



Odvaha investovat

Sebevědomé Slovenky

Slovenské ženy se o své finance a majetek starají rády samy. Navíc jsou jako investorky odvážnější než Češky.

Zachránkyně

Marta Guthová postavila na nohy firmu, kde se školí piloti z celého světa. Baví ji, když je třeba věci otočit a dát jim nový směr.

Cesta vzhůru

Ženy v top managementu musí prokázat nejen talent pro vedení týmů a odbornost, ale často splnit i vyšší nároky než muži.

Hrdinky na ledě

Díky medailím se fanoušci, ale i část funkcionářů nekouká na ženský hokej skrz prsty. Velkou zásluhu na tom má Tereza Sadilová.



Raiffeisen
Private Banking

Exkluzivní služby pro vaši budoucnost



Dvojnásobný držitel ocenění Euromoney Private Banking Awards

Naši privátní bankéři se o vás starají s ohledem na vaše individuální potřeby. Navhne vám řešení na míru tak, aby váš majetek prosperoval i pro budoucí generace.

Více na rb.cz/private-banking



Vážené čtenářky a čtenáři,

po dvou letech jsme se v magazínu NextŽeny vrátili k tématu finančního a investičního chování žen a jak se při správě majetku liší od mužů. Tentokrát jsme ale zvolili mezinárodní přesah. Přinášíme výsledky unikátního průzkumu, který zkoumal přístupy k investičnímu rozhodování a řízení majetku mezi ženami a muži na Slovensku. Jenže díky tomu, že respondentky a respondenti odpovídali na stejnou sadu otázek jako v roce 2023 Češky a Češi, jsme získali jedinečné srovnání, co mají společného a co naopak odlišuje Češky a Slovenky z pohledu finančního chování a rozhodování. V některých aspektech jsou rozdíly nečekané.

Čísla a statistiky letos doplňujeme inspirativními příběhy silných žen, které mají jasnou vizi a jdou cílevědomě za jejím naplněním. Boříme tak jeden ze stereotypů, že ženy nejsou dostatečně sebevědomé a pochybují o svých schopnostech a dovednostech, což jim brání ve větším rozletu. Je radost poslouchat vyprávění Emílie Mamašové o snaze podporovat ženské podnikatelky nebo Marty Guthové o tom, jak postavila na nohy výcvikové středisko, které školí piloty a palubní personál z celého světa. Nemluvě o Olze Afanasjevě, vizionářce, která posouvá hranice pro využívání umělé inteligence. Silné příběhy ovšem není třeba hledat jen v byznyse, jak ukazuje odhodlání, s jakým se Tereza Sadilová rozhodla změnit podmínky pro ženský hokej v Česku.

Nezastíráme, že se ženy musí stále potýkat s řadou předsudků a nespravedlností. Vidět je to ve vrcholovém sportu, kde si ty nejlepší atletky mohou nechat jen zdát o příjmech, které inkasují nejlepší muži. Podobně ve světě umění se desetiletí přehlížení ženských autorek projevuje

výraznými cenovými rozdíly, za kolik se na světových aukcích prodávají nejkvalitnější díla mužů a žen. O postavení žen a vnímání jejich role ve společnosti vypovídá i jedna netradiční metrika. Podívali jsme se na to, kolik žen se vyskytuje na bankovkách světových měn. A nebyl to úplně povzbudivý pohled. I když jsou země, které si už řekly, že minimálně na polovině platidel budou významné ženy z jejich historie. NextŽeny nejsou tradiční magazín. Vytváříme ho jednou za rok a věříme, že i když si ho přečtete s odstupem několika měsíců, najdete v něm nejen inspiraci, ale také radost a hrdost. Ať už jste žena, nebo muž.

Příjemné čtení!

Štěpán Dlouhý
CEO Premium Media Group



Obsah

4

Slovenky vs. Češky Samostatnější a sebevědomější

Slovenské ženy se o své finance a majetek starají rády samy. Navíc se nebojí riskovat. Češky jsou jako investorky konzervativnější. Unikátní možnost srovnání finančního a investičního chování žen v Česku a na Slovensku přináší aktuální průzkum NextŽeny.



16

Investorka Emília Mamajová

Ženy rozhodují o většině nákupů, přesto jsou ve světě investic stále spíš výjimkou. Emília Mamajová v tom vidí příležitost. Z prostředí velkých investičních hráčů se vydala cestou, na které cíleně podporuje smíšené týmy a menší, ale rostoucí firmy.



30

Ženy o sobě nesmí pochybovat

Ženy na cestě do vrcholového managementu musí prokázat nejen talent pro vedení týmů a odbornost, ale často splnit i vyšší nároky než muži, aby vůbec stejnou příležitost dostaly. Svě o tom ví Kateřina Kupková, Dita Pasquier, Ivana Benešová či Kateřina Braithwaite.



38

Zachránkyně Marta Guthová

Když tato energická žena vstoupila v devadesátkách do investičního světa, netušila, že ji osud jednou zavane na letiště. Dnes stojí v čele výcvikového centra, kde se školí dopravní piloti i posádky z celého světa a které musela po svém nástupu před třemi lety vyvést z hluboké krize.

58

Olga Afanasjeva věří v dobrou AI

O tom, jak umělá inteligence pomůže lidstvu, mluví tak zapáleně, že chcete, aby se tato budoucnost už stala realitou. Olga Afanasjeva je bytostná technooptimistka a říká, že s pomocí AI budeme natolik moudří, že nebudeme muset řešit morální dilema hry s nulovým součtem.



86

Umělkyně na trhu

Dnes jsme se již vymanili ze zobecňujících nálepek, často posměšných až hanlivých na úkor žen umělkyní. Jenže v cenách to ještě vidět není. Dvacetkrát už díla mužů na aukcích prolomila hranici 100 milionů dolarů, ovšem žádná výtvarnice dosud nepřekonala ani poloviční sumu.

66

Touha po dlouhém životě

Koncept longevity je umění zůstat živý, a nejen naživu. Lidé na to slyší a chtějí funkční a kvalitní produkty a začínají o sebe pečovat čím dál víc. Vzniká tak de facto nový životní styl, říká Zuzana Krejčí, jedna z podnikatelek, která na tomto miliardovém trhu našla svou příležitost.



106

**První žena českého hokeje
Tereza Sadilová**

Český ženský hokej zažil obrovský výkonnostní vzestup. Z mistrovství světa přivezly hokejistky dva bronzy a dvě čtvrtá místa. I díky těmto úspěchům se už nekouká na ženský hokej skrz prsty. Velkou zásluhu na tom má Tereza Sadilová, generální manažerka ženské hokejové reprezentace.

Slovenky vs. Češky

Samostatnější a sebevědomější

Slovenské ženy se o své finance a majetek starají rády samy. Navíc se nebojí riskovat. Češky jsou jako investorky konzervativnější a o financích rozhodují spíše spolu s členy rodiny. Unikátní možnost srovnání finančního a investičního chování žen v Česku a na Slovensku přináší aktuální průzkum NextŽeny advokátní kanceláře HAVEL & PARTNERS, rodinné kanceláře ONE FAMILY OFFICE a společností RSM a VISA. Slovenkám letos sociologové kladli stejné otázky jako před dvěma lety Češkám.

Text: Jan Stuchlík Foto: Silvia Slafkovská





Přestože se situace v posledních letech zlepšuje, ženy jako investorky a správkyně majetku si stále teprve hledají cestu na finanční trhy. Platí to napříč zeměmi střední Evropy. Rozdíly v investičním chování mezi muži a ženami mají hluboce zakořeněné příčiny dané historickými socioekonomickými faktory i psychologickými bariérami. Jedním z nejvýraznějších genderových rozdílů, které ovlivňují přístup žen na finanční trhy a obecně i k investování, je stále ještě nerovnost v odměňování. V zemích střední a východní Evropy ženy v průměru vydělávají o 18 až 22 procent méně než muži. Bariéru k aktivnějšímu investičnímu rozhodování představuje přerušení kariéry kvůli mateřství a nedostatek ženských vzorů ve finančním sektoru. Překážkou jsou i psychologické faktory jako nižší sebevědomí žen, které často v různých průzkumech uvádějí, že se ve světě financí neorientují tak jako muži. Jak genderové rozdíly v přístupu k investování a správě svých i rodinných financí vypadají v praxi, zmapoval už v roce 2023 unikátní průzkum advokátní kanceláře Havel & Partners a společnosti RSM ve spolupráci s UBS. Letos stejné otázky v průzkumu NextŽeny výzkumníci položili také investorkám a investorům na Slovensku. Vznikla tak jedinečná příležitost srovnat chování českých a slovenských investorek.

Oba průzkumy potvrzují, že ženy si při investování zakládají na dlouhodobém přístupu a méně vyhledávají rizikové investice než muži. I když v případě slovenských žen, zejména těch mladších, je vidět, že jsou ochotny v cestě za vyšším výnosem riskovat o něco více než české investorky. Právě dlouhodobý pohled a investiční disciplína, kdy ženy méně podléhají emocím v dobách propadů trhů a drží se své investiční strategie kup a drž, jim v dlouhém horizontu zajišťuje lepší výsledky, než jakých dosahují muži investoři. Studie v západní Evropě a Spojených státech tento rozdíl vyčíslily na 1,8 procenta. O tolik ženy porážejí v průměrném výnosu svých portfolií muže.

Mezinárodní i věkové srovnání

Oslovený vzorek populace investorů v českém a slovenském průzkumu Havel & Partners byl odlišný. Mezi Slovenkami bylo o deset procentních bodů více odpovídajících v kategorii 18 až 34 let, naopak ve věku od 35 do 44 let byly o deset procentních bodů více zastoupeny Češky. Průzkum tak lze interpretovat nejen jako srovnání mezi Čechkami a Slovenkami, ale také jako srovnání finančního a investičního chování mladší a starší generace žen. Mezi Slovenkami bylo také o polovinu více respondentek v nejnižší majetkové kategorii (do 5 milionů korun). Naopak s majetkem od 5 do 20 milionů korun bylo mezi respondentkami více Čechek (49 %) než Slovenek (33 %). Podobně byl strukturovaný vzorek respondentek také

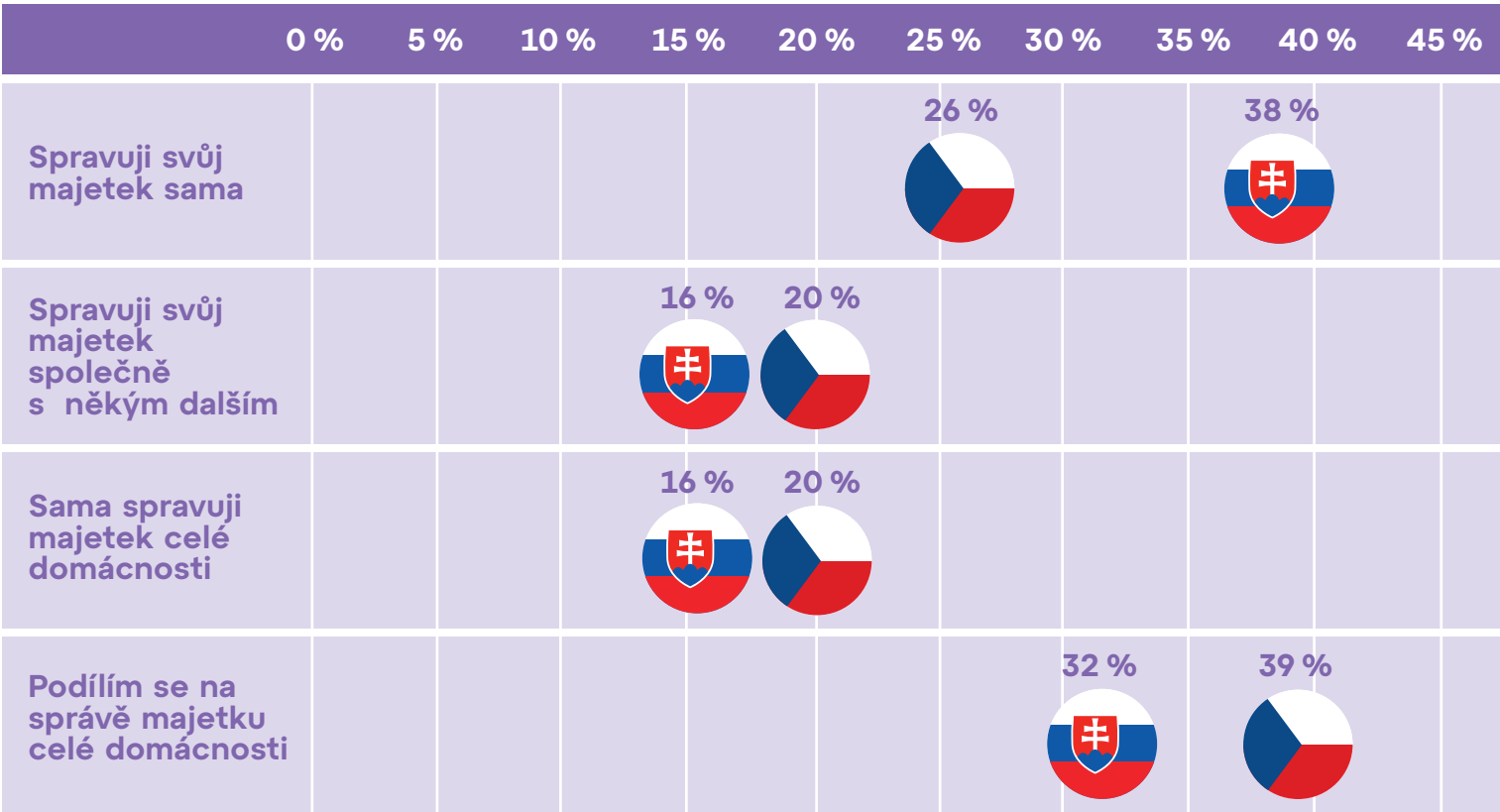
s ohledem na jejich příjmy. S příjmem do 50 tisíc korun měsíčně bylo na Slovensku 42 procent účastnic, zatímco v Česku 21 procent. V Česku tak odpovídaly bohatší respondentky, které mají nejen vyšší investovatelný majetek, ale také mohou na investice vyčlenit větší část svých příjmů. I v tomto ohledu lze na srovnání výsledků českého a slovenského průzkumu nahlížet také jako na srovnání přístupu k investování a řízení finančních záležitostí mezi méně majetnými a bohatšími ženami.

Slovenky jsou sebevědomější než Češky

Slovenské investorky spravují nejčastěji své vlastní finance samy. Zhruba třetina slovenských žen při správě financí domácnosti zpravidla spolupracuje s někým dalším, zatímco slovenští muži častěji spravují finance celé domácnosti sami. Investorky a investoři na Slovensku nejčastěji uvádí, že rozhodující slovo o rodinných financích mají společně s partnerem či partnerkou. Nejčastější emocí při spravování financí a majetku je zodpovědnost, a to bez rozdílů mezi investory a investorkami. Druhým nejčastějším pocitem je jistota a přehled. Slovenky se ve srovnání s Čechkami jeví samostatnější a sebevědomější. Rozdíl mezi oběma v oblasti rozhodování ovšem z části vyplývá i z rozdílnosti složení vzorku respondentek. Mezi Slovenkami 38 procent tvrdí, že spravuje pouze svůj majetek a řeší pouze své finanční záležitosti. Češky před dvěma lety totéž uvedly ve 26 procentech případů. Tento rozdíl odpovídá

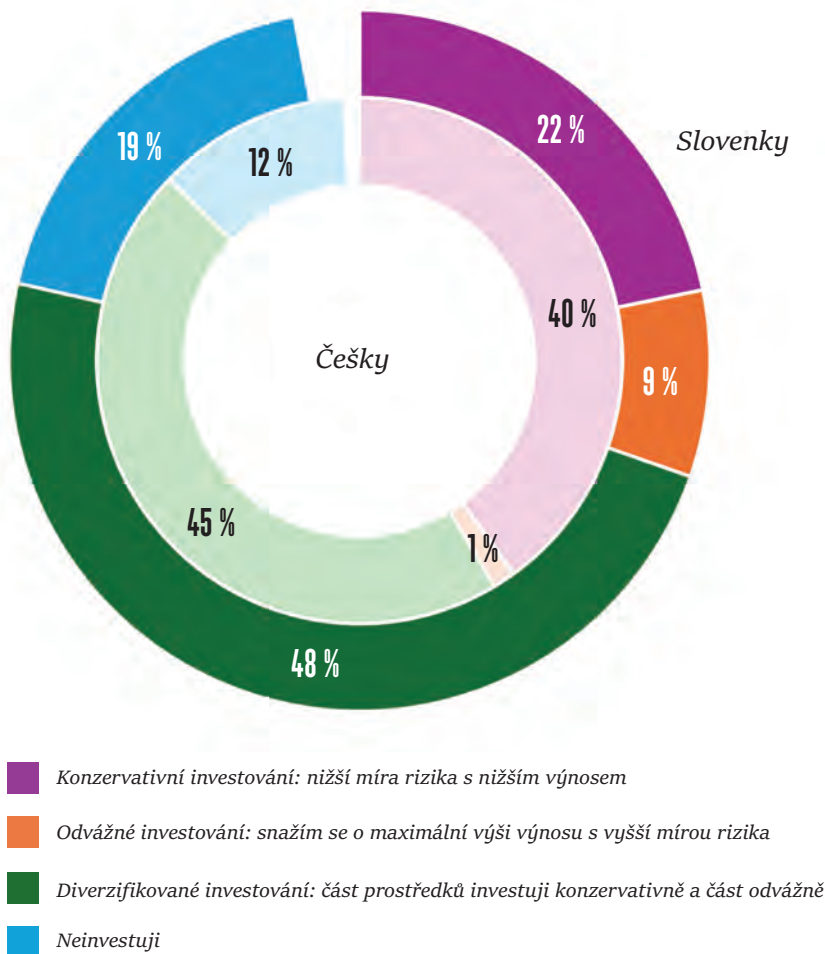
Češky vs. Slovenky: Jak spravují svůj a rodinný majetek

Zdroj: ČR – průzkum NextŽeny, 2023; SR – průzkum NextŽeny, 2025



Češky vs. Slovenky: Jakou volí investiční strategii

Zdroj: ČR – průzkum NextŽeny, 2023; SR – průzkum NextŽeny, 2025



tomu, že mezi Slovenkami bylo o polovinu více respondentek ve věku do 34 let, u kterých je větší pravděpodobnost, že jsou single nebo ještě nežijí v manželství. Tudiž mají plnou kontrolu a odpovědnost za své příjmy i majetek.

Pokud se ale Slovenky podílejí na finanční správě majetku s někým dalším, výrazně více než Češky rozhodují společně s partnerem. Zatímco v českých domácnostech 45 procent žen tvrdí, že mají rozhodující slovo ony, a jen 24 procent uvádí, že jejich hlas má stejnou váhu jako partnerův, mezi Slovenkami je jen 21 procent těch, které se vnímají jako dominantní při finančním rozhodování. Dvě třetiny naopak rozhodují konsensuálně s partnerem.

Na srovnání Čechek a Slovenek lze také ilustrovat, jak se investiční motivace přizpůsobují potřebám v různém věku a objemu majetku. Vzorek Čechek obsahoval starší a majetnější populaci žen. I proto 83 procent z nich jako hlavní důvod investování uvádělo ochranu majetku proti znehodnocení volných finančních prostředků. Mezi Slovenkami, jejichž vzorek byl mladší a méně majetný, je tento motiv se 60 procenty odpovědí na druhém místě. Slovenky nejčastěji při investování myslí na zajištění na stáří (67 %), které bylo v českém průzkumu na druhém místě (76 % odpovědí).

S mladším a méně majetným vzorkem slovenských žen může souviset také vyšší podíl Slovenek, které tvrdí, že investují, aby si mohly koupit věci, které chtějí (34 % vs. 24 % Čechek). Jinými slovy, s nižšími příjmy a s celkově menším objemem vytvořeného majetku kvůli kratší pracovní kariéře

musí Slovenky přemýšlet o zajištění svých potřeb a tužeb jinak než bohatší Češky, které se zúčastnily českého průzkumu. Mezi Slovenkami do 34 let uvedlo tento důvod investování 38 procent respondentek, ve věkové kategorii od 34 do 44 let to bylo dokonce 45 procent žen.

Necelá pětina Slovenek uvedla, že neinvestuje vůbec. V Česku bylo takových žen 12 procent. I v tomto případě hraje na Slovensku roli věk. Tentokrát se ovšem výrazně vyšší pravděpodobnost, že neinvestují, týká starších žen. Téměř dvě pětiny Slovenek, které neinvestují, spadají do věkové skupiny od 45 do 54 let.

