



Inštitút pre výskum
práce a rodiny

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

Analytická štúdia/správa z výskumu



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



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

Analytická štúdia/správa z výskumu

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

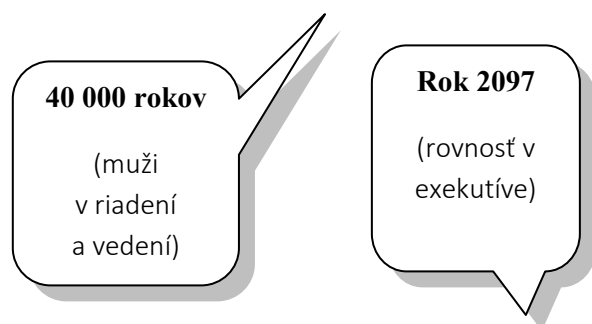
Obsah

1.	Ženy a leadership	5
1.1.	Mali by ženy vôbec zastávať vrcholové pozície?.....	5
1.2.	Slovensko a ženy v „politickej“ exekutive	6
1.3.	Ako je na tom Slovensko v porovnaní so svetom?.....	7
1.4.	Líderky na Slovensku. Aké líderky?	8
1.5.	Leadership z pohľadu žien	9
1.6.	Aká ja motivácia žien stať sa líderkou?	10
1.6.1.	Externé vplyvy na motiváciu žien	11
1.6.2.	Interné vplyvy na motiváciu žien	11
1.6.3.	Ja som predsa nikdy nechcela byť líderkou!	11
1.7.	Najväčšie vzory a vplyvy	12
1.8.	Rodina a jej vplyv na riadiacu pozíciu	12
1.9.	Osobnosť líderky a štýl riadenia.....	13
1.9.1.	Pozitívne stránky líderiek.....	14
1.9.2.	Negatívne stránky osobnosti	15
2.	Diskriminácia žien na Slovensku	17
2.1.	Priama diskriminácia na individuálnom stupni	17
2.1.1.	Žena vs. žena	17
2.1.2.	Muži v akcii	18
2.2.	Priama diskriminácia na spoločenskom stupni	19
2.2.1.	Médiá	19
2.2.2.	Zamestnávateľia a HR oddelenia	20
2.3.	Nepriama diskriminácia žien	21
2.3.1.	Sklenený strop	21
2.3.2.	Sklenený útes	22
3.	Hlavné príčiny spôsobujúce diskrimináciu žien	24
3.1.	Osobnosť ženy	24
3.2.	Komplex Popolušky a Zlatá klieť	25
3.3.	Odmietanie skleneného útesu.....	26
3.4.	„Mužské ženy“ á la muži v sukni.....	29

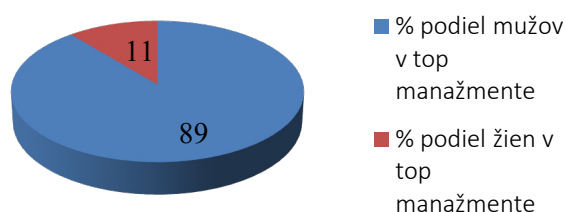
3.5.	Včelia kráľovná	30
3.6.	Nastavenie spoločnosti a tradície.....	30
3.7.	Regionálne rozdiely	31
3.8.	Vrcholová politika.....	32
3.9.	Štát a jeho sociálny systém.....	33
3.10.	Mužský klub.....	33
4.	Konečne na výslní	35
4.1.	Pocity líderiek	35
4.2.	Keď líderka pomáha.....	35
4.3.	Zostavovanie tímu a ženy v tíme	36
4.4.	Impostorov syndróm	37
5.	Ako predísť diskriminácii žien na Slovensku	38
5.1.	Postupy na celospoločenskej úrovni.....	38
5.1.1.	Zmena myslenia spoločnosti	38
5.1.2.	Výchova a vzdelávanie.....	39
5.1.3.	Štát a vrcholová politika	41
5.1.4.	Pozitívne vzory.....	44
5.2.	Metódy na organizačnej úrovni.....	45
5.2.1.	Zamestnávateľia	45
5.2.2.	Mentoring a vychovávanie líderiek.....	45
5.2.3.	Techniky na individuálnej úrovni	46
5.2.4.	Tvrdá práca, krok za krokom	46
5.2.5.	Angažovanosť žien a vytvorenie nového jazyka.....	47
6.	Záver.....	48
6.1.	Motivácia na rozhovor.....	48
6.2.	Čo s čarovným prútikom?.....	48
6.3.	Rada na záver	49

1. Ženy a leadership

Dynamika konca 20. a začiatku 21. storočia, krízy, škandály a nepokoje, ktorými naša spoločnosť prechádza, naznačujú, že sa budú musieť udiť výrazné zmeny vo vnímaní leadershipu a v tom, kam naša spoločnosť smeruje. V neustálom hľadaní lepšieho života a efektívnejšieho vedenia ľudí, mužský štýl riadenia začína byť po 40 000 rokoch otáznny.



„Už“ 40 rokov sa tvrdí, že vrcholový manažment, minimálne v západnej civilizácii prechádza feminizáciou. Výsledkom tohto snaženia je, že napríklad v krajinách EÚ je priemerne 11 % žien v manažmente (začínajúc Nórskom s 32 % a končiac Luxemburskom s 1 %) a v USA nájdeme vo firmách Fortune 500 iba 3 až 6 % žien na líderských pozíciách. Takýmto tempom sa rovnosť v exekutíve dosiahne v roku 2097.

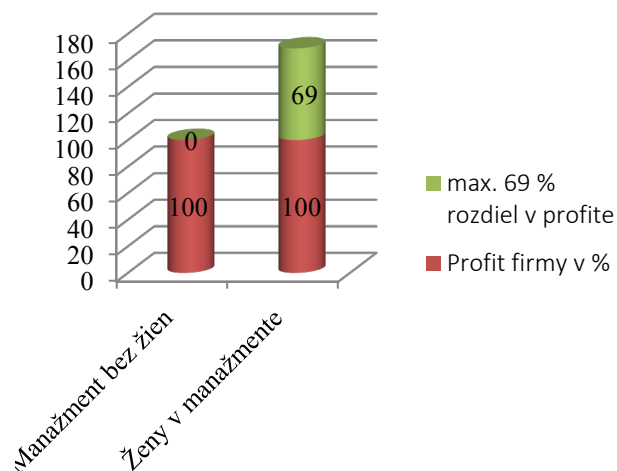


Obrázok 1 Podiel mužov a žien v exekutíve

1.1. Mali by ženy vôbec zastávať vrcholové pozície?

Prítomnosť žien vo vrcholových riadiacich pozíciách, či už v štátnom alebo súkromnom sektore zaručuje vyšší profit daným organizáciám. To v konečnom dôsledku vedie k úspechu celej

spoločnosti. 19-ročný výskum 215 firiem z už spomenutej Fortune 500 zistil, že 25 firiem, ktoré počas tohto obdobia neustále zamestnávali na vrcholových riadiacich ženy, dosahovali od 18 do 69 % vyšší profit než firmy s priemerným počtom žien v exekutíve (viď graf 1).

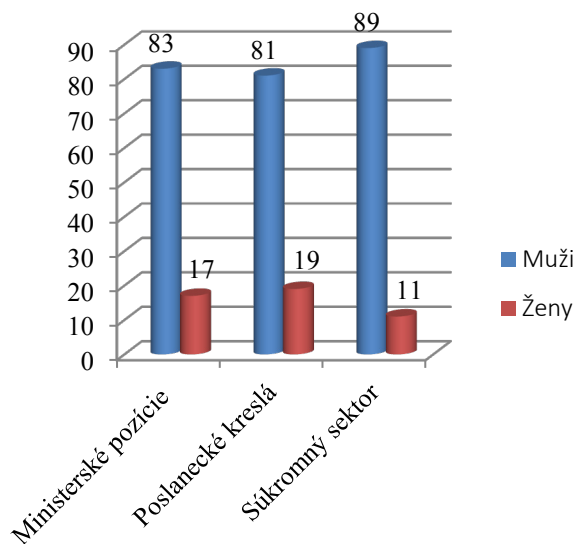


Graf 1 Vývoj profitu vo firmách

„Tie vzdelanejšie národy to už aj pochopili. V EÚ máme na to dôkazy, či už sú to Nórsko, Fínsko a podobne.“, potvrdzuje účastníčka výskumu o uvedomelých národoch a ženskom štýle riadenia.

1.2. Slovensko a ženy v „politickej“ exekutíve

Na Slovensku nie je táto situácia o nič lepšia. Neprítomnosť žien na vrcholových riadiacich pozíciách v biznise (už spomenutý EÚ priemer 11 %) je odzrkadlením neprítomnosti žien v politike. Hoci ženy tvoria viac než polovicu obyvateľstva krajiny (51,5 %) a 45 % žien tvorí pracovnú silu, iba dve ministerky (17 %) a 29 poslankyň (19 %) pôsobi vo vrcholovej politike (viď graf 2).



Graf 2 Zastúpenie žien a mužov vo vrcholovom manažmente na Slovensku

V porovnaní s našimi najbližšími susedskými krajinami Slovensko nevybočuje z normy. To znamená, že iba 15 % žien v Čechách a necelých 20 % žien v Poľsku je zastúpených vo vrcholovej politike.

V porovnaní s komunistickým režimom vo východnom bloku bolo zastúpenie žien v politike na hranici 25 %. Na Slovensku v období 1976 - 1990 mali ženy 30 % zastúpenie v poslaneckých laviciach vďaka kvótam. Výrazný úpadok nastal po prvých slobodných voľbách v roku 1990. Ženy vtedy tvorili iba 12 %-nú menšinu pracujúcu v parlamente a tento trend pokračuje dodnes. Poslankyne pravidelne tvoria 15 až 20 % percent v parlamente a vo vláde máme pravidelne od 0 po 2 ministerky, s výnimkou 4 ministeriek v rokoch 1994-98.

„Všetci o tom hovoria, všetci o tom vieme, len si to v niektorých krajinách neuvedomujeme. Ak sú tri ženy v 10-člennom manažmente, organizácia dosahuje lepšie výkonnostné parametre a výsledky.“

1.3. Ako je na tom Slovensko v porovnaní so svetom?

Celosvetovo je/bolo najviac žien v parlamente zastúpených v Rwande (56 %), Švédsku (47 %), Južnej Afrike (45 %), Kube a Islande (po 43 %), Fínsku (42 %) a Holandsku (41 %). Na vrcholové riadiace pozície v štáte sa medzi rokmi 1960 a 2009 dostalo 71 líderiek z 52 krajín sveta, z toho 3-krát v Lotyšsku a na Haiti, 2-krát vo Fínsku, Nemecku, Islande, Írsku, Švajčiarsku, Argentíne, Bangladéši, Indii, Srí Lanke, Filipínach, Novom Zélande a Izraeli. Prvý pokus Slovenska zaradiť sa medzi tieto krajiny bol v roku 2010.

