytvorený systém, ktorý by vedel ochrániť takéto ženy.

(doplnené z otázky p. Farkašovej)

Ja keď som si po škole hľadala prácu, tak som narazila na také šialené formuláre, ktoré vyslovene evokovali to, že neprijmú ženy s deťmi, pretože sa tam pýtali také veci, že či je človek vydatý, ženatý, koľko má detí, uviesť vek detí, na fyzickú kondíciu...to už mi prišlo ako diskriminácia celkovo, lebo čo vozíčkar, ktorý má slabšiu fyzickú kondíciu. Bola to pozícia na projektového manažéra.

### **20. Môžete mi opísať vašu cestu k vrcholovej riadiacej pozícii?**

Áno, to je zaujímavé, že vlastne v 19tich sme zakladali to OZ, ale vtedy som sa ešte necítila na tú líderskú pozíciu. Takže hoci som to pomáhala riadiť, tak na najvyššej pozícii bol môj kamarát vlastne a potom časom sa to nejakou prirodzenou vyplynulo, že som sa už ja na to viac cítila a on už mal menej času. Tak som tam nastúpila ja.

### **21. Čo bol ten moment, kedy ste začali cítiť, že chcete viesť tím?**

Už som bola doma v tej téme, chytila som sebavedomosť a keďže som tam už mala vypracované veci, tak som jednoducho cítila, že ja chcem byť tvárou tej značky.

### **22. Ako ste sa potom cítili?**

Ja to neberiem nejakou špeciálne a tým pádom som sa cítila úplne prirodzene na tejto pozícii. A príjemne, keďže sme bojovali za dobrú vec a kampaň dopadla veľmi úspešne, tak som bola spokojná.

**23. Skúšali ste aplikovať na nejakú prácu na Slovensku, alebo robíte len na vlastných projektoch?**

Tieto mimoškolské, alebo mimopracovné aktivity, ktoré som mala a na ktorých som paradoxne získala najväčšie skúsenosti, často krát slovenských zamestnávateľov veľmi nezaujímali, dokonca miestami mi boli až na príťaž, ako keby som mala nejakú kvázi politickú nálepku, alebo niečo také. Takže napokon som sa rozhodla, že si založím svoje vlastné veci, čo mi aj vyhovuje.

**24. Aplikovali ste aj na nejakú vyššiu pozíciu ako je supervízor alebo team líder?**

Áno, snažila som sa dostať aj na také pozície, ale možno tam bola diskriminácia vzhľadom na môj vek. A tie skúsenosti som vlastne aj mala. Aj tá moja oblasť je špecifická a sú tam nižšie platy a boli mi ponúknuté smiešne platy. Finančné ohodnotenie bolo veľmi nízke a nebola som ochotná podliezť určitú latku.

**25. Počuli ste už niekedy o konštrukte sklenený strop? Čo si pod tým predstavujete?**

Áno, počula som. Sklenený strop na Slovensku si predstavujem ako, ja na to nie som odborník (smiech), ale sklenený strop si predstavujem ako nejakú zábranu, ktorá zabraňuje ženám dostať sa na vyššie pozície. Určite by som tam zaradila aj to, že napríklad žena s deťmi, s menšími deťmi, nemá napríklad vytvorenú kvalitnú sieť škôl a jasí, kde by mohla dať deti a preto musí zostať dlhšie na materskej, alebo na rodičovskej dovolenke. Ťažšie sa potom dostáva do pracovného života. Podľa mňa je to stále tabuizovaná a zľahčovaná téma, že som ani nepočula osobné skúsenosti.

**26. Kto podľa Vás vytvára tento sklenený strop?**

No...(pauza). Tak ja mám stále ešte len 26 rokov, tak je to pre mňa veľmi náročná otázka. Možno to je súhra viacerých okolností, ako som spomenula, tá rodinná politika sa stále posúva do úzadia. Možno ešte to,...neviem posúdiť, či sú teda nejaké preferovaní muži na tých vyšších pozíciách, alebo či dokážu spolu viac vychádzať. Áno (dôraz) a možno je ešte problém, že niekedy ženy nedokážu samé seba úplne podporiť a potlačiť sa navzájom.

**27. V akom zmysle?**

Pomôcť si, dať si navzájom odporúčania, vymeniť si skúsenosti.

**28. Prečo to tie ženy robia?**

Neviem. Ale práve preto vítam takéto iniciatívy, ktoré sú teraz. Napríklad tie Ženy v meste, že tvoria databázu, tých líderiek, že možno sa tam aj viac tak spoznáte. Nikdy nebolo vytvorené taká nejaká ...(nezrozumiteľne, platforma?) a tým že nás bolo tak nejaké menej, tak sme sa nemohli nejaké tak na seba nakontaktovať. Čiže sme boli len

izolované kúsky a keď sa ten rast tak troška rozvíja, tak máme väčšiu šancu navzájom spolu komunikovať. Inak nie som veľmi filozofický typ. Asi v tom som prírodovedec (smiech). Takže neviem...to sú iba také moje postrehy asi.

**29. Naznačili ste, že ten sklenený strop sa na Slovensku vyskytuje určite. Čo v iných krajinách, ako trebárs Rakúsko, kde ste študovala?**

V Rakúsku asi nie je až taký, ale stále tam také niečo je. Stále tam veľa žien ostáva napríklad na materskej dlhšie. Ale majú tam programy, aby podporili ženy v práci a na školách. Napríklad, mňa keď prijímali na ten masters program, tak neviem či to bola zhoda náhod, ale bolo nás presne 50 na 50 čo sa týka pohlavia. A boli tam špeciálne programy pre podporu žien v technike a v prírodných vedách, kde nám vlastne preplatili značnú časť stáží v medzinárodných firmách, ktoré sídlia vo Viedni, alebo celkovo v Rakúsku. Takže majú tam takéto programy, ktoré vlastne tie ženy už od malička tlačia do toho, aby sa nebáli a aby boli rovnocenným partnerom v budúcnosti v dospelosti aj na pracovnom trhu.

**30. Naznačili ste, že aj ženy prispievajú k vytváraniu skleneného stropu, pretože si navzájom nepomáhajú a nepodporujú. Prečo to podľa Vás ženy robia?**

(Smiech). Mám ísť tak do jadra? Tak asi...ja neviem. Nikdy som nebola mužom, tak nemôžem povedať, ako to vnímajú muži a ako to vnímajú ženy. Ale asi sa ženy viac navzájom porovnávajú a možno si aj o niečo viac závidíme, ale neviem či sa to dá tak zovšeobecniť. Možno tým, že nás bolo tak pomenej, tak sme sa vnímali z viacerých... (nezrozumiteľne). Možno jedine to je nejaký taký spôsob.

**31. Vy sama cítite rivalitu vo Vašom OZ zo strany žien?**

Nie. My sme tam veľmi dobrý tím žien. A možno je to aj tým, že každá sme orientovaná na inú oblasť. Takže si vlastne ani nelezieme do kapusty, ale myslím si, že sme dobrý tím žien. A práve to je to, že snažíme sa tam navzájom podporovať aj sa stretávať a vymieňať si skúsenosti.

**32. Ako vy momentálne podporujete a pomáhate ženám, aby sa stali líderkami?**

.....naše akcie (smiech), že som s nimi v intenzívnejšom kontakte a dávam im priestor. Ale ony sú také šikovné tie ženy v tom OZ, že im ani netreba vytvárať nejaké špeciálne podmienky, si myslím. Tým, že majú ten priestor, tak si môžu vytvárať nejakú vlastnú iniciatívu a ony sa toho chopia hneď samé. Takže, nemusím ja sama vytvárať nejakú veľkú iniciatívu. Ale určite, keď budeme mať nejakú väčšiu členskú základňu, budeme sa práve orientovať viac na ženy, tak budem musieť vytvoriť aj nejakú platformu.

**33. Ako vnímate fungovanie OZ pod vedením muža a ako ho vnímate teraz, keď ho vediete Vy?**

Tak náš predseda združenia je samozrejme muž, ale to je samozrejme...(hurónsky smiech), ale nie to mi ušlo...(smiech pokračuje). Ešte raz...predseda OZ je muž, je to Tomáš Smutný. Okrem toho máme troch podpredsedov v každom kraji, západoslovenský, stredoslovenský a východoslovenský kraj. Ja som podpredsedníčka pre západoslovenský kraj, ďalšia dievčina je za východoslovenský a stred majú chalani. Takže my sme si vždy veľmi intenzívne pomáhali. Takže nedá sa povedať, že či horšie, alebo lepšie, vždy sme sa navzájom zastúpili. Vždy sme sa to snažili udržať, aby sa ten štandard udržal.

**34. Aký je pomer žien a mužov na tých líderských pozíciách vo Vašom OZ?**

Máme predsedu, dvoch podpredsedov mužov, jednu podpredsedníčku a potom my ženy sme predsedníčky krajov. Keď to zovšeobecním, tak je o jedného muža viac (smiech).

**35. Spomeňte si prosím Vás na to, ako ste sa "konečne" ocitli v líderskej pozícii. Ako ste začali vnímať svet okolo seba? Aké pocity ste mali?**

Ono to prišlo tak prirodzene. Nemám pocit, že by sa niečo nejako veľmi zmenilo. Som si musela proste vybudovať lepší time management, keďže som mala školu, prácu a OZ. Začala som viesť rokovania s predstaviteľmi vlády a takéto záležitosti. To bola taká zmena, ale prišlo to prirodzene. Nemám pocit, že by sa mi teraz nejako zmenil pohľad na svet.

**36. Komu alebo čomu vďačíte za tento úspech?**

(Smiech)...keď mne to ešte nepripadá, že by som mohla o nejakom úspechu hovoriť. Tak určite za to vďačím mojej mame, rodine, všeobecne priateľovi, mojím učiteľom počas školy od detstva, kto ma formoval, osobnosti.

**37. Na líderskej pozícii, uprednostňovali ste vo vašom tíme mužov alebo ženy? Čo vnímate ako optimálne?**

Ja by som bola rada, keby že je to vyrovnané, lebo to je podľa mňa optimálne prostredie na prácu.

**38. Prečo to tak vo Vašom tíme nie je?**

To vážne neviem povedať. Snažím sa rozmýšľať na tými príčinami, lebo tie príležitosti sú rovnaké. Organizujeme veľké festivaly, vzdelávacie akcie a aj tak nám napokon príde viac prihlášok od mužov.

**39. Kto Vám následne vyberá ľudí do tímu?**

Do tímu? Prídu prihlášky, spracujú sa a potom ich zavoláme (potenciálnych kandidátov) na osobné stretnutia a uvidíme časom, či to bude aktívny člen, alebo iba taký neaktívny člen, čo je teda skôr sympatizantom. Samozrejme, ak vidíme niekoho, kto chce byť aktívny, tak mu vytvoríme priestor.