Slováci investují diverzifikovaně

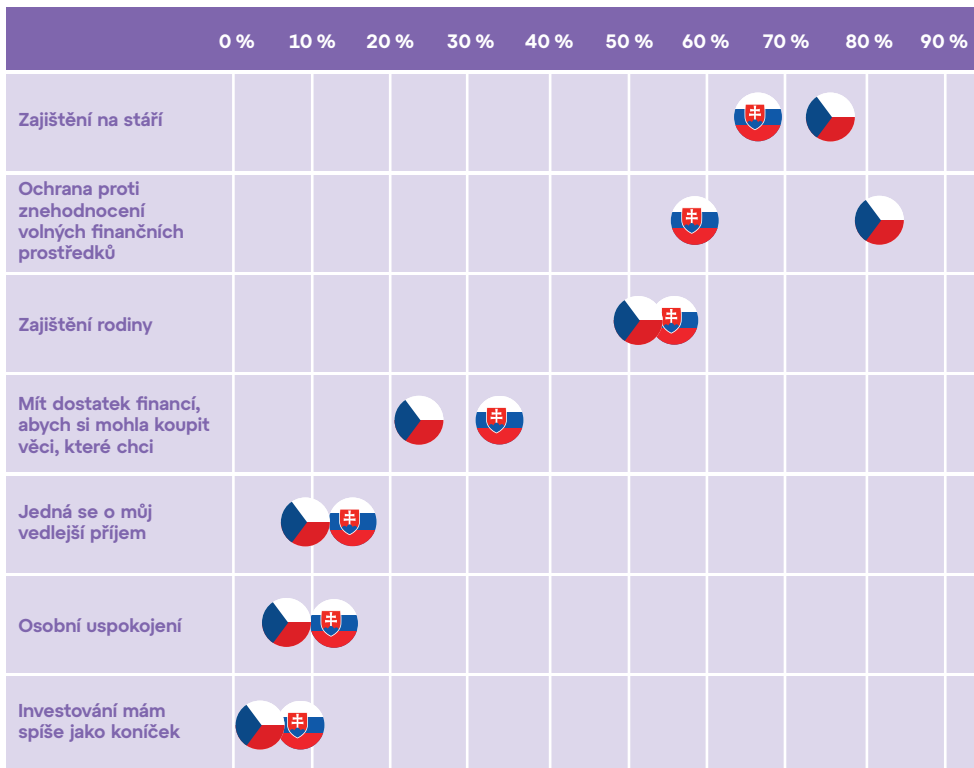
Nejvíce využívaným typem investování mezi slovenskými investory a investorkami je diverzifikované investování. Muži častěji investují do rizikovějších aktiv, zatímco ženy volí spíše konzervativnější přístup. Nejčastěji zmiňovanými důvody, proč investoři a investorky investují, jsou ochrana proti znehodnocení volných prostředků a zajištění na stáří. Investoři přitom častěji než investorky uvádějí, že je pro ně investování koníček.

V současnosti jsou mezi slovenskou populací jako investiční možnosti nejvíce využívané ukládání peněz na spořicí účet a spoření na důchod. Rizikové fondy využívají častěji investoři, podobně pak i akcie, dluhopisy a kryptoměny. Ženy nechávají častěji než muži své peníze na běžném účtu.

Do budoucna z produktů, které nemají, plánují investoři a investorky využít nejčastěji možnosti investic do komodit a nemovitostí, dále také rizikovější investiční fondy a akcie. Investorky

Češky vs. Slovenky: Proč investují

Zdroj: ČR – průzkum NextŽeny, 2023; SR – průzkum NextŽeny, 2025



Pozn.: Rozdíl v odpovědi Ochrana proti znehodnocení volných finančních prostředků ovlivnila různá míra inflace mezi roky 2023 a 2025, kdy byly průzkumy v ČR a SR provedeny.

Češky vs. Slovenky: Jaké využívají finanční a investiční produkty

Zdroj: ČR – průzkum NextŽeny, 2023; SR – průzkum NextŽeny, 2025



Pozn.: Rozdíl v odpovědi Spořicí účty ovlivnila různá výše úrokových sazeb v ČR a eurozóně mezi roky 2023 a 2025, kdy byly průzkumy v ČR a SR provedeny.

do budoucna nejčastěji důvěřují nemovitostem. Investoři častěji důvěřují technologiím, obraně a kryptoměnám. Pokud slovenské ženy investují, preferují konzervativní investování před tím odvážným. Diverzifikované investování volí ženy zhruba v polovině případů. S rostoucím věkem žen stoupá využívání diverzifikovaného investování. Slovenské ženy investorky se do investic v rámci rizikových investičních fondů pouštějí méně často než muži.

Portfoliu vládne spoření na důchod

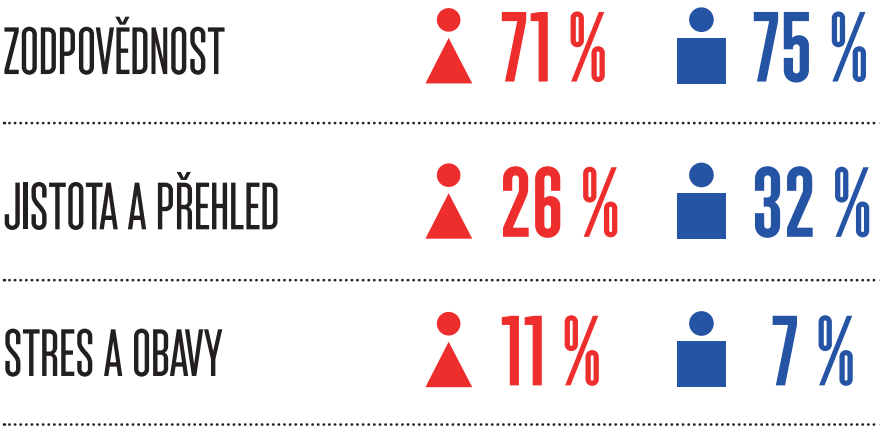
Slovenky jsou v investování o něco odvážnější než Češky. Jsou ochotnější nakupovat do portfolia rizikovější nástroje jako akcie nebo investovat do dynamičtějších investičních fondů s rizikovějším profilem, které ale výměnou nabízejí šanci získat vyšší výnos. Tento závěr průzkumu může být částečně ovlivněn složením vzorku respondentek. V tom slovenském byl větší podíl mladších žen, které jsou ochotnější tolerovat vyšší riziko než ženy ve vyšším věku, kterých bylo v českém vzorku více. V základních složkách majetkového portfolia se Češky a Slovenky příliš neliší. Vysoký podíl, ke čtyřem pětina, uvádí, že peníze ukládá do některého z nástrojů spoření na důchod a finance má uloženo také na běžném účtu. V Česku před dvěma roky 83 procent respondentek uvádělo, že peníze ukládá na spořicí účet. Mezi Slovenkami letos podobně smýšlejících investorek bylo 71 procent. Tento rozdíl může být způsoben obecně poklesem úrokových sazeb

v posledních dvou letech, což snížilo atraktivitu spořicíh účtů jako investičního instrumentu. Navíc díky členství Slovenska v eurozóně, která i v předchozích letech měla nižší hladinu úrokových sazeb než Česko, jsou spořicí účty na Slovensku méně atraktivní. Slovenští investoři a investorky jsou proto zvyklejší hledat vyšší výnos v jiných nástrojích. S rostoucím věkem muži opouštějí rizikové investice a přecházejí častěji k diverzifikovanému investování, kde jednotlivé nástroje více vyvažují poměr rizika a výnosu. Ženy nejčastěji investují ve věku od 35 až 44 let, a to především do

diverzifikovaných a konzervativních investic. Lidé s nejvyššími majetky nejčastěji volí diverzifikované investice. Muži jsou více nakloněni odváznému investování, tato tendence poté klesá s majetkem převyšujícím 830 000 eur (do 20 milionů korun). U žen s rostoucím majetkem stoupá konzervativnější investování. **Větší tolerance k riziku** Slovenky se ale nezříkají ani rizikových investic s vysokým potenciálem růstu. Nákup akcií je oblíbený zejména u mladších žen. V portfoliu je mají dvě třetiny žen do 34 let a polovina žen ve

Slovensko: ženy vs. muži
Jaké zažívají pocity při investování

Zdroj: Průzkum NextŽeny SR, 2025



věku od 35 do 44 let. Méně rizikové dluhopisy jsou také doménou spíše mladších žen. Ve věkové kategorii od 18 do 34 let je má v portfoliu pětina žen. K rizikovým investičním fondům inklinují rovněž mladší Slovenky. Zhruba tři čtvrtiny žen do 34 let už má v těchto fondech zainvestované peníze nebo je plánuje využívat do budoucna. Ve věku od 35 do 44 let je tento podíl 70procentní.

Spoření na důchod má 94 procent žen ve věku od 35 do 44 let a 70 procent nejmladších žen do 34 let věku. Čtvrtina nejmladších žen, které si zatím pravidelně na stáří nespoří, navíc plánuje v budoucnu tento produkt využívat.

Obliba nemovitostí jako investičního nástroje roste s věkem, což opět souvisí s životním cyklem, postupnou kumulací majetku a růstu příjmů. Přes polovinu žen ve věku od 35 do 54 let už nemovitost vlastní a vnímají ji jako investiční možnost. Ve věkové skupině nad 55 let je majitelkou nemovitostí 68 procent dotázaných žen. Důvěra v nemovitosti jako investiční nástroj je ovšem vidět také u nejmladších Slovenek. Nemovitosti z nich vlastní dvě pětiny dotázaných, ale další dvě pětiny si chce dům nebo byt pořídit v budoucnu.

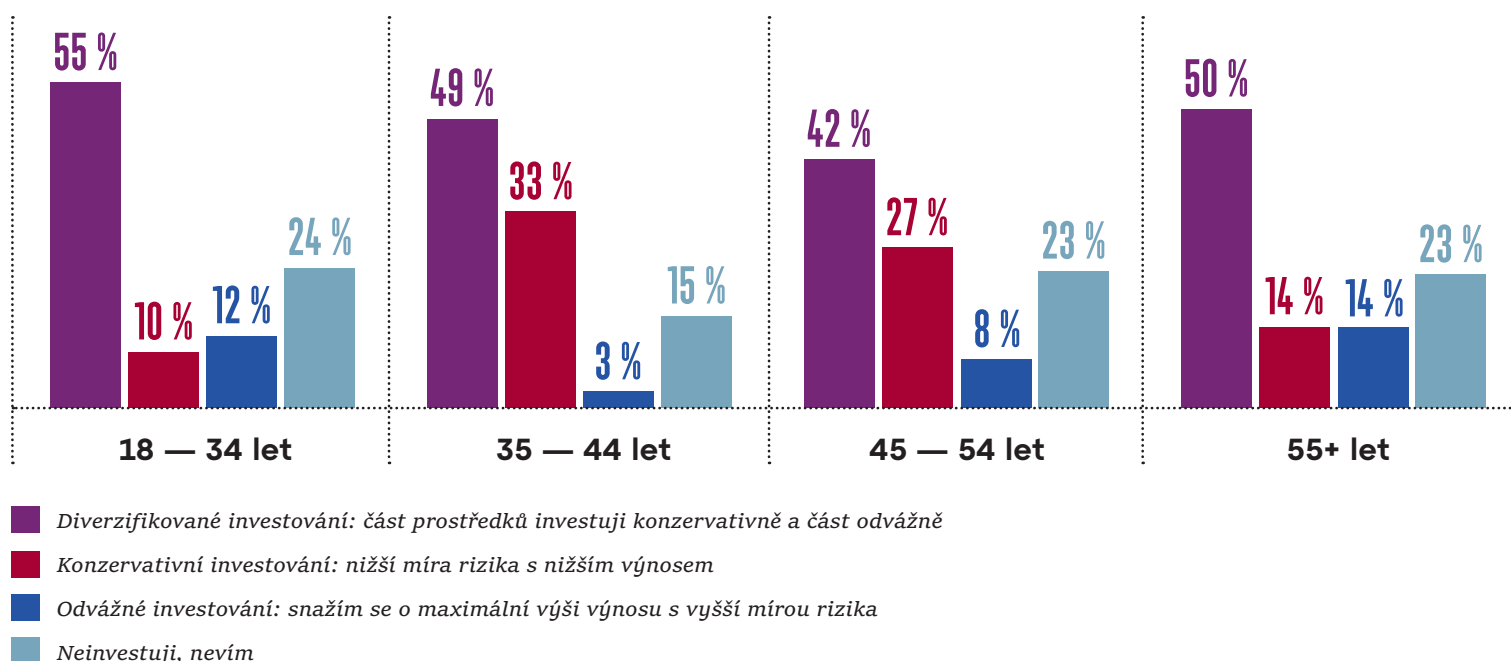
Slovensko: ženy vs. muži Jaké preferují investiční strategie

Zdroj: Průzkum NextŽeny SR, 2025



Jak investují Slovenky podle věku

Zdroj: Průzkum NextŽeny SR, 2025



Češi a Slováci a investice do CSR

Ochota investovat do obecně prospěšných aktivit se v Česku a na Slovensku mezi investory a investorkami poměrně výrazně liší. Zatímco v letošním průzkumu na Slovensku odpovědělo 39 procent respondentů, že do CSR aktivit vůbec neinvestují, ve stejném průzkumu před dvěma roky v Česku mělo stejný postoj k těmto aktivitám jen 11 procent respondentů. Nicméně na Slovensku platí, že s rostoucími měsíčními příjmy stoupá množství investic do CSR aktivit. S příjmy nad 4000 eur měsíčně klesá podíl lidí, kteří neinvestují vůbec na přibližně pětinu. Nejčastěji do CSR aktivit investují alespoň část svých ročních příjmů členové vrcholového managementu. Nejméně pak zaměstnanci bez manažerských pravomocí či živnostníci bez zaměstnanců. Méně než jedno procento ročních příjmů do CSR aktivit investuje 32 procent Slováků a Slovenek. V Česku se do této skupiny zařadilo 48 procent respondentů.

Mladé Slovenky investují pravidelně

S mladším věkem roste ochota pravidelně investovat. V nejmladší kategorii od 18 do 34 let pravidelně investuje nebo si odkládá peníze přibližně tři čtvrtiny žen. Podobné je to i u žen ve věku od 35 do 44 let. Ve srovnání s muži jsou ženy disciplinovanější. Mají tendenci se spíše držet pravidelného měsíčního plánu, zatímco u mužů se o něco častěji vyskytuje nepravidelné investování jen několikrát za rok.

Jako jediná skupina ve sledovaném vzorku uváděli mladí Slováci, že se investování věnují denně, což odpovídá i tomu, že muži celkově označují investování jako svůj koníček. Mladší generace je navíc ochotnější používat digitální nástroje a aplikace, které denní obchodování na finančních trzích výrazně usnadnily. Mobilní aplikace brokerů nebo bank využívají také mladší Slovenky. Naopak ženy ve středním věku pro investování častěji používají internetové bankovníctví.

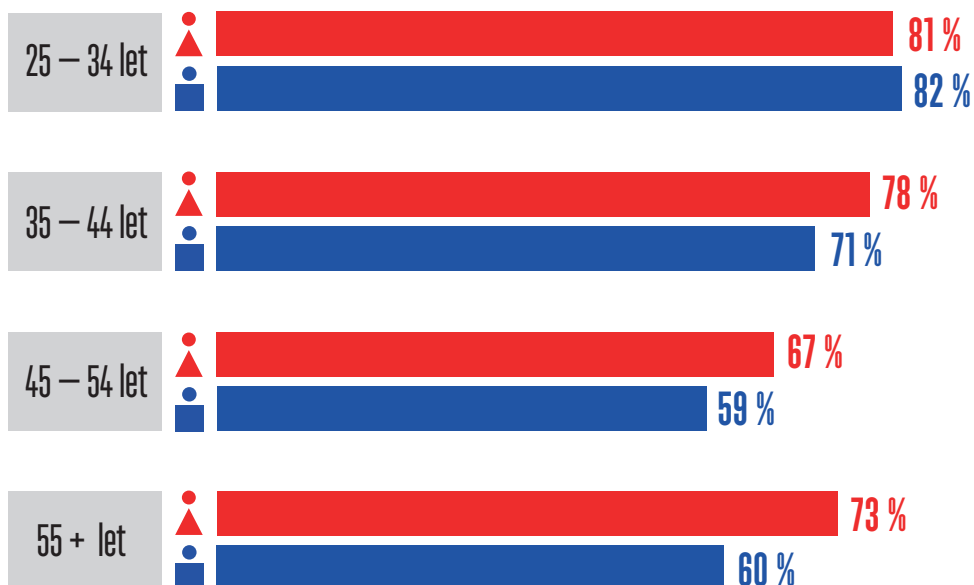
Slováci věří poradcům více než institucím

Na Slovensku využívá služeb poradců v oblastech investic a správy majetku 41 procent žen. Od mužů se v tomto ohledu příliš neliší, poradit si nechává 40 procent z nich. Ve srovnání s českými investory ovšem Slovenky a Slováci přece jen spoléhají více na vlastní síly (30 %, resp. 32 %). Investoři a investorky nejčastěji s odborníky konzultují pouze jednotlivé záležitosti. V Česku služeb poradců využívá 49 procent žen a 43 procent mužů.

Slovensko: ženy vs. muži

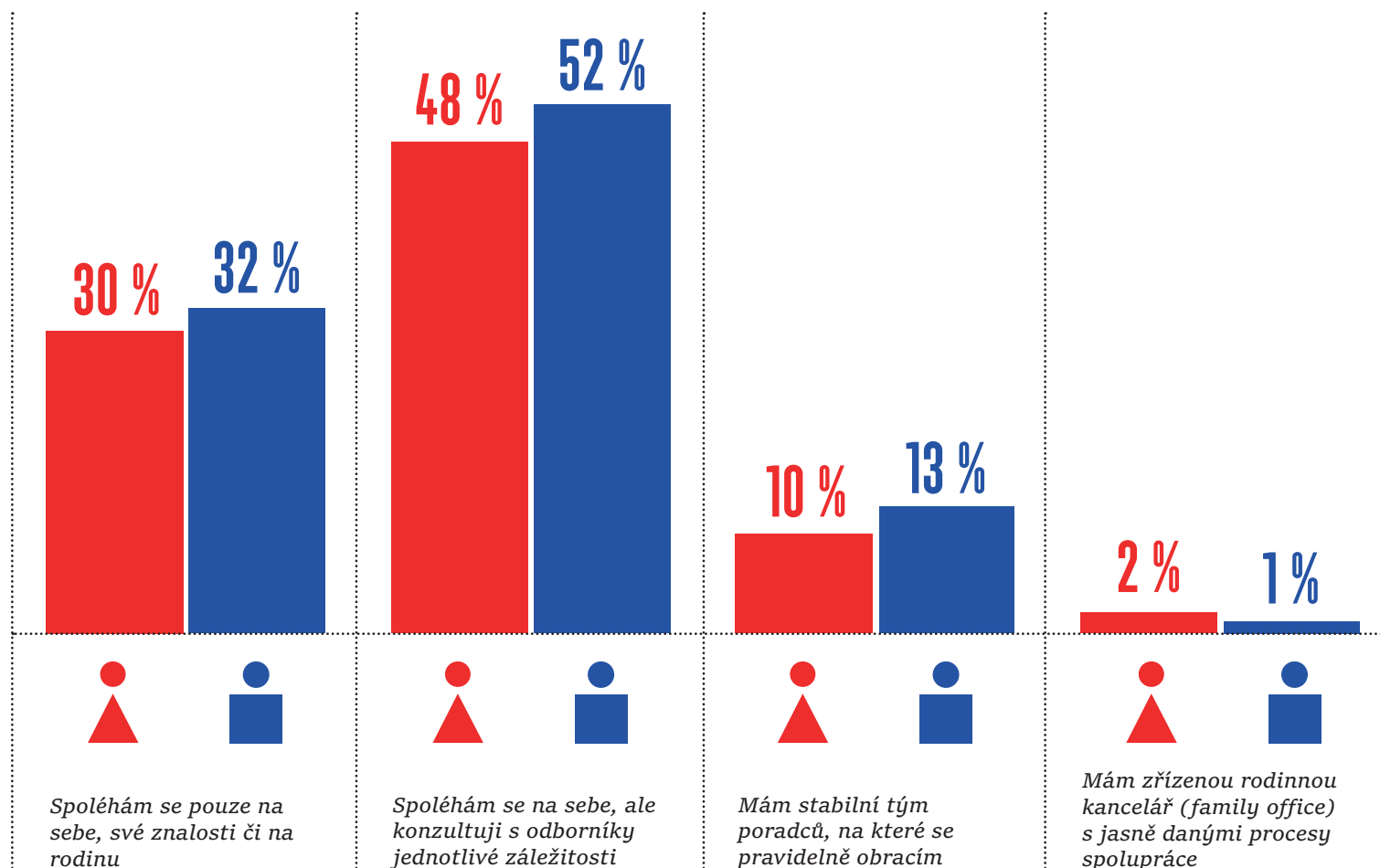
Kdo pravidelně investuje každý měsíc

Zdroj: Průzkum NextŽeny SR, 2025



Slovensko: ženy vs. muži — Na koho se spoléhají při investování

Zdroj: Průzkum NextŽeny SR, 2025

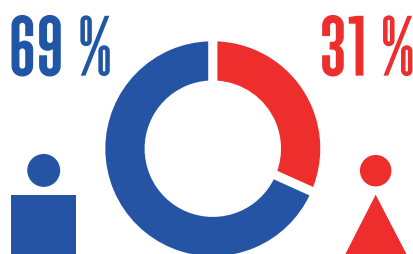


Využívání finančních poradců v Česku a na Slovensku

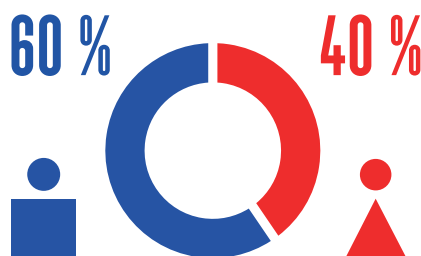
Průzkumy Havel & Partners nepřímo odhalily, že v Česku na straně poradců zjevně pracuje méně žen než na Slovensku. Zatímco v Česku má ženského poradce 31 procent žen a 19 procent mužů, na Slovensku je to 40 procent žen a 38 procent mužů.