„Väčšina sveta si uvedomuje, že ak sa ženy podieľajú nielen na riadení firmy, ale aj celej spoločnosti, tak to ma evidentne oveľa lepšie výsledky.“

„...mali sme pani premiérku a to všetko, čo sa na ňu zviezlo...“

1.4. Líderky na Slovensku. Aké líderky?

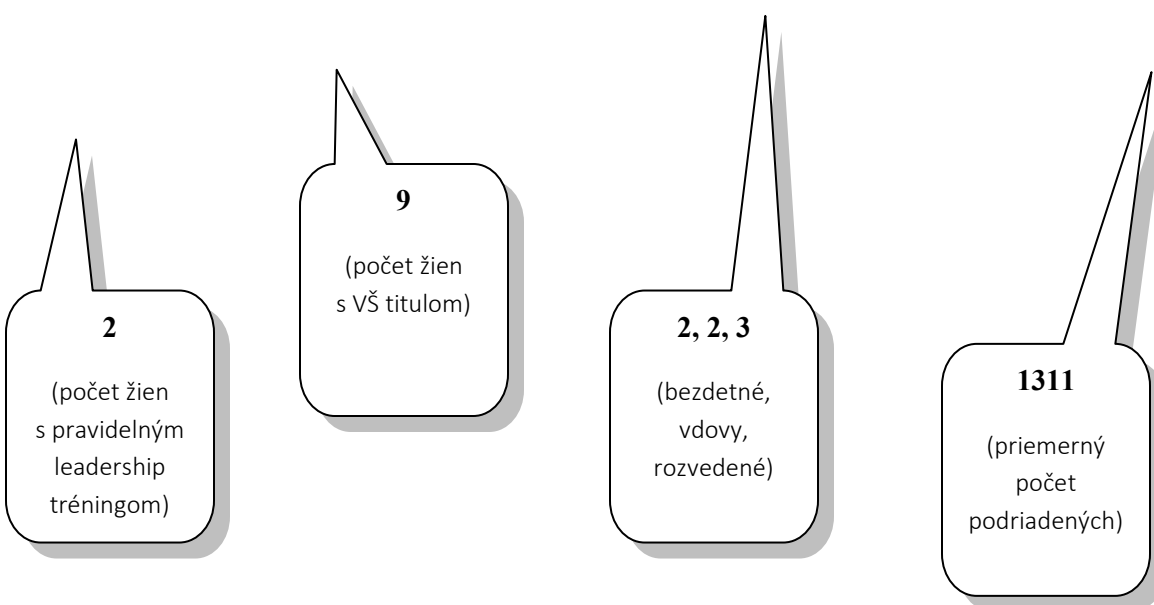
Pokusov skúmať skúsenosti žien na vrcholových riadiacich pozíciách na Slovensku je veľmi málo. Navyše, len časť žien, ktorá sa aj tak iba ojedinele dostane na vrcholovú pozíciu, chce o svojej ceste otvorene a úprimne rozprávať. A tak sú ženy, ktoré majú potenciál stať sa vrcholovými manažérkami odkázané na osobné skúsenosti a poznatky.

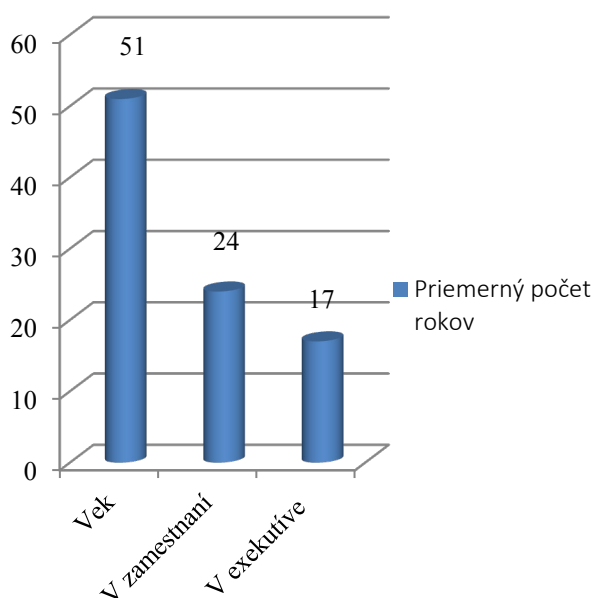
„Poznám stovky líderiek, o ktorých nič nevieme. To sú ženy, starostky malých obcí.“

„Po prvé, na Slovensku je ich málo. Potom sú typy, o ktorých neviete, že sú.“

„V tých takých veľmi vysokých a v tých určujúcich funkciách je tých žien málo.“

Tento výskum je jednou z mála sond nielen do pracovného života desiatich slovenských žien, ktoré sa ocitli na líderskej pozícii, ale aj úprimným nazretím do ich vnútra a priznaním najhlbších pocitov a obáv. Tieto líderky mali tú odvahu vystúpiť z priemeru a porozprávať o sebe a svojich skúsenostiach. Základné štatistické údaje o ženách vo výskume sú uvedené v grafe 3.





Graf 3 Základné štatistické údaje

1.5. Leadership z pohľadu žien

„Žiadna organizácia nemôže prežiť, pokiaľ nemá lídra.“

Žena vo výskume

Leadership je dnes najviac používaným termínom v pracovnom živote a existuje približne 350 rôznych definícií, čo vlastne znamená. Jeho presná definícia je relatívna a často nepresná, k čomu prispieva aj:

1. mylná predstava, že každá manažérka je aj líderka,
2. nepochopenie toho, ako vieme rozlíšiť líderku od „nelíderky“ a
3. argument, ako vieme charakterizovať efektívnu a neefektívnu líderku.

Slovo *lead* vo voľnom preklade znamená viesť, vedenie. Jeho základ pochádza z latinského slovesa *agere* (dať do pohybu). Má tiež základ v anglosaskom jazyku v slove *laedere* (ľudia na ceste). Novodobé teórie definujú leadership ako schopnosť zostaviť tím ľudí, ktorý je zmotivovaný natoľko, že svojím výkonom prekoná konkurenciu. Motivovať a inšpirovať nasledovníkov na základe skvelých komunikačných schopností, je jedna zo základných osobnostných črt líderky.

Medzi ďalšie povinnosti žien na líderskej pozícii patrí vyhľadávanie a podporovanie pracovníkov s veľkým potenciálom a talentom, ako aj tvorenie vízie a formulovanie stratégie, ktoré určujú smerovanie organizácie či štátu. Pre účastníčky výskumu je leadership nielen schopnosť nadchnúť seba i ľudí, ale aj osobný príklad, vytrvalosť, zodpovednosť a láska.

„Bez lídra, ktorý vie, čo chce dosiahnuť a skupiny ľudí, ktorú ten líder ovplyvní a nadchne pre svoju ideu, tá organizácia nemá šancu vyvíjať sa.”

„V prvom rade osobný príklad. Po druhé, určitú schopnosť človeka ostatných nadchnúť pre vec. A po tretie, to pre mňa znamená určitú vytrvalosť a nezlomiť sa pri prvom neúspechu.”

„Zodpovednosť, také nadšenie a láska k ľuďom a k veci, ktorú chcete robiť.

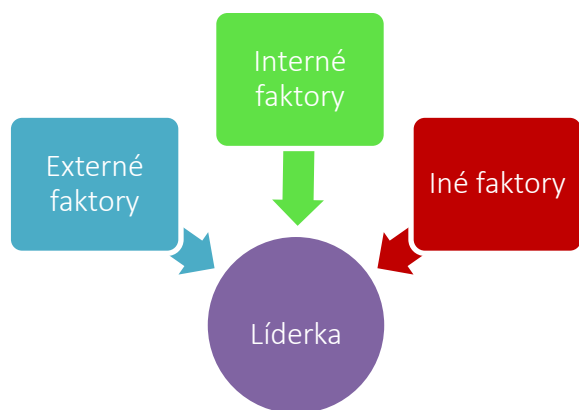
„[Leadership] je pre mňa cudzie slovo v tomto momente, pretože od roku 1990 sme sa museli naučiť všetko a potom sme sa stali lídrami.

1.6. Aká ja motivácia žien stať sa líderkou?

„Veľa ľudí si myslí, že ide iba o peniaze, pozíciu, prestíž a moc...v realite to nie sú kľúčové veci.”

Účastníčka výskumu

Byť motivovaná znamená mať chuť, silu a odhodlanie, ktoré ženu prinúti niečo spraviť. Motivácia stať sa líderkou je ovplyvnená vonkajšími, vnútornými alebo inými faktormi (obrázok 2).



Obrázok 2 Vplyvy na motiváciu žien stať sa líderkou

1.6.1. Externé vplyvy na motiváciu žien

Medzi vonkajšie faktory, ktoré ženu motivujú dostať sa na manažérsku pozíciu, môže patriť vyšší plat, postavenie, moc, príležitosť riadiť a rozhodovať, či uznanie okolia.

„Ja som vždy chcela ovplyvniť veci, že to bude lepšie, ja som chcela moc rozhodovať...”

„Baví ma z tých ľudí získavať to dobro a snažiť sa nejakým spôsobom vyžmýkať tých ľudí...”

1.6.2. Interné vplyvy na motiváciu žien

Vnútoraná motivácia je atribút osobnosti, ktorý motivuje ženu nadobúdať nové zručnosti a vedomosti. Interné faktory vedú ženu robiť prácu, ktorá je skutočne zaujímavá a príjemná a ktorá jej prináša satisfakciu. Ženy, ktoré sa rozhodli pre kariéru vo vrcholovom manažmente, to robia pre svoje vnútorné presvedčenie, z vášne a entuziazmu.

„Tá autenticita, to znamená niečo, s čím sa človek narodil a čo malo potrebu vyjsť von.”

„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.”

„U ženy rozhoduje v tom momente ambícia chcieť postaviť firmu na nejakú úroveň, nie financie.”

1.6.3. Ja som predsa nikdy nechcela byť líderkou!

Zaujímavým zistením bolo, že časť žien vo výskume nechcelo zastávať vrcholové pozície. Stali sa líderkami buď náhodne, lebo dali sľub, alebo boli do tej pozície dané, prípadne z “donútenia okolia”.

„Mňa nemotivovalo nič (rázne, stroho). Ja som nechcela byť riadiacim pracovníkom (smiech). Ja som sa stala riadiacim pracovníkom čisto náhodne. Bolo to splnenie sľubu.”

„Môj prípad bol, že som bola do role líderky daná. Začala som robiť malé projekty a neskôr mi povedali: „Pozri, ty budeš naša šéfk a je to.”

„Bola to vlastne politická situácia, keď ma oslovil [prezident], ktorý ma osobne poznal už predtým, či by som prijala funkciu, aby som prezentovala úplne novú, zahraničnú politiku [krajiny].”

1.7. Najväčšie vzory a vplyvy

Na ceste k vrcholovým riadiacim pozíciám stretli účastníčky výskumu mnoho ľudí, ktorí ich ovplyvnili a ktorí sa v mnohých prípadoch stali ich vzormi. Medzi najväčšie vplyvy a vzory patrili ľudia z najbližšieho okolia, súkromného alebo pracovného. Tu je potrebné povedať, že väčšina žien nachádzalo svoj vzor v mužoch. Niektoré ženy tiež uviedli, že najviac ich ovplyvnili ťažké životné situácie.

„Ja som vždy novú ponuku na pracovnú pozíciu diskutovala s manželom. On bol vždy ten, ktorý mi povedal pravdu. Lebo keď ste v riadiacej pozícii, relatívne vysokej, nikto vám tú pravdu nepovie.“

„Predobrazom líderstva bol môj otec. On nepreberal zodpovednosť len za našu úzku rodinu, ale cítil sa byť zodpovedný aj za osud všetkých okolo.“

„Moji rodičia. Mama mi dala určitú ambíciu nebáť sa toho, že si žena a že ukáž, že to vieš. A otec mi dal to, že ma naučil tie princípy dôležité pre život. Potom som stretla môjho muža, ktorý bol idealista a s ktorým som debatovala o ekonómii. Zrazu mi otvoril úplne iné rozmery, aké tá ekonómia má.“

„Vždy môj šéf (úsmev). Priamy nadriadený.“

„Predchádzajúca riaditeľka, lebo to bola žena, ktorá prišla z iného prostredia, s inými skúsenosťami.“

„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.“

1.8. Rodina a jej vplyv na riadiacu pozíciu

Rodina a blízke okolie má zásadný vplyv na to, či sa žena vôbec rozhodne stať líderkou a ako sa jej na vrcholovej riadiacej pozícii bude dariť. Bez podpory najbližších mnoho žien ani na takúto pozíciu nepomyslí a skončí ešte skôr, ako začalo. Chápavé domáce prostredie totižto motivuje ženy k tomu, aby vôbec začali rozmýšľať o riadiacich pozíciách. Keď sa už v exekutive ocitnú, často sú aj naďalej hnané rodinou a okolím, aby boli lepšími a efektívnejšími líderkami.