**40. Kto o tom rozhoduje, koho prijmete a s kým budete spolupracovať?**

Tieto prihlášky napríklad spracováva generálny sekretár, ale všetkých potom posúva mne. Čo prídu do západoslovenského kraja, posúva mne a ja sa s nimi osobne stretnem. Takže ak by nám prišlo 50 prihlášok mesačne, takže ja si s nimi spravím osobné stretnutia a snažím sa ich hneď niekde od začiatku zaradiť, že v ktorej oblasti sa vidia, kde by sa chceli viac aktivizovať. A podľa toho ich začlením do tých iniciatív, ktoré my už máme vytvorené, alebo im vytvorím priestor, aby si vytvorili vlastné. A oni vlastne rozhodnú o sebe vlastne už ďalej sami svojou aktivitou a svojimi vlastnými schopnosťami. Keď sa samozrejme osvedčia, pri organizácií nejakej udalosti, alebo prídu pomôcť dobrovoľnícky, tak ich berieme do tímu a budeme im dávať čím ďalej tým väčšiu zodpovednosť.

**41. Spomínali ste generálneho sekretára. Je to muž?**

Áno, mladý muž.

**42. Predseda je tiež muž?**

Áno.

**43. To je to čo ste vraveli, že v tej exekutive je viac mužov?**

Áno, ale nie je to naschvál. Chceli by sme viac žien...(smiech), musíme si ich dotiahnuť a vychovať.

**44. Prečo myslíte, prečo nie sú?**

Lebo k nám asi tak všeobecne nechcú prísť. Tak sme politická organizácia, tak sa asi vidia v iných aktivitách, než...

**45. Myslíte, že politika odrádza ženy, aby sa aktívne zapájali do toho diania?**

Asi áno. Ja za seba neviem tomu celkom porozumieť, keďže som sa rozhodla meniť veci a viem, že tá politika s tým súvisí a beriem to ako fakt. Tak ja sa napríklad toho nebojím, ale neviem prečo ostatné sa tomu tak vyhýbajú.

**46. *Myslíte, že politika je viac orientovaná na mužov?***

Tak zatiaľ je tam stále drvivá väčšina mužov v parlamente. Takže sa tam musíme nejako prebiť...(smiech)...cez nich. Musíme presvedčiť ženy, aby volili ženy, napríklad. Ale samozrejme nielen preto, že sú to ženy, aby si niekto nedal na kandidátku ženu, len preto, že je žena. Aby sa tá žena nebála reálne niečo povedať a presadiť, aby tam nebola len za tú peknú tváričku a číslo na kandidátke. Takže skutočne, aby sme sa navzájom vedeli podporiť v politike a tie podmienky musíme už tomu prispôbiť.

**47. *Prečo si politici dávajú tie pekné tváričky na kandidátky?***

Lebo predsa len nejaké to percento ženských hlasov a možno aj mužských im to pritiahne extra. A práve preto, že viacero žien to začína vnímať, že treba tých žien viac v tej politike, ale nemajú nejako extra čas si naštudovať tie ich programy, takže často krát volia po ženských menách. Tým pádom, aby im tam sedeli tie počty.

**48. *Aký je Váš názor na to, že prečo politici ženám tie vrcholové pozície nedajú?***

Na to Vám teraz neviem odpovedať. Neviem. Nikto to neberie, že by to robili úplne naschvál. Možno to je iba zo zvyku (smiech). Ja som taký večný optimista, takže verím v to dobro...možno si stále myslia, že to je mužská hra. Neviem. U nás v OZ to funguje super a nemyslím si, že by tam dávali na tie vedúce pozície len ženy preto, aby tam boli nejako na okrasu. Takže nepoznám osobne takýchto mužov, ktorí by robili takéto rozhodnutie.

**49. *Čo vnímate pod pojmom mužská hra?***

Tak to je ako ten príbeh, keď Magie Thatcherová prišla do parlamentu a tí ostatní pánski poslanci prichystali žehliacu dosku. Tak jej dali najavo, že politika je mužská hra a ženy tam nepatria.

**50. *Máte pocit, že ste ako líderka v určitých okamihoch zlyhala?***

V rámci OZ sa nám podarilo zrušiť výstavbu ropovodu cez Žitný ostrov a však ten projekt beží na papieri, tak to je mi tak ľúto, že som sa nám to nepodarilo úplne zastaviť. Že stále je to také, že možno ten ropovod pôjde cez Bratislavu. Skôr nie, ale to, že to nie je úplne uzavreté a ukončené, tak to ma tak mrzí. Ale neviem či by som to mohla ja ešte nejako viac ovplyvniť.

**51. *Hovoríte o projekte, ktorý sa Vám nepodaril?***

Asi za takú krátku dobu sa nám to asi nemohlo podariť. Sme len 7 rokov (smiech).

**52. Mali ste niekedy pocit, že Vám bola pridelená riskantná úloha?**

Nemyslím si.

**53. Čo by mala vaša inštitúcia, štát, organizácia, spoločnosť zmeniť, aby ženy mali viac príležitosti obsadiť líderské pozície?**

Možno mierne po vzore Rakúska, možno s menšou rezervou, keď na to nie sme ešte úplne pripravení, zavádzať také tie zaujímavé iniciatívy fokusované, orientované priamo na ženy. Ako sme my napríklad mali ten Femtech, čo je vlastne podpora žien v technickej oblasti, že nech to nie je iba taká obyčajná dotácia, ale nech to je skôr tá príprava na pracovný trh a na tú vyššiu pracovnú pozíciu.

Čo sa týka OZ tak robíme kampaň cez sociálne siete. Na našej stránke si vyslovene vytvoríme nejakú informáciu pre tie ženy, že už tie ženy sú v OZ, že už sa toho nemusia obávať a spolu vytvoríme skvelý tím. A rovno im tam ponúknuť oblasti a možnosti, v ktorých sa môžu ony samé aktivizovať. Aj pri osobnom stretnutí napríklad, aj teraz, keď organizujeme nejaké vzdelávacie aktivity, tak už si aj ja všimam, že sa snažím odchytiť tie ženy a snažím sa povedať to, čo aj mužom. Ale doplniť to, že máme tam skutočne príjemné prostredie, že sa nemusia v našom prostredí obávať nejakej sexualizácie alebo ponížovania na základe toho pohlavia, prípadne veku, že tie možnosti tam majú skutočne všetci rovnaké. Takže už teraz sa snažím povedať aj to B. Tak dúfam, že aj takou priamou komunikáciou môžem pritiahnúť viac žien do nášho združenia.

Najlepšie je to tiež spraviť formou pozitívnych vzorov a to čo robíte vy teraz, v rámci tejto štúdie. To je asi najlepší príklad. Pozitívne vzory, osobné príbehy a takéto tie iniciatívy, ako Ženy v meste, vytvárať tie... na úrovni štátu. Tak tam tak ako som spomínala, nejaké programy zamerané na mladé ženy, alebo dievčatá. A možno keď sa budú aj vytvárať tieto aktivity, aby mladí mohli ísť na stáže, tak aby to už bolo skutočne aj vyrovnané v tej firme, nech si aj tie samé ženy zvykajú na ...od malička. Ale to neviem, ako reálne zabezpečiť.

Napríklad moja mladšia sestra možno pôjde teraz na takú letnú stáž aj s ostatnými stredoškolkami, teraz neviem aká organizácia to robí, možno LEAF alebo tak, že ak sa bude organizovať niečo takéto, tak aby tam dbali na ten pomer. Ale neviem či dbajú, to je jedná vec, to je čisto taká myšlienka.

**54. Ako vnímate kvóty?**

Ťažko povedať (smiech). Kvóty sú taká komplikovaná otázka a asi na ňu nebudem odpovedať, lebo by sa to politicky ťažko...

Úplne ideálne by bolo, kebyže si to tá spoločnosť vygeneruje sama. Ako sú tie príklady v tých, aké sú to, škandinávске politické strany? Čo už to berú ako samozrejmosť a úplne prirodzene, že na kandidátke je 50 % a 50 % mužov a takéto veci. Tým, že je to nepísané pravidlo, nech to ostáva nejako...V tej iniciatíve Ženy v meste sú všetky političky spolu. Veľmi rada by som privítala polovicu žien v našom OZ, ale neviem či by sme nemuseli potom vyhadzovať aj tých šikovných mužov, lebo nemáme dosť žien, už vôbec takýchto vstupných žien, aby sme si mohli vyberať, ale podľa mňa všetci by sme to tam privítali, vrátane tých mužov, si myslím (smiech).

**55. Akú radu by ste dali ženám, ktoré sa chystajú byť alebo sú oslovené stať sa lídrom po prvý krát?**

Čo sa týka platov, tak určite nejst' pod cenu, s čím som sa ja stretla na nejakých tých pracovných pohovoroch. Pritom som vedela, aké sú tam reálne platy a aj tak mi ponúkli nižší. Takže to už nie je pre mňa partner pre rozhodnutie hneď od začiatku. Byť si vedomá svojich profesionálnych kvalít a aj keď sa stane nejaká príhoda, ako sa stala mne, tak sa tým nenechať hneď odradiť, ale proste pokračovať ďalej. A možno povedať aj tomu pánovi riaditeľovi, že to nebolo úplne vhodné, slušným spôsobom, a nebať sa (smiech).

**56. Čo sa týka platov, vnímate, že ženy sú slabšie ohodnotené?**

Myslím si, že áno, že ženy sú slabšie ohodnotené. Najmä tie, v mojom veku, 26 rokov, čo väčšina zamestnávateľov aj tak kalkuluje, že kedy pôjdem na materskú a podobne a že sa im aj tak neoplatí dať mi nejaký vyšší plat. Mám z toho aspoň taký pocit. A často krát mám taký pocit aj z tých pani personalistiek, že už sa to tak na ne nalepilo, že aj keď sú ženy, tak častokrát stratili taký nejaký prístup k tomu (smiech?). Ony majú už tiež svoj filter taký spravený, si myslím.

Čo sa týka toho, odkiaľ to vychádza, tak sa vrátim k príkladu Rakúska. Tam, keď som si pozerala pracovné ponuky, tak tam bol vždy zverejnený minimálny plat. To znamená, že človek už išiel s tou informáciou na pohovor, bol o tom plate informovaný a mal lepšiu pozíciu vyjednávať. Takže toto ide trochu s časti aj proti ženám, s tým, že ony často príjmu aj tú nižšiu ponuku, pretože reálne vedia, že na tú materskú pôjdu a potrebujú mať aspoň nejaké, aby aspoň nejaké peniažky dostávali na tú materskú. Takže je to jedno s druhým.



Mne ponúkli menej, pretože som bola študent a počítali s tým, že pôjdem na materskú. Takže tam je vlastne tá diskriminácia veku a z časti aj pohlavia, pretože len ja môžem rodiť. Z istého pohľadu chápem tých zamestnávateľov, že aj oni kalkulujú. Ale chýba mi tu taká tá kultúra na trhu práce, ktorá je vybudovaná v Rakúsku. Že tam je minimálny plat, plus toľko a toľko rokov skúsenosti o to vyšší plat a takéto benefity máme, zatiaľ čo u nás sa o benefitoch často krát ani nehovorí a aj ten človek ide na ten pracovný pohovor bez úplnej informácie. A tým pádom je aj v slabšej vyjednávacej pozícii a žena dupľovane, keďže skutočne tie deti pravdepodobne chce mať, bude mať a to je hlavne o šťastí a ...(nezrozumiteľne) profesionálne.