Pohlaví finančního poradce

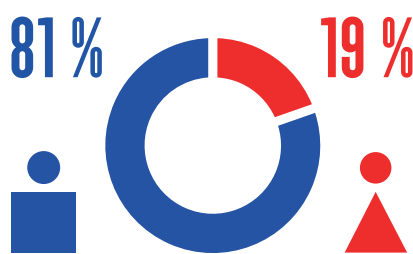
49 % ČEŠEK
VYUŽIVÁ SLUŽEB PORADENSTVÍ
V OBLASTECH INVESTIC A SPRÁVY
MAJETKU



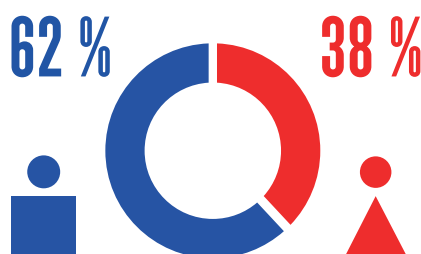
41 % SLOVENEK
VYUŽIVÁ SLUŽEB PORADENSTVÍ
V OBLASTECH INVESTIC A SPRÁVY
MAJETKU



43 % ČECHŮ
VYUŽIVÁ SLUŽEB PORADENSTVÍ
V OBLASTECH INVESTIC A SPRÁVY
MAJETKU



40 % SLOVÁKŮ
VYUŽIVÁ SLUŽEB PORADENSTVÍ
V OBLASTECH INVESTIC A SPRÁVY
MAJETKU



Role žen ve správě majetku sílí

Ženy budou postupně přebírat správu velkých majetků. Nejenže jsou ženy stále úspěšnější a budou díky tomu navyšovat své bohatství, ale zároveň se budou z titulu dědictví podílet na transferu majetku mezi generacemi. Jak bude tento transfer vypadat, namodelovali analytici advokátní kanceláře Havel & Partners ve studii NextŽeny z roku 2022. Zaměřili se při tom na skupinu vlastníků největších rodinných firem a nebohatších Čechů a Slováků.

Tým kanceláře specializovaný na služby privátním klientům připravil detailní analýzu jejich majetkových a rodinných poměrů a následně namodeloval, jak by vypadal tzv. náhlý přechod majetku z generace na generaci v případě aplikace zákonných pravidel. Podle studie z roku 2022 tehdy nominálně vlastnili většinu majetku muži, model transferu majetku v rámci dědictví nicméně ukázal, že v budoucnu by mohlo dojít u zkoumaných cílových skupin v Česku a na Slovensku k přesunu od 48 až po 70 procent bohatství do rukou ženské části populace. Ve výsledku půjde o přesun stovek miliard korun pod kontrolu žen.

„V zahraničí dlouhodobě sledovaný trend přesunu majetku do rukou žen se dle naší analýzy začíná projevovat i v českém a slovenském prostředí a v nadcházejících letech očekáváme jeho pokračování. Pro řadu žen se aktuálně stává nebo v blízké budoucnosti bude velkým tématem či výzvou správa i efektivní využívání vlastního majetku. Už nyní proto vnímáme otázku ženského vlastnictví a nástupnictví pro budoucí roky jako zásadní,“ naznačuje řídící partner kanceláře HAVEL & PARTNERS a rodinné kanceláře ONE FAMILY OFFICE Jaroslav Havel.

Trend transferu majetku směrem k ženám je už pozorovatelný v zahraničí, přičemž finanční vliv bude dál růst. Jen v Evropě se objem aktiv kontrolovaných ženami zvýšil ze 4,6 bilionu dolarů v roce 2018 na 6,6 bilionu dolarů v roce 2023, spočítali analytici poradenské společnosti McKinsey. Podíl aktiv v držení žen na celkovém spravovaném majetku v tomto období vzrostl ze 32 na 38 procent. Do roku 2030 by se hodnota jmění v majetku žen měla zvednout až na 11,4 bilionu eur. Ženy by tak ovládaly 47 procent celkových spravovatelných aktiv v Evropě. Ve Spojených státech by podle této studie měl objem majetku kontrolovaného ženami vzrůst z 18 bilionů dolarů v roce 2023 na 34 bilionů dolarů v roce 2030.

Češky a Slovenky mají podobný přístup k tomu, s kým se o financích a investicích radí. Mezi těmi, kteří už poradenských služeb využívají, vedou nezávislí finanční poradci a specialisté (shodně 55 %) a na druhém místě jsou s přibližně třetinovým podílem poradci ve finančních institucích, ať už se jedná o banky, či pojišťovny. Na Slovensku naopak hrají výraznou roli při rozhodování o financích a investicích rady rodiny a přátel. Ty vyhledává 34 procent Slovenek, ale jen 4 procenta Češek.

Češky dají více na konkrétní osobu zkušeného poradce. Pro 52 procent z nich je to důležitější než jméno zavedené finanční instituce. Slovenky jsou v tomto ohledu méně vyhraněné. Osoba zkušeného poradce je pro ně důležitější než jméno zavedené instituce ve 42 procentech případů. Slovenky navíc s poradcem udržují stabilnější vztah. Zatímco 41 procent Češek souhlasí s tím, že čas od času je rozumné poradce vyměnit, u Slovenek je tento podíl třetinový.

„Dlouhodobě sledujeme v obou zemích, že ženy bývají v přístupu ke spravovanému majetku opatrnější, a především mladší generace mají častěji zájem o využití profesionálních poradenských služeb. Oproti předchozí generaci vlastníků a správců majetku se na poradce obrací v nižším věku i při nižší hodnotě. Byť to pak ve výsledku někdy překvapí, ženy jsou při správě majetku ve výsledku často pragmatičtější než jejich mužské protějšky, kteří častěji dávají přednost jen své vlastní intuici,“ doplňuje Monika Marečková z RSM.

Slováci a Slovenky obecně věří svým investičním znalostem a instinktům. V případě větší rodinné události, jakou může být dědictví nebo rozvod, jich 44 procent hodlá spravovat majetek bez poradce. V Česku byl tento podíl 31 procent. Rozdíl je patrný jak u žen, tak u mužů. Na správu majetku v takovém případě by si troufla necelá čtvrtina Češek ve srovnání s 36 procenty Slovenek. U mužů je rozdíl ve prospěch Slováků ještě větší – 51 procent ku 36 procentům. Průzkum NextŽeny také zjistil, že na Slovensku mladší muži od 25 do 34 let častěji uvádí než jejich ženské protějšky, že v případě větší rodinné události by finance raději spravovali bez pomoci poradce (56 % vs. 24 %).

Slovenky si nejčastěji nechávají poradit obecně v oblasti finančních investic (68 %) a konkrétněji ohledně spoření na důchod (63 %) a investic do rizikových investičních fondů (44 %). Češky kromě obecného poradenství o finančních investicích (67 %) zajímají rady ohledně konzervativních investičních fondů (60 %) a rizikových investičních fondů (44 %).

Příprava na nečekané události

Přibližně dvě třetiny respondentů slovenského průzkumu uvádí, že jejich blízcí jsou schopni spravovat rodinný majetek při nečekané události. Přes 60 procent tvrdí, že jejich blízcí vědí, co se má stát s financemi a majetkem. Přibližně třetina si myslí, že jejich blízcí svěří správu majetku profesionálům po nečekané události. Jde o srovnatelný výsledek se situací v Česku. S tím rozdílem, že důvěru ve schopnosti blízkých

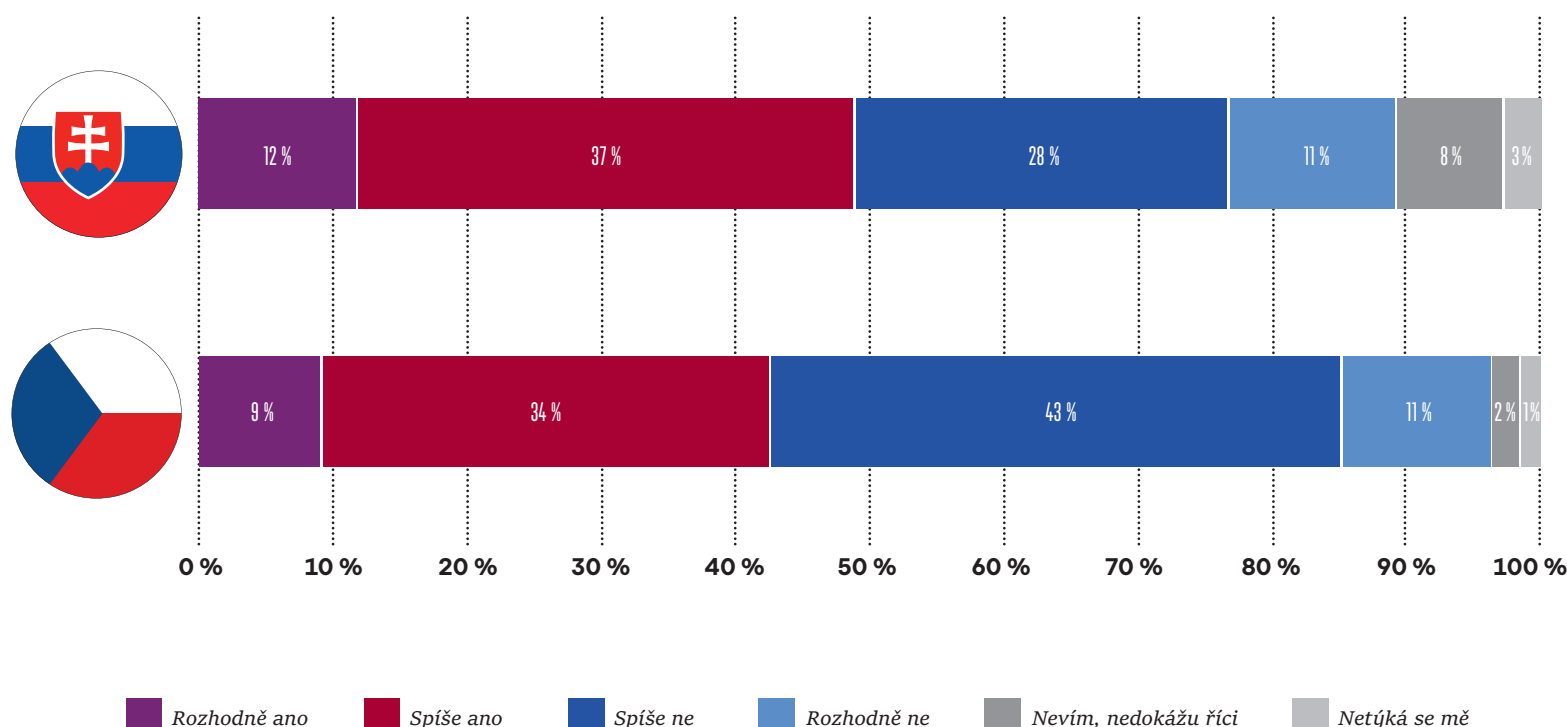
osob spravovat majetek v případně nečekané události mají v Česku tři čtvrtiny respondentů. V Česku i na Slovensku se zvyšujícím se věkem roste souhlas s tvrzením, že blízcí jsou informováni o plánech pro finance, majetek nebo firmu v případě nečekané situace. Většina investorů a investorek nad 45 let má jasno v tom, jak budou zajištěny potřeby jejich dětí a partnera.

Připravenost na nečekanou rodinnou událost je mezi českými a slovenskými investory a investorkami podobná. Přibližně polovina z nich má připravené kroky a pravidla pro nečekané události. Nejčastěji je mají připravené na více místech. Ti, kteří nemají plán promyšlený, ho nejčastěji plánují vytvořit s poradcem. Připravenost na nečekané situace mírně stoupá s rostoucím majetkem. Majetní lidé jsou si nejvíce jisti, že v případě takové události budou saturovány potřeby jejich dětí a partnera či partnerky. ●

Češky vs. Slovenky:

Mají zpracované finanční plány a pravidla pro nečekané události?

Zdroj: ČR – průzkum NextŽeny, 2023; SR – průzkum NextŽeny, 2025



PENÍZE POHYBEM ZÍSKÁVAJÍ SÍLU



Premium

Investujte prémiově a získejte naši nejlepší spořicí sazbu až na 1 milion korun. Naši odborníci mají vypilovanou techniku. Vy se tak můžete soustředit na své disciplíny. Chtějte vždy to nejlepší.

S investováním je spojené i riziko.

Více informací na www.csobpremium.cz/top-sazba.

Premium linka +420 499 900 900 | www.csobpremium.cz

Jana Holíková:

Slovenky se učí pracovat s penězi už v mladém věku

Slovenské ženy jsou jako investorky odvážnější než Češky. „Samostatná správa majetku není mezi nimi jen otázkou financí, ale také identity. Slovenské ženy si prostřednictvím investování budují pocit nezávislosti a schopnosti ovlivnit svou budoucnost,“ vysvětluje Jana Holíková, která pracuje jako Director of Business Relations ve společnosti ONE FAMILY OFFICE a má více než dvacetileté zkušenosti v oblasti správy majetku.

Text: Jan Stuchlík Foto: ONE FAMILY OFFICE

Díky dvěma průzkumům advokátní kanceláře Havel & Partners, které v roce 2023 mapovaly investiční chování českých žen a mužů a letos slovenských žen a mužů, máme unikátní srovnání přístupu k financím v obou zemích. Co vás z tohoto srovnání nejvíce překvapilo?

Náš průzkum ukázal, že na Slovensku si spravuje svůj majetek až 38 procent oslovených žen samostatně. To je o výrazných 12 procentních bodů více než v Česku. Jde o jasný signál, že slovenské ženy, zejména ty mladší, přebírají kontrolu na svých financích dříve a sebevědoměji. V Česku stále přetrvává společné rozhodování s partnerem, zatímco u nás na Slovensku se posouvá důraz na individuální zodpovědnost a osobní finanční nezávislost.

Z průzkumů vyplývá, že ženy v Česku i na Slovensku hrají aktivní roli při správě majetku. Bude tento trend do budoucna silnit?

Ženy v obou zemích budou čím dál více investičně aktivní. A to i v oblastech, které jsou vnímány jako rizikové, ať už jde o akcie, ETF, nebo alternativní investice. I díky většímu zapojení žen do správy majetku se stane standardem personalizované finanční poradenství. Ženy ho budou vyhledávat nejen kvůli odborným radám, ale i kvůli posílení svého sebevědomí při finančních rozhodnutích. Věřím, že tento trend povede k tomu, že bohatství, které v následujících letech přejde do rukou žen, bude od začátku spravované zodpovědně, strategicky a odvážně, aby z něj měly užitek i následující generace.

Slovenské ženy jsou ve finančním rozhodování aktivnější a sebevědomější než Češky. Čím je to způsobeno?

Slovenky se už v mladším věku učí pracovat s vlastními financemi, během studia i po něm, a to i v případech, že mají životního partnera. Samostatná správa majetku není mezi nimi jen otázkou financí, ale také identity. Slovenské ženy si prostřednictvím investování budují pocit nezávislosti a schopnosti ovlivnit svou budoucnost. V Česku je silnější tradice spolurozhodování o rodinných financích, což se odráží už v mladších věkových skupinách. Profil žen, které si v Česku

spravují majetek samostatně, je posunutý do vyššího věku. Často je k tomu donutí životní události jako rozvod nebo úmrtí partnera.

Slovenky častěji než Češky jsou ochotny investovat do rizikovějších investičních nástrojů. Odkud se bere jejich odvaha jít do většího rizika výměnou za příležitost dosáhnout vyššího výnosu?

Tento rozdíl je zčásti způsobený rozdílným tržním prostředím v Česku a na Slovensku. Čeští investoři mohli v posledních letech využívat prostředí vyšších úrokových sazeb díky tomu, že Česko má vlastní měnovou politiku. Proto v Česku byly atraktivnější i konzervativní investice jako termínované vklady nebo dluhopisy. Na Slovensku hledali investoři kvůli nižšímu úročení eur jiné způsoby zhodnocování peněz. Průzkumy také ukazují, že na Slovensku roste skupina finančně aktivních žen, které se samy prosadily v zaměstnání či podnikání nebo zděděný majetek dále spravují. Mají potřebu se vzdělávat a následovat trendy. U této generace

je přirozená i větší otevřenost k riziku s vidinou vyššího výnosu.

Hrají ve větší ochotě investovat do rizikovějších aktiv nové platformy, které v posledních letech vznikají?

V posledních letech se zvýšila dostupnost moderních investičních platform a služeb, které cíleně oslovují ženy a lákají je na vyšší potenciální výnos prostřednictvím investování do akcií nebo ETF. Finanční instituce i poradenské firmy více hovoří o potřebě budování a růstu majetku a jeho diverzifikaci. Ženy jsou tak motivované zkusit něco nového a nezůstávat jen u konzervativních investic.

Ve světě se už dlouho mluví o postupném přecházení velkého objemu majetku do rukou žen především v rámci dědictví po úspěšných podnikatelích. Je to téma i na Slovensku?

Na Slovensku už v posledních třech letech čím dál více rezonuje téma přesunu majetku na další generace a jeho ochrany. Stále více žen se dostává k majetku rodin prostřednictvím dědictví, zejména je to patrné v silné generaci porevolučních podnikatelů, jejichž majetek se postupně přesouvá na manželky a děti. Sama jsem přitom byla mnohokrát svědkem, že manželky-dědičky kvůli tradičnímu nastavení rolí v oblasti finančního rozhodování neměly vůbec přehled o tom, jaká byla skutečná velikost rodinného majetku a jak ho manžel spravoval.

Z toho vyplývá i větší důvěra Slovenek ve finanční poradce, u nichž hledají pomoc se správou nabytého majetku?

Potřeba konzultace s poradcem vychází i ze společenských očekávání a tradičních rolí v rodině. Ženy proto mohou být opatrnější ve finančních rozhodnutích nebo cítit obavy z nesprávných rozhodnutí. Pro ženy, které zdědily významný majetek, je správa velkých financí novou zkušeností a velkou zodpovědností. Proto mají tendenci více vyhledávat podporu a radu v oblastech, s nimiž nemají tolik zkušeností. Slovenské ženy častěji využívají finanční poradenství také proto, že jim pomáhá zvyšovat finanční gramotnost, což jim dává pocit jistoty v nových životních situacích.



PRAHA | BRNO | BRATISLAVA | DUBAJ | FRANKFURT | LONDÝN




ONE FAMILY OFFICE

**ARCHITEKTI
RODINNÉHO
BOHATSTVÍ**

ÚSPĚCH SPOJUJE

**ČESKO-SLOVENSKÁ
RODINNÁ
KANCELÁŘ
S MEZINÁRODNÍM
DOSAHEM**

Nadační a svěřenské fondy či zahraniční trusty
Předávání rodinných podniků nástupcům
Prodej firem a následná alokace majetku
Globální mobilita rodiny a majetku

Investiční příležitosti s mezinárodním dosahem
Zdravotnický servis a bezpečnost rodiny
Vzdělávání a rozvoj nové generace
Koncepce rodinné filantropie



Ženy nám otevívají *nové investiční příležitosti*

Je to trochu paradox. Ženy rozhodují o většině nákupů, přesto jsou ve světě investic stále spíš výjimkou.

A **Emília Mamajová** v tom vidí příležitost. Z prostředí velkých investičních hráčů se vydala cestou, na které cíleně podporuje smíšené týmy a menší, ale rostoucí firmy. „Diverzita není aktivismus, je to byznysová realita. Firmy s pestřejším vedením jsou zkrátka odolnější a dlouhodobě ziskovější,“ říká spoluzakladatelka fondů Espira a Everita, které dnes spravují desítky milionů eur.

Různé studie ukazují, že ženy investují méně často než muži, na druhou stranu jejich portfolia dosahují lepších výsledků. Čím si tento rozdíl vysvětlujete?

Podle mých zkušeností se ženy rozhodují jinak než muži. Nestačí jim jen vidina procentního výnosu, ale chtějí rozumět i tomu, co jejich peníze vytvářejí. U našich investorek často vidím, že nechtějí jen dostávat kvartální reporty, naopak se zajímají, do jakých firem vstupujeme, jak s nimi pracujeme a jaký to má reálný dopad. Problém je, že většina finančních poradců jsou muži a vysvětlují to mužským jazykem, tedy čísly, tabulkami a technickými parametry. To ženy-potenciální klientky tolik neoslovuje. Názorně to ukázal příklad americké investiční iniciativy Ellevest, která přitáhla ženy právě tím, že je nejdřív edukovala v osobních financích a následně reagovala na jejich poptávku investovat do věcí, kterým rozumějí.

V čem je pro vás tenhle příběh inspirativní?

Prakticky dokládá, jak dlouho trh neviděl potřeby žen. Ellevest začínal jako nezisková iniciativa, která ženy učila finanční gramotnosti – od základů až po pokročilejší témata. Díky tomu vznikla velká komunita, která se chtěla posunout dál a začít investovat. Je přitom zajímavé, že když se její zakladatelka Sally Krawcheck s více než dvacetiletou praxí na Wall Street rozhodla vytvořit z projektu investiční platformu a hledala kapitál u tradičních investorů, mezi nimiž dominují muži, narážela na nezájem. Zkrátka neviděli, že tu existuje obrovská díra na trhu. Nakonec zvolila crowdfunding, od své komunity a pár větších investorů vybrala 53 milionů dolarů a během pár let vybudovala firmu, která dnes spravuje přes dvě miliardy dolarů.

O čem to svědčí?

Že se mimo jiné vyplácí podpořit ženy v investování, ale i celkově v realizaci jejich podnikatelských nápadů. Předtím, než jsem založila fond Espira Investments, jsem si nechala udělat analýzu trhu od Bisnode – šlo o data týkající se asi 400 tisíc českých a přes 200 tisíc slovenských firem. A už na tom bylo vidět, že firmy s diverzitou mají lepší výsledky a jsou odolnější v době krizí, třeba v letech 2008 až 2009. Bylo to zajímavé, protože šlo o reálné lokální firmy, nejen o zahraniční studie. Ty jsem samozřejmě sledovala také, například od McKinsey nebo z Asie a západní Evropy, a i tam se trend potvrzoval. Proto jsem si řekla, že by dávalo smysl zaměřit se právě na firmy, které diverzitu mají.