Čo sa týka žien vo výskume a ich rodín, dve účastníčky výskumu sú vdovy, tri sú rozvedené a jedna sa vedome rozhodla, že uprednostní kariéru pred rodinou. Napriek týmto ťažkým životným skúškam sa tieto ženy preprecovali na vrcholové pozície a patria medzi špičku vo svojich odvetviach.

„Rodina ma veľmi podporovala. Číže to bolo pre mňa takým ako naozaj zdrojom energie a priestoru preto, aby som mohla tú prácu robiť.“

„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.“

1.9. Osobnosť líderky a štýl riadenia

„Sme síce bojovníčky, sme úspešne manažérky, ale sme citlivé duše a navždy zostaneme.“

Vrcholová riadiaca pracovníčka

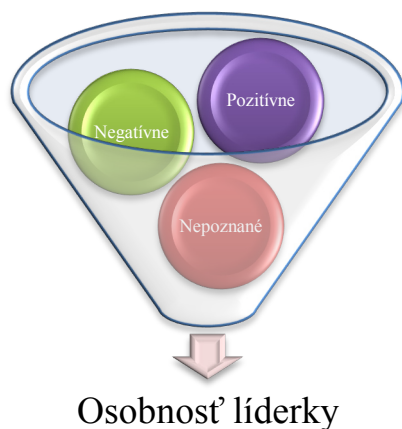
Ženský štýl riadenia je prevažne založený na vzájomných vzťahoch s okolím. Ženy líderky podporujú spoločné rozhodovanie, aktívnu spoluúčasť na moci a pri manažovaní sa zameriavajú na procesy.

Účastníčky vo výskume opísali pozitívne a negatívne vlastnosti, ktoré podľa nich najviac vystihujú ženu pracujúcu na vrcholovej riadiacej pozícii (okrem týchto charakteristík existujú aj skryté charakteristiky, ktoré sú jedincovi nepoznané).

„Tým, že som skoro ostala sama, 31 rokov som mala, musela som sa postarať o tú rodinu, tak som mala tri zamestnania. Tá rodina musela veľa obetovať.“

„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.“

„Osud. Lebo ja som vlastne tým, že manžel zomrel, 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.“



Obrázok 3 Základné zloženie osobnosti líderky

1.9.1. Pozitívne stránky líderiek

„Ja prekážky nevidím, ja nepoznám prekážky.”
Vrcholová manažérka vo výskume

Pozitívne stránky osobnosti sú viditeľné hlavne vtedy, keď organizácia, ktorú líderka riadi, vykazuje zisky a všetko je v poriadku. Najčastejšou pozitívnou charakterovou črtou bolo to, že mnohé ženy vnímajú prekážky vo svojom živote ako výzvy. Problémy vnímajú pozitívne a snažia sa z každej negatívnej skúsenosti niečo naučiť.

Ženy sú tiež dobré mentorky a nastavené viac na konsenzus a kompromisy, preto dokážu lepšie vyjednávať. V porovnaní s mužmi sú ženy menej ješitné, berú ohľad na kolektív, majú vyššiu mieru empatie a sú emocionálne inteligentnejšie. Líderky dokážu paralelne vykonávať viac druhov prác a vedľa efektívne narábať s časom.

Ženy na vrcholových pozíciách zvyknú byť detailistky (čo sa niekedy môže vnímať negatívne) a väčšinou si nastavujú iba jeden krátkodobý cieľ. Keď ho dosiahnu, motivuje ich to ešte viac. Líderky presne vedľa, čo chcú spraviť, uvažujú rozumne a vnímajú všetky dôsledky svojich rozhodnutí.

„Ja mám takú zásadu, že 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 vedľa, že aj tak ich nebudete brať vážne.”

„Tie najhoršie veci, ktoré sa mi v živote stali, boli tie, ktoré ma najviac posunuli.”

„Ženy idú v mnohých procesných veciach viac do detailov. Dokážu pracovať na viacerých činnostiach. Dokážu paralelne vykonávať viac druhov prác.“

„[Ženy] zvažujú všetky možné dopady na zamestnancov, na firmu a na spoločnosť.“

„[Žena] vie zakomponovať do toho tímu celý priestor, vie nadchnúť zamestnancov, vie vytvoriť to adekvátne pracovné prostredie.“

„Príroda dala ženám to, že sa vieme vžiť do situácie toho druhého človeka. Takisto musíme byť efektívne s časom v domácnosti, čo sa týka starostlivosti o deti. A potom sme rovnako efektívnejšie aj v pracovnom čase.“



Obrázok 4 Nízke sebavedomie ako negatívna charakteristika žien

1.9.2. Negatívne stránky osobnosti

„Ženy nikdy nebudú cítiť, že ja na to mám.“

Vrcholová manažérka

Dôležitým faktorom pre pochopenie efektívneho leadershipu je taktiež spoznanie negatívnych vlastností, alebo tzv. tmavej stránky osobnosti.

Najviac spomínanou negatívnou črtou pri rozhovoroch bolo nízke sebavedomie žien. To sa môže prejavovať v tom, že časť žien sa „bojí“ zobrať zodpovednosť za verejný priestor.

Výsledkom nízkeho sebavedomia môže byť aj to, že ženy uprednostňujú riadiť malé tímy a menšie firmy. Mnohým ženám chýba dravosť a prirodzená agresivita presadiť sa. Časť účastníčiek vníma, že netrpezlivosť patrí medzi negatívne charakteristiky žien. Na druhej strane, niektoré

líderky uviedli, že ženy často čakajú na to, že budú niekoľkokrát oslovené niečo spraviť a potom čakajú, že za to budú odmenené.

„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.“

„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.“

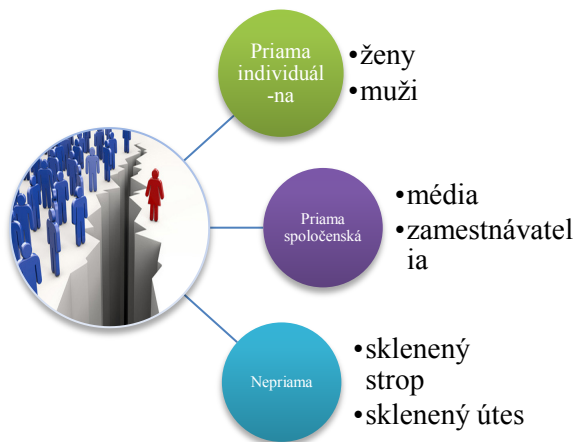
„Bola som veľmi netrpezlivá a chcela som od všetkých všetko a hneď. A potom som zistila, že to nie je dobrý spôsob, že ľudí treba motivovať, ľuďom sa treba nechať nadýchnuť a nie ísť ako valec, ako som ja išla.“

„Keď sa spýtate ženy, či to spraví, odpovie: „Ja neviem, či som schopná...“

„My 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).“

2. Diskriminácia žien na Slovensku

Diskriminácia je nespravodlivé zaobchádzanie a robenie rozdielov v neprospech určitej osoby na základe toho, do akej skupiny alebo kategórie je táto osoba zaradená. Diskriminácia sa vyskytuje vo všetkých sférach nášho života; v spoločenskej, súkromnej i pracovnej. Medzi najčastejšie druhy diskriminácie patrí diskriminácia na základe vierovyznania, pohlavia, veku, sexuálnej orientácie, národnosti, postihnutia alebo politického presvedčenia. Účastníčky mali najviac skúseností s diskrimináciou na základe pohlavia. Základné formy diskriminácie sú vyjadrené na obrázku 5.



Obrázok 5 Úrovně diskriminácie žien na Slovensku

2.1. Priama diskriminácia na individuálnom stupni

2.1.1. Žena vs. žena

Ženy v rozhovore niekoľkokrát naznačili, že tú najväčšiu a najneprijemnejšiu diskrimináciu zažili od žien samotných. Toto zistenie by sa mohlo zdať ako prekvapujúce, pretože od mužov sa určitá forma diskriminácie dá očakávať. Ženy najčastejšie diskriminujú vo forme verbálneho osočovania a napádania.

Príklad diskriminácie zo strany žien pri stretnutí s líderkou na štátnu vrcholovú pozíciu: „A ty chod' do kuchyne, a čo sa pletieš medzi mužov, tam chod' k hrncom, k deťom...”

„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 úškrnky, že hhhh...”

„Mali sme poslankyňu. Bola veľmi agresívna. Pochopila, že ja som zrejme nejaká jej súperka. A tak ma vždy pri svojom vystúpení v parlamente atakovala. Veľmi nevyberane...”

2.1.2. Muži v akcii

„Prečo ste sem chodili? Môžete robiť upratovačku. Na to nemáte. Ženy majú menšie mozgy.”

Profesor na univerzite v Bratislave

Najčastejšiu diskrimináciu zažívajú ženy zo strany mužov, ktorí na to používajú rôzne formy ako sexuálne obťažovanie, verbálne osočovanie a mobbing.

Sexuálne obťažovanie

„Každá žena po 16-tich 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...takže som niekoľkokrát musela veľmi zasiahnuť, keď som dokonca jednému chlapíkovi zlomila ruku.”

„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. To bola tá najväčšia životná mora, ktorú som zažila.”

„Bol čerstvo rozvedený, tak si hľadal zázemie a hniezdenie. Dostávala som SMSky typu že: „Pôjdeme spolu na míting, ak s nami nepôjde tá a tá osoba.” Alebo v piatok večer dostávate SMSky typu: „Čo robíte?”, „Ste s tým druhým kolegom?” Dosahovalo to stavy, kedy som sa triasla, keď sme sa stretli na nejakom mítingu, alebo keď sme riešili nejaké spoločné projekty.”

Verbálne osočovanie

„Pristavil sa ku mne nejaký stavebný robotník a povedal: „Toto mi má vládnuť?”

„Námestník, ktorý ma prijímal, povedal že: „Ale my tu nepotrebujeme ambiciózne ženy a ani žiadne ženy, ktoré chcú toto [robiť kariéru]. My potrebujeme tu mať mužov, šikovných. Preto Vás berieme. Berieme Vás kvôli Vášmu mužovi.”

„Raz ju [poslankyňu] nazval, jeden, dokonca z jej kolegov, sprostou kravou!“

Mobbing a bullying

„Moji kolegovia ma nevedeli iným spôsobom zastaviť, alebo diskriminovať, tak začali o mne hovoriť ako o hérečke. O ženskej, ktorá ničomu nerozumie.“

„V manažérskych pozíciách musíte žiť s tým, že niekedy to nie je len príjemné, keď napríklad nadriadený povie podriadenému veľmi kritické veci v prítomnosti 10 ľudí. Zažila som to už veľakrát. Tam máte pocit, že ste najväčší idiot.“

„...profesor 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.“

2.2. Priama diskriminácia na spoločenskom stupni

2.2.1. Médiá

Ďalší druh diskriminácie, ktoré ženy na vrcholových riadiacich pozíciách často zažívajú, je diskriminácia zo strany médií. Navyše, vo výpovediach žien opäť prevládal názor, že najnepríjemnejšie a najčastejšie ich diskriminujú ženy – novinárky. Tie útočia na to, ako zvládajú líderskú pozíciu a výchovu a starostlivosť o deti. Navyše, novinárky napádajú a hodnotia to, ako sú ženy oblečené a ako sa správajú a vystupujú v spoločnosti.