**57. Čo by ste dnes spravili ináč, keby ste vedeli to, čo viete teraz?**

Určite by som bola sebavedomejšia od začiatku. Išla by som ráznejšie do mnohých vecí. A teraz už mám vybudovanú omnoho väčšiu asertivitu, ako predtým, keď som bola ešte milé 19 ročné dievča (smiech). Viete, my sme hlavne vychovávané k tomu, aby sme boli milé a slušné. Teraz už by som bola asi troška asertívnejšia.

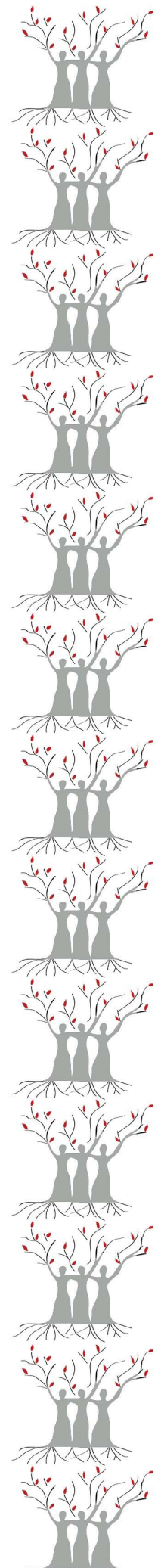
**58. Je ešte niečo, čo som sa Vás neopýtal ohľadne vašej skúsenosti na líderskej pozícii a Vy si želáte, aby sa to ľudia dozvedeli?**

Len to, že keď si spomínam na svojich predošlých šéfov, tak to boli muži, najmä na tom ministerstve financií, som mala skvelého šéfa, ktorého by ani nenapadlo dávať mi menej kompetencií alebo niečo, už len preto, že som žena, takže často krát je to o tých mužoch.

**59. Prečo ste sa so mnou stretli a prečo mi toto všetko rozprávate?**

Dozvedela som sa o tejto štúdií a prišla mi zaujímavá. Je to celkom aktuálne pre mňa, nakoľko mám iba 27 rokov a študujem na tú líderskú pozíciu. Tak by som bola rada, keby boli častejšie takéto štúdie.

## Rozhovor 9



**1. Čo pre vás znamená leadership?**

Leadership pre mňa znamená v určitej miere charakterovú vlastnosť, ktorú si myslím, že lídri by mali mať a to v smere, že vedia vycítiť, kedy je dôležité ten tím potiahnuť, rozhodnúť a zároveň nasmerovať k tým jednotlivým aktivitám. Ale na druhej strane, zároveň aj spätne počúvať názory ľudí, ktorí ten tím tvoria, pretože dobrý líder je schopný prijať feedback a spätnú väzbu, vyhodnotiť ho a zároveň si zobrať silné a slabé stránky danej vykonávanej aktivity a teda urobiť to rozhodnutie na základe konsenzu a svojho prirodzeného príspevku k tej danej veci.

**2. Čo Vás motivovalo stať sa riadiacim pracovníkom?**

Mňa baví práca s ľuďmi a baví ma z tých ľudí získavať to dobro a snažiť sa nejakým spôsobom vyžmýkať tých ľudí, aby prejavili tie svoje silné stránky. A motivovať ich k tomu, aby sa sami prezentovali, lebo my ženy na Slovensku máme veľmi veľký problém so sebavedomím a so seba prezentáciou. Takže, viac-menej to je prvá vec a na druhej strane ma tak isto motivuje k tomu aj to, že si myslím, že na Slovensku je potrebné toho ešte veľmi veľa urobiť a nielen sedieť doma a veci kritizovať, ale snažiť sa meniť veci k lepšiemu.

**3. Kto Vás najviac ovplyvnil?**

Moja rodina, rodičia, ktorí ma vychovali spôsobom, že pokiaľ si za svojimi vecami pôjdem, spôsobom, že nebudem konať zlo iným ľuďom, teda že nebudem ľuďom šlapať po chrbte a po pätách a budem nejakým spôsobom cieľavedome ísť za svojim cieľom, tak ho môžem dosiahnuť. Neexistujú bariéry, ktoré by ma nejakým spôsobom ovplyvnili a nemôžem to dosiahnuť.

**4. Ako Vás ovplyvňuje rodina a okolie vo výkone vašej práce?**

V podstate veľmi veľa vecí preberám so svojim manželom, pretože môj manžel je o 10 rokov starší ako ja, má viac skúseností a viac si toho životne prežil. Zároveň sa radím aj so svojimi rodičmi, ktorí majú na to veľa krát iný pohľad na vec, pretože tá disproporcía toho, že ja žijem v relatívne veľkom meste s trošku inými hodnotami a iným tým trendom života a oni sú stále tam, odkiaľ pochádzam, tak majú na to taký iný názor. A zároveň sa radím s ľuďmi, ktorí si myslím, že dokážu obohatiť mňa, ale zároveň dokážem obohatiť aj ja ich. Možno iným pohľadom na vec.

**5. Ako vnímate ženy na vysokých riadiacich pozíciách na Slovensku?**

Vnímam ich ako ženy, ktoré urobili svoje vlastné rozhodnutie a chceli profesionálne rásť. Urobili to rozhodnutie, že chcú byť tam, kde chcú a nejakým spôsobom som veľmi rada,

že na Slovensku máme ženy v riadiacich pozíciách, i keď na druhej strane si myslím, že je ich veľmi málo. Všeobecne, mojim takým vzorom je Margaret Thatcher, Angela Merkelová v určitých veciach, nie vo všetkom. Na Slovensku nemám veľmi vzor. Aj keď si myslím, že na Slovensku líderky máme, určite, na druhej strane je pre mňa podstatná kombinácia nielen kvantity, ale aj kvality. Sú medzi nami ľudia, ako pani Kohutíková, ktorých si nesmierne vážim, ale zatiaľ žiadna z nich pre mňa nezarezovala takým spôsobom, aby som povedala: „Toto je môj vzor.“ Na to mám príliš veľmi vysoko nastavené kritériá.

**6. *Viac krát ste načrtli rozdiel vo vnímaní ženského leadershipu v malom a vo veľkom meste. Aké a v čom sú podľa Vás najväčšie rozdiely?***

Ak sa bavíme o Slovensku, určite by sme mali odčleniť Bratislavu od zvyšku Slovenska, možno do určitej miery ešte Košice, pretože situácia v regiónoch je diametrálne odlišná. Povedzme si, čo je ten leadership. Vnímame leadership ako niekoho, kto je na vysokej leaderskej pozícii? Alebo je to človek, ktorý v malom meste vedie nejakú komunitu? Hej? Alebo je to človek, je to žena, ktorá má doma 12 detí a je líderka proste v tej domácnosti. Musíme si tiež nastaviť tie kritériá, lebo líder môže byť každý jeden človek v úplne inej role, v ktorej je. Ale pokiaľ sa pozrieme na tie rozdiely, tak základný problém, ktorý ja vidím, je výchova k leadershipu. Alebo teda vedenie k leadershipu, kde hlavne u tých dievčat, si myslím, že je potrebné pracovať s dievčatami už na základnej škole, kde je im potrebné ukazovať nejakým spôsobom, že rola matky a ženy je podstatná a predurčená prírodou, ale zároveň je potrebné tým dievčatám ukazovať, že pokiaľ sa rozhodnú, že sa chcú profilovať aj vo svojej profesionálnej kariére, že na to majú. Má sa vyzdvihovať a posilňovať ich sebavedomie a hlavne z pohľadu tých role models, tých vzorových prípadov, je potrebné im ukazovať, že pokiaľ chcú, tak to dosiahnu. Pretože sa veľa krát stane, že dievčatá v tých malých mestách, podľahnú svojmu okoliu a to okolie formuje ich neskoršiu rolu v spoločnosti a možno môžem povedať, že do určitej miery má vplyv na to, či tie dievčatá sa rozhodnú budovať tú svoju profesionálnu kariéru, alebo nie.

**7. *Čo pre Vás znamená diskriminácia v práci?***

Noo..aaa...samozrejme, ako žena v nie práve v pozíciách, ktoré sú typicky ženské, profesionálne, som mala možnosť pracovať väčšinou v mužských kolektívoch, alebo teda stretávať sa a pracovať v prostredí typicky mužskom. Aaaa samozrejme, žena sa dostáva veľa krát do veľmi ťažkej situácie z pohľadu nielen dokazovania svojich schopností a vedomostí, ale zároveň aj z pohľadu toho, akým spôsobom nastaviť tú intímnu zónu tak, aby ju viac-menej chlap dokázal pochopiť a neprekračoval. Pretože, bohužiaľ, keď sa pozrieme na tie vzory v našej spoločnosti typu dámy, ktoré, ktorých jediným cieľom je sa vydať alebo respektíve mať dieťa s niekým, tak samozrejme to nejakým spôsobom

pozicionuje aj tú ženu. Čiže áno, mala som tú možnosť byť v pre mňa nekomfortnej zóne a nie je to jednoduché, ale dá sa to vybalansovať.

**8. *Stretli ste sa s diskrimináciou v práci? Uvedte príklad.***

Noo, tak, je to o tom, že ten pán si vás vyberie ako spoločnosť na viacero pracovných ciest, ktoré nejakým spôsobom nie vždy spadajú do vášho portfólia. Ale na druhej strane je to stále o tom nastavení. Je to teda o tom, že si vás váš nadriadený vyberá spôsobom, že sa zúčastňujete pracovných ciest, ktoré nejakým spôsobom nepatria do vášho portfólia, alebo nie sú vašou zodpovednosťou. Zároveň dostávate SMSky typu že: „Pôjdeme spolu na míting, ak s nami nepôjde tá a tá osoba.“ V piatok večer dostávate SMSky typu: „Čo robíte?“ a či: „Ste s tým druhým kolegom?“ a podobné veci. Pričom viete, že ten druhý kolega je váš veľmi dobrý priateľ a nie je žiadnym vašim nápadníkom a ani nič podobné, keďže je teda gay, hej, a homosexuál.

Na druhej strane, tým, že nejakým spôsobom neodkrýva svoju identitu, tak je vnímaný ako sok. No ale potom to už nejakým spôsobom dosahovalo stavy, kedy som sa triasla, keď sme sa stretli na nejakom mítingu, alebo keď sme riešili nejaké spoločné projekty. V momente, kedy sa ten človek rozhodol poňať svoju kariéru iným spôsobom a rozhodol sa založiť si vlastnú spoločnosť, všetkým nám odľahlo. Vtedy som aj svojmu priamemu nadriadenému túto vec aj odokryla, že k takým veciam vlastne dochádzalo. A vysporiadala som sa s týmto celým iba ignoráciou a nastavením silného štítu arogancie a ohraničením týchto vecí, že ich nevnímam. Môj nadriadený ostal šokovaný a prekvapený, pretože to nevnímam, pretože som to dostatočne dobre skrývala a nakoľko som pracovala v čisto mužskej spoločnosti, tak mi nebolo možné komunikovať, pretože to narúša integritu tímu a pracovný výsledok.