O významu a hodnotě pestrých týmů se ví dlouho. V čem je podle vás jejich největší síla, že dosahují dlouhodobě lepších výsledků?

Primárně to souvisí s tím, že když je ve vedení více různých pohledů, vzniká větší kreativita a lepší rozhodování. Diverzita není jen genderová, ale i ta hraje velkou roli. Firmy, kde je širší zastoupení žen, mají obvykle spokojenější zaměstnance, často proto, že se v nich víc dbá na komunikaci, týmovou spolupráci a lepší pracovní prostředí. A to se pak přenáší na klienty a finálně i do finančních výsledků. Nejvíce je to podle mě vidět v sektorech, kde jsou hlavním zákazníkem ženy, jako je spotřební zboží, vzdělávání nebo zdravotnictví. Tam ženy rozhodují o většině nákupů a služeb, takže pokud v managementu chybí jejich pohled, firma přichází o důležitou část reality.

Můžete uvést konkrétní příklad?

Jedním ze zajímavých témat pro investice je ženské zdraví. Třeba menopauza – v Anglii už existují specializované kliniky, v USA je to obrovské téma, ale u nás se o tom téměř nemluví. Přitom se týká velké části populace a má zásadní dopady na pracovní a společenský život žen. Mnohé z nich trpí nepříjemnými symptomy, aniž by tušily, že příčinou je menopauza. Kvůli chybějící diagnostice často nedostávají vhodnou léčbu a místo toho se jim například předepisují antidepresiva. Některé z žen musí dokonce vyhledat odborníky v zahraničí, protože zdejší systém péče jim není schopen pomoci. To jasně ukazuje, jak velká mezera tu existuje, a to jak v edukaci, tak i v péči. Věřím, že větší zastoupení žen mezi investory by mohlo přinést více pozornosti i k těmto tématům.

Firmy, kde je širší zastoupení žen, mají obvykle spokojenější zaměstnance, často proto, že se v nich víc dbá na komunikaci, týmovou spolupráci a lepší pracovní prostředí.





Emília Mamajová

Je spoluzakladatelka fondů ESPIRA Investments a managing partner jejího nástupce EVERITA Capital zaměřených na investice do malých a středních firem ve střední Evropě s důrazem na ženy ve vedení. Předtím vedla investiční aktivity pro Českou republiku a Slovensko u PineBridge Investments CEE, globálního správce kapitálu, který v regionu střední Evropy investoval přes 500 milionů eur. Zkušenosti sbírala také v Benson Oak Capital a Penta Investments. Absolvovala program MBA s vyznamenáním z University of Chicago Booth School of Business.

Na tohle všechno jste přišla v pracovním prostředí s dominancí mužů?

Byla to vlastně kombinace všech mých předchozích zkušeností. Po škole jsem odjela na roční stáž do Uruguaye, kde jsem pracovala v privátním bankovníctví v ABN AMRO. Když jsem se vrátila do Bratislavy, spolužák, který pracoval v Pentě, mi navrhl, ať tam zkusím zajít na pohovor. Šla jsem tam spíš ze zvědavosti, jenže mě přijali a najednou jsem byla jediná žena mezi dvacítkou mužů. Dostala jsem prostor učit se na velkých transakcích, kde Penta vždy kupovala celé firmy a kompletně je řídila. Byla to pro mě škola v tom, jak funguje tvrdý byznys, i křest ohněm, protože jsem přišla úplně nezkušená.

Kam vás tahle zkušenost nasměrovala?

Po třech a půl letech jsem se přesunula do Prahy do Benson Oak, kde už fungoval jiný model: investovali jsme do většinových podílů, ale zakladatelé nebo management ve firmách zůstávali a jednalo se s nimi víc partnersky. Potom přišla nabídka z PineBridge, což byl první skutečně institucionální fond, kde investory byly banky, pojišťovny nebo penzijní fondy. Šlo o růstové investice do velkých a ziskových firem, kde často zůstával founder a táhl byznys dál. Práce s takovými lidry byla nesmírně inspirativní, ale zároveň jsem viděla, že v Česku a na Slovensku je spousta menších firem, které sice měly potenciál, ale nesplňovaly investiční kritéria fondu. Byly ziskové a rostoucí, ale příliš malé pro velké fondy. A právě tehdy jsem začala vnímat, že tu je velký prostor, který nikdo nevyužívá.

Proto jste si založila vlastní fond?

Ten moment přišel až po mateřské, když jsem v PineBridge pracovala na poloviční úvazek. Dohodla jsem se s šéfem, že si mohu začít testovat vlastní nápad, který pro ně nepředstavoval konkurenci. Dělali totiž transakce od dvaceti milionů eur výše, zatímco já začala uvažovat o menších a jinak nastavených investicích. A ukázalo se, že to dává smysl. K tomu se přidalo i moje přesvědčení opřené o zmíněnou analýzu trhu, že týmy s velkou diverzitou mají reálně lepší výsledky.

Fond jste ale nerozjížděla úplně sama.

Oslovila jsem Andreu Ferancovou Bartoňovou, která po dvaceti letech prodala svůj podíl ve Wood & Company a zvažovala, čemu se dál věnovat. Poté, co jsme společně navštívily fond v Holandsku, který měl stejnou strategii investovat do firem s diverzitou, a viděly jsme v praxi, že to reálně funguje, rozhodla se připojit. Poté následoval víc než rok intenzivních příprav, od skládání fondu přes vyjednávání s investory až po nastavení všech procesů. V prosinci 2017 jsme Espiru mohly spustit a začít dělat první investice.

Private equity fond není jen nákup podílu ve firmě, ale také práce na tom, aby se firmě dařilo lépe a dál rostla. V čem spočívá vaše role při posouvání firem?

Private equity fond má jasnou strukturu a časový horizont. Trvá zhruba deset let, než se vyhledají vhodné firmy, pomůže se jim vyrůst a pak se prodají. Z toho se postupně vrací kapitál i s výnosem investorům. Někdy už průběžně přes dividendy, někdy až při samotném prodeji. Většina firem, do kterých jsme vstupovaly, měly už stabilní byznys, ale působily spíš jako rodinné podniky, kde se spousta věcí řešila mezi dveřmi. My jim pomáhaly dát věcem strukturu, vytvořit jasný byznys plán, nastavit procesy nebo posílit tým. Často jsme se zaměřily na jejich slabší oblasti jako třeba finance, marketing nebo digitalizaci. Nikdy přitom nekupujeme sto procent, ale jen menší podíl. Founder tak vždy zůstal v čele, měl svou vizi a my ji partnersky podpořily, aby se mohla rychleji realizovat.

Když jste diverzitu začlenily do strategie Espiry, našly jste dost firem, které do takového portfolia zapadaly?

Když jsme začínaly, spousta lidí nám říkala, že takových firem na trhu moc nebude. Ale ukázalo se, že jich je dost, jen se často k tradičním investorům vůbec nedostávaly. Možná právě proto, že běžné investiční týmy jsou složené převážně z mužů a jejich síť kontaktů je k těmto podnikatelkám prostě nezavedla. My jsme ale narazily na zajímavé příležitosti i díky tomu, že jsme dokázaly oslovit ženy zakladatelky a manažerky jinak: přístupněji, bez snahy je ohromit tématem, kterému třeba tolik nerozumí, a s větším respektem k jejich situaci. Navíc jsme braly diverzitu jako širší pojem, nejen čistě genderový. V portfoliu máme firmy, kde ženy stojí v čele, ale i podniky, kde jsou ženy součástí manažerského týmu. Tam se je snažíme podporovat v osobním růstu a realizaci jejich potenciálu.

Technologie dnes mění skoro každý obor. Když se rozhodujete o investici, jak důležité je pro vás vědomí, že firma dokáže na takové změny reagovat?

Je to klíčové. Menší a střední podniky často jedou na plný plyn v denním provozu a nemají moc kapacity sledovat, co se kolem nich děje. Jenže když přijde velká změna, ať už technologická, nebo v jejich oboru, může je to hodně zasáhnout. Viděli jsme to u jedné firmy v našem portfoliu, která se původně soustředila na služby v oblasti lokalizace a překladů. S příchodem AI se velká část služeb transformovala a firma musela rychle změnit směr a rozvíjet byznys v oblasti multilingválních dat pro AI, oblasti, která doposud představovala jen malou část obrátu. Takových situací bude podle mě přibývat, a proto je výhodou, když firmy mají partnery, kteří jim s tím pomůžou.

Po zkušenosti s Espirou, která se už blíží k uzavření svého investičního cyklu, jste se pustila i do druhého fondu nazvaném Everita. V čem je jiný?

Everitu jsem založila společně s Markem Jojičem jako větší a geograficky širší fond. Nezaměřuje se primárně na diverzitu, ale obecně na menší a střední podniky v celé střední Evropě. Díky Markovým kořenům působíme kromě Česka, Slovenska a Polska i v Chorvatsku a Slovinsku. Vybíráme firmy z odvětví, která mají stabilní poptávku a prostor pro růst, jako je zdravotnictví, vzdělávání, spotřební zboží nebo byznys služby. A díky měřitelnému dopadu fond získal i významnou institucionální podporu. Evropský investiční fond do něj schválil investici ve výši 20 milionů eur.

Právě impact investing je spolu s ESG dalším významným trendem v oblasti investic. Někteří to vnímají jako módní vlnu, jiní jako budoucnost. Jak to vidíte vy?

Myslím, že v určité fázi se to s ESG přehnal. Všechno se náhle označovalo touhle nálepkou, aniž by to mělo hlubší obsah. Přesto jsem přesvědčená, že když se impact propojí s reálnou ekonomikou, může to fungovat. Sama působím v investiční komisi Tilia Impact Ventures a tam vidíme, že dobře nastavené cíle přitahují další kapitál. Není to pak jen greenwashing, ale má to jasně měřitelné výsledky. I naše strategie diverzity je svým způsobem formou impactu. Nejen hezké gesto, ale i faktor, který snižuje riziko a zvyšuje potenciál firem. ●

Dokázaly jsme oslovit ženy zakladatelky jinak: přístupněji, bez snahy je ohromit tématem, kterému třeba tolik nerozumí, a s větším respektem k jejich situaci. Navíc jsme braly diverzitu jako širší pojem, ne jen čistě genderový.

Vzácné ženy



Co má společného operní diva, básník a vojevůdce s otrokyní? Na první pohled toho moc není. A přece, jejich portréty se objevily jako hlavní tváře na některé ze světových bankovek. Ani aura globální celebrity či laureátky Nobelovy ceny ale ženám nezaručuje, že se mohou někdy v budoucnu na bankovce objevit. Většina zemí totiž stále tiskne na bankovky muže a jen tak to nehodlá měnit.

Text: Věra Tůmová Foto: Getty Images, Archiv

Ve své době byla fenoménem. Jako ženě se jí podařilo uspět na poli mužské vědy, kdy ve fyzice zkoumala radioaktivitu a v chemii izolovala dva nové chemické prvky. A za oba tyto obory pak získala jako první žena i Nobelovu cenu a byla současně i prvním člověkem, který obdržel cenu dvakrát, a dosud je i jediným člověkem, který byl takto oceněn ve více vědách. Řeč je o francouzsko-polské vědkyni Marii Curie-Sklodowské, která bývá často nominována jako významná osobnost na známky i bankovky, ale ne vždy se nakonec na nich objeví.

Samotná byla zatím naposledy v devadesátých letech na bankovce s hodnotou 20 tisíc zlotých. Později si ji Francouzi s jejím manželem Pierrem vyobrazili na pětisetfrankové bankovce. Když se ale později Polsko rozhodlo o dalším umístění portrétu Marie Curie na bankovku, porota nakonec vybírala mezi Chopinem a Koperníkem. Objevila se až v limitované sérii pro sběratele.

Cesta žen na bankovky nebývá snadná. Řada zemí je na papírových penězích nemá vůbec. Rekordmankou z hlediska žen vyobrazovaných na bankovkách je patrně britská královna Alžběta II., která je zobrazována nejen na librách, ale hojně i na měnách dalších zemí náležejících do Commonwealthu od Austrálie a Kanady až po některé karibské státy. Za dobu svého 70letého panování se Alžběta II. objevila na bankovkách více než 33 zemí.

U mnoha zemí portréty žen na bankovkách nenajdete

Podle loňské analýzy italské centrální banky (Bank of Italy) s názvem Portréty bankovek: studie gender gap od autorky Angelamarii Fiori se ženy, vyjma již zmiňované britské královny, objevují na bankovkách jen na 5,6 procenta všech bankovek. A podle studie Hymans4 se do roku 1949 mezi 51 osobnostmi zobrazenými na bankovkách 15 evropských zemí neobjevila ani jedna žena. V dalších 30 letech se už na bankovky dostaly alespoň dvě ženy z celkového počtu 76 portrétovaných a v letech 1980 až 2004 se situace zlepšila jen mírně. Ze 79 osobností na evropských bankovkách bylo žen jen deset.

„Pokud rozšíříme pohled na zbytek světa, analýza americké digitální mediální společnosti Vox z roku 2016 týkající se tehdy platných bankovek dokonce odhaduje, že s výjimkou fiktivních postav, neidentifikovaných ženských postav a pamětních bankovek mělo alespoň jednu ženu zobrazenou na své aktuální sérii bankovek jen 48 ze 196 zemí,“ uzavírá Fiori. Dokonalé genderové parity ohledně portrétů na bankovkách tak prozatím podle ní dosáhla jen Austrálie, Švédsko, Norsko a Peru. Ostatní země mají stále co dohánět.

Největší ekonomika ženy obdivovat nechce

Smutným příkladem jsou v tomto ohledu Spojené státy americké, které za dobu své 250leté existence nedokázaly na dolary prosadit ani jednu jedinou ženskou osobnost. Nicméně i zde se prý už snad blýská na lepší časy. Delší dobu se zde hovoří o afroamerické bojovnici za



Austrálie

Nejvyšší, stodolarová bankovka má na rubu světově proslulou sopranistku Nellie Melby, vlastním jménem Helen Porter Mitchell, která se na přelomu 19. a 20. století svým hlasem s rozsahem téměř tři oktáv proslavila po celém světě včetně nejslavnějších operních scén v Miláně, Bruselu, Londýně, Paříži a New Yorku.



Gruzie

Tamara Gruzínská vládla Gruzínskému království v letech 1184 až 1213. Pro toto období dějin Gruzie se vžil označení zlatý věk. Královna Tamara si získala pověst schopné a významné vládkyně. Její portrét zdobí bankovku s hodnotou 50 lari.

zrušení otroctví Harriet Tubmanové, která by měla na dvacetidolarovce nahradit bohatého otrokáře Andrewa Jacksona.

Projekt se začal připravovat za prezidenta Baracka Obamy. V roce 2015 oznámil tehdejší ministr financí Jacob Lew, že desetidolarová bankovka bude přepracována tak, aby na ní byla vyobrazena historicky významná žena. „Toto přelomové oznámení před deseti lety nejen podnítilo bezprecedentní celonárodní diskuzi o designu amerických bankovek, ale vyvolalo také mimořádnou celonárodní debatu o významné roli, kterou ženy sehrály při budování národa,“ uvádí zpráva Národního muzea amerických dějin. Následně byl projekt v prvním volebním období Donalda Trumpa pozastaven a pak zase obnoven za prezidentsví Joea Bidena s cílem vydat novou bankovku v roce 2030. Jak se na realizaci ale podepíše druhé volební období Donalda Trumpa, se ještě uvidí.

Mimochodem Spojené státy se s bankovkami, na nichž není ani jedna žena, řadí po bok zemí jako Severní Korea, Čína, Indie nebo Jihoafrická republika.

Průkopnický přístup u protinožců

Zcela ojedinělý průkopnický přístup zvolila Austrálie, která má už desítky let na všech svých bankovkách jak muže, tak i ženu. Systém s párovými portréty zavedli Australané už v roce 1990. Jen krátce poté, kdy začali modernizovat bankovky na polymerové, se v australské společnosti rozpoutala bouřlivá debata s kampaní proti odstranění jediné ženy (kromě královny), humanitární pracovnice Caroline Chisholmové z tehdejších bankovek. Australská centrální banka musela v té době kvůli veřejnému tlaku přehodnotit své rozhodnutí a zavázat se k genderové paritě.

Už přes 35 let tak je vždy z jedné strany bankovky podobizna významného Australana a z druhé strany významné Australanky. Na bankovkách jsou vyobrazeny čtyři ženské osobnosti plus královna Alžběta II., které je vyhrazena pětidolarovka. Žádná jiná země na světě takto systematicky zobrazování žen na bankovkách zatím nevyřešila.

Parita dvakrát jinak

Další přístup k zastoupení žen a mužů je možné vidět ve Velké Británii. Vzhledem k tomu, že dominantním portrétem tam je vždy panovník, a královna Alžběta II. vládla opravdu dlouhé desítky let, najdeme ji na všech nominálních hodnotách bankovek. Současně už ale existují i identické bankovky s vyobrazením krále Karla III. Na zadní straně liber je vždy portrét některého významného Brita. V případě pětilibrovky to je válečný a poválečný ministerský předseda Winston Churchill. I kvůli jeho portrétu se strhly bouřlivé protesty, protože na bankovce nahradil Elizabeth Fry, kromě královny jedinou ženu, která do té doby britskou měnu zdobila.

Díky aktivistům a veřejnému tlaku musela Bank of England přistoupit i k další změně, a to u desetilibrovky. Právě na ní se nachází nyní jediný další ženský portrét na librách, proslulá spisovatelka Jane Austenová spolu s vybranými atributy a citáty z jejích knih.



Uruguay

Čtyřikrát byla uruguayská básnířka a feministka Juana Fernández Morales de Ibarbourou, známá i jako Juana de América, nominována na Nobelovu cenu za literaturu. Už v 17 letech vydala svou první knihu nazvanou Práva žen. Uruguayci se s ní setkávají pokaždé, když drží v ruce tisícipesovou bankovku.



Island

Islandská pětitisícovka vypráví příběh Ragnheiður Jónsdóttir, která se ve druhé polovině 17. a na začátku 18. století proslavila jako autorka vynikajících výšivek. Toto umění pak učila i mnoho mladých žen. Právě na rubu bankovky je vyobrazena se svými žačkami. Islandská centrální banka volbou Jónsdóttir chtěla vzdát hold ženám, které přispěly k rozvoji islandské kultury.

Srbsko

Z dvousetdinárové bankovky shlíží významná srbská malířka z přelomu 19. a 20. století Nadežda Petrović. V letech 1910 až 1912 tvořila v Paříži a po návratu založila v Bělehradě malířskou školu. Po vypuknutí první balkánské války v roce 1912 se rozhodla dobrovolně pomáhat na bojištích. Stala se první fotografkou, která v Srbsku dokumentovala válečné události. Během první světové války pomáhala jako ošetrovatelka v nemocnici, kde se nakazila tyfem, kterému podlehla.



Ve Švédsku se rozhodli jít cestou tří bankovek s mužskými a tří bankovek s ženskými portréty. Ačkoliv se jedná také o království, panovníka na bankovkách nenajdete. Na dvacetikoruně je nejslavnější švédská spisovatelka všech dob Astrid Lindgrenová. Fenomenální herečka Greta Garbo je na bankovce o hodnotě sto švédských korun a na pětisetkoruně je operní diva Birgit Nilsson.

Progresivní Česko

Česko v portrétech žen na bankovkách předběhlo i některé západní státy. Přesto ženy zatím s muži prohrávají dvě ku čtyřem. Na pětisetkoruně je spisovatelka a národní buditelka Božena Němcová a na dvoutisícikoruně nejslavnější česká operní diva Ema Destinnová. Stojí za to připomenout, že nyní již zrušenou padesátikorunu obsadil portrét svaté Anežky České. ●

Švédsko

Na dvacetikoruně vzdali Švédové hold Astrid Lindgrenové. Proslavila se nezapomenutelnými knihami pro děti. Kromě nich ale psala také romány, povídky, divadelní hry, poezii, filmové a divadelní scénáře. Její knihy byly přeloženy do 70 jazyků ve více než 100 zemích po celém světě.



Malawi

V první polovině 60. let 20. století založila Rose Lomathinda Chibambo ženské hnutí za nezávislost tehdejšího britského protektorátu Nyasaland. Světovou pozornost získala už v roce 1959, kdy ji britské úřady na rok uvěznily jen dva týdny po porodu. Po vyhlášení nezávislosti Malawi se stala první ženskou poslankyní nového parlamentu a působila také ve vládě. V roce 1965 odešla do exilu v Zambii, ze kterého se vrátila o téměř 30 let později. Nyní si její odkaz Malawijci připomínají na bankovce s hodnotou 200 kwacha.



Do privátní bankérky **musíte dozrát**

Globální studie poukazují na to, že v příštích letech přejde do jejich rukou větší část celosvětového majetku a budou určovat trendy v investování. Řeč je o ženách, které v blízké budoucnosti získají významný podíl v investičním bankovníctví. „Ženy se dívají na investice jinak než muži, častěji hledají hlubší smysl investic, zajímají se o transparentnost produktů, zatímco muži řeší více výnosy a možná rizika,“ říká **Lena Krejnická**, Head of Private Banking - Sales v Raiffeisenbank.

Často se říká, že privátní bankéř není jen poradce, ale i důvěrník. Je to tak?