„A potom som si uvedomila že všetky, skoro všetky novinárky 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.“

„...myslím si, že ženy sú na kritiku ľahší terč aj pre médiá, aj pre zamestnancov. Niekedy mám pocit, že pri tomto 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 odkrývajú viac kariet. Tá žena, keďže je taká emotívnejšia, otvorenejšia, transparentnejšia, tak samozrejme, že tak vlastne odhalí viac tých svojich achilových piat. A potom je lepším terčom.“

„...ďalšie novinárky a vôbec svet novín pozerá, ako sme oblečené. 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 podobné. 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 prevažne ženy rešpektujú. Ale ženy ne-rešpek-tu-jú (hláskuje) ženy.“

„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.“

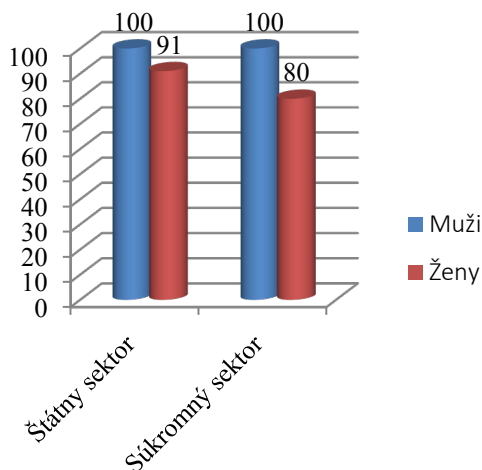
„...mali sme pani premiérku a to všetko, čo sa na ňu zviezlo...vlastne také témy sa pri nej dokázali otvoriť, ktoré by si naozaj nikdy v živote netrúfli vlastne komentovať [médiá] pri niekom inom.“

„Sú veci, ktoré proste už ako nepatria [do médií]. Je nejaká hranica, ale často pri týchto ženských pozíciách vlastne ide cez.“

„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.“

2.2.2. Zamestnávateľia a HR oddelenia

Tému, ktorú líderky často pri rozhovoroch spomínali, bola diskriminácia zo strany firiem. Hlavným prostriedkom diskriminácie bolo horšie platové ohodnotenie v porovnaní s mužmi. V štátnom sektore činí tento rozdiel skoro 9 % a v súkromných firmách až 20 % (viď graf 4). To znamená, že ak chcú ženy zarobiť toľko čo muži, musia za rok odpracovať o 3 mesiace viac.



Graf 4 Rozdielne ohodnotenie mužov a žien

„Keď som sa vrátila z materskej po deviatich mesiacoch a chlapci išli voľakedy na ročnú vojenskú službu...oni sa vrátili po roku a ja po deviatich mesiacoch. Mňa posunuli o jednu triedu a tých chlapcov dali okamžite o štyri triedy hore! No a keď som už dokázala, že viem [pracovať], tak som išla za mojím šéfom a hovorím mu: „Prečo mám nižší plat, nižšiu triedu?“...a on odpovedal: „Lebo si žena.“

„Zamestnanie veľvyslankyňa je nastavené na mužov...dostanete o 20 % platu menej, pretože nemáte muža, ktorý by s vami šiel.“

„Väčšina zamestnávateľov aj tak kalkuluje, že kedy pôjdem na materskú a podobne a že sa im aj tak neoplatí dať mi nejaký vyšší plat.“

2.3. Nepriama diskriminácia žien

2.3.1. Sklenený strop

„Tiež som otvorila dvere, vylámala som zatvorené dvere a dneska sa zatvorili.“

Účastníčka výskumu

Medzi nepriamu diskrimináciu žien patrí fenomén známy ako sklenený strop. Sklenený strop je neviditeľná bariéra vytvorená mužmi, ktorá ženám bráni dosiahnuť vrcholové riadiace pozície. Hoci niektoré účastníčky výskumu tvrdili, že sklenený strop nezažili, výskyt tohto konštruktú hlavne v politike a štátnej správe je na Slovensku častým dôvodom, prečo je zastúpenie žien v exekutive minimálny.



Obrázok 6 Sklenený strop

„Zaujímavé pre mňa je, že je málo žien na tých CEO pozíciách. Sú v predstavenstvách, sú v manažmente, ale ako líderiek v celom podniku ich nie je tak veľa.“

„...v tých najvplyvnejších a zodpovedných pozíciách sú momentálne samí muži.“

„Ale tam [v parlamente] proste nie je ani jedna žena, ktorá by ovplyvňovala, alebo ktorá by sa zúčastnila v týchto rozhovoroch.“

„A potom je tam ten level tých žien, ktoré by mali byť v riadiacich pozíciách...no tak asi by ich tam museli v štátnych firmách prirodzene pustiť.“

„V dozornej rade, kde boli len muži z danej dediny, vraveli, že žiadna žena v predstavenstve nepripadá do úvahy.“

„V tejto inštitúcii nebola ani jedna generálna riaditeľka (dôraz). A námestníčky boli iba dve. Tak ako máte málo štátnych tajomníčok a máte málo tých ministeriek, tak to je aj u nás v inštitúcii. A my sme vlastne štátna inštitúcia. A keď bolo 50 chlapov [vrcholových riadiacich pracovníkov] a dve ženy, tak to problém je!“

2.3.2. Sklenený útes

„Keď je bordel, zavolajte ženu.“

Július Satinský

Medzi ďalšiu formu nepriamej diskriminácie patrí konštrukt, ktorý sa volá sklenený útes. Sklenený útes je druhá fáza diskriminácie, v ktorej síce žena prekoná sklenený strop, ale jej vrcholová riadiaca pozícia je veľmi riskantná. Tu často dôjde k zlyhaniu líderky, pretože sa organizácia nachádza v dlhodobej kríze, neprosperuje alebo je na pokraji krachu. Keď dôjde k zlyhaniu, je to práve líderka, na ktorú sa znesie vlna kritiky a ktorá je neprávom obviňovaná za výsledok.



Obrázok 7 Sklenený útes

„Tri mesiace spával jeho najdôveryhodnejší bodyguard pred mojou spálňou. To nebola hra o fazuľky. Tam každý večer niekto nahrával zlou nemčinou s arabským prízvukom, ako ma budú štvrtiť, ako zabijú moje deti (zvyšovanie hlasu)!“

„Ovládame školstvo, ovládame zdravotníctvo, ovládame štátnu správu, ovládame súdnictvo... Uvedomte si, že to sú 4 oblasti, ktoré sú dnes v najhoršom stave.“

„Každá moja pozícia bola riskantná. Nikto, keď musíte plniť nejakú riskantnú pozíciu, ktorá je ťažká... akcionári alebo členovia dozornej rady, nepovedia celú pravdu. A nepovedia vám exaktný cieľ, ktorý sledujú. Je to tak trocha hra, ale takto to je.“

„Výsledky v minulom roku neboli tak dobré ako predtým. 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... Myslím si, že si chceli kúpiť moje meno na pritiahnutie klientov. Mysleli si, že keď mi budú dávať veľký plat, že budem ticho.“

„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). A toto si myslím, že je princíp, že vtedy tá žena je tam hodená, že to urob, lebo my to potrebujeme, takú tú drobnú čiernu poctivú výkonnú prácu (smiech).“

„Áno, riskovala som (so zápalom), ak navrhnem zlé rozhodnutie, že ma môžu aj zavrieť... alebo by som niečo urobila... zavrieť do basy.“

„Vo veľmi veľa prípadoch sa stávalo, že som dostávala projekty, ktoré boli nejakým spôsobom riskantné, alebo nad moje možnosti. 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 %.“

3. Hlavné príčiny spôsobujúce diskrimináciu žien

Ženy identifikovali 10 základných príčin, prečo sú líderky na Slovensku diskriminované.



Obrázok 8 Hlavné príčiny diskriminácie

3.1. Osobnosť ženy

Medzi hlavné príčiny diskriminácie žien na vrcholových pozíciách patrí žena samotná. Hlavnou príčinou je nízke sebavedomie, ktoré sa premieta do nízkeho zastúpenia žien v líderských funkciách, ako aj do výšky ponúkaných plátov.

Ako ukazuje výskum, počas pracovného pohovoru až 57 % mužov negociuje svoj plat, v porovnaní s iba 7 % žien. Výsledkom toho je, že muž začína prácu s o 7,6 % vyšším platom. Navyše väčšia časť mužov si pravidelne pýta zvýšenie platu, zatiaľ čo žena stále vyčkáva, že jej vyšší plat bude ponúknutý. Nízke sebavedomie žien spôsobuje aj to, že veľa žien akceptuje aj nízku ponuku.

„Žena, aj keď je skúsená, aj keď je vzdelaná a mohla by obsadiť vrcholovú pozíciu a možno ísť aj do politiky, teda do verejného života, tak stále si o sebe bude mysliť, že to nestačí, že ja na to nemám.“

„Ak sa mi [na pohovor] prihlási muž, bude mať jasne zmapované, aké asi finančné podmienky si môže žiadať a vypýta si o 20 % viacej. Ak to bude žena, (pauza) nebude mať zmapované finančné podmienky, bude vychádzať z toho, čo zarábala naposledy a povie, že buď to, alebo trošičku viacej.“

Účastníčka napodobňuje podriadenú: *„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.“*

„...ony často prijímajú aj tú nižšiu ponuku, pretože reálne vedia, že na tú materskú pôjdu a potrebujú, aby aspoň nejaké peniažky dostávali na tú materskú.“

3.2. Komplex Popolušky a Zlatá klieť

„Radšej budem nešťastná v mercedese, ako šťastná v autobuse.“

Výrok slovenskej ženy

Účastníčky výskumu identifikovali ďalšiu osobnostnú črtu žien, ktoré svojím správaním vytvárajú dojem, že muž je ten, ktorý by sa mal o ňu postarať. Tieto ženy tak vedome prispievajú k tomu, že spoločnosť pripisuje mužovi tradičnú rolu živiteľa a ochrancu rodiny.

To následne vytvára prostredie na to:

1. aby ambicióznym ženám nebolo dovolené vstúpiť do exekutívy, pretože tieto posty sú pripravené pre mužov (sklenený strop);
2. aby ženám v exekutíve boli pridelené riskantné úlohy, ktoré muži odmietnu (sklenený útes);
3. a aby spoločnosť vnímala ženy líderky ako niečo nevšedné.

„Bohužiaľ, keď sa pozrieme na tie vzory v našej spoločnosti typu dámy, ktorých jediným cieľom je sa vydať, respektíve mať dieťa s niekým, tak samozrejme to nejakým spôsobom pozicionuje aj tú ženu.“

„[Muži] musia kŕmiť celú rodinu. Majú zodpovednosť, že „ja“ musím pre celú rodinu zarobiť peniaze.“

„Ony sa veľakrát spoľahnú na to, že manžel má dobrý plat, má dobré zázemie.“

Definícia zlatej klietky: *„To prídete Vy, ste bohatý a poviete: „Vieš čo, ty nebudeš robiť, lebo sa budeš o mňa starať.“ Tak ja Vám budem bigľovať košeľe, variť večere a v 40-tke sa zbadám, že som nič, nula. Ale som mala zlatú klietku.“*

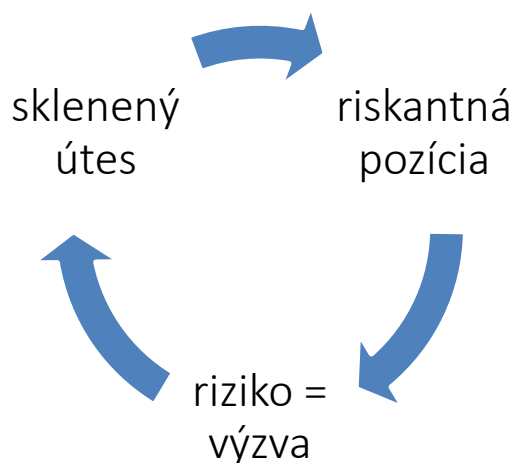
„Niekedy sa spoliehame na to, však postará sa manžel, alebo postará sa neviem kto a potom, keď nastane problém, tak nedokážeme byť sebestačné. Nedokážeme sa financovať samy. Spoliehame sa častokrát na zlatú klietku. Alebo nám ju niekto ponúka. Sústavne (dôraz). A my podľahneme tomu pokušeniu.“

„Ten človek sa na tú ženu pozerá, no tak keď vidím túto ambicióznú ženu, však to bude mať niekde defekty, ja nebudem mať to pohodlie doma. Nebudem mať ten full-service predsa.“

3.3. Odmietanie skleneného útesu

Odmietanie je prirodzený obranný mechanizmus, ktorý dáva ženám čas na to, aby sa prispôbili stresu vo vypätej situácii. Hoci časť žien vo svojich výpovediach poprela, že by im boli ponúkané riskantné pracovné pozície, pri dôslednejšom pýtaní sa na konkrétne príklady a následnej analýze rozhovorov sa diskriminácia vo forme skleneného útesu objavila.