Nevyšla som s tým preto, lebo som nechcela vytvárať tenziu v tom tíme. Pokiaľ som si nepovedala, že to je nevyhnutné, aby to bolo odokryté. A keďže mám dostatočne vysoký absorpčný limit a mala som možnosť stretávať sa s takým typom ľudí pomerne dosť často, som to odignorovala. Keď som si povedala, že OK, keď mi posielal tie SMSky, teda správa sa ako žiarlivý priateľ. Ale ja som vtedy mala priateľa, vedel o tom, že som zadaná, tak nejakým spôsobom som to odignorovala. Hneď ako mi prišla SMS nie pracovného charakteru, tak som ju hneď vymazala a neriešila som to. A snažila som sa minimalizovať možnosti stretávania sa, okrem teda pracovných mítingov. Bol čerstvo rozvedený, tak si hľadal zázemie a hniezdenie. Nedala som mu žiadne signály, ale keďže ja som extrovertný typ človeka a rodičia ma vychovali spôsobom, že mám sa správať slušne k všetkým ľuďom, tak to prirodzene môžu niektorí ľudia poňať tak, že sa k nim správam milšie ako k ostatným. Ale správala som sa k nemu tak, ako k ostatným. Dokonca som k nemu

neprejavovala ani náklonnosť, ani mi pri práci s ním nebolo dobre. To znamená, že žiadne letmé úsmevy tam neprebíhali.

Pokiaľ reagujete na tieto príliš pozitívne náklonnosti, postup, množstvo zodpovednosti a obsah práce, ktorý je zaujímavejší, dostávate. V momente, no nesmie to byť pravidlo, ak dáte najavo, že nie, tadiaľ cesta nevedie, tak určitú dobu je možné badať pokles a takéto nevnímanie a ignoráciu. Potom sa to dostane naspäť, pretože tá firma si je nejakým spôsobom vedomá tých schopností tých daných ľudí. Teda nemôžu ignorovať jedného člena tímu, pokiaľ má schopnosti, ktoré sú potrebné pre tú spoločnosť, unikátne. Skôr či neskôr sa zase k tomu dostane. Ale bolo to vidno na tom množstve práce, ktoré som dostávala, ma to nútilo ostať v práci dlhšie. To znamená ostávať v práci dlhšie s tou danou osobou po pracovných hodinách. V tomto to bolo viditeľné.

**9. *Stretli ste sa v práci s konštruktmi ako šikanovanie, násilnícke správanie sa, sexuálne obťažovanie, citové vydieranie?***

K tomuto som sa nedostala, lebo v momente ako som to vycítila, tak som to sekla.

**10. *Spomenuli ste typicky ženské a typicky mužské povolanie. Čo pod týmito pojmami vnímate?***

Sú typické vtedy, keď ich tak spoločnosť kategorizuje. Osobne si myslím, že sú povolania, pre ktoré sú vhodnejšie ženy a pre ktoré sú vhodnejšie muži. Nemyslím si, že by ženy mali vykonávať povolanie, ktoré sú pre nich psychicky alebo fyzicky náročné a necítia sa v tom pohodlne. V momente, kedy sa tá žena rozhodne, že to povolanie chce vykonávať, tak nech má rovnaké príležitosti, ako má ten muž. Ja si vážim baníkov, ale nemyslím si, že žena by tam našla vlastné šťastie. Ja by som ho určite nenašla. Ale pokiaľ si žena myslí, že chce byť baníčka a chce tú profesiu vykonávať, tak nech ju vykonáva. A nech má rovnaké príležitosti, ako ten chlap. I keď predispozície sú iné, ale nech má rovnaké možnosti. Na druhej strane, ženy a mužov tvaruje taká tá,... ženy ženskosť a mužov mužskosť. A myslím si, že to je to krásne na tých pohlaviach, čo by mohlo teda byť zachované, čo ich aj profiluje. Som žena a som ženská a som šťastná za to, že mám k tomu feel (pocit) tej ženskosti. A keď sa rozhodnem byť vojačka alebo baníčka, tak nech mám tú príležitosť. Ale keď je tam 95 % mužov a muži majú na to fyzické predispozície, tak nech to robia, ak to chcú robiť.

**11. *Ktoré sú podľa Vás typicky ženské povolania?***

Keď sa pozrieme do škôlok a jasličiek, tak vidíme, že drvivá väčšina u-či-te-liek (dôraz, hláskuje) je teda žien. A zároveň keď sa pobavíme aj o sestričkách v nemocniciach, tak je tam veľmi málo mužov na týchto pozíciách. Keď sa pozrieme do služieb, drvivá väčšina žien, ktoré vedú podniky, malé a stredné, ako kadernícke salóny, kozmetičky, krajčírky,

ešte stále je to tak, že je tam viacej žien. Účtovníčky, vo veľa malých a stredných podnikoch a živnostníkov je tam žena. Pretože sa hovorí, že žena má cit na ten detail. A preto možno pozície ako pretekári, automobiloví a piloti, tak vidíme viac mužov, pretože tí sú vlastne ochotní, dokážu viac riskovať vo svojom živote znášať riziko, keď sa pozrieme na veľké finančné spoločnosti, korporácie, tak väčšina je vedená mužmi, okrem teda FEDu, kde vidíme prvú ženu v Amerike.

**12. Čo sa týka týchto typicky ženských povolání, máte prehľad, kto je na manažérskych pozíciách?**

Klamala by som, keby som tvrdila, že mám prehľad alebo poznám štatistiku. Viem, že je viac žien v službách, ako v priemysle, čo sa týka majiteliek tých podnikov, živnostníčok. Viem, že veľmi veľa škôlok, ktoré sa zakladá v poslednom období, je zakladané ženami, teda súkromných škôlok. Keď sa pozrieme do rady štátnych, stredných a vysokých škôl a na stretnutia rektorov, tak tam vidíme väčšinu mužov, nie žien. Vývoj je taký, že tam vidíme viacej mužov. Prečo to tak je, ja neviem.

Viem povedať, jednu vec, že žena sa veľa krát rozhodne viesť škôlku, alebo malú firmu z dôvodu toho, že máme tendenciu viesť niečo malé. Pokiaľ vidíme niečo veľké, nejaký veľký kolos, aparát, tak sa toho prirodzene zľakneme a detailne a analyticky si prechádzame, či máme na to gule a či dokážeme ten veľký aparát pred sebou riadiť. Zároveň, pri tých takých menších podnikoch a stredných podnikoch, tak tam je to o tom, že tá žena, pokiaľ začína v malom, tak si dá do kopy celú tú analýzu, teda svojho pracovného času, voľného času, prostriedkov a zároveň musí mať tú ideu myšlienku, s ktorou by chcela do budúcnosti nejakým spôsobom pracovať a pripravený biznis plán, ktorý jej vlastne povie, že kedy a akým spôsobom to dokáže realizovať.

Nás ženy, nechcem povedať že brzdí, ale brzdí materstvo a naša prirodzená úloha ženy a matky, kedy viac-menej sa tá žena dostáva z toho profesného a pracovného kolotoča do toho, aby sa vlastne starala o svoje malé dieťa. Vtedy je dôležité nastavenie jednak zo strany štátu, ale zároveň aj zo strany zamestnávateľa, pokiaľ nie je podnikateľka, aby jej umožnil kontinuálny návrat do profesionálneho a pracovného života vtedy, kedy sa ona rozhodne. Nie vtedy, kedy jej to finančný mechanizmus umožní, pretože toto je ten hlavný problém dnes. Žena má veľa krát pocit závislosti pokiaľ má partnera. Pokiaľ toho partnera nemá, tak môžem povedať, že osamelé mamičky sa dostávajú do takej tej siete a stávajú sa sociálnymi prípadmi v tejto spoločnosti. Ako povedzme si na rovinu, žiť z 203 eur a 32 centov, čo je rodičovský príspevok v súčasnosti, je tragické. Zároveň treba povedať, že je to príspevok, teda stimuluje tú ženu, aby sa vrátila do toho pracovného procesu, pretože tá materská je tou nemocenskou dávkou, ktorá vykryje to obdobie, keď

je vlastne mimo pracovný a profesný život. Čiže štát ju nepriamo stimuluje v tom, aby sa pomaly vracala.

**13. Máte pocit, že ste sa stretli s mnohými prekážkami na ceste k líderským pozíciám?**

Prvá vec, s ktorou som pracovala, bolo moje vlastné sebavedomie, ktoré sa veľa krát ocitlo na rózcestí. Ja som typ človeka, ktorý má rád, keď je v kombinácii obsahu a formy. To znamená, že nerozprávam vtedy, pokiaľ neviem a keď si nie som istá, čo ma do určitej miery aj diskvalifikuje. Ale pre mňa je dôležité mať aj ten obsah. Ten obsah som si tvorila tým, že som si študovala, študujem si dodnes a študujem si aj mimo práce, študujem si aj po večeroch, študujem si vtedy, kedy mi to rodina a všetky ostatné povinnosti dovoľia.

Veľa krát sa stáva, že žena v tom kolektíve, pokiaľ pracuje v čisto mužskom kolektíve, musí potvrdzovať tie svoje vedomosti a skúsenosti oveľa dlhšie, ako chlap na rovnakej pozícii. Zároveň poviem, že ten čisto ženský kolektív, ktorý som tiež zažila, nie je výhra, pretože tam uniká nejakým spôsobom pragmatizmus a pragmatické riešenie, preto som mala vždycky rada zmiešané kolektívy. My ženy potrebujeme byť občas utvrdzované vo svojich názoroch a radi konzultujeme a diskutujeme. Takže pre mňa, to utvrdzovanie toho sebavedomia bolo o tom, že som si tie vedomosti mala s kým prekonzultovať a potvrdiť. Čiže sebavedomie.

Druhá vec, tie bariéry som ja nevnímala ako problematické, či už stúpanie po tom rebríčku, pretože som sa vždy snažila robiť veci tak, aby ma posúvali vyššie. Vtedy som to vyhodnotila, že dobre, dostanem tých 10-15 hodín práce, pretože ma to posunie ďalej. Moja rodina je mojou veľkou podporou, musím povedať. A ja nevnímam obdobie, kedy som ostala na materskej dovolenke ako bariéru, pretože myslím si, že ako jedna z mála žien na Slovensku som mala to šťastie, že som išla po materskej do spoločnosti kariérne vyššie a zároveň spôsobom, ktorý mi nastavil môj súčasný zamestnávateľ, čiže postupne. To znamená, že som nenastúpila na 100 %, ale nastupujem graduálne, kontinuálne a z 50 % som v súčasnosti na 80 % úväzku. Čo v súčasnosti považujem na Slovensku ako luxus, nie ako štandard.

**14. Stretli ste sa aj s externými bariérami? Môžete uviesť príklad?**

A tak áno. Tak samozrejme, prirodzená konkurencia v tímoch atď. to je, je zdravá. Na druhej strane je otázka, že akým spôsobom je teda prístup zo strany nadriadeného. Na toto musím tiež povedať, že som si to vyhodnocovala tak, že som to nevnímala ako niečo proti mne, ale niečo, čo ma motivovalo, aby som bola lepšia. Aj keď bola nejaká bariéra, bolo povedané, že ty si tu krátko a nemáš toto, nemáš tamto, alebo nemáš na to, tak som



sa pýtala, ako by som mala na to. A oni mi povedali, že najprv musíš urobiť toto, toto, toto a ja som si to pomaličky rozkúskovala a išla za tým. Čiže viac-menej nie.