U nás rozhodně platí, že privátní bankéř je nejenom finančním expertem, ale zároveň i partnerem, který klienta provází dlouhodobě. Často se dostáváme do osobních příběhů, protože když nám klienti důvěřují, otevrou se nám více než jen v rovině čísel. Někdy se s nimi potkáme v kanceláři, jindy třeba u třeboňského rybníka, kam klient pozve bankéře, aby si něco vysvětlili u chytání ryb, nebo v Národním divadle, kam bankéř klientky na jejich žádost doprovází. Důležité je být pro klienta dostupný, kdykoliv to potřebuje, ať je to ráno v sedm, nebo klidně v sobotu večer. Právě takové momenty posilují vztah, který je sám o sobě v privátním bankovníctví klíčový. Investice jsou samozřejmě jádrem služby, ale bez důvěry by neměly žádnou hodnotu.

Co dalšího podle vás definuje opravdu dobrého privátního bankéře?

Klient potřebuje mít proti sobě zkušeného partnera, který má rozhled, dokáže věci vysvětlit srozumitelně a nese za ně osobní odpovědnost. Než se člověk do této role dostane, musí projít v bankovníctví dlouhou cestou a nasbírat zkušenosti, které mu dají jistotu i respekt klientů. Proto se také privátním bankéřem nikdo nestává hned po škole, ale až ve chvíli, kdy dozraje profesně i lidsky. Teprve pak je schopen klientovi nabídnout nejen znalosti, ale i jistotu, že se o jeho majetek někdo stará zodpovědně a s porozuměním.

Kdy jste si sama poprvé připadala, že jste do té role dozrála?

Dlouhé roky jsem strávila ve firemním bankovníctví, kde jsem pracovala s podnikatelskými úvěry. Po osmnácti letech jsem se posunula na manažerskou pozici a zdálo se mi to jako přirozený krok daný zkušenostmi. Zlom ale přišel až s přechodem do Citibank, kdy jsem se dostala do privátního bankovníctví a začala pracovat s movitými klienty. Tam jsem se musela naučit úplně nové věci – od investic po správu velkého majetku. Byla to výzva a zároveň největší přerod v mé kariéře. V té chvíli jsem pochopila, co znamená odpovědnost privátního bankéře a že na to člověk opravdu musí dozrát.

Jaký rozdíl jste vnímala mezi podnikateli, se kterými jste pracovala po revoluci a z nichž se později stali vaši klienti v privátním bankovníctví?

Před rokem 1989 bylo podnikání nastaveno úplně jinak a my jsme se do jeho fungování nedostávali tak hluboko. Po revoluci se to ale změnilo – začali jsme zkoumat firmy do detailu, dívali jsme se na účetní výkazy i finanční zdraví, učili jsme se s každým novým úvěrem. Byla to doba plná energie a velkých očekávání, podnikatelské úvěry byly obrovsky žádané. Později, v privátním bankovníctví, jsem ty samé lidi poznala z jiné strany. Už nepřicházeli jako žadatelé o peníze, ale jako držitelé majetku, který nám svěřovali do správy. Bylo vidět, že za jejich bohatstvím stojí roky

tvrdé práce, a proto měli přirozený strach, aby o něj nepřišli. Pro mě to byl úplně nový pohled na klienta.

Je podle vás velikost majetku přímo úměrná míře strachu, který o něj dotyčný má?

Podle mě to spolu nesouvisí. Každý z nás má přirozený strach, abychom o to, co jsme si vydělali a vybudovali, nepřišli. A je úplně jedno, jestli jde o deset tisíc korun nebo deset miliard. Vždycky je tam snaha ochránit hodnotu, která za těmi penězi stojí. Proto je pro mě zásadní s klientem otevřeně mluvit o všech rizicích, vysvětlit mu, co investice může přinést i co může vzít. Když se pak něco nevyvine podle plánu, klient ví, že jsme to spolu probírali a že to byla jeho vědomá volba. Tohle vědomí proměňuje i samotný vztah mezi bankéřem a klientem – nestojí proti sobě, ale vedle sebe.

A kdo o ten majetek častěji pečuje v praxi – muži, nebo ženy?

Většinou jsou to stále muži, protože u nás může mít účet jen jeden hlavní majitel. A tím bývá obvykle muž, i když spravujeme rodinný majetek. Ženy jsou v tom často spíše nepřímo, přes manžele či partnery. V posledních letech se ale situace mění. Stále více se vyskytují klientky, které po smrti manžela majetek zdědily, nebo podnikatelky, jež si majetek vybudovaly vlastní cestou. U první skupiny jde obvykle o snahu ochránit hodnotu, kterou rodina nashromáždila. Tyto klientky méně riskují, někdy se v investicích necítí tak jistě, a důležitá je pro ně jistota, že majetek zůstane zachován pro další generace. Druhá skupina, tedy podnikatelky, už mívají investiční zkušenosti, orientují se v produktech a mnohé z nich se nebojí riskovat, pokud to dává smysl.

Globální studie naznačují, že během příštích let převezmou ženy výrazně větší část světového bohatství. Jak se to podle vás projeví?

Ano, poukazují na to, že čisté jmění se bude čím dál častěji přesouvat k ženám jednak kvůli nižšímu věku dožití mužů, jednak kvůli generační výměně. Očekává se, že tak ženy zásadně ovlivní podobu investování. Na rozdíl od mužů, kteří sledují hlavně výnos a riziko, se ženy častěji zajímají o podstatu produktu, jeho transparentnost a dopady na okolí. Například téma udržitelnosti se v jejich dotazech objevuje čím dál častěji. U nás se to zatím projevuje spíše v rozhovorech s klientkami než v samotných produktech, ale postupně se tomu bude muset přizpůsobit i nabídka.

Když mluvíme o rostoucí roli žen mezi klienty, jak je to se zastoupením žen mezi samotnými bankéři?

V našem privátním bankovníctví dnes tvoří ženy přibližně třetinu bankéřů. Zbytek jsou muži. V managementu je to vyrovnané – máme dva muže a dvě ženy, nad námi stojí ředitel privátního bankovníctví. Když k tomu připočítám i náš servisní tým, tam už naopak převládají ženy.

Ženy, které vybudovaly majetek vlastním podnikáním, mívají investiční zkušenosti, orientují se v produktech a mnohé z nich se nebojí riskovat, pokud to dává smysl.

Můj vlastní tým čítá jedenáct lidí a ženy v něm představují asi čtvrtinu. Důležitější než samotné počty je ale stabilita. S mnoha kolegy spolupracuji už dvanáct až patnáct let, a to je pro klienty zásadní. Stálost bankéřů se promítá do důvěryhodnosti celé banky i do kvality vztahů s klienty.

Jakou roli hraje kromě stability týmu jeho složení?

Podle mé zkušenosti jednoznačně velkou. Prakticky vždycky jsem pracovala ve smíšených týmech a ukázalo se, že to funguje nejlépe. Každý přináší něco jiného. Zatímco ženy podle mě vnášejí více citu, někdy i větší nadhled a schopnost pracovat s emocemi, muži jsou často hloubavější a v určitých věcech detailnější, dávají důraz na precizní profesionalitu. Neznamená to samozřejmě, že by ženy byly povrchní, spíš jsme každý přirozeně jinak zaměřený. Když se tyto rozdíly spojí a když k tomu připojíme různě dlouhé pracovní zkušenosti jednotlivých bankéřů, vzniká tým, který dokáže bez problémů reagovat na individuální i obecné potřeby našich klientů.

Do většiny oborů v poslední době zasahuje stále více umělá inteligence. Jakou roli může hrát v privátním bankovníctví?

V bankovních procesech už ji využíváme například při přípravě prezentací nebo interních materiálů. Ve vztahu ke klientům ale podle mě umělá inteligence nahradit bankéře nemůže. Je to sice šikovný nástroj na sumarizaci textů nebo rychlé vyhodnocení dat, není ale jasné, odkud čerpá informace. A u investic je potřeba být obzvlášť opatrný. Investice nepatří do rukou AI, ale do rukou zkušeného bankéře.

Na druhou stranu, za deset let může být všechno jinak.

Privátní bankovníctví určitě ovlivní technologie a nové produkty, které se budou muset přizpůsobovat potřebám klientů. Ale myslím si, že jedno zůstane stejné, a to je osobní kontakt. Když někdo svěruje bance svůj majetek, je to jako by jí dával kus sebe. Možná se těch osobních schůzek uskuteční méně než dnes, část komunikace nahradí online prostředí, ale úplně zmizet nemohou. Klient se totiž při osobním setkání otevře jinak než přes e-mail nebo algoritmus.

Měla byste nějaké doporučení pro lidi, kteří uvažují nad správou majetku?

Jednoznačně bych doporučila svěřit tuto záležitost renomovaným bankám a zkušeným privátním bankéřům. Na trhu je dnes spousta subjektů, které slibují vysoké výnosy, ale nejsou to banky a nepodléhají tak přísné regulaci. Mnoho lidí, a to i velmi movitých, se nechalo lákat tzv. výhodnými nabídkami a pak přišli o peníze. Privátní bankéř je tu od toho, aby klientovi vše vysvětlil, ukázal i možná rizika tak, aby měl jistotu, že se rozhoduje informovaně. I když se někdy investice nevydaří, klient musí vědět, že s tím rizikem předem počítal. To je podle mě základ bezpečné správy majetku. ●



Lena Krejnická

V bankovníctví působí od roku 1986, kdy po absolvování VŠE nastoupila do ČSOB a postupně se vypracovala z úvěrového bankéře až na manažerské pozice. Po více než dvaceti letech se přesunula do Citibank, kde poprvé vstoupila do světa privátního bankovníctví. Po akvizici banky je od roku 2016 součástí Raiffeisenbank, kde vede obchodní část privátního bankovníctví a tým bankéřů pečujících o movitou klientelu.

Ženy o sobě nesmí pochybovat

Cesta úspěšných žen do top manažerských pozic velkých korporací, bank, mediálních domů i výrobních závodů nikdy nebývá jednoduchá, a tak jich je v Česku stále málo. Musí prokázat nejen talent pro vedení týmů a odbornost, ale často splnit i vyšší nároky než muži, aby vůbec stejnou příležitost dostaly.

Text: Věra Tůmová Foto: Archiv



Když **Kateřina Kupková**, dnešní ředitelka Lenzig Biocel Paskov, do firmy nastupovala, byla jen jednou ze dvou žen v jejím širším vedení.

Kateřina Kupková je evropský unikát. Šéfuje českému výrobci viskóзовé buničiny Lenzig Biocel Paskov, a je tak pravděpodobně jedinou ženou, která řídí některou z evropských celulózek. I v tomto oboru se ale časy mění. „Když jsem do společnosti nastupovala, byly jsme tehdy s manažerkou komunikace v širším vedení jen dvě. Dnes je portfolio řízené ženami v naší firmě přece jen vyšší. Stále nám však chybí ženy v technických oborech,“ upozorňuje Kupková.

Vybavuje si, jak do firmy nastupovala na pozici manažerky controllingu, když ještě patřila předchozímu vlastníkovi. „Byl to vlastně on, kdo měl poslední slovo při výběrovém řízení. A moje kariérní cesta pak vedla postupně z controllingu k vedoucí odboru, finanční ředitelce a následně i generální ředitelce. Vždy jsem chtěla, aby za mnou zůstala kvalitně odvedená práce, která mi dává smysl a zároveň nás ve firmě posune dopředu. Navíc jsem vždy měla a mám velké štěstí na kolegy a šéfy. Velmi si jich vážím, protože bez jejich podpory by možná moje kariéra vypadala jinak,“ podotýká Kupková.

Nedostatek žen stále trvá

Za poslední tři dekády se postavení žen ve firmách v Česku výrazně zlepšilo, shodují se oslovené top manažerky. Pomohly tomu změny v legislativě, firemních politikách i společenském

vnímání. Možnosti, jako jsou částečné úvazky, flexibilní formy práce či práce na dálku, které dříve nebyly k dispozici, dnes ženám výrazně pomáhají zvládat rodinný život i profesní ambice.

Změnil se i celkový přístup manažerů, jejich styl vedení a důvěra v potenciál, který ženy přinášejí. Ženy jsou dnes také vzdělanější, ovládají cizí jazyky, cestují a přinášejí nové pohledy na firemní procesy. „Ani práce v mezinárodních kolektivech už ženám není cizí. Je tak stále jasnější, že budoucnost patří firmám, které si uvědomují, že rozmanitost není jen otázkou spravedlnosti, ale také strategickou výhodou,“ domnívá se Ivana Benešová, která řídí HR ve výrobci leteckých motorů Avio Aero Praha.

Také ona vnímá důležitou roli kolegů a celého týmu při jejím postupu firemním kariérním žebříčkem. „Obecně bych řekla, že důležité je potkat správné lidi, kteří ve vás věří. Vědět, co chcete dělat, a budovat si dobré vztahy,“ říká Benešová. Podle ní je nutné se také nebát obklopovat se a inspirovat dalšími zajímavými lidmi a zvážit, jestli má smysl některá jejich doporučení začlenit do svého života.

Důležitým předpokladem pro postup do nejvyšších manažerských pater je odolnost. „Každá žena, která chce do vedení, musí být připravena na vyšší míru tlaku, ale zároveň musí vědět, že i v tvrdém prostředí si lze udržet vlastní styl vedení založený na empatii a respektu,“ zdůrazňuje Jaroslava Rezlerová, dlouholetá ředitelka společnosti ManpowerGroup Czech Republic. Pro to, aby se sama dostala do vedení takto velké personální firmy v Česku, byla pro ni klíčová kombinace vytrvalosti a schopnosti učit se nové věci. Kariéra totiž podle Rezlerové není sprint, ale maraton, ve kterém je třeba opakovaně překonávat překážky. V kariérním růstu jí hodně pomohlo i to, že měla podporu lidí kolem sebe a nikdy se nebála přijímat odpovědnost.

V segmentu, ve kterém hráli historicky prim muži, se podařilo uspět také Dítě Pasquier, která je ředitelkou privátního bankovníctví Komerční banky. „Od roku 2023 řídím privátní bankovníctví. Byla to postupná cesta, která mě hodně naučila, a to nejen o bankovníctví, ale i o lidech. V prostředí, kde dlouho převažovali muži, nebylo vždy jednoduché se prosadit. Věřím ale, že rozhodující jsou výsledky, odbornost a schopnost vést tým,“ říká bankérka.

Propracované kariérní programy

Výhodu plynoucí z rozmanitosti pracovních týmů si uvědomují především větší společnosti, jako jsou kupříkladu některé zdejší banky. „V Komerční bance je to dnes jedno z prioritních témat. Ženy zde mají reálné příležitosti k růstu, fungují tu různé rozvojové programy a podpora diversity a rovných příležitostí je pevně



V Komerční bance fungují pro ženy mentoringové a networkingové programy, vzdělávací aktivity i flexibilní formy práce, říká ředitelka privátního bankovníctví KB Dita Pasquier.





Důležitým předpokladem pro postup do nejvyšších manažerských pater je odolnost, myslí si **Jaroslava Rezlerová**, výkonná ředitelka ManpowerGroup.

ukotvená v každodenní praxi," vypočítává Pasquier. V Komerční bance fungují pro ženy mentoringové a networkingové programy, vzdělávací aktivity i flexibilní formy práce. Zaměstnankyně mají navíc přístup k programům zaměřeným i na leadership či kariérní růst a osobní rozvoj. Jejich součástí může být i propojení se zkušenými manažerkami a manažery, což pomáhá ženám přirozeně posouvat kariéru dál. Komerční banka se inspirovala v mateřské Société Générale, která sama staví diverzitu a inkluzi vysoko na seznam priorit. Skupina dlouhodobě podporuje rovné příležitosti, rozvíjí mezinárodní mentoringové programy a buduje silné zaměstnanecké komunity, které sdílejí zkušenosti a posilují zapojení žen. Za zmínku stojí podle Pasquier i závazek nemít v bance do konce roku 2026 žádný rozdíl v odměňování mužů a žen. Už ten aktuální je dnes jen kolem jednoho procenta, což v Česku rozhodně není běžné.

V průmyslovém Avio Aero jdou na podporu žen ještě více zešíroka. Snaží využívat a rozvíjet jejich potenciál a bourat stereotypy týkající se žen a techniky ještě dříve, než do firmy nastoupí. Nejenže mají motivační program pro vysokoškolské studentky, který je láká do výroby leteckých motorů v Praze v Letňanech. Mají pro ženy i flexibilně nastavené podmínky pro práci před odchodem na mateřskou dovolenou a po jejím skončení. Zkrácené úvazky i home office či mentoringové programy firma nabízí všem zaměstnancům.

Rozvojové a podpůrné programy speciálně pro ženy a jejich kariérní růst jsou podle top manažerek skvělá

věc, ale musí být dobře ukotvené i v rámci rozvoje a vzdělávání ve firmě. Všechny takovéto typy programů pro ženy mají podle Pasquier smysl jen za předpokladu, že je podporuje i firemní kultura a konkrétní manažeri či manažerky dané firmy. Když to takto funguje, pak mají o tyto programy a někdy i kariérní růst zájem nakonec i samotné ženy. „Pokud kultura chybí, zůstávají programy a cíle jen na papíře,“ shrnuje Pasquier.

Kvóty nejsou řešením

Nedostatek žen ve vedení firem v Česku platí napříč obory. Ve všech by oslovené top manažerky uvítaly více žen. Řešením ale podle nich nejsou kvóty, které by upřednostňovaly při výběrových řízeních ženy. „Jakýkoliv postup na jinou pozici záleží na tom, co dotyčná či dotyčný umí a co chce od něj firma. Pohlaví kandidátů nemáme potřebu řešit. Jsme otevření šikovným, chytrým a pracovitým lidem,“ říká Kateřina Braithwaite ze společnosti Aveco, která se zaměřuje na systémy pro automatizaci mediální a audiovizuální tvorby. Kvóty jsou podle ní diskriminační pro obě pohlaví. Klíčová má být otázka, zda je kandidát či kandidátka na danou pozici nejlepší. A to z více pohledů, tedy z osobního i profesního.

„Osobně si nemyslím, že kvóty jsou ideální cesta. Důležitější je vytvářet prostředí, kde ženy mají stejnou příležitost k růstu a kde se jejich talent může přirozeně prosadit. Zároveň žádná firma (a už vůbec ne ta kotovaná na burze) se nevystaví riziku, že by upřednostnila ženu pro splnění kvót bez ohledu na její kvalitu,“ domnívá se Pasquier. Příznivcem kvót není ani Kateřina Krist, která prošla řadou nadnárodních firem a nyní působí jako personální ředitelka v pojišťovně BNP Paribas Cardif. Kvóty mohou mít dokonce podle Krist někdy i opačný účinek, kdy odrazují zajímavé kandidáty opačného pohlaví, než je to kvótami podporované.

V každé ze společností, kde Kateřina Krist působila, vždy pracovali také s problematikou inkluze a diverzity, a tedy i s genderovou otázkou. Každá firma volí jiný přístup, často ale opomíjí otázku férovosti. „Stává se mi, že se dostávám do opačného scénáře, kdy pětaticetiletý manažer na střední úrovni se mnou

řeší, jaká je vlastně jeho budoucnost v korporaci, která otevřeně hlásá, že stojí ve vyšších manažerských postech zejména o ženy. Nevidí pak v takové firmě vlastní perspektivu a doslova třeba říká: „Jako mladý muž bílé pleti s heterosexuální orientací mám pocit, že jsem pro tuto společnost neviditelný a nezajímavý,“ podotýká Krist.

Zapracovat i na sobě

Ženy by se neměly spoléhat jen na specializované programy, které jim ve všem pomohou, či na případné kvóty. Měly by podle Braithwaite zapracovat i na svém sebevědomí. „Muži o sobě zdaleka tolik nepochybují a nikdo jim neklade otázky, co jim pomohlo dostat se do vedení společnosti. Stejně jako se jich nikdo neptá, jak ve své roli zvládají třídní schůzky, péči o domácnost a mikulášské besídky,“ kriticky poznamenává Braithwaite.

Nedostatečné sebevědomí pak často ženám navíc ani nedovolí si říci o lepší podmínky či odměny. Při vyjednávání o platu jim podle Pasquier brání získat za stejnou práci srovnatelný plat s muži také předsudky typu „ona nepotřebuje vydělávat, ji živí manžel“. „Navíc řada firem ani nepracuje s daty a pay gap vůbec zatím neměří,“ upozorňuje Pasquier. V Česku tak podle ní rozdíly v odměňování v top managementu stále přetrvávají. Zejména díky velkým společnostem se zahraničním kapitálem se jej ale daří snižovat. Trend jde správným směrem, protože si čím dál více firem nastavuje jasná pravidla pro férové odměňování. ●



Ženy by měly zapracovat na svém sebevědomí, tvrdí **Kateřina Braithwaite**, ředitelka společnosti Aveco.

Předsudky brání ženám v růstu

Jaroslava Rezlerová

*Managing Director ManpowerGroup
Czech Republic*

Text: Věra Tůmová Foto: Archiv

Na pracovní trh v ČR se zaměřujete už řadu let. Jak si Česko stojí z pohledu zastoupení žen v top managementu firem?

Ženy v top managementu stále u nás není tolik, kolik by odpovídalo jejich talentu a vzdělanostní úrovni. Podle posledních statistik se do vyššího managementu dostane jen asi 13 procent žen, což nás řadí hluboko pod evropský průměr. Nejvíce jich vidíme v sektorech, kde historicky dominují, tedy například ve službách, bankovníctví nebo v HR. Naopak v průmyslu, stavebnictví nebo v technologických oborech zůstává jejich zastoupení minimální. Pozitivní je, že se trend přece jen posouvá. Firmy si uvědomují, že diverzita v rozhodování přináší lepší výsledky, a žen v managementu tak přibývá rychleji než v minulosti.

Kde vidíte největší bariéry, které brání ženám v postupu na firemním kariérním žebříčku?