Koncept odmietania v kombinácii s povahovou črtou líderiek, ako je premena každej prekážky a problému na výzvu (viď sekciu Osobnosť líderky), môže viesť k tomu, že v snahe ochrániť vlastnú osobu účastníčky neboli schopné a ochotné pripustiť to, že by im niekto mohol ponúknuť riskantné pozície či projekty. Tento jav, vysvetlený aj na obrázku 9, prispieva k sklenenému útesu, pretože muži tak môžu prezentovať a ponúkať riskantné pozície ženám ako jedinečné výzvy. To je v súlade s presvedčením a povahovou črtou žien, že prekážky a problémy sú vlastne výzvy a pozíciu ochotne prijímú.



Obrázok 9 Odmietanie skleneného útesu

Príklad 1

Otázka: „Mali ste niekedy pocit, že ste boli pozvaná do pozície alebo na projekty, ktoré boli riskantné, alebo predurčené na neúspech?”

Odpoveď: „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.”

Príklad 2

Otázka: „Mali ste niekedy pocit, že ste ako líderka zlyhala?”

Odpoveď: „No pravdaže. Pravdaže. A to napravovanie bolo bolestivejšie, ako to zlyhanie. To znamená, že častokrát som zlyhala v tom, že som si nedostatočne zvážila následky...”

O dve otázky neskôr: „Vráťme sa k tomu zlyhaniu na vrcholových pozíciách. Mali ste niekedy pocit, že ste boli pozvaná do projektov, ktoré boli veľmi riskantné?”

Odpoveď: „Nie. Ja som to tak nevníkala. 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.”

Ďalšia otázka: „A čo taký risk, keď napríklad firmy neprosperujú, alebo v nich niečo nefunguje a muži práve vtedy ponúknu ženám vrcholové pozície?“

Odpoveď: „Nóó, tie baby to aj tak urobia dobre. Ony prijmú 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...“

Príklad 3

Otázka: „Máte pocit, že ste ako líderka v určitých okamihoch zlyhala?“

Odpoveď: „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...“

Otázka: „Takže zlyhanie beriete ako výzvu?“

Odpoveď: „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.“

Príklad 4

Účastníčka v strede odpovede: „Všetko bolo riskantné. Samozrejme. Áno, riskovala som. Ak navrhnem zlé rozhodnutie, že ma môžu aj zavrieť do basy.“

Účastníčka pokračuje: „Ja prekážky nevidím, ja nepoznám prekážky.“

Neskôr pokračuje: „Bolo treba mať aj takú osobnú odvahu 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.“

Dodáva: „Stalo sa, že som v noci nespávala. Ja si pamätám, že som sedela a rozmýšľala, čo urobím. V noci som sa budila, písala si poznámky, ešte čo musím ráno si rozanalyzovať, čo sa musím opýtať, na čo sa musím pozrieť. Ale to bola súčasť toho procesu. Ja prekážky nepoznám.“

3.4. „Mužské ženy“ a la muži v sukni

„Súperíme. Súperíme o priazeň samcov.“

Líderka vo výskume

Ďalšou príčinou diskriminácie žien sú ženy, ktoré v snahe „zapáčiť“ sa kolegom a získať si ich priazeň preberajú určité mužské črty správania a používajú mužský jazyk. Domnievajú sa, že sa tak rýchlejšie dostanú na vrcholové pozície. Mužské ženy nielenže závidia líderkam na vrcholových pozíciách, ale ženám, ktoré sa tam chcú dostať znepríjemňujú každú snahu.

„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.“

„Niektoré ženy, ktoré sú na líderských pozíciách, určitým spôsobom po čase prevzali mužské prvky správania.“

„[Mužské ženy] majú pocit vlastného ohrozenia. Každý, keď má pocit vlastného ohrozenia, tak ho jednoducho počuť hlasnejšie.“

„Ale asi sa ženy viac navzájom porovnávajú a možno si aj o niečo viac závidíme.“

„Ja to vidím na tých novinárkach, ako bojujú o priazeň (polosmiech) tých šéfredaktorov.“

„Ona mi to dala pocítiť, že som sa na tú pozíciu dostala namiesto nej.“

„Ženy sú voči ženám príliš kritické. My sme veľmi kritické voči svojim súperkám.“

„Mnohé ženy vlastne preberajú väčšiu agresivitu pri tom sebaapresadzovaní, takú, ktorá bola predtým bližšia mužskému svetu.“

„Moje [poslanecké] kolegyne dokážu byť rovnako hnusné, sprosté, korupčné [ako mužskí kolegovia].“

„Totálne (dôraz) sme nesolidárne s političkami alebo ženami, ktoré sa angažujú, pretože tak sme naučené.“

„Poznám viaceré ženy 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. Číže sú aj také ženy na líderských pozíciách, že sa tam dostanú preto, že sú v správnom klube, že sa vedia prispôbiť nejakému mužskému lídrovi.“

3.5. Včelia kráľovná

Účastníčky taktiež identifikovali ako ďalšiu príčinu diskriminácie ženy, ktoré nazvali „včelie kráľovné“. Včelie kráľovné sú ženy, ktoré prekonal prvú fázu diskriminácie a dostali sa na vrcholové riadiace pozície. Tieto ženy však cítia ohrozenie od žien, ktoré sa chcú taktiež dostať do exekutívy. V role líderky tak nie sú ochotné pomáhať ďalším ženám a naďalej aktívne vytvárajú sklenený strop pre potenciálne líderky. V tomto správaní nachádzajú zadostučinenie z urputnej cesty, ktorú museli prekonať, ako aj satisfakciu z dosiahnutej pozície.

„Včelie kráľovné sú ženy, ktoré prebili sklenený strop, alebo prešli tou ako sa hovorí „firewall“ a stali sa včelími kráľovkami. To znamená, že hovoria: „Ja nebudem pomáhať žiadnej inej žene, pretože ja som sa prebila sama a nech sa tie ostatné prebijú tiež.“ Sú samy a čerpajú tú satisfakciu, že sú obklopené mačovskou spoločnosťou a nepracujú na tom, aby sa zaangažovali do nejakej pomoci ďalším ženám.“

„[Včelie kráľovné] to robia inštinktívne, pretože si vybojovali miesto medzi samcami, čo je dôležité. Možno si to vôbec neuvedomujú, ale je to v nás, tento pocit, ktorý máme ako cicavci.“

„Veľmi silno museli pracovať, aby sa k tejto pozícii dopracovali. Ale keď sú už tam, tak veľmi zdržanlivo a dokonca až 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 na ten boj zabudnúť. A nechcú pomôcť ďalším.“

„Doslova a do písmena si užívajú ten ťažký boj, ktorý vlastne ony museli realizovať, aby sa mohli na tú pozíciu dostať. Užívajú si to a povedia si: „Tak nech si to prejde každý. Tak ako som si to prešla ja.“

„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.“

3.6. Nastavenie spoločnosti a tradície

„Ich [starostky malých obcí] úlohou v dnešnej našej infantilnej spoločnosti je byť mamičkou.“

Žena vo výskume

Predsudky ľudí, zvyky a spoločenské stereotypy, ktoré prevládajú na Slovensku, významne prispievajú k tomu, že sa ženy do vrcholových riadiacich pozícií nedostávajú. Vnímanie a nastavenie ľudí, že líder je výlučne mužská pozícia a rola nevhodná pre ženu a matku sa vyskytuje

naprieč celým spektrom našej spoločnosti, od najbližších rodinných príslušníkov, priateľov, širšiu komunitu, až po predsudky zo strany zamestnávateľov.

Dôvodom diskriminácie žien a vzniku „klasického lídra“ je naša výchova. To znamená, že už v detstve nás programujú a vsugerujú to, ktoré sú tradičné mužské a tradičné ženské povolania. Naša spoločnosť vníma to, že nie je dobré, aby ženy boli v líderských pozíciách, lebo sa tam „automaticky ráta s mužom“. Dokonca by ženy mali mať „rešpekt pred“ a „netúžiť po“ týchto pozíciách. Navyše, mnoho žien vníma, že téma diskriminácie je stále v našej spoločnosti tabuizovaná a zľahčovaná.

„Môže byť aj tradícia, alebo ten pohľad na postavenie muža - ženy, ktorý súvisí s tým dávny názorom, odmietaním toho, že ženy sú rovnocenné s mužmi. Taký ten tradičný pohľad.“

„To bolo zaujímavé, ako ten môj otec nevedel prekonať určitý prah, že žena má mať deti (s úsmevom) a rodinu, napriek tomu, že som musela mať vždy samé jednotky a chcel, aby som všade bola vyznamenaná a dobrá žiačka.“

„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, tak jej povieme ako sa má starať o domácnosť.“

„Do akej spoločnosti sa narodíte, tak v nej pretrvávajú nejaké zvyky, tradície a nejaká výchova. Boli typicky ženské a typicky mužské úlohy už od detstva dané...čo bude robiť môj syn, čo bude moja dcérenka. 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.“

„Ženy sú vychovávané tak, aby mali rešpekt pred týmito pozíciami, aby nikdy netúžili byť [v exekútíve], pretože tam sú muži. Pretože toto je mužská sféra, toto je oblasť pre mužov.“

3.7. Regionálne rozdiely

So zvykmi a nastavením spoločnosti úzko súvisí aj ďalšia bariéra, ktorá prispieva k diskriminácii žien a tou je slabá príležitosť obsadiť vrcholovú pozíciu v jednotlivých regiónoch Slovenska. Podľa žien vo výskume najviac príležitostí dostať sa do exekutívy má žena v Bratislave a v Košiciach.

„Tam [v regiónoch] 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. Tak sme vychovávaní.“

„Boli [sme] taká prvá generácia mladých ľudí, ktorá prišla na vidiek a do menších miest a chcela tam začať, pretože tie bytové podmienky predsa len tam boli. No a vtedy som prvýkrát pocítila, že mi niekto opakoval každý druhý deň, že som žena a že čo teda sa ohlasujem.“

„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.“

„Dievčatá v malých mestách podľahnú svojmu okoliu. A to okolie formuje ich neskoršiu rolu v spoločnosti a môžem povedať, že do určitej miery má vplyv na to, či sa tie dievčatá rozhodnú budovať svoju profesionálnu kariéru alebo nie.“

3.8. Vrcholová politika

“Vláda, keď je čisto mužská, sa hovorí, že je najlepšia na svete”

Účastníčka výskumu

Ďalšou príčinou diskriminácie žien je politické zriadenie na Slovensku. Ženy vo vrcholovej politike už dlhodobo figurujú na hranici medzi 12 % až 19 % (momentálne 2 ministerky tvoria 17 % a 29 poslankyň 19 %). V komunálnej politike je situácia podobná. Primátorky a starostky tvoria 23 %. Napriek chuti i politickej aktívnosti sa ženy na okresné a krajské štruktúry dostávajú sporadicky. Hlavným dôvodom je zostavovanie kandidátiek, kde sa ženy väčšinou ocitnú na nezvoliteľných miestach. Signály, že politika je výlučne mužská hra prichádzajú taktiež zo spoločnosti. Vrcholová politika je totižto vnímaná ako niečo zlé a nečestné. To je dôvod, prečo by sa jej ženy mali vyhýbať.