A mala som takisto šťastie na svojich nadriadených, ktorí vedeli, že vtedy, keď je potrebné zamakať, tak som vždycky zamakala a vtedy, keď bolo voľnejšie, tak vedeli že ma kvázi môžu vypustiť a môžem si trocha oddýchnuť. Takže, nie, je sa to nesnažím vnímať ako bariéry, ale ako výzvy, ktoré treba prekonať a vždycky som to brala pozitívne.

**15. Mali ste niekedy pocit vo Vašich líderských pozíciách, že Vám prideliť riskantný projekt?**

Samozrejme. Vo veľmi veľa prípadoch sa stávalo, že som dostávala projekty, ktoré boli nejakým spôsobom riskantné, alebo nad moje možnosti. Pre mňa je dôležitá tá skladba toho tímu, ktorý to so mnou rieši. Je pre mňa dôležité mať v tíme človeka skúseného a staršieho, ktorý možno na jednej strane nepozná tie najnovšie výdobytky techniky, ale má skúsenosti a prežil si niečo aj z tých dôb minulých. Zároveň tam chcem mať mladého človeka, ktorý práve má tú skúsenosť s tými najmodernejšími technikami a má nový prístup k veciam. A potom je ten stred. To znamená, ľudia, ktorí sú nejakým spôsobom v mojom a v staršom veku ako som ja, ktorí vnímajú veci strednou cestou.

Aj v platforme žien Slovenska, ktorú vediem, ja som predsedníčka, mám troch podpredsedov. Ja mám 30 rokov, moja prvá predsedníčka má 40 rokov, moja druhá podpredsedníčka má 50 rokov a mojím tretím podpredsedom je chlap. To znamená, že tá skladba, ktorá tam je, je jednak vekovo vyvážená, ale zároveň aj gendrovo, rodovo vyvážená, pretože tá skladba práve týchto ľudí mi dáva zrelý pohľad na svet. Veľa krát sa stáva, že my ženy máme takú tú: "No tak ideme bojovať proti tomuto a tomuto a musíme sa k tomu postaviť agresívne a poďme bojovať za nás ženy." A ten chlap mi povie: "Ale veď prečo bojujete? Veď mi muži sa vlastne zasadzujeme o to isté, len nám to musíte naformulovať na tácke takým spôsobom, aby sme to pochopili. Vy keď sa zatnete a idete takým tým razantným spôsobom, tak my to vnímame ako útok a nie ako cestu, na ktorú by sme sa mali vydať spoločne."

Čiže pre mňa je dôležité, aby boli tie tímy rôznorodé a aby každý priniesol iný pohľad na vec a potom urobiť ten konsenzus nejakou tou debatou a prijať to rozhodnutie. Sú momenty, kedy treba reagovať rýchlo, do 24 hodín, teda musím to rozhodnutie prijať ja, bez ohľadu na názory tých ostatných, ale snažíme sa ako fakt diskutovať a riešiť veci spôsobom, ktorý je najvhodnejší a najschodnejší pre ten tím. To je podľa mňa dôležité, sklbiť tú skúsenosť s tým drajvom (od anglického slova drive) a flexibilitou.

**16. Kto Vám ponúkol tieto riskantné pozície a čo myslíte, prečo?**

No, môj súčasný nadriadený mi hovorí, že on mi ich ponúka preto, lebo vie, že ich budem vnímať ako výzvu, pristúpim k nim zodpovedne a budem im venovať 150 %. Ja som typ človeka, ktorý si na začiatku urobí analýzu. A po bé, urobím si nejakú štruktúru a systém, ako tú vec dosiahnem a snažím sa to nejakým spôsobom kontrolovať. Niekedy musí človek improvizovať, ale vtedy si nejakým spôsobom poviem, že buď to urobím tak, alebo tak. A buď na tom získam, alebo stratím. Snažím sa samozrejme minimalizovať tie straty, ale k nim dochádza. Človek nie je neomylný. Čiže stávajú sa veci, ktoré sa nám nepodaria. Stále je dôležité, vyhodnotiť si ten cieľ, ku ktorému sme sa dostali. Je dôležitejší a znamená viac, ako straty a o čo sme prišli.

Čiže, dostávam sa k veciam, ktoré nie sú štandardné v pomerne mladom veku. Ja si to uvedomujem, že som sa vo veľmi mladom veku dostala na pozíciu, ku ktorej sa dostať, trvá niektorým ľuďom trochu dlhšie. Ale je to aj o tom zanietení, čo si človek povie, či to zvládne alebo to nezvládne. A je to aj o tom sebavedomí. Zatiaľ som vo svojej profesionálnej kariére nemala projekt, na ktorý by som povedala: "Nie, je to neurobím." Ale ak som vedela, že kde mám medzery, tak som ich dopredu komunikovala, že to nezvládnem a že myslím si, že potrebujem na to toto, toto, toto aby som to dosiahla. Mám aj teraz taký projekt pred sebou, v ktorom sa necítim byť 100 % komfortne, ale snažím sa ten tím vyskladať takouto formou, alebo na druhej strane robiť veci tak, aby som ten background a tie veci, ktoré k tomu potrebujem, dosiahla a mala.

**17. Myslíte, že aj mužom sú dávané riskantné pozície a projekty?**

Určite. Z môjho pohľadu, to čo riešim v súčasnosti, si nemyslím, že je to nastavené rodovo. Niekedy je aj výhodné, že v pozícii, ktorú zastávam, je žena. Pretože žena svojim šarmom, spôsobom komunikácie dokáže veľa krát dať veciam taký ten jemnejší a menej agresívnejší nádych.

**18. Máte pocit, že ste ako líderka v určitých okamihoch zlyhala?**

Určite. A v tomto momente je dôležité priznať si chybu. Ja keď som tú chybu urobila, tak ja si ju priznám, pretože to nejakým spôsobom vytára osobnosť lídra. Pretože aj to je jedna z vecí, ktorú je potrebné povedať, že pokiaľ sa pomýlime, tak sa pomýlime. A človek teda nie je neomylný a je to normálne. A vtedy nastáva to bé, to znamená, či sa dá z tej situácie nejako vykľučkovať a dosiahnuť aspoň niečo a pokiaľ sa nič nezmení, tak treba sa z tej veci poučiť. Po projekte sme si vždycky dávali stretnutia, povedali sme si, čo sa urobilo zle a snažiť sa nejakým spôsobom tie škody minimalizovať do budúcnosti.

**19. Čo by mala vaša inštitúcia, štát, organizácia, spoločnosť zmeniť, aby ženy mali viac príležitosti obsadiť líderské pozície?**

No, na Slovensku je, čo sa týka počtu podnikov, 99 % malých a stredných podnikov, 1 % tvoria veľké podniky, čo do počtu. Delíme ich na slovenské a medzinárodné. My z Platformy žien Slovenska, sme urobili taký prieskum, na základe ktorého sme zistili, že nadnárodné spoločnosti, a zväčša sú to veľké firmy, majú implementované politiky, ktoré sú zamerané na zosúladienie pracovného, rodinného a osobného života. Je ich málo a napriek tomu, že veľa z nich to deklaruje, realita je iná. Je ich veľmi málo (vysmešne, výdych). Ešte aj z pohľadu toho, že tá reálna implementácia v praxi aj funguje. To je prvá vec.

Sú to väčšinou firmy, ktoré majú americké pozadie, nemecké pozadie. Proste firmy, ktoré majú nejakú cestu za sebou a ten štandard vyvinutý. V slovenských podnikoch je takéto niečo skôr výnimkou, ale existujú tieto výnimky a sú to podniky, ktoré sú väčšinou vedené ženami, ktoré chápú tú problematiku a je potrebné sa im nejakým spôsobom venovať, práve tejto úzkej skupine žien.

Musíme začať s výchovou dievčat na základných školách, či už prostredníctvom nejakých krúžkov, nemusí to byť len šitie a remeselné práce, ale je možné tým dievčatám ukazovať aj niečo lepšie, to čo chlapcom. Proste snažiť sa nejakým spôsobom nastavovať ten manažérsky prístup, hej, a hovoriť tým dievčatám, že aj ony môžu byť manažérkami a líderkami, rovnako ako tí chlapci, aj keď budú matkami a budú mať tú svoju úlohu, ktorú musia splniť. Musíme, my si myslíme v platforme, počas náuky o spoločnosti na stredných školách, kde na to nejakým spôsobom v súčasnosti je priestor, predstavovať tým dievčatám práve tie vzory, tie ženy, ktoré to nejakým spôsobom dokázali, ktoré si tú cestu vybudovali, a napriek tomu, že ich prostredie vníma ako karieristky, tak sú to ženy, ktoré dostatočné rovnaký čas, ktorý si ony myslia, a teda ho dávajú svojmu dieťaťu, je rovnako vyvážený tomu času, ktorý trávi v práci. Veľa závisí na tej kvalite, nie na kvantite, ktorú trávi s tým dieťaťom.

Jedna vec je byť mamičkou na materskej dovolenke a čakať, kedy sa môj muž vráti domov z práce a vtedy tú kvalitu tomu dieťaťu nedávate, lebo ste nervózna, a bé, byť niekde 4 – 5 hodín preč, to dieťa je či už s aupair, alebo v jasličkách, alebo v škôlke, alebo so starými rodičmi, sa na to dieťa teším keď prídem domov, náš vzťah je kvalitatívne iný. Rozprávame sa, spievame atď. Čiže dávať to tým dievčatám na tej strednej škole, že dá sa to. Potom na tej vysokej škole tak isto tie dievčatá motivovať ísť študovať odbory, ktoré sú možno typický mužské, ako svet informačných technológií. Ale, na druhej strane im povedať, že preto, že vieme, že ten rozdiel je spôsobovaný tým, že máme profesie, ktoré

zarábajú viac. To sú typicky mužské, ako svet informačných technológií a potom profesie, ktoré sú úplne dole. Čiže hej, aké typy profesií zvýrazňujú ten, tie platové rozdiely. Čiže snažiť sa podporovať dievčatá, aby išli študovať aj tie oblasti, ktoré možno nie sú práve pre nich zaujímavé z toho dôvodu, že si myslia, že sú čisto maskulínne. A potom, počas tej kariéry to nastavenie toho tej sociálnej siete toho štátu má byť také, aby to tej žene umožňovalo sa vracieť do tej práce späť skôr, čo v súčasnosti na Slovensku je problémovými, ale aplikačná prax. To znamená, že zamestnávateľ nedôveruje mamičke po materskej dovolenke, mamička je 3 roky preč od tej práce, pretože ten job sharing, alebo to zdieľanie pracovného miesta, nefunguje.

Ďalšia taká tá predtucha je, že dieťa je, býva často krát choré, keď sa dá do kolektívu. Áno je (dôraz), ale nechajme to na rozhodnutí tej matky, ako si to porieši a či do tej práce príde, alebo nepríde. Je potrebné povedať, že pokiaľ sa ja na niečo zodpovedne pripravím a chcem to vykonávať, musím aj deliverovať, musím aj dávať. Je veľa príkladov mamičiek, ktoré sa vrátia a potom sa vracajú na OČR s tými deťmi, aby s nimi boli dlhšie. Čiže je veľmi veľa problémov, ktoré sa musia riešiť postupne na jednotlivých úrovniach a štádiách tých žien, ale všetky problémy neodstránime. Musíme začať niečo robiť, aby sa tento rozdiel začínal zmenšovať. Musíme ten život aj tak žiť. Je krásne o tom rozprávať, ale musíme to aj prežívať. To je na tom najdôležitejšie, aby sme vedeli dať ten reálny príklad z praxe. A zosúladiť pracovný, rodinný a osobný život je veľmi ťažké. Pretože nemôžete byť 100 % v každom jednom. Máte 100 % v podobe 24hodín za deň. Je to čisto o prioritizácii a o tom, čo je pre nás počas toho daného dňa najdôležitejšie.