Bariéry nejsou primárně v nedostatku schopností žen, ale v systému, který stále vychází z modelu, že muž je živitel. Chybí flexibilní úvazky, dostatečná podpora po návratu z rodičovské dovolené a také rozvojové programy, které by ženy cíleně připravovaly na vyšší role. Často se přidává i kulturní handicap. Když žena využívá home office kvůli dětem, bývá kvůli tomu vnímána jako méně angažovaná, a to brzdí i její kariérní postup. Největší bariérou tak paradoxně není nedostatek příležitostí, ale přetrvávající předsudky.

Jakým způsobem se ženy v Česku nyní dostávají do horních pater managementu nejčastěji?

Vidíme dva hlavní modely. Buď se jedná o ženy, které si cestu prošlapaly přes klasickou firemní hierarchii, často v oborech jako HR, finance nebo marketing, nebo o ty, které přicházejí zvenčí s mezinárodní zkušeností a dostávají šanci

právě proto, že firmy chtějí diverzitu. Často se jim otevře cesta spíše v nadnárodních firmách než v českých rodinných podnikcích.

Byly by smysluplným řešením kvóty pro podíly žen ve vedení firem?

Kvóty jsou kontroverzní téma. Sama je nevnímám jako dlouhodobě ideální cestu, ale mohou být užitečným startérem změny. Jejich smysl spočívá v tom, že firmy přestanou tvrdit, že ženy na trhu nejsou, a začnou je cíleně vyhledávat. Ještě důležitější je však vytvořit firemní kulturu, kde se ženy nebudou muset omlouvat, že odcházejí v pět hodin pro dítě do školky. Teprve když flexibilita a rovné příležitosti budou standardem, kvóty nebudou potřeba.

Kolik firem a jakých u nás už tedy využívá nějaké programy na podporu kariérního růstu žen?

Je to zatím menšina, ale čísla pomalu rostou. Nejvíce tyto programy zavádějí nadnárodní společnosti, které mají diverzitní agendu nastavenou globálně. České firmy jsou opatrnější a často se omezují jen na formální prohlášení. Podle

našich zkušeností ale právě tam, kde se nabídne mentoring, flexibilní úvazky nebo cílené vzdělávání pro ženy po mateřské, vidíme rychlejší návrat i posun do vyšších rolí.

Jak to funguje u vás v ManpowerGroup?

V ManpowerGroup tvoří ženy 65 procent zaměstnanců včetně top managementu, takže otázka jejich kariérního růstu je pro nás zcela přirozeně prioritou. Nejde jen o rovné odměňování, které u nás máme nastaveno transparentně, ale i o konkrétní podporu během životních etap, které bývají pro kariéru žen zlomové. Neustále máme kolem třiceti kolegyň na mateřské a rodičovské dovolené a systematicky se snažíme, aby neztratily kontakt s firmou. Pokud chtějí, mají možnost zapojit se na částečný úvazek, účastnit se firemních akcí nebo využívat flexibilní formy práce. Tímto způsobem se nevytváří zbytečná propast mezi jejich osobním a profesním životem a návrat do pracovního procesu je pak mnohem plynulejší. Doplnujeme to mentoringovými programy a možnostmi rozvoje, aby ženy měly dostatek prostoru nejen skloubit práci s rodinou, ale i posouvat se po kariérním žebříčku dál.



Cesta k rovnosti vede přes rodinu



Jen samotné firmy zažité genderové stereotypy ve společnosti nezboří. Kdyby byla péče o rodinu rovnoměrně rozdělena mezi muže a ženu, žádné speciální programy na podporu žen by nebyly potřeba, myslí si personalistka **Kateřina Krist**, která má zkušenosti z kosmetického průmyslu, pojišťovnictví či farmacie.

Text: Věra Tůmová Foto: Archiv Kateřiny Krist

Do top manažerské pozice se Kateřina Krist dostala souhrou náhody a štěstí. Její tehdejší nadřízená odcházela na mateřskou a její nástupkyně Kateřininy schopností natolik důvěřovala, že se jí rozhodla dát příležitost. Velkou výhodou bylo, že se s kolegyní vzájemně doplňovaly. „Já uměla odbornou část lidských zdrojů a už jsem měla i zkušenosti s řízením menšího týmu. Ona vynikala ve vyjednávání na nejvyšší úrovni a v korporátní politice. Byla to pozice na zkušenou, a když jsem se osvědčila, přešla jsem na ni natrvalo a následovalo i povýšení. Byl to přirozený vývoj,“ popisuje Krist a dodává, že podle ní také pomáhá, když je člověk ochoten kariéře něco obětovat. Stojí to sice energii i čas, ale je nereálné očekávat, že firmy budou vnucovat vysoké manažerské role lidem, kteří nejsou ochotni udělat něco navíc, ať už jde o ženy, nebo muže. Za každou kariérou totiž stojí úsilí, dovednosti a také štěstí. To si ale nelze vynutit, jen je třeba mu jít naproti.

Někdy jsem tam byla jediná žena

Už řadu let Kateřina Krist působí jako personalistka v top manažerských pozicích, a to i v naprosto odlišných odvětvích – od poradenství, kosmetického průmyslu, pojišťovnictví, farmacie až po společnost s nadnárodní sítí hypermarketů. Díky tomu vidí zastoupení žen ve vyšších pozicích managementu z mnoha úhlů. Stále například platí, že žen jsou u nás, až na výjimky, v top managementu jen nižší procenta.

„V podstatě kromě farmaceutické firmy, kde byla na postu generální ředitelky pro střední Evropu žena, bylo procentuální zastoupení žen vždy pod padesát procent, a ne vzácně jsem seděla na manažerských schůzkách jako žena i zcela sama,“ vzpomíná Krist na svá dřívější působišť. U současného zaměstnavatele, BNP Paribas Cardif s equality aktivně pracují a díky tomu je v centrále zastoupení žen v nejvyšším vedení na padesáti procentech. V regionu střední Evropy tak vysoké procento sice není, ale i zde se pracuje na změně.

Stát musí ženám poskytovat podporu

Hlavní příčinou, proč je procento zastoupení žen v top managementu v Česku stále tak nízké, jsou podle Krist velmi silně zakořeněné představy ve společnosti. Český stát navíc neposkytuje správnou podporu pro dosažení rovnosti. „Vezměte si samotný fakt, že na rodičovské bývá typicky žena a stráví na ní tři roky s jedním dítětem. Má-li děti dvě, už se bavíme o šesti letech odpojení od její profese. Vrstevníci jí pochopitelně kariéře utečou a nastartovat kariéru po takto dlouhé pauze je obtížné, obzvláště když se z takové matky musí stát superžena, která zvládá péči o děti, domácnost, a k tomu ještě i kariéru,“ upozorňuje na jeden z problémů nejen žen top manažerek.

Řada menších i středních firem nemá na to, aby mohla nabídnout ženám účinnou podporu, ať už jde o flexibilní úvazky, nebo firemní jesle.

„Nemáme státní předškolovou péči. Soukromé chůvy a zařízení jsou často nad finanční možnosti rodičů, obzvláště, když rodina platí nejen chůvu, ale i hypotéku. A v takových situacích je to většinou právě žena, která upouští od svých kariérních ambicí, aby se starala o rodinu. A nerovnost je na světě,“ konstatuje.

Druhým celostátním problémem je podle ní už volba kariéry. Česká společnost se pořád drží stereotypů. Jedním z nich je, že ženy neumí řídit vozidla. „Proč by ale třeba vysokozdvizný vozík nemohla řídit žena? Moje sestra pracovala jako jeřábnice na průmyslovém jeřábu a byla v tom opravdu dobrá,“ uvádí jeden z příkladů Krist. K dalším stereotypům patří, že ženy jsou měkké a neumí řídit kolektiv, že nerozumí počítačům či nejsou dobré v matematice.

Zbytečné restrikce

Příčinou veškeré nerovnováhy je i očekávání, že ženám je třeba pomáhat skloubit pracovní a osobní život více než mužům. Kdyby byla starost o rodinu na stejné úrovni, žádný speciální program by nebyl nutný. Stát podle Krist jde špatnou cestou, když zavádí restrikce místo podpory. „Ničemu neprospěje, že se zaměstnavatel nesmí zeptat, kdy žena plánuje odchod na mateřskou, ale naopak by pomohlo, kdyby na rodičovskou odcházeli ženy i muži rovně. Nikdo by pak ani neměl zájem spekulovat o rodičovství, protože by na tom zaměstnanci byli stejně,“ zdůrazňuje.

Vybavuje si i své zkušenosti ze zahraničí, kde oba rodiče pečovali o dítě na rodičovské dovolené stejnou dobu. Zároveň měla rodina nárok i na umístění dítěte do zařízení s péčí už od jednoho roku věku. Díky tomu zaměstnavatelé přistupovali k mužům i ženám stejně, protože věděli, že jak muž, tak žena stráví nějaký čas doma s dítětem, a věděli také, že to nebudou dlouhé roky.

Ženy si neřeknou o vyšší mzdě

Alespoň ohledně platů v top managementu jsme se už podle Krist posunuli vpřed. Zásadní rozdíly mezi odměnami top manažerů a top manažerek nevidí. Sice to podle firemních průměrů někdy

Ženy při vyjednávání o podmínkách mají všeobecně tendenci říkat si o nižší mzdu než muži. A to nejen na top manažerských pozicích.

vypadá, že ženy jsou odměňovány hůře, protože v top manažerských pozicích je žen pořád málo. To se podepisuje i na průměru.

Problémové ale často bývá sebevědomí žen samotných. „Při vyjednávání o podmínkách mají ženy všeobecně tendenci říkat si o nižší mzdu než muži. A to nejen na top manažerských pozicích. Ženy přitom mají co nabídnout, a je tak nutné, aby zapracovaly i na vlastní prezentaci,“ domnívá se Krist. A právě tady vidí důležitou roli personalistů, kteří by měli včas zasáhnout a pomáhat nerovnosti odstraňovat.

Programy pro růst žen

Pokud se už firmy rozhodnou cíleně podporovat své zaměstnankyně, bývá to například možnost uzpůsobovat rodičům jejich pracovní režim. Objevují se i programy pro rozvoj talentů. „U nás například máme talentový program, který se zaměřuje na skupiny dle fáze profesního vývoje, od mladých talentů po lídry s potenciálem postupu do mezinárodních top manažerských rolí, kde máme snahu o vyrovnané zastoupení žen a mužů, a musím říct, že se nám daří. V těchto programech máme i lehce více žen než mužů,“ říká Kateřina Krist.

Další pozitivní věc, se kterou se už běžně setkává, je, že se firmy snaží upravit podmínky přímo pro talentovanou ženu tak, aby danou pozici mohla vykonávat. „Setkala jsem se i s tím, že firma pro konkrétní manažerku vyčlenila dvě kanceláře, z nichž jedna fungovala jako dětský pokojík pro dítě a chůvu, aby jeho matka mohla vykonávat svou pozici a zároveň jej měla nablízku kvůli kojení. Není to ale na trhu standard,“ připouští.

Mnohem běžnější bývají podle ní různé formy flexibility, kdy se nabízí práce z kanceláře i domova. Jde o flexibilitu místa a už méně často o flexibilitu času, u níž se zaměstnanec sám rozhoduje, kdy a co odpracuje. V těchto případech totiž firma nese podle Krist větší riziko a musí sledovat povinné přestávky v práci, a to jak mezi směnami, tak i v rámci týdne. Absolutní flexibilita je tak obtížná. ●

Otevíráme cestu do letectví i mladým ženám

Ivana Benešová personální ředitelka Avio Aero

Text: Věra Tůmová Foto: Archiv

Letectví není zrovna obor, kde by člověk čekal silné zastoupení žen. Je to fakt, nebo jen předsudek?

Sice máme mezi zaměstnanci poměrově více mužů, ale ženy tvoří už 22 procent pracovníků a tento podíl se v průběhu let postupně zvyšuje. Pracují pro nás projektantky, konstruktérky a ženy v dalších technických profesích, jako je letová způsobilost nebo letová bezpečnost. Ženy máme zaměstnané i v plánování výroby, jako vedoucí zkušeben, vedoucí projektů a v dalších profesích, kde byste spíše hledali muže.

Jakým způsobem se vám daří ženy vůbec do oboru přitáhnout?

Máme speciální projekt pro mladé studentky vysokých škol – říkáme mu STEM DAY. V něm organizujeme pro tyto mladé ženy, například z ČVUT, každý rok dny otevřených dveří v našem

výrobním závodě a inovačním centru v Praze-Letňanech. Ukazujeme jim celý proces výroby leteckých motorů, ale i testovací centrum, inovační a design centrum. Mají možnost setkat se a diskutovat s našimi předními odborníky, techniky i obchodníky v oblasti letecké výroby. Mohou se ptát na inspiraci i našich mladých inženýrek.

Co ženy na práci v leteckém průmyslu láká především?

Je to podobné jako u mužů. Když se bavíte se studenty a studentkami technických univerzit nebo technických středních škol, úplně vidíte, jak je pro ně letectví vysněný obor. Potkáváte se tady totiž se špičkovými technologiemi a stáváte se součástí mezinárodních týmů, které vyvíjí nové motory do letadel. Jako například tento rok, kdy jsme úspěšně certifikovali zcela nový a přelomový turboprtulový motor Catalyst.

Platí u vás, že za stejné nadšení a stejnou práci dostávají muži i ženy stejný plat?

Ve společnosti se zavazujeme k rozmanitosti, rovnosti a inkluzi. To zahrnuje spravedlivé a rovné odměňování zaměstnanců na srovnatelných pozicích, bez ohledu na pohlaví. A nejen to. U nás v Praze navíc pracují lidé 27 národností. Avio Aero si zakládá na tom, aby tyto rozmanitosti dokázalo smysluplně využívat.

Které programy určené speciálně pro ženy se vám osvědčily?

Osvědčilo se nám to, že ženy na mateřské nebo na rodičovské zveme v průběhu roku na akce, které naše firma pro své zaměstnance organizuje – například na novoroční večírky, grilování, výroční večere a další aktivity. Ženy velmi oceňují, že na ně nezapomínáme. Je to další forma motivace a vzájemného udržování kontaktu. Snažíme se jim dát i touto cestou najevo, že jsou stále součástí týmu.

Přizpůsobujete ženám s dětmi pracovní podmínky?

V Avio Aeru se snažíme co nejflexibilněji nastavit pracovní podmínky ještě před odchodem na mateřskou dovolenou tak, abychom o danou ženu a její know-how nepřišli. Výborné zkušenosti s tím máme zejména v odděleních zaměřených na vývoj nebo projektovou práci. Díky tomuto přístupu se zaměstnankyně mohou ihned po době povinné péče plynule zapojit zpět do našich pracovních aktivit. Nemusí samozřejmě pracovat hned na plný úvazek, ale dle svých možností a zájmu. Domlouváme se na různých administrativních nebo jiných podpůrných činnostech i ve výrobě, kde pomáhají zajistit hladký průběh výrobních operací. Naším hlavním cílem je, aby ženy neztratily kontakt s pracovním prostředím a svou profesí.





CÍTIT TLAK PRACOVNÍHO NASAZENÍ

MÁMY
TO CHTĚJ
TAKY

Tereza
Osobní bankéřka
Zkrácený úvazek
a práce na pobočce
Olomoucký kraj
Syn (3 roky)

MUMDOO
mamytchtejtaky.cz

Kde jiní couvají, já vidím smysl

Když tahle energická žena vstoupila v devadesátkách do investičního světa, netušila, že ji osud jednou zavane na letišti. Dnes stojí v čele výcvikového centra, kde se školí dopravní piloti i palubní posádky z celého světa a které musela hned po svém nástupu před třemi lety vyvést z hluboké krize. „Nejsem typ, který přichází k hotovému. Baví mě situace, kdy je potřeba věci otočit a dát jim nový směr,“ říká **Marta Guthová**, ředitelka Czech Aviation Training Centre.



Rozhodnutí na začátku kariéry často určují, kde člověk bude stát o pár desítek let později. Které z těch vašich vás nejvíc nasměrovalo?

Pro mě to byla zkušenost v Americe, kam jsem odešla nedlouho po maturitě, protože jsem se bála, že nás zase někdo přijde osvobodit. Strávila jsem tam nějaký čas, ale pak za mnou přijel tatínek a přesvědčil mě k návratu slovy, že doma to vypadá bezpečně a otevírá se tam spousta možností. Neměla jsem sice klasickou cestu gymnázium – vysoká škola – zaměstnání, ale uměla jsem dobře anglicky, byla pracovitá a měla tah na branku. Díky tomu jsem se dostala do anglické investiční skupiny, kde jsem se vlastně všechno naučila praxí, a postupně si dodělala studia. Vyzkoušela jsem si řadu různých oborů a od třiaadvaceti let řídila stovky lidí. Takže když mi dnes kolegové o někom říkají, že je příliš mladý na to, aby řídil lidi, tak se jen pousměju, protože z vlastní zkušenosti vím, že není.

Letecký svět vás přitom vtáhnul náhodou. Co rozhodlo, že jste u něj zůstala?

Díky své práci v investičním prostředí jsem se seznámila s tehdejší ředitelkou letiště. Potřebovala pomoci s privatizací, která nakonec spadla pod stůl, ale já už na letišti zůstala. A místo dvou let z toho bylo osm a půl. Dostala jsem na starost nové obchody, finance i opravárnu letadel, byla jsem u prodeje ČSA do rukou Korean Air. Pořád to byla investiční práce, jen ve světě letectví. Tohle prostředí je přitom specifické tím, že v něm najdete spoustu srdcařů – lidí, pro které to není jen práce, ale opravdová vášeň. To mě ovlivnilo. V letectví totiž nemůžete dělat věci polovičatě, tady jde o bezpečnost a životy, to vás dovede k velké pokoře i k tomu, že práci začnete brát osobně.

Když jste ale v roce 2022 nastoupila do Czech Aviation Training Centre, firma byla v krizi. Brala jste to jako osobní výzvu?

Přišlo mi to skoro symbolické. CATC je firma, kterou jsem kdysi z ČSA prodávala Řízení letového provozu. A teď mě oslovili, jestli ji nechci vést. Jenže realita byla tvrdá. Po covidu a energetické krizi byla společnost v těžké situaci, týmu chyběla víze do budoucna a motivace. V tu chvíli jsem si řekla, že když je to takhle těžké, tím spíš má smysl do toho jít. Věřím, že mojí největší silou kromě řízení lidí je schopnost udělat z neziskové firmy ziskovou. K tomu ale bylo potřeba najít oblast, kde CATC může zlepšit své výkony, dostat se do zisku a začít investovat do vzdělávání a rozvoje lidí, do IT systémů i zařízení, jako jsou simulátory, z kterých koneckonců žijeme.

S čím jste se při tom potýkala?

Když jsem přišla, bylo jasné, že CATC jede v nouzovém režimu. Firma měla skvělé jméno, ale zároveň provozovala vysoce ztrátové aktivity. Jako třeba nejmodernější simulátor pro Boeing 737 MAX, který stál stovky milionů a prakticky nevýdělával, protože po znovuvvedení tohoto letadla do provozu se již na tomto druhu simulátoru nemusel povinně dělat výcvik pilotů v plném rozsahu. Do toho covid zastavil velkou část provozu, energetická krize nám zdvojnásobila náklady a válka na Ukrajině odstříhla ukrajinskou a ruskou klientelu, která pro nás v té době znamenala třicet procent všech zákazníků. Bylo evidentní, že musíme změnit způsob fungování.

To zní tvrdě. Co pro vás bylo nejtěžší?

Bylo to náročné i lidsky. Musela jsem se rozloučit s několika lidmi v managementu a zároveň rychle vrátit profese, které jsou pro fungování firmy klíčové. Například jsem po svém příchodu do CATC zjistila, že nemáme ajťáka. Tak jsem ho hned přivedla zpátky s tím, že se opravdu nudit nebude, a nemýlila jsem se. Během krátké doby jsme vyměnili kompletně celé IT systémy. Hodně práce stálo i narovnání vztahů s partnery. Někde to šlo snadno, jinde bylo nutné budovat důvěru a ukončit hru na vlastní rybničky. A pak přišlo zásadní rozhodnutí prodat simulátor 737 MAX. Prodávala jsem velmi drahou hračku, proto to bylo špatně přijímané. Nakonec

V kokpitu je žen stále málo, kolem osmi až deseti procent. I když je obor pilotování dopravního letadla otevřený všem, ženy v něm stále narážejí na stereotypy – pořád přetrvává představa, že pilotem je muž a žena stevardka.





všichni pochopili, že když ho neprodáme, pravděpodobně zkrachujeme, a zachování našeho výcvikového střediska je klíčové pro české letectví.

Krize bývají v jiné perspektivě příležitosti. Kdybyste měla na základě svých zkušeností vypíchnout jednu zásadu krizového managementu, která by to byla?

Že se nesmí mlžít. Od začátku jsem trvala na transparentnosti – ukázali jsme kolegům i majiteli reálná čísla a řekli, v jakém stavu je firma. Sama jsem přitom do výcvikového centra přišla z jiného prostředí a spouště věcí nerozuměla. O to víc bylo důležité naslouchat kolegům a umět vyhodnotit, co je fakt a co jen jejich přání. Potvrdilo se mi, že vedení není o tom mít odpověď na všechno, ale o správném přístupu a integritě, když něco řeknu, platí to, a totéž čekám od ostatních.

Vedení firmy může mít různé podoby. Jak se podle vás liší mužský a ženský přístup?

Nechci generalizovat, ale často vnímám, že muži více honí čísla a častěji spoléhají na kamarádšofy. Ženy naopak častěji potřebují vidět kromě finančních výsledků i nějaký vyšší smysl. V CATC jsem pánský klub rozbila tím, že jsem posunula nahoru schopné ženy, které už uvnitř byly, jen jejich práci prezentoval někdo jiný. Nešlo přitom o dosazování žen na základě kvót – ty mi nedávají smysl, ale o práci a výsledky. Dnes máme v řízení zhruba čtyřicet procent žen, a je to proto, že odvádějí skvělou práci – ne proto, že by to vyžadoval předpis.