„Teraz, keď som v politike, mi moje kamarátky a kamaráti hovoria: „Ale ako si to ako žena 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.“

„Na Slovensku je to už také tradičné, že tých mužov v politike je predsa len viac.“

„Muži v tých politických stranách nejakým spôsobom majú stále zakorenené tie predsudky: „Prečo by žena mala byť súčasťou riadenia tohto štátu?“

3.9. Štát a jeho sociálny systém

Fungovanie nášho štátu a nastavenie jeho sociálneho systému je ďalšou bariérou pri stúpaní na vrcholové pozície. Za najčastejšie prekážky v štátnom sektore sa považujú známosti a mocenský vplyv. Ak sa aj náhodou žena ocitne vo vrcholovej riadiacej pozícii, len ťažko niečo zmení bez súhlasu nadriadených. Navyše, zamestnanie v štátnej správe je pre mnohé ženy istotou pravidelného platu a prípadného pracovného postupu.

Sociálny systém taktiež nepomáha a neuľahčuje matkám dostať sa po materskej dovolenke k manažérskym pozíciám. Mnoho žien totižto vníma materstvo ako brzdu v kariére. Líderky neveria, že sociálny systém je nastavený tak, aby sa ženy vedeli ihneď po materskej zapojiť do pracovného procesu a ďalej budovať svoju kariéru.

„Vytvoril sa nútený priestor, že ženy musia pracovať, ale štát im nevytvoril podmienky na to, aby sa vlastne mohli do toho procesu zapracovať.“

„V štátnej sfére ma zastavíte. Lebo máte na to známosti, kontakty, moc, pozíciu. V štátnej správe je to vždy. V tom treťom sektore je to vždy. Tam vás vždy niekto utopí.“

„Nás ženy, nechcem povedať že brzdí, ale brzdí materstvo a naša prirodzená úloha ženy a matky, keď sa tá žena viac-menej dostáva z toho profesijného a pracovného kolotoča do toho, aby sa vlastne starala o svoje malé dieťa.“

3.10. Mužský klub

„...s tým partnerom sa v krčme zlízali a so mnou, bohužiaľ, nie.“

Vrcholová manažérka

Dynamika v skupine a uprednostňovanie znamená situáciu, v ktorej si muži medzi sebou vytvárajú tzv. „mužský klub“. Táto dynamika diskriminuje ženy na základe toho, že nepatria do klubu. Na vrcholové pozície sa tak dostávajú výlučne muži, ktorí sú členmi klubu. „Vyvolení“ si pri rôznych „mužských“ aktivitách rozdelia atraktívne a málo riskantné pozície. Týmto im členovia klubu vytvárajú bezpečné zázemie a prostredie na to, aby ich kariéru nič neohrozilo a aby aj naďalej mohli byť živiteľmi rodiny.

Členovia klubu sa týmto postupom taktiež chránia pred tým, aby im ženy nenarušili kruhy a status quo. Ak vyvolení odmietnu nejaké pozície, pretože sa im zdajú riskantné alebo málo atraktívne, muži z klubu ich následne ponúknu ženám. Tie ich často s vervou prijímajú, lebo sú prezentované ako životná šanca niečo dokázať. Ak žena zlyhá, muži majú dôvod diskriminovať

dalej. Ak uspeje, muži si často pripisujú jej zásluhy a prezentujú svoje progresívne zmýšľanie, že na vrcholovú pozíciu zamestnali ženu.

„Muži väčšinou poznajú tú svoju komunitu.“

„Majú také prostriedky; chodia fajčiť spolu, piť spolu, chodia hrať futbal spolu... muži prirodzene budujú svoje solidárne kruhy.“

„Tam je veľmi blízky vzťah v predstavenstve.“

„Pri veľkých tendroch, alebo pri veľkých akciách, pri veľkých obchodoch, tí muži boli veľakrát oveľa nekompromisnejší ku mne ako k partnerovi. Lebo s tým partnerom sa v krčme zlízali a so mnou, bohužiaľ, nie. To znamená, že muži nájdú tie cestičky a vedia sa dohodnúť na najväčších biznisoch formami, ktoré majú k dispozícii. Kdežto žena také možnosti nemá.“

„...teraz sa dvaja kamaráti dohodnú, že túto tu nepotrebujeme a dáme tam túto...“

„Ženy sa 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.“

4. Konečne na výslni

4.1. Pocity líderiek

Pocity žien, keď sa ocitnú v líderských pozíciách sa rôznia. Časť žien to vníma ako úplne prirodzené, pre iné je to neopakovateľný úspech, niečo nové a nepoznané. Pre mnohé však sláva a povedomie spoločnosti na vrcholovej pozícii znamená zrieknutie sa bežných vecí v živote, ktoré si už nemôžu dovoliť.

„Ja som slávna od svojich 16 rokov. Takže nejaká prítomnosť kamier alebo mikrofónov, čo si vyžaduje líderská pozícia, alebo nejaký záujem ľudí o Vás, ktorý vzrastá, čím ste na vyššej pozícii, to bolo pre mňa úplne prirodzené.“

„To bola eufória zakladania nového štátu, novej inštitúcie. Strašne (!) som sa bála. Bolo to obdobie, keď sme nepozerali na to, či je deň, či je noc a chceli sme, aby sme boli ako Slovensko úspešní.“

„Tak bolo to niečo nové, nepoznané. Čiže, prvýkrát 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.“

„Ja som nikdy nebola v bare...ja som nikdy nebola na veľkom koncerte, kde je veľa ľudí. Ja som v tomto zmysle prežila veľmi osamelý život. Pretože všade tam, kde bolo veľa ľudí, to bolo pre mňa nebezpečné.“

4.2. Keď líderka pomáha

Väčšina účastníčok sa zhodla na tom, že akonáhle sa ocitli na vrcholovej pozícii, chceli a mali vnútornú potrebu pomáhať iným ženám. Robili to a dodnes to mnohé robia rôznymi formami. Napríklad odovzdávaním skúseností, poskytnutím príležitosti ukázať a prejaviť sa, alebo hľadaním nových spôsobov, ako umožniť matkám skĺbiť rodinný a pracovný život.

„Uvedomila som si, 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 18 veľvyslankyň.“

„Musím povedať, že tu som zohrala svoju rolu a keď sa na to pýtate, tak napríklad u nás máme v tejto sezóne 8 premiér a režírujú ich a aj v minulosti ich režírovali ženy.“

„Skôr by som možno vyzdvihla to, že bolo dôležité, aby tam bolo viacero žien, ktoré boli napríklad osamelými matkami. Čiže vyjsť im v ústrety, aby mohli prácu dobre robiť.“

„Ja sa snažím k sebe dostať čo najviac žien. Mám pod sebou tri ženy z tých mojich 7 alebo 8 manažérov. A snažím sa, aby ženy, keď sú dobré, aby ich bolo vidieť.“

„Pomáhala som im. Dokonca by som povedala, že niekedy až tak, že som dostala spätnú väzbu, že ako keby som robila mentoring.“

„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 a návrhy, ktoré majú, tak samozrejme vnášajú do svojej práce.“

4.3. Zostavovanie tímu a ženy v tíme

„Budúcnosť spočíva práve v tej vzájomnej spolupráci.“

Riaditeľka firmy

Pre účastníčky výskumu sú ich tímy prvoradým predpokladom k úspechu. Väčšina z nich uprednostňuje zmiešané tímy. V mnohých prípadoch líderky hľadajú odbornosť a sústredia sa na skúsenosti jedinca, nie na jeho pohlavie. Avšak spoločnou témou väčšiny žien boli negatívne skúsenosti s výlučne ženským tímom.

„Tímová práca to je pre mňa alfa a omega. Uprednostňujem zmiešané tímy. Zase typicky ženský určite nie, lebo ten je ovplyvnený náladami. A ja som sa stretla tisíckrát so situáciou, keď je tím žien a stačí, keď jedna z nich, ktorá nie je líderkou, má nejaké iné zmýšľanie, tak okamžite nastáva nie tzv. vecný dialóg, ale slovný boj.“

„Myslím si, že je dobre mať miešaný kolektív, lebo muž vloží do toho kolektívu iný pohľad, žena iný pohľad a ten výsledok je tým pádom lepší a komplexnejší.“

„Žiaľ, moja skúsenosť, keď bol prevažujúci ženský kolektív, bola, že sa vyskytli aj intrigy a šikana v rámci toho tímu. Akonáhle boli nejakí muži v tom tíme, tak to bolo voľnejšie.“

„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.“

4.4. Impostorov syndróm

„...niekedy je to aj šťastná náhoda...”

Vrcholová manažérka

Konstrukt impostorov syndróm vyjadruje situáciu, v ktorej ženy na vrcholových pozíciách nedokážu pripísať svoj úspech vlastnému pričineniu. Líderky tak pripisujú „vydreté“ úspechy rodine, nadpozemským silám, šťastiu, rodine a okoliu. Impostorov syndróm je častým javom hlavne u žien, ktoré pracujú v odvetviach, kde dominujú muži. Práve nedostatok žien v ich pracovnom prostredí v nich vyvoláva pocit ojedinelosti. Ten sa následne prejavuje aj vo vnímaní zaslúženého úspechu ako niečoho nezvyčajného, ba priam podozrivého.

Tento syndróm má taktiež spojitosť s nízkym sebavedomím žien. Kombinácia týchto faktorov v ženách môže vyvolávať mylný pocit strachu, že ich niekto môže odhaliť, že vôbec nevedia, čo robia. Tento pocit majú aj napriek tomu, že líderskú pozíciu dosiahli zaslúžene a vedia o riadení a firme všetko. Žiaľ, okolie a špeciálne muži tieto pocity v ženách často živia a utvrdzujú. Časť žien však explicitne vyhlásila, že za svoje úspechy vďačí predovšetkým sebe.

„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.”

„[Za úspech vďačím] vytvoreným podmienkam v rodine, ale niekedy je to aj šťastná náhoda a ako sa to hovorí, že: „Šance patria pripraveným.”

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

„V prvom rade sama sebe. V druhom rade všetkým tým, ktorí mi dali ponuku.”

5. Ako predísť diskriminácii žien na Slovensku

Vhodné intervencie, ktoré by ženám pomohli pri stúpaní po organizačnom rebríčku boli rozdelené na celospoločenské, organizačné a individuálne.



Obrázok 10 Intervencie na zvýšenie počtu žien na vrcholových pozíciách

5.1. Postupy na celospoločenskej úrovni

5.1.1. Zmena myslenia spoločnosti

„My nie sme exoti, my sme normálni ľudia.“

Účastníčka výskumu

Ženy tvoria viac než polovicu pracovnej sily a do rodinného rozpočtu prispievajú 42,2 %. Hoci pozícia ženy v spoločnosti sa dávno zmenila a z „iba“ matky, ktorá bola doma a starala sa o rodinu a domácnosť sa stala „superžena“, ktorá k týmto aktivitám musela pridať aj pracovné povinnosti, vnímanie tejto skutočnosti naša spoločnosť neberie do úvahy. Ako uvádzajú líderky

vo výskume, naša spoločnosť sa musí zmeniť v myšlienkach. To však potrebuje čas a predovšetkým tvrdú prácu.