## ***20. Ako vnímate kvóty?***

Ja nie som za kvóty a ani Platforma žien Slovenska nie je za kvóty.

## ***21. Akú radu by ste dali ženám, ktoré sa chystajú byť, alebo sú oslovené stať sa lídrom po prvý krát?***

Veriť v samu seba, aaaa nezastavovať sa pred vecami spôsobom ja to nedokážem, nedá sa to, pretože pokiaľ človek neskúsi, nevie, či sa to dá, alebo či sa to nedá. Vyberať si veci takým spôsobom, v ktorom sa budú cítiť pohodlne. To znamená, niekedy ísť na veci pomalšie a mať dlhšie skúsenosti v určitých povolaniach a postupne si budovať tú kariéru, ako sa dostať skokovou fázou príliš rýchlo a príliš vysoko.

Ja si myslím, že je to veľa aj o tom mužovi a o tej spolupráci s tým mužom, pretože pokiaľ máte vytvorené prostredie, kde Vás tí muži podporujú, tak je to oveľa jednoduchšie. Stabilita a podpora partnera, alebo partnerky. To je dôležitá vec. A v konečnom dôsledku je to o tom vlastnom výbere, že čo nás robí šťastným. Povedať si, čo je ten náš cieľ a čo

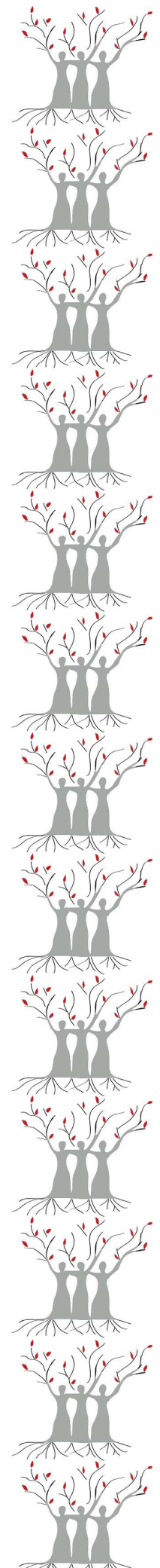
chceme v živote dosiahnuť. A kde sa cítime, že sme dosiahli tento bod. Lebo nie každý z nás môže byť prezidentkou Slovenskej republiky, alebo premiérkou. Nie každý môže byť manažérkou vo firme a nie každý môže viesť nejaké dobrovoľnícke aktivity. Je to proste o tom, že si povieme, že to je to, čo sme dosiahli a sme s tým spokojný, lebo problém nás Slovákov a Sloveniek je v tom, že si závidíme a chceme mať stále viac, ako máme. Takže nájsť taký vnútorný pokoj a satisfakciu s tým, čo sme zatiaľ dosiahli. Taký pátos na záver, že? Ja viem (poloúsmev, smutno).

(otázka p. Farkašovej)

***22. Prečo by ženy mali byť líderky a ísť preč z toho súkromného života?***

Nemusia!?! Ja si rovnako vážim ženu, ktorá sa rozhodne byť matkou a mať deti a manžel pracuje. A ona sa stará o tú rodinu. A rovnako si vážim aj ženu, ktorá sa rozhodne nebyť matkou a len si buduje svoju profesionálnu kariéru.

## Rozhovor 10



**1. Čo pre vás znamená leadership?**

Pre mňa to znamená vedenie ľudí, motivovanie tímu a tak motivovať tím, aby sme spolu dosiahli cieľ, ktorý máme vytýčený a ktorý je nám jasný.

**2. Čo Vás motivovalo stať sa riadiacim pracovníkom?**

Aby som mohla prijať rozhodnutia, aby som sa podieľala na dosiahnutí cieľov, aby som mohla ľudí viesť a aby som bola človek, ktorý berie na seba zodpovednosť.

**3. Kto Vás najviac ovplyvnil?**

Najviac ma samozrejme ovplyvnili rodičia, lebo aj môj otec bol vedúcim zamestnancom. Ale potom, prvá moja skúsenosť, keď som nastúpila po škole, tak to bola riaditeľka nemocnice, ktorú považujem za významnú osobnosť v mojom živote a ja som sa od nej veľmi veľa naučila. Ja si aj myslím, že každý mladý človek po škole a potom aj celý život potrebuje mentora alebo tútora a ja túto riaditeľku v mojom prvom zamestnaní považujem za svoju mentorku. Potom som v živote mala ešte mentorov, ktorí mi pomáhali, ale určite ona bola prvá osoba, ktorá mala na moje pôsobenie najväčší vplyv.

**4. Spomínate pani riaditeľku ako človeka, ktorý Vás najviac ovplyvnil. Viete mi povedať, ako a čím?**

Ako sa postavila k veciam, ako veci riešila, aká bola diplomatka, ako vždy videla veci optimisticky. Ona v tom čase mala už okolo 60 rokov a popri tom sa vždy tešila na všetky úspechy ako dieťa. To bolo pre mňa veľmi motivujúce.

**5. Ako Vás ovplyvňuje rodina a okolie vo výkone vašej práce?**

Určite je rodina pre mňa na prvom mieste. Veľmi ma motivuje to, keď sú moje deti na mňa hrdé a keď sa im páči, to čo robím. Medzi mojimi najlepšími a najkrajšími okamihmi v živote bola chvíľa, keď mi moji synovia povedali, že som im príkladom.

**6. Mali vaše riadiace a vrcholové pozície vplyv na Váš rozvod?**

Nie.

**7. Máte pocit, že chlapi sa boja žien líderiek?**

Ak berieme môj príklad, je iný. Môj bývalý manžel bol lekár a nadviazal si kontakt a vzťah so svojou sestričkou. Ako v tom prípade môže byť, pretože on povedal, že tá sestrička ho vníma ako boha, že naňho sa tak pozerá a ja sa naňho tak nepozierám, že: "Ona ma zbožňuje." A možno ja som ho až tak nezbožňovala ako tá sestrička vedela zbožňovať. Ale toto, v začiatkoch určite aj ja som zbožňovala, ale to bolo keď sme boli 16 rokov manželia.

Takže ja si nemyslím, že toto je dôvod, že ja som zastávala vedúce pozície a nie toto viedlo k rozpadu manželstva.

**8. Ako vnímate ženy na vysokých riadiacich pozíciách na Slovensku?**

Ja môžem na túto otázku odpovedať len mojimi skúsenosťami. Ženy sú veľmi pracovité. Ženy sú veľmi zodpovedné. Ženy vedia naozaj veľmi dobre motivovať ľudí. Takže ja mám veľmi dobrú skúsenosť so ženami na riadiacich pozíciách. Mám s nimi kontakt, spolu uzatvárame zmluvy, spolu rokujeme. Keď rokujem so ženami na vysokých pozíciách, mám dojem, že vždycky sa rýchlejšie dohodneme, lebo hovoria k veci, stručne a podme sa dohodnúť. Možno že menej takých nepotrebných egoistických (smiech) postojov. Tam, akože ja keď rokujem so ženou, vždycky je to vecné, stručné a k veci.

**9. Vravíte, že ženy motivujú lepšie. Čím?**

Príroda dala ženám to, že sa vieme vžiť do situácie toho druhého človeka. Tým, že väčšinou ženy sme aj matky, tak vieme aj ustúpiť zo svojich pozícií, lebo sme sa naučili od života to, že ten druhý človek, to akože naše dieťa, je prvoradé a my sme na druhom mieste. A presne túto skúsenosť ženy vedia využiť aj v tých vedúcich pozíciách. Majú nadhľad a vedia sa vžiť do situácie toho druhého človeka.

**10. Prečo sa podľa Vás s mužmi nedá tak ľahko a rýchlo dohodnúť?**

Lebo sme zvyknuté na to, že máme milión povinností, že máme aj ten časový rozvrh taký, že aj v práci a potom ešte aj doma sa starať. Máme milión vecí a naučili sme sa byť efektívne v čase. Lebo musíme byť také. Tak isto ako musíme byť efektívne s časom v domácnosti, čo sa týka starostlivosti o deti. A potom sme rovnako efektívnejšie aj v pracovnom čase.

**11. Aké a v čom sú podľa Vás najväčšie rozdiely medzi lídrom mužom a ženou?**

Aaa...(pauza, premýšľa), z mojich skúseností, na tých vrcholových pozíciách, keď som aj vo Všeobecnej zdravotnej poisťovni (VŠZP) pôsobila, tak generálny riaditeľ bol muž. Aj v mojom terajšom zamestnaní je generálny riaditeľ muž. A ja vnímam týchto mužov, a možno tu mám najväčšiu skúsenosť a viem to hodnotiť na základe mojich skúseností. Ale obidvaja tí muži sa obklopa so ženami, pretože oni tiež hovoria, že majú veľmi dobrú skúsenosť so ženami líderkami, alebo teda manažérkami, lebo tiež si to cenia, aký je prístup ženy k práci. Ako ešte raz by som zopakovala pracovitosť, nie egoistický prístup, lebo my sa vieme vžiť do tej situácie toho druhého človeka, vieme ustúpiť, ale..aaaa...takto som ešte nikdy neuvažovala, aký je najvýraznejší rozdiel medzi ženou a mužom. Možno že žena je zodpovednejšia. Ale aj medzi ženami aj medzi mužmi, však máme určité vlastnosti, ale určite si ženy vážia tú prácu, lebo vedia, aj tú pozíciu, keďže



v rodine majú, že sa starám, tak tá pozícia v tej práci je taká silnejšia, že starať sa o tých druhých ľudí. Aj ten časový manažment.

**12. Načrtli ste, že aj v minulej a aj v terajšej práci sú generálni riaditelia muži. Prečo to podľa Vás tak je?**

Na túto otázku viem odpovedať jednoznačne. Práca generálneho riaditeľa, to je naozaj 24 hodín musí byť k dispozícii. Takže toto by žena, ktorá má rodinu, by na takej pozícii veľmi ťažko, by mohla takú pozíciu veľmi ťažko vykonávať. Pretože tam je to už o tom, že 24 hodín. A to pre ženu neprichádza do úvahy, keď má ešte malé deti a keď sa ešte o nich stará. Tam musí byť ten muž k dispozícii hoci kedy.

**13. Ak má žena rodinu, nedokáže byť k dispozícii 24 hodín?**

Na jednej strane, to sú pozície, kde musíte byť vždy k dispozícii. To sú pozície, kde nepracujete 8 hodín, ale pracujete denne 10 - 12 hodín. A to je už pre ženu, ktorá má na starosť deti a domácnosť neúnosné.