CATC trénuje především dopravní piloty. Má i další větve?

Specializujeme se na velká dopravní letadla – Airbusy, Boeingy a také unikátní L410, na které máme jediný simulátor na světě. Celkem vlastnime šest simulátorů, které stojí stovky milionů a umí věrně nasimulovat vše, co mohou piloti zažít v letadle, včetně například bouřky, mlhy či výpadku motoru. Vedle pilotů školíme i palubní posádky, které se učí nouzové postupy a první pomoc, dále techniky a speciální bezpečnost pro policii a armádu. Naším největším zákazníkem je společnost Eurowings, spolupracujeme také se Smartwings a dalšími aerolinkami. Vedle toho máme i divizi, která školí, jak nakládat na palubách letadel s nebezpečným zbožím, aby byla zajištěna maximální bezpečnost letu. Bezpečnost je v letectví opravdu vždy na prvním místě.

Sen o práci v kokpitu zní lákavě, ale realita bude asi tvrdší. Co všechno musí člověk absolvovat, než se stane dopravním pilotem?

Nejprve musíte projít zdravotní prohlídkou, protože bez jedničky od leteckého doktora nemá smysl začínat. Potom musíte počítat s dvěma až dvěma a půl lety života, které strávíte v některé z mnoha leteckých škol v Česku. Během této doby nevyděláte vůbec nic, naopak na školení potřebujete zhruba dva a půl milionu korun. To je obrovská překážka. Čeká vás devět měsíců teorie, zkoušky, létání na malých letadlech, stovky

hodin ve vzduchu. Teprve s licencií dopravního pilota děláte výběrové řízení u aerolinek, a když vás některá přijme, my vás ve spolupráci s ní zaškolíme na konkrétní typ letadla.

To všechno si pilot hradí sám?

Ano, a je to tím pádem největší problém českého letectví. U nás neexistují studentské půjčky pro piloty, banky vám nabídnou maximálně úvěr se zástavou nemovitosti. Znamená to, že spousta talentovaných mladých lidí, kteří by měli na to sedět v kokpitu, tam nesejí jen proto, že nemají tyhle peníze. Mám třeba skvělou kolegyni, která vystudovala ČVUT, už dávno mohla létat, ale musí si na výcvikové hodiny vydělat. Naštěstí pracuje u nás, takže získává i další zkušenosti z oboru. Talent nestačí, musíte mít i kapitál. A to mě hodně mrzí, jednám proto s bankami i úřady, aby pilotní půjčky byly do budoucna možné.

Pilotování dnes hodně ulehčuje technika. Kam podle vás směřuje role pilota?

Zažila jsem dobu, kdy v kokpitu seděli čtyři lidé – kapitán, první důstojník, palubní inženýr a navigátor. Postupně se role zredukovaly a dnes tam zůstali už jen dva piloti, kteří musí zvládnout všechno sami. Automatika jim samozřejmě spoustu věcí usnadňuje, přesto jsou povinné přísné kontroly každého půl roku. Na simulátorech trénují i ty nejméně pravděpodobné situace, třeba vybírání nezvyklých poloh letadla nebo aby byli připraveni, když technika selže. Několik nehod v minulosti ukázalo, že spoléhat jen na přístroje je nebezpečné. Přesto, že se občas mluví o tom, že by v budoucnu mohl sedět v kokpitu jen jeden pilot, osobně si myslím, že dva piloti jsou hranice, pod kterou už to není bezpečné.

Jak je to v letectví s ženami?

V kokpitu je žen pořád málo, kolem osmi až deseti procent. I když je obor pilotování dopravního letadla otevřený všem, ženy v něm stále narážejí na stereotypy, pořád přetrvává představa, že pilotem je muž a žena stevardka. U řídicích

letového provozu je to zhruba dvanáct procent, mnohem víc jich najdete v administrativě nebo podpůrných profesích. Ještě za komunismu ženy mezi řídicí vůbec nesměly, protože podmínkou byla povinná vojenská služba, kterou ony neměly. Dnes už to možné je, ale práce je extrémně náročná – člověk tomu musí něco obětovat. Nejprve projít dvouletým výcvikem, pracovat za minimum peněz a teprve pak se plat výrazně zvedne.

Co podle vás ženy v Česku obecně nejvíc brzdí?

Je to směs systémových bariér a nízkého sebevědomí. Přetrvává stereotyp, jak má vypadat šéf, a dvojí metr: ženy se hodnotí podle vzhledu i podle toho, jak mluví. Sama jsem třeba před focením do jednoho časopisu dostala detailní instrukce, jak se mám obléct, a nebylo to kvůli restrikci reklam – něco takového si u mužů neumím představit. A pak je tu nedostatek sebevědomí, dnes módně označovaný jako syndrom podvodníka. Já si ale myslím, že určitá sebereflexe není vůbec na škodu. A nízké sebevědomí se nejlépe vyléčí praxí, kdy člověk vystoupí z komfortní zóny a sbírá zkušenosti.

Vy sama jste jednou ze zakladatelek iniciativy Ženy v letectví. Co vám to dává?

Impuls přišel od České asociace pilotek, která mě pozvala na jedno ze svých setkání. Tehdy mi došlo, že má smysl, když se ženy v oboru potkávají pravidelně. V čistě ženském kruhu se totiž mnohem otevřeněji mluví o práci i rodině. Začaly jsme proto organizovat návštěvy provozů, třeba výroby letadel L 410, motorů v Avio Aero, a rozšířily aktivity směrem ke školám. Naši kolegyně při exkurzích škol, které jsou u nás velmi časté, navíc zdarma vyprávějí o své profesi. Děti tak vidí, že letectví není jen o pilotech, ale že zahrnuje i právo, finance, mechaniky nebo výcvik. CATC jsme otevřeli všem a snažíme se dělat osvětu i v době prázdnin, například pro příměstské tábory.●

Marta Guthová

Česká manažerka vede od roku 2022 výcvikové centrum pilotů Czech Aviation Training Centre (CATC). V minulosti působila mimo jiné v představenstvu Letiště Praha a Českého Aeroholdingu se zodpovědností za obchod, neletecký provoz a nákup. Většinu kariéry působila v soukromé sféře, například v britské investiční skupině Flow East nebo u společnosti Crestyl. Je absolventkou britské Open University a zakládající členkou spolku Ženy v letectví ČR, který podporuje postavení žen v letectví. Před 20 lety založila Sdružení Nového Města pražského, které řeší neduhy centra Prahy. Je dlouholetou mecenáškou a podporovatelkou Národního divadla.

DAVID
SPORT

GD
GOLDBERGH



DAVIDSPORT.CZ

DAVID SPORT HARRACHOV
Harrachov 222

ŠPINDLERŮV MLÝN
Pasáž Špindl, Bedřichov 22

PEC POD SNĚŽKOU
Pec pod Sněžkou 137

DAVID SPORT PRAHA
Břehová 4, Praha 1

Nadechnout se **a skočit do** **neznáma**

Patří mezi nejvýraznější ženy českého byznysu, je rozhodná a odhodlaná. Zároveň hrdá na jméno Petrof, které nese. Pod jejím vedením překonala značka světoznámých klavírů jedno z nejnáročnějších období. Přesto ale **Zuzana Ceralová Petrofová** nerozlišuje, jestli firmu vede muž či žena. „Jsem toho názoru, že v managementu nezáleží na pohlaví. Každý se musí rozhodnout sám, zda do toho půjde a kolik času chce vedoucí pozici věnovat,“ říká.

Text: Alena Dušková Foto: Petrof



P Už od dětství si přála pracovat v lékárně a farmacii skutečně vystudovala. Zároveň patří do páté generace rodiny Petrofů, která je svázána s tradicí výroby klavírů a pianin.

Znárodněnou firmu získal po revoluci v restituci částečně zpět její otec, její větší podíl musel zprivatizovat. Na značku i rodinný odkaz je pyšná, proto nakonec nasměrovala energii do podniku, který má od 19. století sídlo v Hradci Králové.

„Vzdát se snu o kariéře lékárnice bylo těžké rozhodnutí,“ vzpomíná dnes jednatelka společnosti na chvíli, kdy musela zvážit, jakou cestou se vydá dál. „Současné podnikání ale už kolegům farmaceutům vůbec nezávidím. Přílišné regulace a obrovská konkurence řetězců vedou k nízké marži a boji o přežití. Nějak se z toho vytrácí to kouzlo pan lékárník,“ komentuje zpětně své rozhodnutí Ceralová Petrofová, která nejprve v Petrofu posílila oddělení komunikace.

Boj o záchranu

Její pozice v rodinné firmě, do které naskočila v roce 2000, ze začátku nebyla jednoduchá, dokonce nastoupila za méně peněz. Profesionální respekt u otce si musela teprve získat.

Svoje schopnosti naplno prokázala, když se firma v roce 2004 ocitla na prahu insolvence. Problémem tenkrát bylo, že byla příliš závislá na některých obchodních partnerech. To se týkalo i dodavatele pianových skříní. Když se mu přestalo dařit, narušilo to také stabilitu hradecské značky. Firma byla křehká a její slabost si uvědomovaly i banky a obstavily jí účty. Žádaly i zástavbu zbylého majetku. Bylo proto třeba okamžitě jednat. Ceralová Petrofová proto přesvědčila rodinu, aby jí dala mandát, a pustila se do přeměny.

„Nadechnout se a skočit do neznáma. Po cestě se učit, obklopovat se chytřejšími lidmi, dělat rychlá rozhodnutí a brát za ně zodpovědnost, komunikovat a neustále vyhodnocovat situaci a nebát se změn,“ vyjmenovává Ceralová Petrofová jednotlivé kroky strategie, které se jí při resuscitaci firmy vyplatily. Podotýká, že důležité bylo také nezapomínat na rodinu, umět si dobít baterky a dělat věci s vášní.

Bezesné noci ale přesto přicházely. „Bylo těžké usnout, aniž by se vám všechno nepromítalo znovu jako film. Ráno byl člověk jako přejetý parníkem a vše začalo nanovo. Zároveň se mi ale stávalo, že mě v noci něco dobrého napadlo,“ vzpomíná s tím, že měla na nočním stolku blok a tužku a dělala si poznámky.



Záchrana firmy si tehdy žádala i výměnu lidí v managementu. V tomto případě dala Ceralová Petrofová na doporučení a instinkt. „Nemohu dělat s někým, kdo nesdílí stejné hodnoty jako já a směřuje se jiným směrem. Vše je o důvěře. Mám to tak nastavené. Dávám kolegům velké pravomoci, ale i zodpovědnost, protože jim a priori věřím,“ zmiňuje svůj přístup k těm, kteří jí pomáhají byznys budovat.

Dnes se na vedení firmy podílí i její dcera jako zástupkyně další generace. Obě si drží profesionální balanc a snaží se práci do rodinných vztahů moc nemíchat. „Práce a rodina jsou dvě těžké disciplíny, ale umíme přeskakovat,“ říká a připouští, že někdy je přece jen těžké obejít se bez emocí. „Patří to k tomu, jsme rodinná firma. Každá z nás máme trochu jiné vnitřní založení, ale myslím, že se spolu umíme skvěle doplňovat. Pracuje se nám spolu dobře a máme se moc rády,“ doplňuje Ceralová Petrofová.

Jestli ale podnik řídí žena nebo muž, pro ni zásadní kritériem není. „Jsem toho názoru, že v managementu nezáleží na pohlaví. Každý se musí rozhodnout sám, zda do toho půjde a kolik času managementu ve vedoucí pozici chce věnovat, aby byl úspěšný a plnil očekávané cíle – na úkor rodiny, jiných povinností nebo svých koníčků,“ domnívá se. „Cesta, jak to udělat, pak u žen může být logicky jiná než u mužů,“ říká.

Nový směr

Přestože se Ceralové Petrofové podařilo byznys zachránit, držet ho nad vodou v takto specifickém segmentu není snadné ani v současnosti. Navzdory tomu, že je Petrof synonymem pro tradici i kvalitu. „Byznys s piany je obor, kterému se daří, když je pohoda, lidé mají peníze a ochotu hrát i utrácet. Vnímáme to tak napříč konkurencí. Tedy se jedná o velmi zranitelný obor,“ připouští jednatelka.



V managementu nezáleží na pohlaví. Každý se musí rozhodnout sám, zda do toho půjde a kolik času managementu ve vedoucí pozici chce věnovat, aby byl úspěšný a plnil očekávané cíle – na úkor rodiny, jiných povinností nebo svých koníčků.





Čtvrtinu zákazníků tvoří Češi, zbytek nástrojů putuje do zahraničí. Tam se pak odběratelé dělí půl na půl mezi soukromé osoby a instituce – školy, koncertní sály, divadla či veřejné prostory. „Abyste dnes prodali piano, musíte mít nejen skvělý výrobek za rozumnou cenu, ale zároveň nabízet daleko víc: servisní služby, vzdělávání, pořádání soutěží, koncertů, půjčování nástrojů,“ vyjmenovává Ceralová Petrofová. „Je třeba podpořit dealery na celém světě a investovat tak mnoho času a peněz pro viditelnost značky. Když se nástroj prodá, je to už jen třešnička na dortu,“ vysvětluje.

Jednou z aktivit, kterou se snaží byznys posouvat, je Petrof Gallery. „Stalo se z něj takové další moderní hradecké kulturní centrum. Lidé mají rádi krátkodobé zážitky spojené s hudbou, dobrým jídlem, pitím, kávou, a to jim rádi nabídneme,“ popisuje záměr dalšího podnikatelského projektu podnikatelka. „Pořádáme pestré akce od workshopů, konferencí, výstav přes módní přehlídky, box a samozřejmě nespočet koncertů všech žánrů. Lidé k nám rádi chodí, a to nám dělá radost. Celý komplex na ploše 1700 metrů čtverečních jsme schopni pronajmout včetně kavárny a showroomu,“ uvádí.

Na výkyvy na trhu neexistuje žádný univerzální recept. Ceralové Petrofově se ale osvědčila trpělivost. „Někdy jde o to, hledat nevyzkoušené, alternativní cesty podnikání,“ doporučuje ještě. Budování značky definuje jako dlouhodobou práci, která se skládá z malých detailů. „Spolupracujeme s umělci po celém světě, organizujeme koncerty, podporujeme projekty

hudebního vzdělávání, hodně cestujeme za našimi obchodními partnery. Máme e-shop s drobnými dárkovými předměty nebo s doplňky k pianu,“ konstatuje a zmiňuje, že je v plánu také zefektivnit výrobu v Hradci Králové a část majetku využít na nový byznys, který by se měl ubírat k developementu.

Inovace jako denní chléb

Upevňování místa na trhu pomáhají i v tomto oboru inovace. „Inovovat se musí stále, proto držíme svoje oddělení vývoje a výzkumu,“ uvádí jednatelka. Komplikací jsou ale regulace Evropské unie, které zakazují tradiční materiály, a firma je pak nucená nahrazovat ty odzkoušené jinými. Jde například o laky, lepidla, používání různých dřevin, kovů a podobně. Hledání alternativ je finančně nákladné. Nedá se ale bez nich hnout z místa.

Pro Petrof bylo komplikované také udržet výrobu jen v Evropě. „Některá nařízení jsou pro

nás neakceptovatelná. Práce je tu drahá a lidí na ni ubývá. Také náklady na materiál a energie rostou,“ uvádí, s čím se firma musí potýkat. „Vy ale nemáte jinou možnost než všechny tyto náklady promítnout následně do ceny nástroje. Velké množství drahých nástrojů se ovšem neprodá, proto jsme začali vyrábět naši nejlevnější řadu v Indonésii, abychom neztratili konkurenceschopnost,“ přiznává ústupek, který byli v Petrofu nuceni udělat.

Na druhou stranu firma nástroje neustále zlepšuje, pracuje na konstrukci, designu, a především zvuku. „Velmi oblíbené a sofistikované jsou dnes i elektronické doplňky k akustickým nástrojům – my nabízíme například adsilent. Ten lze namontovat do každého pianina i klavíru. Přináší vám možnost hrát kdykoliv potichu jen pro sebe – do sluchátek,“ uvádí jeden z příkladů. „Zkrátka děláme vše pro to, aby se lidem dobře hrálo a měli z hudby radost,“ uzavírá Ceralová Petrofová. ●



Jste vážně kus...

...profesionálky, mámy, partnerky, dcery, kamarádky. V MY CLINIC to chápeme, a proto nabízíme zdravotní péči, která drží krok se všemi vašimi rolemi.

Skutečná péče o sebe začíná tam, kde vám někdo doopravdy naslouchá – vašemu tělu, duši i osobnímu příběhu – a postará se o vás **komplexně**, citlivě a spolehlivě. V MY CLINIC naleznete prostředí, kde se snoubí **špičková odborná péče s individuálním přístupem**, empatii a komfortem. Zde nejste jen pacientem, jste partnerem na cestě ke zdraví.

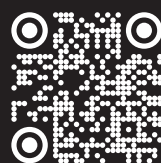
Klinika sestává z týmu více než **80 lékařů** a terapeutů, kteří pokrývají **30 medicínských odborností**. Od praktických lékařů a internistů, přes gynekologii, kardiologii, dermatologii, urologii a proktologii, až po psychologii, sportovní medicínu, výživové poradenství a dětské specialisty v rámci samostatného Pediatrického centra. Všechno pod jednou střechou – v moderních prostorách budovy Telehouse v Dejvicích.

V čem je MY CLINIC jiná?

- ⌘ Rychle dostupné termíny a dostatek času na každé vyšetření
- ⌘ Profesionální tým s mezinárodními zkušenostmi
- ⌘ Mezioborová spolupráce lékařů na jednom místě
- ⌘ Špičkové přístrojové vybavení dostupné převážně ve fakultních nemocnicích
- ⌘ Vlastní centrum jednodenní chirurgie se čtyřmi operačními sály

V MY CLINIC dbáme na **prevenci, spolehlivou diagnostiku i efektivní léčbu**, takže zdravotní péči přetváříme v komplexní zážitek. Vstupujete-li k nám, vstupujete do partnerství: vy nasloucháte svému tělu, my ho slyšíme.

Pro více informací o **jednorázových návštěvách specializací** či **programech péče pro celou rodinu**, navštivte www.myclinic.cz nebo volejte naši klientskou linku +420 222 900 900.



budova Telehouse
Generála Píky 430/26
Praha 6-Dejvice
www.myclinic.cz
+420 222 900 900



MY CLINIC – klinika, která jde vlastní cestou

Mezi Bentley a drony

Technologie, které ještě nedávno působily jako sci-fi, dnes vznikají v moravské metropoli.

Kateřina Beránková se tam pustila do projektu, který propojuje drony a satelity. „Brno není tak malé, aby v něm nemohly vznikat opravdu velké věci,“ říká podnikatelka, která už dokázala vybudovat strojírenskou firmu AWEC Group dodávající díly pro značky jako Porsche či Bentley.

Text: Andrea Míčková Foto: Daniel Hromada



O dronech se už nějakou dobu mluví jako o technologii budoucnosti. Čím vás, která podniká ve strojírenství, zaujaly?

Mám ráda věci, které jsou komplexní a nutí vás přemýšlet v souvislostech. A drony přesně tohle splňují. To, že jsem se na ně zaměřila, byla spíš náhoda. Na jedné obchodně-vládní cestě na Tchaj-wan mě v letadle posadili vedle startupistů z dronové sekce a já čtrnáct hodin poslouchala jejich projekty. Od té chvíle jsem věděla, že to chci zkusit. Další dva roky jsem hledala cestu, jak začít – nejdřív mě a kolegy napadlo mytí fasád pomocí dronů, ale na to nebylo Česko legislativně připravené, pak obchod se součástkami, ale pořád to nebylo ono. Já ale věřím, že když jdete do nových prostředí a sbíráte zkušenosti, tak se vám to časem propojí. A to se mi stalo s Petrem Kapounem.

Spolu jste se na potenciál dronů podívali z úplně jiné stránky a založili TRL Drones?

Léta jsme se mýjeli, ale nakonec se v pravý čas potkali. Vyprávěl mi o svých projektech s družicemi a v tu chvíli mi došlo, že moje zkušenosti s drony a jeho know-how s družicemi může fungovat dohromady. Satelit vám ukáže velký obrázek, ale když potřebujete ověřit konkrétní detail, pošlete tam dron. A tohle spojení tady zatím nikdo nedělá. Tak jsme založili společnost TRL Drones a hned na začátku přišla i první velká zpětná vazba – na veletrhu IDET jsme s tím vyhráli cenu za inovativní produkt roku.

Jaké spolu máte plány?

Chceme v Brně vybudovat centrum, které propojí dronové a satelitní technologie. Brno má silnou technologickou základnu, schopné lidi a podle mě není malé na to, aby tu nemohly vznikat projekty, které budou mít dopad daleko za hranice České republiky. Možnosti jsou obrovské, od

mapování hranic, ropovodů nebo zemědělských ploch až po oblast obrany. Mně osobně dává velký smysl, že se tím můžeme podílet i na posilování protivzdušné obrany a obecně na ochraně hodnot, které jsou pro mě klíčové.

Vášim původním primárním byznysem je ale něco jiného. Od píky jste vybudovala AWEC Group, strojírenský byznys na výrobu komponentů pro automobilky jako Bentley nebo Porsche. Je tam i nějaké propojení s dronovým projektem?