„Problémom je, že nenastala zmena myslenia. Pretože keď sa zmenila úloha ženy v spoločnosti, tak ženy častokrát dokázali vytvoriť multifunkčné zariadenie. Žena má byť a mala by dokázať byť úžasnou upratovačkou. Mala by pokryť všetky tie práce alebo zabezpečiť starostlivosť o rodinu. Ale zároveň je touto spoločnosťou daná do pozície, že má začať aj pracovať.“

„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.“

„Ja keď poviem dneska mojej vnučke, že: „Budeš manažérkou.“ Ona: „Ja v živote manažérkou nebudem!“ 8-ročný vnuk sa ma spýta: „To je ako ocko, že je riaditeľom?“ Ja na to: „Áno.“ On odvetí: „Tak to ja budem!“ Takže on s tým nemá vôbec problém a vnučka povie, že 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.“

„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 jednotlivec, tak toho veľa nedokáže. Pokiaľ to bude robiť skupina, už to bude lepšie. Ale pokiaľ to bude robiť väčšina spoločnosti, tak tá zmena nastane.“

„Dneska máte v bankovej rade len mužov. Čo sa zmenilo (vyčítavo)? Pokiaľ sa spoločnosť nezmení (dôraz), nezmení sa nič!“

„Myslím si, že hlavné je zmeniť kultúru, ktorá tu funguje. Zmeniť ju tými všetkými nástrojmi, ktoré tu sú a ono to vyžaduje čas.“

„To je tá zacyklenosť. To je proste tá zmena myslenia. Ešte to jednoducho nedošlo do takého štádia, aby sme pochopili, že ten prínos nám [ženy] prinesú. My ako keby sme sa toho báli.“

5.1.2. Výchova a vzdelávanie

„Ako keby sme odtláčali balvan pred sebou. Ale pritom vieme, že nás to dobieha.“
Riaditeľka inštitúcie

Aby mohla nastať zmena v spoločnosti, musí najprv nastať zmena v školstve. Navyše je potrebná práca nielen s mladšou generáciou, ale aj so staršou. Práca s talentovanými deťmi, budovanie dôležitých hodnôt a venovanie sa ženám a matkám, ktoré následne vychovávajú dievčatá a chlapcov, boli spomenuté ako možnosti, ako dostať viac žien do vrcholového manažmentu.

„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 talentov zanikne. Alebo sa jednoducho rozhodneme, to je otázka debaty na Slovensku, že budeme krajinou, ktorá nenechá zahynúť ani jeden talent a zmeníme naše školstvo po 5. ročníku.“

„Viete, ono s tým súvisí 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 niekam 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 treba dávať deťom do vienka.“

„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 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.“

„Potom na tej vysokej škole tak isto tie dievčatá motivovať ísť študovať odbory, ktoré sú možno typicky mužské, ako svet informačných technológií. 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 mužské.“

„Keď ma prijímali na magisterské štúdium, 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. Takže majú tam [v Rakúsku] takéto programy, ktoré vlastne tie ženy už od malička tlačia do toho, aby sa nebáli a aby boli rovnocenným partnerom v budúcnosti, v dospelosti a aj na pracovnom trhu.“

„My vychovávame synov. My teda vychovávame mužov, ktorí znesú ženy líderky. My vychovávame synov, pre ktorých jednoducho bude normálne, že sa budú radiť aj so svojimi ženami z okolia.“

„A tých chlapcov učiť k úcte k tým dievčatám a k úcte k ich práci. Ale to vzniká niekde v detstve, keď samotné mamy vychovávajú deti, tak mali by si byť vedomé toho, že ten brat musí uznávať tú sestru a tá sestra toho brata.“

„My si musíme 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 rokov. Ony sú tie, ktoré formujú základ osobnosti, hodnotový systém a emočnú zrelosť.“

Účastníčka pokračuje: „To znamená kultúrny základ. To znamená, základ vzdelania, základy civilizačné, základy správania 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. Ony sú tie, ktoré nesú tie kultúrne hodnoty. Ale ako majú niesť tie kultúrne hodnoty, keď sa roky, desiatky rokov nikto o nich nestará? My musíme dať tým starým matkám vedomie, že sú dôležité. A ony budú vychovávať budúce líderky.“

5.1.3. Štát a vrcholová politika

Prvé signály, aby sa na Slovensku dostávalo na vrcholové riadiace pozície viac žien, by mali prísť z vrcholovej politiky. Zmena rétoriky vlády, úprava zákonov a nová rodinná politika sú základné veci, ktoré by pomohli ženám získavať pozície v exekutive. Navyše, viac výskumov, aktivity mimovládnych organizácií a zmena nastavenia médií voči ženám boli spomenuté ako ďalšie alternatívy, ktoré by štát mohol aplikovať pri odbúraní spoločenských predsudkov.

Rétorika vlády a zákony

„Veľkú rolu hrá štát a každá vláda. Jednak jej rétorika, jednak zákony a nastavenie aj na tej miestnej úrovni, že ako sa pozerá na tie problémy a ako sa riešia. Či podporujete trebárs materské centrá a ženy, ktoré sa potrebujú niekde uchýliť s deťmi.“

„Táto krajina stále nemá zadefinovanú rodinnú politiku. Čiže chceme, aby sme mali rodiny, alebo chceme... čo chceme? Lebo súčasťou toho je určitý nevyhnutný aparát ako jasle, škôlky, možno trochu iné uplatňovanie zákonníka práce, alebo možno viac apelovanie na firmy, aby umožnili flexibilnejšie pôsobenie žien.“

„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.“

„Predseda vlády by mohol povedať pri zostavovaní novej vlády: „Tak chcem, aby som tam mal aspoň 1/3 alebo 40 % žien. Chcem, aby 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 inú vládu. Aby v tej vláde boli aj ženy. Aby sa 50 % obyvateľstva cítilo, že aj ich slová sa vypočujú.“

„Je veľmi zlé, keď máme v parlamente 20 % žien. Ja hovorím, že tie signály, že sa tá spoločnosť mení, musia prísť v prvom rade 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, alebo minimálne troška uľahčí ten život tej ženy manažérky a zároveň ten život tej matky.“

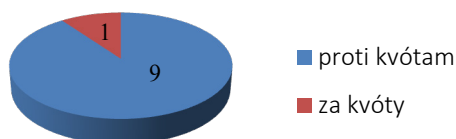
„Myslím si, že ten štátny sektor by mal začať byť práve tým príkladom toho, ako umožňovať (dôraz) ženám vstupovať aj do politiky. Keď sme tieto témy riešili, vždy bolo apelované: „Však na ministerstvách máme ženy.“ „Áno, máte, ale samá riaditeľka odboru. Jednoducho, štátne tajomníčky a ministerky nič.“

„Jednoducho, treba do kandidátok dávať viac ženy, alebo potom tie profesionálky nestraníčky.“

Kvóty, či nekvóty?

„Ja nie som ani exot, ani číslo.“
Líderka pri rozhovore

Väčšina žien vo výskume vníma povinné kvóty skôr negatívne a iba jedna účastníčka sa explicitne vyjadrila, že kvóty by ženám pomohli. Pre mnohé ženy sa kvóty spájajú s konceptmi ako znehodnotenie postavenia ženy, pozitívna diskriminácia, priestor na korupciu a spôsob, ako žene ublížiť. Líderky sa zhodli, že kvóty by sa mali zaviesť hlavne v štátnej správe a vrcholovej politike.



Obrázok 11 Postoj účastníčok ku kvótam

„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.“

„Kde chceme niečo rýchle vyriešiť, lebo to nevieme vyriešiť, tak robíme kroky, ktoré sú vlastne mimo našej tradície. To si musíme uvedomiť. Kvóty nikdy neboli v tradícii.“

„To slovo by som ani nepoužívala pri tejto téme muži-ženy, lebo ženám to môže ublížiť.“

„Nemám veľmi rada také tie vynútené kvóty. Myslím si, že ruka v ruke sa tým trochu znehodnocuje pozícia tej ženy.“

„Tam je aj taký priestor, nie pre korupciu, ale pre také zvýhodňovanie znevýhodnených bez zásluh.“

„Ja by som dala kvóty na vlády, na parlamenty, tam by som dala kvóty okamžite.“

„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.“

„Viete ako by mali vzniknúť? Prirodzenou formou... 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.“

„Úplne ideálne by bolo, keby si to tá spoločnosť vygenerovala sama. Neviem, či by sme nemuseli potom vyhadzovať aj tých šikovných mužov.“

„Najúčinnjší spôsob je, keby by boli prijaté kvóty vo verejnom živote. 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.“

Pokračuje: „Kvóty sú účinné. Bola by to pozitívna diskriminácia. Každá jedna diskriminácia môže vyvolať pocit... aj ženy si hovoria: “My nepotrebujeme [kvóty]. Ved’ my, keď budeme také [dobré], my sa tam dostaneme.“

Výskum, tretí sektor a médiá

„Takisto si myslím, že je dôležitý výskum, ktorý dáva dáta, ktorý ukazuje, 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 odкрývajú také veci, ktoré vlastne v tom bežnom živote nevidíte a riešia ich.“

„Ale tu zase zohráva veľkú úlohu osveta a médiá. Tá osveta je potrebná a médiá by nemali stratit to poslanie a šíriť to pozitívne, čo to vlastne prináša.“

„Aby aj v médiách bol daný väčší priestor týmto témam, ako ženám pomôcť a ako môžu byť ženy úspešné.“

5.1.4. Pozitívne vzory

„Má vysokú cenu makať a byť vzorom. Nedá sa povedať ľuďom, že vy musíte pracovať a ja idem o štvrtej domov, bolo mi ctou.“
Účastníčka vo výskume

Vyzdvihovanie úspešných žien v exekutive je jedným z najjednoduchších spôsobov, ako motivovať ďalšie ženy k tomu, aby sa pre vrcholovú manažérsku kariéru rozhodli. Tieto líderky vystupujú v televízii, píšú o nich články, prednášajú, venujú sa charite a podobne. Čím viac sa bude o týchto ženách a ich práci rozprávať, tým skôr spoločnosť pochopí, že žena v exekutive nie je ani rarita, ani šťastná náhoda.

„Musíme počas náuky o spoločnosti na stredných školách, kde na to nejakým spôsobom v súčasnosti je priestor, predstavovať dievčatám práve tie vzory a ženy, ktoré to nejakým spôsobom dokázali, ktoré si tú cestu vybudovali.“

„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 vo svojej rodine, tak musíme im doniesť tú históriu a ukázať im tie líderky.“

„A nejaké príklady, vzory. V zmysle ženy, ktoré to vedia ukázať. A sú aj vnímané pozitívne. Nie také „mužskoženy“, ale také, ktoré sú vnímané pozitívne a vždy to aj vyjadrujú.“

„Je potrebné pracovať s dievčatami už na základnej škole, kde je im potrebné ukazovať, 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 hlavne z pohľadu tých vzorov.“

5.2. Metódy na organizačnej úrovni

„Základ úspechu ženy v akejkolvek funkcii je mentorstvo.“

Žena vo výskume

Motivovať ženy, aby mali chuť získavať manažérske schopnosti a vedomosti je najefektívnejšie na organizačnej úrovni. V rámci intervencií by zamestnávatelia mohli vytvoriť flexibilnejšie podmienky pre ženy s deťmi, zamerať sa na prípravu žien na manažérske pozície, či zaviesť do pracovného prostredia mentoring. Zamestnávatelia by v rámci týchto intervencií mali pochopiť, že žena - matka je obrovským prínosom pre firmu i spoločnosť. Výsledky výskumu spomenuté v úvode totižto jasne ukazujú, že firmy dosahujú vyššie zisky v rozmedzí 18 – 69 %, ak zamestnávajú ženy vo vrcholových manažérskych pozíciách.