**14. Čo pre Vás znamená diskriminácia v práci?**

(Hlboký nádych, pauza)...diskriminácia ako medzi...že niekto niekoho hodnotí; alebo niekto má menej práva, ako ten druhý v tej istej situácii; niekomu priznávame viac práv, ako tomu druhému. A toho druhého buď pozitívne diskriminujeme, to znamená že má viac práv alebo viac výhod, alebo negatívne, to znamená, že má menej práv a menej výhod.

**15. Stretli ste sa s diskrimináciou v práci? Uvedte príklad.**

Nie.

**16. Čo Vaše okolie? Počuli ste od Vašich známych, či sa stretli v práci s konštruktmi ako šikanovanie, násilnícke správanie sa, sexuálne obťažovanie, citové vydieranie?**

Samozrejme, však sú to také témy, ktoré, my ako organizácia IDEA sme členkami EPP Women a o týchto témach pravidelne rokujeme na tejto úrovni medzinárodnej. Samozrejme, že tie témy sú mne známe ako predsedníčke ženskej organizácie IDEA a práve chceme z tejto pozície bojovať proti týmto správaniam sa. Ja som sa osobne s týmto osobne ešte nestretla, ale viem o ženách, aj čo sa týka z osobných stretnutí s niektorými ženami, ktorých sa takéto správanie týkalo, aj z novín, aj zo ženskej organizácie preberáme tieto témy, aj medzinárodne.

**17. Môžete mi opísať vašu cestu k vrcholovej riadiacej pozícii?**

Po ukončení školy som nastúpila do nemocnice s poliklinikou Dunajská Streda. Mala som ekonomické vzdelanie a v tom čase hľadali vedúcu ekonomického úseku. Ja som už popri škole účtovala takže ekonomika a účtovníctvo, v tej oblasti som už mala skúsenosti. Po zmene organizačnej štruktúry z vedúcej ekonomického úseku som sa stala námestníčkou riaditeľky pre ekonomiku. Riaditeľka mala medicínske vzdelanie, takže všetky veci a otázky finančné a ekonomické som mala na starosti ja. Ešte aj výberové konanie. Takže bola to pre mňa taká škola, že som rozhodovala o ekonomickom a finančnom chode celej nemocnice.

Potom som sa cez výberové konanie dostala na druhú stranu a nastúpila som do zdravotnej poisťovne. Najprv som pôsobila ako krajská riaditeľka vo VŠZP a následne na to v súkromnej zdravotnej poisťovni Dôvera. Takže som pôsobila na tej istej pozícii aj v štátnych inštitúciách a teraz aj v súkromnej.

Popri škole keď som nastúpila na túto prácu, tak vždy ma veľmi zaujímalo právo a chcela som moje právnické vzdelanie. Popri tejto pozícii som vyštudovala univerzitu a mám právne vzdelanie. Som ukončila pre troma rokmi.

**18. Používajú ženy ženské zbrane, ak sa chcú dostať na riadiace pozície?**

Nemôžem to vylúčiť, ja som nepoužívala.

**19. Máte pocit, že ste sa stretli s mnohými prekážkami na ceste k vrcholovým pozíciám?**

Nie.

**20. Počuli ste už o konštrukte sklenený strop? Čo pod týmto pojmom vnímate?**

Sme svedkami toho, že ženy majú veľmi mizerné zastúpenie vo verejnom živote a v tých vrcholových pozíciách. Všetkým aj na Slovensku v bývalej vláde nebola ani jedna žena, v tejto novej vláde sú dve ženy. Ale čo sa týka žien aj v národnej rade, teda v najvyšších pozíciách, alebo v predstavenstvách, majú veľmi malé zastúpenie. Aj našim cieľom a cieľom ženskej organizácie je aby sme v politickej strane Most Híd prispeli k tomu, aby mali ženy väčšie zastúpenie aj vo verejnom živote, aj v riadiacich pozíciách.

**21. Čo je podľa Vášho názoru príčinou toho, že je na vrcholových pozíciách tak málo žien?**

Jednak je to tradícia v našom štáte a je to tradícia storočia alebo desaťročia, keď ženy sú vychovávané aj tak v rodinách, že toto je práca, toto je ženská oblasť a toto je oblasť mužov. A tá verejná a politika, tie riadiace funkcie patria mužom. Ženy sú vychovávané tak, aby mali rešpekt pred týmito pozíciami, aby nikdy netúžili byť, pretože tam sú muži.

Pretože toto je mužská sféra, toto je oblasť pre mužov. Takže jednak akože tradícia, výchova v rodine.

Tretia oblasť je sebavedomie žien, pretože ženy majú oveľa menšie sebavedomie, ako muži. Žena aj keď je skúsená, aj keď je vzdelaná a mohla by obsadiť takúto pozíciu, vrcholovú a možno ísť aj do politiky, teda do verejného života, tak stále si o sebe bude myslieť, že to nestačí, že ja na to nemám. A keď sa potom opýtate ženy, že či ten muž, ten na to má? Tak žena povie, že asi áno. Ženy nemajú sebavedomie a musíme na tom popracovať, aj my v tej ženskej organizácii, aby sme zvýšili, aj celá spoločnosť, preto, lebo ak by tam boli ženy v tých pozíciách, tak by boli prijaté oveľa lepšie rozhodnutia. Nie pre ženy, ale aj pre mužov a celú spoločnosť a rodiny. Lebo má to byť vyvážené. Vždy, keď je niečo vyvážené, tak sú tam zohľadnené pohľady a skúsenosti žien.

Ešte by som sa vrátila k tej otázke žena a muž. Žena vždy hľadá kompromis a snaží sa dohodnúť. Ak pri rokovaní sedí žena, tak tok a celý priebeh rokovania je na inej úrovni, ako keď sú tam prítomní len muži. A práve preto je to veľmi dôležité, aby to bolo vyvážené. A ešte by som k tomu dodala, že máme skúsenosti z krajín, kde ženy majú zastúpenie väčšie a vidíme, že to funguje lepšie. Takže treba sa pozrieť, keď niekde niečo funguje lepšie, však aj v tej Európskej únii, keď sa rokuje o direktívach zastúpení žien v predstavenstvách, je to kvôli tomu, že v spoločnostiach, kde je v predstavenstvách väčší počet žien, alebo kde sú ženy, tak tie spoločnosti sú ziskovejšie a fungujú lepšie.

***22. Kto podľa Vás vytvára prekážky pre ženy, ktoré ste opísali ako tradície, výchova v rodine a nízke sebavedomie žien?***

Podieľame sa na tom v rodinách, podieľajú sa na tom rodičia, podieľajú sa na tom v školách, podieľa sa na tom celá spoločnosť, možno aj vy ako novinári, médiá. A samozrejme aj tí, ktorí sú na tých vysokých pozíciách, muži, pretože im táto situácia vyhovuje. Lebo ak by sa ženy hlásili na tieto pozície, tak oni by mali svoje pozície ohrozené. Takže aj tí, ktorí zastávajú tieto pozície. Celá spoločnosť. Takže je to také komplexnejšie. A práve preto si myslím, že ženské organizácie a politické strany, v prvom rade, by mali začať pracovať na tom, aby sa to celé zmenilo. Samozrejme, sú tu aj iné občianske združenia atď. Ale médiá sa touto témou zaoberajú len veľmi okrajovo. Takže určite médiá, potom politické strany, ženské organizácie by mali začať uvažovať a zmeniť tento stav.

**23. Naznačili ste, že strach a ohrozenie na strane mužov je jednou z príčin, prečo existuje sklenený strop. Viete nám povedať aj príklad?**

Takto, možno sa ženy ani nedozvedia, že je takáto pozícia voľná, lebo si muži medzi sebou rozdelia tie pozície na golfe alebo v tzv. mužských kluboch. Takže, ak sa takáto pozícia uvoľní, tak sa hneď obsadí bez toho, aby sa ženy vôbec dozvedeli, že majú možnosť takúto pozíciu obsadiť. To je jedna stránka veci.

Druhá stránka veci je tá sebadôvera tej ženy. Žena to akože veľa krát necíti. Teraz, keď som aj ja do tej politiky išla. A to mám aj osobnú skúsenosť, aj moje kamarátky a kamaráti mi hovoria: "Ale pre teba, ako pre ženu, ako si to predstavuješ? Ako to bude? Ty už máš veľké deti, ale ako to budeš stíhať? To nie je pre ženu, lebo tá politika je veľmi škaredá vec. A ty nie si taká. Ty si taká dobrá. Taká pracovitá. Aj odborne si na tom dobre. Tak neviem, či ty si vhodná do politiky."

**24. Vráťme sa k typicky ženským a typicky mužským povolaniam, ako ste to načrtli. Ako by ste mi vedeli vysvetliť, že aj napriek tomu, že na školách je podstatná časť učiteliek, čiže dá sa to vnímať, ako typicky ženské povolanie, sú poväčšine riaditelia?**

Neviem, aký je pomer, ale ja poznám veľa riaditeliek. Moje osobné skúsenosti sú, že na tých základných školách, kde chodili moje deti, boli vždy riaditeľky. Takže moje osobné skúsenosti sú, že na týchto pozíciách sú aj ženy. Ale zase sa vrátim k tomu, že tie ženy si myslia, že vždy tu bol riaditeľ školy. A ak sa uvoľní tá pozícia a na tej škole sú dvaja učitelia, tak jeden z nich sa stane riaditeľom. Vždy tam bol riaditeľ, tak asi taká tradícia.

Na druhej strane, kde už bola riaditeľka, tak si myslím, že ženy sú smelšie, majú skúsenosť, aj sa prihlásia, keď sa uvoľní takáto pozícia. Lebo vidia, že aj ženy to vedia robiť (s úsmevom).

**25. Spomenuli ste vyváženosť pri spolupráci v tíme. Na líderskej pozícii, uprednostňovali ste vo vašom tíme mužov alebo ženy? Čo vnímate ako optimálne?**

Zmiešané. Práve ten pohľad, aby tam bolo viacero pohľadov zohľadnených, viacero názorov, viacero skúsenosti. Aby vznikli najlepšie rozhodnutia. Aby to bolo tolerantné. Aby to bolo kompromisné. Aby to vyhovovalo každému.

**26. Spomeňte si prosím Vás na to, ako ste sa "konečne" ocitli v líderskej pozícii. Ako ste začali vnímať svet okolo seba? Aké pocity ste mali?**

Tak to bolo hneď po tej škole, ako som nastúpila. Ale tu by som chcela zdôrazniť, že moja situácia v tomto určite bola oveľa výhodnejšia, pretože ja som mala riaditeľku. A ona mi dala obrovskú podporu. Ona si všimala moju prácu a pracovitosť, možno aj odbornosť a

snaživosť, lebo veľmi som sa snažila (poloúsmev, hrdo). A ona si to cenila. A ona ma brala do tímu na všetky rokovania. Takže ja som také prekážky necítila. Ja som s ňou pôsobila viac ako 10 rokov, takže také prekážky som ja osobne nezažila.

**27. Komu alebo čomu vdáčiť za tento úspech?**

Určite v prvom rade seba (s úsmevom), lebo vždy som chcela svoju prácu urobiť odborne a podľa mojich najlepších vedomostí. A samozrejme tím ľuďom, ktorí ma podporili a podporujú dodnes. V mojom živote sú 3 takí ľudia. Bola to riaditeľka, keď som nastúpila do nemocnice. Potom generálny riaditeľ VŠzP v tom čase, keď som tam pôsobila, ale ten náš vzťah a mentorship z jeho strany trvá dodnes. Ak sa potrebujem rozhodnúť a nie som si istá, potrebujem jeho pohľad, tak si ho vždy vypočujem a vždy sa opýtam na jeho názor. Lebo ja ho vnímam ako muža a on v niektorých veciach vidí to, čo ja nevidím. A naozaj pri takých rozhodnutiach vždy idem za ním a sa porozprávam a pýtam sa ho na názor. Tretím takým mentorom, alebo človekom v mojom živote je terajší generálny riaditeľ, ktorý je mladší odo mňa, ale on má mozog a je veľmi, veľmi múdry človek, ktorý tiež vidí veci, ktoré by som ja nevidela, ale ma podporuje a pomáha mi.

**28. Ako ste na tejto pozícii začali vnímať a reagovať na ženy, ktoré sa taktiež chceli dostať do exekutívy?**

No tak v tomto mám osobnú skúsenosť, lebo keď som vyhrala výberové konanie na tú pozíciu vo VŠzP, tak tam tiež bola žena, ktorá sa uchádzala o túto pozíciu, ktorá už pracovala v tejto inštitúcii, mala už skúsenosti. A ona to brala ako nespravodlivosť voči nej, pretože si myslela, že by bola vhodnejšia na túto pozíciu oveľa viac, ako ja. Však ja som nemala skúsenosti zo zdravotnej poisťovne. A ona mi to dala pocítiť, že som sa na tú pozíciu namiesto nej dostala. Ale diplomaticky som to riešila.

**29. Môžete mi povedať príklad, ako Vám to dala pocítiť?**

Na to viem povedať konkrétny príklad. V tom čase, keď som ja nastúpila na tú pozíciu, tak som mala bývalého manžela lekára. Vtedy bol vzťah ja, ako riaditeľka a on, ako lekár, zmluvný vzťah. No a samozrejme ja som pri zmluvách vždycky postupovala objektívne, ale ona to nemohla vedieť. Tak ma bonzla u generálneho riaditeľa, že ona má pocit, že manžel má výhodnejšiu zmluvu, ako majú ostatní psychiatri. Samozrejme generálny riaditeľ sa na to pozrel a on (exmanžel) mal ešte horšie podmienky, ako mali tí ostatní lekári. To akože bolo samozrejme, boli dané podmienky a pravidlá a ja som tie pravidlá dodržiavala. Takže takto ona akože skúsila, ale keďže jej to takto nevyšlo, takto naozaj si ona myslela.

**30. Máte pocit, že ste ako líderka v určitých okamihoch zlyhala?**

Aaaa....(nádych)....globálne určite nie. Určite boli rozhodnutia, ktoré mohli byť ináč prijaté, potom sa ukázali, že mohla som sa ináč rozhodnúť. Určite, určite, však človek a hlavne aj ja po tých stretnutiach argumentujeme a potom keď sedím v aute ešte ten celý rozhovor si premietam, tak veľa krát ma napadne, že toto som ešte mohla povedať a fúha, toto som zabudla, toto som mala takto povedať. Takže to sa mi stáva často, ale čo sa týka úspešnosti mojej práce, tak nemala som nikdy také zlyhanie, čo by sa nedalo korigovať (smiech).

**31. Mali ste niekedy pocit, že Vám boli ponúknuté projekty, alebo pozície, ktoré boli riskantné. Napríklad, keď nefungovalo oddelenie a Vás prijali, aby ste to celé zmanažovali?**

Tak tá pozícia v VŠZP bola práve taká. Vtedy sa zmenila štruktúra a vtedy sa budovali krajské pobočky VŠZP. Lebo tá inštitúcia fungovala tak, že bolo 35 okresných riaditeľov a terazšie vedenie sa rozhodlo, že štruktúra bude iná, že bude 8 krajských riaditeľov. Takže bolo to také riskantné. A práve aj táto riaditeľka, ktorú som spomínala, ona bola riaditeľka jednej tej okresnej pobočky a všetky tie kompetencie z okresu sa posúvali na ten kraj. Takže z tých okresov boli zobraté kompetencie skoro všetky na tie kraje. Takže to bola presne taká pozícia, keď sa budovala nová štruktúra.

**32. Myslíte si, že aj muži sú pozvaní do riskantných pozícií, na ktorých môžu zlyhať?**

Určite áno. Keď sa budovala takáto štruktúra, z 8 krajských riaditeľov sme boli 4 ženy a 4 muži. Takže to bolo vtedy také vyvážené.

**33. Ako na zlyhanie žien reaguje spoločnosť?**

Tam sú určité predsudky. Lebo aj žena to prežíva ináč ako muž. Žena to prežíva možno hlbšie, ako ten muž. Ten muž keď zlyhá, tak už ma iné možnosti a ide ďalej. A tá žena, pretože má sebadôveru nižšiu, tak si bude myslieť, na toto som nebola vhodná, nebudem vhodná ani na inú pozíciu, ani, ani na nič. Ženy to prežívajú viac, ako tí muži, tie zlyhanie.

**34. Čo by mala vaša inštitúcia, štát, organizácia, spoločnosť zmeniť, aby ženy mali viac príležitosti obsadiť líderské pozície?**

Najúčinnejším spôsobom by určite boli kvóty. Ale...hmmm...určite kvóty. Len či je to reálne v tejto chvíli, neviem posúdiť. Ale môj názor je, treba dať možnosť ženám, ale najúčinnejší spôsob je, ak by boli prijaté kvóty vo verejnom živote. A tým pádom by sa ženy dostali. A keď by boli také príklady žien, potom druhá vec, aby ľudia vedeli, aby ženy vedeli, aby tie ženy, ktoré sú úspešné, aby o nich písali v novinách, aby o nich písali médiá, aby išli vzorom, takže to by potom nasledovalo. Aby aj v médiách bol daný väčší priestor týmto témam. Že ako ženám pomôcť, ako môžu byť ženy úspešné, aby ženy

mohli o tom rozprávať. A samozrejme potom tie metódy, ktoré som spomínala. My, v ženskej organizácii IDEA, akurát teraz už sme v štádiu finálnom. Chceme začať s mentoringom a uvidíme. Treba pomôcť ženám, podporiť ženy, aby mohli, aby mohli...samozrejme potom aj podpora zo strany rodiny.

(doplnené z otázky p. Farkašovej)

Veľa očakávame od mentoringu. Keď bude na úrovni, keď budú príklady a možno o tom napíšu aj médiá, už potom aj ženy sa budú zaujímať a budú tu témy, ktoré neboli v médiách.

Chceme robiť mentoring, presne aký, tak...našli sme v Česku a Maďarsku, aj na Slovensku je taký mentoring pri banke jednej. My si myslíme, že nájdeme mentoring a taký mentoring, ktorý dobre funguje, budeme robiť aj my. Nechceme vymyslieť niečo, ale chceme nájsť model funkčný a potom tento model si zobrať a tento model prevádzkovať. Ten model sme už našli, hľadáme ľudí, ktorí budú dobrí. Tam som už rokovala s headhunterom, takým veľmi známym, ktorý povedal, že má ľudí, ktorí majú záujem, lebo aj pre toho mentora to veľa dá, lebo mám skúsenosti a to je super, že niekto niekomu to môže odovzdať. Lebo to je veľmi dobrý pocit a sú ľudia, ktorí z toho majú veľmi dobrý pocit.

(doplnené z otázky p. Farkašovej)

### **35. Takže vnímate kvóty ako pozitívnu intervenciu?**

Kvóty sú účinné, to je to pozitívum. Keď máte daný percentuálny pomer žien, tak celá spoločnosť urobí to, čo doteraz nerobila. Že bude hľadať ženy, ktoré sú pracovité, edukované, ktoré na to majú. Pretože kým nebudú kvóty, nikdy nikto nebude hľadať schopné ženy. A už keď tie ženy tam budú, tak príde to, čo som spomínala. Bude dobrá skúsenosť, už tam budú a ženy budú vidieť, že aj my na to máme a my to vieme presne tak urobiť. Ako sa v tej spoločnosti zmení celé to myslenie a filozofia, že na týchto pozíciách vždy bol muž, tak tam bude muž. Už keď tam budú ženy, kvóty sú účinné. Bola by to pozitívna diskriminácia. Každá jedna diskriminácia môže vyvolať pocit, aj ženy samé si hovoria: "My nepotrebujeme. Veď my keď budeme také, my sa tam dostaneme." Ale zase by som sa k tomu vrátila, ale ženy nikdy nebudú cítiť, že ja na to mám. Že ja som už taká, že ja som už hodná na toto.

Toto ináč potvrdzuje aj moja situácia, lebo spolupracujem so stranou, som predsedkyňa ženskej organizácie, mám skúsenosti, ale ja sama by som tiež nebola tá, ktorá by išla za vedením strany, že chcem byť v národnej rade. Keď tam budem, určite urobím všetko. Ale ja som sa dostala na tú pozíciu tak, že ma vytiahli a dali mi možnosť, dali mi šancu. Ja som

tiež za touto pozíciou nešla a neprosila som si ju. A práve ten môj príklad je, že nemuseli by byť kvóty, ak by rozmýšľali aj iní ľudia tak, ako rozmýšľa predseda našej strany, že na našej kandidátke bolo najviac žien. Ak by to bolo také normálne v spoločnosti, že si zostavujem kandidátku do národnej rady tak, že muž žena, muž žena, alebo muž muž žena, tak my by sme nepotrebovali kvóty. Ale dneska tí, ktorí rozhodujú o týchto pozíciách, nerozmýšľajú, že chcem, aby tam boli ženy, pohľadám, kde sú tie ženy, ktoré sú dobré, edukované, skúsené a chcú to robiť.

***36. Akú radu by ste dali ženám, ktoré sa chystajú byť alebo sú oslovené stať sa lídrom po prvý krát?***

Aby zostali samé sebou, aby boli úprimné, aby boli pracovité, aby keď sa im niečo nepodarí, aby sa nezľakli, lebo vždy vieme veci korigovať. Keď nejde o život, nejde o nič. Aby sa snažili. Aby si uvedomili jednu vec, že veľmi dôležité sú vzťahy, že mať dobré vzťahy aj s podriadenými, aj s nadriadenými, aj s okolím. Takže, aby si budovali úprimné vzťahy a aby...aby boli silné.

***37. Čo by ste dnes spravili ináč, keby ste vedeli to, čo viete teraz?***

Nezmenila by som nič.

***38. Je ešte niečo, čo som sa Vás neopýtal ohľadne vašej skúsenosti na líderskej pozícii a Vy si želáte, aby sa to ľudia dozvedeli?***

Nenapadá ma nič.

***39. Prečo ste sa so mnou stretli a prečo mi toto všetko rozprávate?***

Ja si veľmi vážim prácu pani Farkašovej a aj prieskum v tejto oblasti a určite budem na tej pozícii, ktorú teraz idem obsadiť, robiť všetko pre to, aby sa ženám vytvoril väčší priestor, aby mali väčšie zastúpenie. Takže všetky projekty, všetky myšlienky, ktoré vedú k tomu, aby sme pomohli ženám, tak vždy budem nápomocná.