5.2.1. Zamestnávatelia

„Ženy by nemuseli obetovať všetko, aby dosiahli nejaké ciele aj v práci, a pritom mohli mať rodinu. 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. Žena, ktorá má skúsenosti z výchovy detí, prináša veľmi veľa pozitív, čo si tie firmy možno ani neuvedomujú. Ona sa vie rýchlo rozhodnúť, vie zobrať zodpovednosť za svoje rozhodnutie, lebo sa to naučila pri výchove tých detí. 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.“

„A dneska ja už napríklad presadzujem „maternity leave“ v dozornej rade. Snažím sa presvedčiť aj tých ostatných, že mať tu ženu je normálne a vidím, že máme viacero vysokých pozícií otvorených. Úplne prirodzené, že tam ide žena.“

„...spoločnosť musí vytvoriť podmienky aj pre 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. Alebo by tie formy práce mohli byť flexibilné. Čiastkový úväzok, aby mohla byť s tými deťmi čo najčastejšie, pokiaľ sa rozhodne pre prácu a kariéru, aby jej to bolo umožnené.“

5.2.2. Mentoring a vychovávanie líderiek

„Ja hovorím mladým študentom, ktorí ma žiadajú, aby som bola ich mecenáškou a uvažujem veľmi vážne o tom, že si [ich] zoberiem znovu. Lebo však ja robím mecenášku úplne prirodzene

mnohým mladým ľuďom... baví ma to. Lebo to je vlastne pokračovanie funkcie mojej matky 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.“

„... keď vidím, že v tej žene je potenciál, snažím sa ju povzbudzovať, aby robila na sebe, aby išla. Tým, že tie ženy mentorujem, tak tie, keď prídem s návrhom, že chcem do tejto riaditeľskej pozície ženu, tak väčšinou je to akceptované. Majú už prirodzenú autoritu vytvorenú tou svojou prácou. Čiže, snažím sa tie ženy dostať viac do povedomia.“

„Mojím heslom je, že vízia kráča ruka v ruke s misiou. Tí, čo môžu dávať, nech dávajú. Tí, čo môžu pomáhať, nech pomáhajú. Sú tu tisícky schopných manažérov, alebo vyslúžilcov, z ktorých by mohli byť krásni mentori. Táto skupina by mala byť podchytená a vložená do tohto programu, aby sa dostali ženy tam, kde by sa mali dostať.“

„Štruktúry boli vybudované, ľudí pod sebou som mala. Lebo časť mojej filozofie bola taká, že som mala pod sebou vždy dvoch ľudí pripravených, že môžu nastúpiť na moje miesto.“

5.2.3. Techniky na individuálnej úrovni

Medzi intervencie osobného rázu, ktoré ženám pomáhajú stúpať po organizačnom rebríčku patrí budovanie si kariéry tvrdou a postupnou prácou, proaktívny prístup a vytvorenie nového jazyka pre ženy (s odkazom na politickú príslušnosť).

5.2.4. Tvrdá práca, krok za krokom

„Robte do výšky vášho vysnívaného platu vašej vysnívanej pozície. Nie teraz. Akonáhle budete robiť do výšky terajšej pozície, tak na nej zostanete. Vždy musíte robiť viacej, ako keby ste boli o tú pozíciu vyššie.“

„Tá cesta je vždy postupná, ale musí byť dlhodobá a trvalá.“

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

„To nie je jeden impulz. To je stabilná práca. Práca. Ešte raz, ešte raz a ešte raz.“

„Drobnou, poctivou prácou (smiech). Ako som Vám povedala. Ja som tak od začiatku začala, krôčik po krôčiku. Lebo žena, keď sa vlastne dostane na líderskú pozíciu, oveľa viac musí poznať to

prostredie dole, aby proste vedela riadiť, ako ten muž. U žien je to veľmi veľká výhoda, keď príde do prostredia a má ho vydupané.”

5.2.5. Angažovanosť žien a vytvorenie nového jazyka

„My sa nemôžeme vyhnúť zodpovednosti za to, v akom je to stave [sektory, kde je najväčšie zastúpenie žien]. Nehnevajte sa. (pauza) Aj keď dajme tomu, štrajk učiteliek vedie muž, 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.”

„Musíme sa naučiť vybudovať silnú, moderne mysliacu ženskú organizáciu, ale nie ľavičiarsku. Ľavičiarke ženy, teda ženy inklinujúce k socialistickým myšlienkam, majú svoj jazyk, ktorému sa hovorí feministický. Ale my, ženy konzervatívnejšie, stredopravé, my nemáme svoj jazyk. My vlastne neexistujeme v tejto debate. My mlčíme. Mlčíme a musíme pozdvihnúť hlas.”

6. Záver

V záverečnej fáze rozhovoru som sa chcel od účastníčok dozvedieť:

1. čo bolo ich motiváciou zapojiť sa do výskumu;
2. čo by spravili ináč, keby mohli niečo zmeniť;
3. a čo by poradili ženám, ktoré rozmyšľajú a cítia, že by chceli pracovať v exekutive.

6.1. Motivácia na rozhovor

„Som predsedníčkou ženskej organizácie (s energiou) a chcem, aby ste si uvedomili aj Vy, čo idem urobiť a čo robím. Že sa snažím vybudovať na tejto obrovskej tradícii jednu fungujúcu ženskú organizáciu žien.“

„Myslím si, že je dôležité, že robíte takýto výskum a že je to vo verejnosti. Viac ľudí o tom číta a sú informovaní.“

„Chcela som podporiť to, čo sa robí. Aj ma to potešilo, že ste ma zavolali. Myslím si, že je dôležité povedať ženám z tejto sféry, že ako sa ten človek cíti.“

„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. Treba to povedomie spoločnosti meniť.“

„Pretože je to pre mňa prirodzené. Keď chceme v tejto spoločnosti niečo zmeniť, tak treba priložiť ruku k dielu.“

„Pretože chcem dosiahnuť zmenu. Pretože cez telefón ste sa mi zdali, že môžete byť ten, kto by to mohol posunúť.“

„Pri myšlienkach, ktoré vedú k tomu, aby sme pomohli ženám, budem vždy nápomocná.“

6.2. Čo s čarovným prútikom?

„V 80. rokoch by som nestratila nádej, že sa niečo zmení (dramatická pauza). Ja som stratila nádej, že dôjde k zmene. V 80. rokoch som rezignovala. Bola by som oveľa lepšie pripravená.“

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

„Určite by som venovala viac času rodine. Viacej by som delegovala od začiatku a nemyslela si, že bezo mňa sa to neurobí. Obdobie toho dospievania je to, čo ma jedine mrzí, že som nebola častejšie s tými mojimi deťmi.“

„Neviem, či by som išla znovu do toho [riadenia ľudí a firmy]. Možno by som sa viacej venovala tomu, čo ma baví dnes, ale to príde vekom. Možnože vtedy by som to tak necítila. Ale celý vývoj, ktorý som absolvovala, neľutujem.“

„Určite by som bola sebavedomejšia od začiatku. Išla by som ráznejšie do mnohých vecí. A teraz už mám vybudovanú omnoho väčšiu asertivitu než 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.“

6.3. Rada na záver

„...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.“

„Nebáť sa vstúpiť aj do neoverených vôd, lebo častokrát, 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 líderka. Môže vlastne urobiť oveľa viac. Takže veľká podpora a odvaha.“

„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. Chodte do tých manažérskych pozícií. Ale chodte 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 vysokej manažérskej funkcie otrlé a pripravené na to, zobrať nielen riziko, ale aj zodpovednosť zaň. A nebáť sa ceníť si seba.“

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

„Ceníť si 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 pozícii zarába viac než 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.“

„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 komunikácii. A práve ten líder dokáže kolektív ako pozdvihnúť, tak ho aj zničiť. Treba si veriť. Treba 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.“

„Nie je to len o výsledkoch. Je to aj o 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. Mala by vedieť vytvoriť zázemie tým ľuďom, aby naopak, ona mala potom zázemie, dobrú pracovnú klímu. A hlavne by som povedala, že pri závažných rozhodnutiach trikrát 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.“

„Aby zostali sebou. Aby boli úprimné. Aby boli pracovité, Aby, keď sa im niečo nepodarí, 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. Mať dobré vzťahy aj s podriadenými, aj s nadriadenými, aj s okolím. Takže, aby si budovali úprimné vzťahy a aby boli silné.“

„Musíme prebrať zodpovednosť. Dnes sme sa dostali do situácie, že všetci hovoria, že nemáme výrazných mužských lídrov. Jednoducho, je teraz na nás, aby sme vygenerovali medzi sebou líderky. A my, ktoré sme staršie, aby sme pomohli potenciálnym líderkam a podali im všetky pomocné ruky.“

Pokračuje: „A to platí pre ženy, aj pre mužov. Pretože neschopní, netaľentovaní majú od detstva okolo seba obrovské množstvo ľudí a celú rodinu, ktorá ich ťahá. Ale talentovaní ľudia, ktorým dobre funguje mozog, ktorí sa ľahko učia, tých nechávame tak, lebo vraj si sami pomôžu. Práve tým je hlavne treba pomôcť. My sme stáročia „brain raise“ krajina. A je to na nás, aby sme znova zo Slovenska urobili ambicióznou krajinu. Inak tu ambiciózných ľudí nebudeme mať.“

Záver autora

Výsledky z výskumu sú pozitívnym krokom k tomu, aby naša spoločnosť získala hlbší pohľad na nie vždy jednoduchú cestu líderiek na vrchol. Navyše, intervencie navrhnuté účastníčkami sú efektívnym návodom na začatie procesu vývoja budúcej generácie líderiek. A to či už na spoločenskom, organizačnom, alebo na individuálnom stupni. Možno by na začiatok stačilo, keby sme si pod svoje ochranné krídla zobrali jednu budúcu líderku. Je totiž otázne, či na požadovanú zmenu bude stačiť, ak ostaneme iba pri čítaní reportu...

O autorovi

Peter Ulčin je psychológ a majiteľ londýnskej konzultačnej spoločnosti Executive & Business Consulting Ltd. Jeho cieľ je zvyšovať efektívnosť klientov i celej spoločnosti.

Medzi jeho klientov patria ľudia a firmy zo štátneho sektora (Ministry of Health UK, Úrad vlády SR), ako aj súkromnej sféry (Accenture, Slovak Telekom, VVS a.s., Avon).

Pravidelne publikuje odborné témy (*Moderní řízení, Psychologie Dnes, Zisk Manažment, Trend*) a vystupuje v televíznych diskusiách (TA3). Tento rok vydal knihu o efektívnej komunikácii *Jak prodávat, aby od vás kupovali*.

Bibliografia

Adler, R.D. *Women in the executive suite correlate to high profits.*

Bitušíková, A. (2005). (In) visible women in political life in Slovakia. *Czech Sociological Review*, 41, 6, 1005-1021.

Bútorová, Z. (2009). Twenty years of maturing: Slovak women exploring the frontiers of democracy. *International Journal of politics, culture and society; & Beyond: The future of democratic politics.*

Doyle-Morris, S. (2009). *Beyond the boys' club.* Wit and Wisdom Press. UK.

Jalalzai, F. & Krook, M.L. (2010). Beyond Hillary and Benazir: Women's political leadership worldwide. *International Political Science Review*, 31, 1, 5-21.

Krajčírovičová, B. & Luppová, S. (2016). Mužská záležitosť. Takto sa menil podiel žien v slovenskom parlamente. *Hospodárske noviny*, available at <http://hnonline.sk/slovensko/594418-muzska-zalezitost-takto-sa-menil-podiel-zien-v-slovenskom-parlamente>.

Kunovich, S. (2003). The representation of Polish and Czech women in national politics: Predicting electoral list position. *Comparative politics*, 35, 3, 273-271.

OECD, (2016). *Background report: Conference on improving women's access to leadership.* Paris.

Rosin, H. (2013). *The end of men and the rise of women.* Penguin Books. London.

Ulčin, P. (2014). Ryba smrdí od hlavy: Jak firma přišla o milion. *Moderní řízení*, 10, 32-34.

Ulčin, P. (2015). Úspěšná žena na manažerské pozici? Zapomeňte! *Moderní řízení*, 10, 34-36.

Ulčin, P. (2012). *Being left with yourself at work: The mediation effect of personality types, traits, and motivation on burnout; the mediation effect of job stressors on burnout and job satisfaction.* Thesis submitted in partial fulfilment of an MSc in Occupational Psychology.

Wrigley, B. J. (2002). Glass ceiling? What glass ceiling? A qualitative study of how women view the glass ceiling in public relations and communications. *Journals of public relations research*, 14, 1, 27-55.