Určitě ano. Do dronů přenáším výrobní know-how, které mám ze strojírenství. Ale právě zkušenost s automotive byla i důvodem, proč jsem začala hledat nové cesty. Už před dvěma lety jsem věděla, že tohle odvětví jde dolů, od covidu marže zmizely, legislativa tomu nenahrávala a celý obor se stal těžko predikovatelným. Něco se objednalo, pak se to zase zrušilo, do toho dramaticky rostly náklady kvůli válce. Je to obor, který vás tlačí k obrovským výkonům, ale energii, kterou do toho vkládáte, vám nevrací. A nejde jen o peníze, už mi to přestalo dělat radost.

Jak v tomhle kontextu vnímáte Green Deal a tlak na automobilový průmysl?

Nemyslím si, že mi přísluší hodnotit Green Deal jako celek, protože to téma je velmi komplexní a má spoustu úhlů pohledu. Ale jednoznačně vidím, že Evropa v mnoha směrech zaspala. Je přeregulovaná a myslím si, že to není k dobru. Ostatní kontinenty nám utekly a bude těžké je dohánět. Přitom já si extrémně vážím hodnot, které Evropská unie reprezentuje. Jenže regulace často místo pomoci spíš brzdí. A když k tomu přičtete náklady na energie a výrobu nebo složité podmínky pro rozjezd čehokoliv nového, je to velmi těžké prostředí. Myslím, že evropský automotive dlouho žil hlavně z prestiže, a to už dnes nestačí.

Přesto jste v tomhle oboru dokázala vybudovat úspěšnou firmu. Jaká byla vaše cesta do strojírenství, kam ženy po škole obvykle nemíří?

Je pravda, že jsem do něj přišla z úplně jiné strany. Vystudovala jsem filozofickou fakultu, technické vzdělání vůbec nemám. Ale už jako dospívající jsem chodila na brigády do firmy, kde byl táta ředitelem, a obdivovala jsem, jak je výroba komplexní, kolik má vrstev i jak táta vedl lidi. Jenže mě nebavila matematika, kterou potřebujete na strojírenské nebo ekonomické škole. Proto jsem šla na humanitní obory, i když mi bylo od začátku jasné, že chci dělat obchod. Na druhou stranu, velmi ráda se učím různé obory, což je i důvod, proč mám dnes tak široké portfolio v podnikání. A myslím si, že studium filozofie a sociologie mi dalo největší základ pro to, vidět věci mezi řádky a jinak než ostatní.

K podnikání ale nestačí jen chuť učit se nové věci. Co bylo rozhodujícím momentem, že jste se do toho pustila?

Bylo mi čtyřicet, byla jsem v práci velmi ambiciózní a brzy jsem se dostávala do vedoucích pozic. Nastoupila jsem tehdy do automotive jako projektářka, ale bylo pro mě nekomfortní neustále a často marně přesvědčovat nadřízené, jak by se věci daly dělat líp. Dnes jim samozřejmě v mnohém rozumím, ale tehdy mě to ubíjelo. Když pak tahle firma v roce 2008 krachovala, řekla jsem si, že to zkusím sama. Bylo to spíš mladické nadšení než plán, ale měla jsem kolem sebe pár lidí z původní firmy a společně jsme založili novou. Nejprve jsme fungovali hlavně obchodně, dováželi jsme díly z Vietnamu, kde jsem našla dodavatele s mnohem lepší kvalitou než v Číně. Až později jsme rozjeli vlastní výrobu i tady. Že z toho nakonec vyrostla firma se stamilionovými obraty, překvapilo i mě samotnou.

Jak jste to zvládla bez technického vzdělání a zkušeností?

Nikdy jsem neměla ambici být technický specialista. Vždycky jsem šla spíš přes energii, vizi a chuť posouvat věci. Ale bez zkušených lidí kolem sebe bych to sama nedala. Hodně mě podrželi starší strojaři, právníci nebo auditori. Já byla zvědavá, oni otevření, takže jsem se od nich neskutečně naučila. Vždycky říkám mladým, ať se nebojí se zeptat. Starší generace má obrovské zkušenosti, a když vidí, že se chcete učit, ráda je předá.

Ovlivnilo to i váš styl vedení lidí?

Určitě. Hodně věřím na to, že v týmu nesmí být všichni stejní. Když je příliš homogenní, nebude efektivní. Diverzita v plném rozsahu přináší úplně jiné pohledy a nápady. Proto se snažím propojovat mladé lidi se zkušenými a ukazovat jim, jak jsou všichni důležití, i když v sobě navzájem nevidí potenciál – mladí říkají, že ti starší jsou zpátečníci, starší zase, že mladí jsou naivní. A pak je moje práce jim ukázat, že právě kombinací obou pohledů to může fungovat. Podobné je to i mezi ženami a muži – ženy mívají menší chybovost, ale když máte v týmu jen

Nikdy jsem neměla ambici být technický specialista. Vždycky jsem šla spíš přes energii, vizi a chuť posouvat věci. Ale bez zkušených lidí kolem sebe bych to sama nedala.

je, chybí vám mužská hravost a odvaha jít do vizí. A naopak muži často potřebují k sobě ženy, které věci dotáhnou. Věřím, že každý má dělat to, v čem je dobrý a co ho baví, a pak nést odpovědnost za svůj díl práce. Ať je to manažer, nebo recepční – všichni jsou důležití a bez nich se ten celek rozpadne.

Tenhle pohled ale asi nesdíleli ti, kteří vás jako mladou přijímali.

Na začátku to bylo určitě složitější, protože za mě ještě nemluvily zkušenosti ani výsledky a já svůj nízký věk doháněla direktivním a autoritativním jednáním. Na druhou stranu, když mě něco nadchlo, dokázala jsem se na to úplně zafixovat. Ten hyperfokus mě dodnes žene dopředu, i když nemám všechny znalosti.

Kde berete pro své vize inspiraci?

Vždycky říkám, že na jeden úspěšný projekt připadá deset slepých uliček. Lidé pak vidí jen to, co vyšlo, ale za tím je spousta nápadů, které nikam nevedly. Jenže já mám nastavené, že pořád hledám nové cesty, mluvím s lidmi, sbírám podněty a skládám z toho příležitosti. Hodně to souvisí i s mou diagnózou ADHD, která mi umožňuje vidět za roh, spojovat nespojitelné, a když mě něco pohltí, dostat se do flow. To je velká výhoda, protože vás to žene dopředu. Na druhou stranu je v tom i občas chaos. Základem úspěchu je obklopit se týmem, který dokáže pracovat i s mými slabšími stránkami a udrží věci v systému. Nicméně, když jsem relativně nedávno zjistila, že jde o tuto poruchu, ulevilo se mi. A říkám na rovinu, že bych byla vděčná, kdybych to věděla dřív. Neměla bych tolik výčitek, že jsem v něčem slabší.

Strojírenství je tradičně mužský obor. Jak jste se v tom prostředí cítila jako žena?

Upřímně jsem to nikdy moc neřešila. Kdybych si připouštěla, že je to handicap, tak bych to v tom prostředí asi neustála. Ve výrobě jsou lidé se svým specifickým stylem jednání a člověk si to prostě nesmí brát osobně. Vždycky jsem se soustředila na to, co chci dokázat, a ne na to, jak se kdo vyjadřuje. Snažím se i v jednotlivcích vidět spíš potenciály než se fokusovat na negativní stránky. Samozřejmě, že na začátku pro mě bylo těžší prosadit názor, o to víc, že jsem byla

mladá žena bez výsledků za sebou. Ale postupně, jak přicházely úspěchy, mi lidi začali důvěřovat. Respekt si člověk nevynutí slovy, ale tím, že ukáže, co umí.

Co vás v podnikání pohání?

Pro mě je důležité, že když mám v hlavě nějakou myšlenku, tak ji musím zkusit převést do reality. Fascinuje mě moment, kdy něco, co existovalo jen v představě, najednou funguje a žije vlastním životem. Takhle to bylo třeba i s anglickou

školkou, kterou jsem před několika lety založila, nebo s hospodou v Brně, kterou spoluvlastním. V tomhle jsem hodně intuitivní – často jdu do věcí, u kterých nevím, jak dopadnou. Moje motto je: Skoč, křídla roztáhneš cestou. Samozřejmě to znamená i pády, ale pro mě je důležité, že bez toho risku by žádný úspěch nepřišel. A zároveň to není jen o odvaze, musíte v sobě mít i vytrvalost, protože někdy trvá roky, než se nápady spojí a začnou dávat smysl.

To jste evidentně neaplikovala jen ve strojírenství nebo gastru. Velmi dlouho jste se angažovala i v občanské společnosti. Proč jste se pouštěla do tak odlišných oblastí?

Jsem člověk, který nedokáže dělat jen jednu věc. Potřebuji balanc – vedle technologií a výroby mít i něco sociálnějšího, co přináší úplně jiný rozměr. Proto jsem rozjela školkou, několik let jsem věnovala obrovské množství energie demonstracím Milionu chviliek nebo otevřela hospodu. Ta hospoda pro mě nebyla jen podnikání, ale taky určitá vize: chtěla jsem místo, kde se budou potkávat generace, studenti i starší lidi, kde vládne uvolněná atmosféra. A ono se to povedlo, tihle lidé tam opravdu chodí a propojují se. Takové projekty mě učí pokoře. ●



Kateřina Beránková

Je majitelkou a CEO strojírenské skupiny AWEC Group, která se specializuje na kovovýrobu, a byla několikrát zařazena mezi 150 nejvlivnějších žen České republiky. Spolu s Petrem Kapounem založila společnost TRL Drones, která vyvíjí autonomní drony s ambicí vyrábět jich v horizontu roku stovky až tisíce. V minulosti se aktivně angažovala ve spolku Milion chviliek a iniciativě Společně Brno. Vystudovala Filozofickou fakultu Masarykovy univerzity v Brně.



Forma se podřizuje funkci v moderním pojetí

Ateliér KAREŠ ARCH navazuje na to nejlepší z tradic české funkcionalistické architektury. Navrhuje domy tak, aby perfektně sloužily svým majitelům a zároveň skvěle vypadaly, a to zítra, za pět i za třicet let. Když jeho stavby srovnáme s dnes rekonstruovanými prvorepublikovými vilami, je vidět, že tento princip funguje a má zcela nadčasovou hodnotu.

„Kráčet ve šlépějích funkcionalismu rozhodně není prvoplánový záměr, je to obraz vlastní osobnosti a uvažování nad prostorem, architekturou, nad funkcí a od dané funkce je blízko k funkcionalismu. Důraz na maximální funkčnost, zdánlivá jednoduchost konstrukčních řešení a designová čistota mě inspirovaly už za studií u profesora Ivana Rullera, ikony poválečné architektury. Ten, kdo si stavěl domy za první republiky, měl společenský nadhled, cit pro prostor a krásno. Mám rád geometrii v architektuře, v umění, racionalitu, přehlednost, čistotu. V dnešním vizuálním a informačním smogu, který máme všude kolem sebe, v tom napětí a snaze být úspěšný, mají domy přinášet uspokojení, zklidnění a v podstatě oproštění se od všeho nedůležitého,“ říká zakladatel ateliéru Martin Kareš.

Jasný rukopis

Čisté geometrické tvary, hladké bílé omítky, širokoúhlé prosklené plochy, pásová a kruhová okna, železobetonové moniéry, odvážné přesahující hmoty – to jsou vnější signifikantní znaky autorského rukopisu ateliéru KAREŠ ARCH. To podstatné ale najdeme uvnitř: logické uspořádání, velkorysé otevřené

prostory, důraz na maximální propojení se zahradou, pohodlí a nejmodernější technologie. Nic nechybí ani nepřebývá, vše je citlivě vyvážené. Návrhy často vycházejí z půdorysu ve tvaru písmene L nebo širokého V, kde prosklené fasády jsou orientovány na terasy a do zahrady ve vnitřním rohu, zatímco z ulice je stavba uzavřená, s minimem oken, a chrání tak soukromí svých obyvatel. Interiér charakterizuje intenzivní prosvětlení, vzdušná atmosféra, pocit harmonie, volné průhledy a krásné výhledy ven, často na úchvatné okolní panorama. Samozřejmostí jsou nejnovější technologie, ať už co se týká vytápění, chlazení, či systém inteligentního řízení, který se stará o bezproblémový chod celého domu

Individuální přístup

Důraz na individuální přístup ke klientovi a jeho potřebám je pro ateliér klíčový. „Naši klienti očekávají od svého bydlení přidanou hodnotu. Nejde jen o návrh domu, ale o komplexní řešení celého prostoru v propojení s exteriérem. Navrhovaný dům pro nás není univerzální solitér, který lze umístit kamkoliv. V našem pojetí jde vždy o jedinečné dílo s vlastní estetickou hodnotou, které se stává součástí místní

krajiny. Pro prvotní návrhy je podstatné poznat nejen klienty, jejich zvyky, styl života a jak tráví volné chvíle, ale vnímat také daný pozemek a umístit dům vhodně z hlediska orientace světových stran, tvaru parcely a příjezdové komunikace. Vidíme za hranu možností našich klientů. Na úvod spolupráce připravíme tři varianty, tři koncepty, a v nich klademe důraz na komunikační trasy, jež navazují na tvarosloví domu, které pak reaguje na osazení na pozemku a orientaci vzhledem ke světovým stranám. Dům utváříme zevnitř s respektem k celkovému kontextu místa,“ uvádí Martin Kareš.

Architektura a interiér jsou dvě propojené nádoby

„Při návrhu samotného domu se s klientem minimálně rok postupně poznáváme, vytváříme si nejen profesní vztah, ale často i přátelský. Je tedy logické, že je pro obě strany přirozené pokračovat společně i při návrzích interiérů. Je to vlastně velmi jednoduché, neboť v době, kdy již máme společně vytvořený návrh domu, známe se natolik, že jsme schopni velmi dobře odhadnout, jakým směrem interiér vytvářet, protože jde nejen o estetiku, ale stejně tak jako v naší architektuře

Beton, který osvobozuje

Charakteristickým prvkem pro architekty z ateliéru KAREŠ ARCH je práce se železobetonem, který dává konstrukci sílu, pevnost, ale i možnost originálních tvarů a otevřených, velkorysých prostor.

„Beton dává architektům křídla. Jako architekt miluji beton, a to ve své podstatě a pravdě jakožto přírodní materiál s úžasnými konstrukčními vlastnostmi. Železobetonové konstrukce mi dávají v tvorbě možnost volného a otevřeného prostoru s velkoformátovými prosklenými plochami. Lidé nemají po domě klídkovat a hledat se. Ale mají společně žít. Proto ty propojené a prosklené plochy. Otevřený prostor umožňuje jakousi formu kontaktu, i když třeba jen vizuální, například přes prosklení, a to i v situaci, kdy je jeden z obyvatelů domu v pracovním a druhý v obývacím pokoji,“ vysvětluje Martin Kareš.

„Železobeton také vnímáme z pohledu udržitelnosti, neboť v případě potřeby je schopen naakumulovat teplo i chlad. Architektura by měla být poskládaná tak, aby samu sebe stínila, byla těžká a měla akumulaci. Dlouhodobě počítáme s vývojem klimatických poměrů a reagujeme na něj již tvaroslovím samotné architektury, proto mají všechny naše domy exteriérové zastínění, límce a přesahy. Nechceme vše uchlazen jen pomocí technologií, což jsou opět a zase energie. Naše stavby jsou již nyní založeny na principu domů ostrovního typu s důrazem na soudobé technologie, jako jsou geotermální vrty, stropní chlazení, fotovoltika či inteligentní řízení domácnosti. Neřešíme ale pouze energetickou nenáročnost, klademe důraz také na kvalitu vnitřního prostředí, tedy kvalitu vzduchu, vlhkost či tepelnou pohodu v objektu,“ dodává Martin Kareš.



Zaměřit se výhradně na individuální obytnou výstavbu je mezi českými architekty spíše výjimečná záležitost. Tajemstvím úspěchu ateliéru KAREŠ ARCH je komplexní přístup k tvorbě, důraz na detail, kvalitní zpracování a čistý rukopis.

jde především o funkci. Vše do sebe musí zapadat, každý detail musí mít pro budoucího obyvatele domu svůj smysl, myšlenku, přesah,“ vysvětluje Martin Kareš.

„Po projekční stránce je velmi podstatná návaznost návrhu interiérů na prováděcí dokumentaci, kdy tyto fáze projektu jdou ruku v ruce, což je vzhledem ke složitosti našich staveb zásadní pro následný hladký průběh jejich realizace. Důležitou roli má pak také stavebně-technický dozor se zkušenostmi s takto náročnými stavbami, jelikož všechno souvisí se vším a výsledek je postaven na detailu,“ dodává Martin Kareš.

Ušlechtilé materiály, skryté technologie

Aby dům působil stejně skvěle jak zvenčí, tak zevnitř, je potřeba úzká spolupráce a koordinace na projektu od jeho samého počátku. Interiér není jen o dokonale vyrobeném nábytku umístěném v prostoru domu. Jde o harmonii všech prvků vybavení včetně dveří, obkladových stěn, zábradlí, schodišť a pečlivě navrženého osvětlení, které vás provází na každém kroku.

Důraz na detail a spolupráce s odborníky z různých oblastí nám umožňuje dosáhnout výsledků, které jsou nejen funkční, ale i vizuálně působivé. Ušlechtilé materiály zdobí svojí kresbou interiéry samy o sobě. Například přírodní kamenné jako travertin nebo onyx vnášejí svojí jedinečností do interiéru osobitý charakter. Přírodní dřevo pak plní nejen praktickou funkci, ale má i svoji estetickou hodnotu a zvyšuje interiéru bez nutnosti dalších výrazných dekorací. Rádi pracujeme s pohledovým betonem, surovou ocelí či kortenem a stěrkami, protože při každém pohledu mohou mít jiný nádech, barevnost a odstín. Jejich povrch může být hladký nebo hrubý a umožňuje různé efekty, které přispívají k celkové estetice místnosti. Tento dynamický přístup k materiálům přináší do našich interiérů živost a autenticitu.

Výsledkem pečlivé práce je harmonický a esteticky sladěný domov, který splňuje nejen praktické potřeby majitelů domu, ale také estetické požadavky. Společně vytváříme prostor, který je nejen krásný na pohled, ale také plně funkční a pohodlný pro každodenní život.

Zhmotnění snů

„Naši klienti dostávají to nejdůležitější, a to je jistota dokonalého výsledku. Klienti jsou prakticky bez výjimky velmi úspěšní lidé ve svých oborech, a to je obvykle vykoupeno časem, který své profesi musí věnovat. Proto potřebují pro výstavbu partnery, na které se mohou spolehnout a absolutně jim důvěřovat. To je pro nás samozřejmě velmi zavazující. Máme to štěstí, že jsme si za dobu fungování ateliéru vytvořili síť dodavatelů, na které se můžeme při realizaci zcela spolehnout. Naše spolupráce je založena na symbióze klient – architekt – dodavatel stavby, kdy všem zúčastněným jde o společný cíl a tým je precizní a do nejmenšího detailu zpracovaný vysněný dům klienta a současně tak zhmotněná vize architekta,“ říká Martin Kareš.

Architektura s přesahem

Propojení architektury, umění a designu, to je naše vize, kterou proměňujeme v život v našem novém ateliéru v pražském Karlíně. Architektura ve funkcionalistickém stylu je dnes často prezentována jako tzv. minimalistická – jen s nezbytným vybavením, bez ozdob, dekorů. To je však další z mnoha omylů a chybných interpretací, kterých se některá média dopouštějí. Obyvatelé vil třicátých let byli osobnosti s bohatým kulturním rozhledem, velkorysým přístupem k životu a ambicemi. Měli vztah k umění své doby, které je inspirovalo, a obklopoval se krásou patřící k jejich životním potřebám. Historické fotografie těchto interiérů vypovídají, že citlivě vybrané obrazy, sochy či koberce byly nedílnou součástí jejich stylu života a vedly přirozený dialog s architekturou.

„Miluji výtvarné umění a snažím se s ním své klienty seznamovat a tím je obohacovat. Mám rád figurativní malbu Lubomíra Typlta či Jiřího Načeradského, s naší architekturou souzní například styl výtvarníků Jana Poupěte, Iry Svobodové nebo reliéfy Stanislava Kolíbala. Obdivuji české skláře a snažím se využívat v interiéru díla špičkových značek, jako je Bomma nebo Lasvit. Rodinný dům samozřejmě nemůže sloužit jako galerie, ale výtvarné dílo jej má zdobit jako šperk, který korunuje krásnou ženu,“ uzavírá Martin Kareš. ●



KAI *se chovám s úctou*

O umělé inteligenci a o tom, jak tato technologie pomůže lidstvu, mluví tak zapáleně, že chcete, aby se tato budoucnost už stala realitou. **Olga Afanasjeva**, která je provozní ředitelkou v české společnosti GoodAI vyvíjející všeobecnou umělou inteligenci, je bytostná technooptimistka: „S pomocí umělé inteligence se možná mozek vyvine na vyšší úroveň, nebo se člověk a technologie propojí. Takže budeme natolik moudří, že nebudeme muset řešit morální dilema hry s nulovým součtem – aby se někdo měl lépe, někdo jiný se musí mít hůře.“



Vystudovala jste češtinu a umění, pak ještě veřejnou a sociální politiku. Jak to jde dohromady s tím, že už dlouho pracujete ve firmě, která se snaží vyvinout všeobecnou umělou inteligenci?

Po škole jsem začala pracovat v marketingu a PR pro technologické firmy. Pak jsem přešla do GoodAI, nejdříve jako PR manažerka. Teprve postupem času jsem se stala provozní ředitelkou (COO). Mám na starosti takový malý startup uvnitř GoodAI, který se věnuje umělé inteligenci pro roboty. Konkrétně se teď věnujeme dronům, ale naše myšlenka je, že vytváříme univerzální mozek, který můžeme aplikovat i na jiné druhy robotů.

Co vás žene kupředu?

Moje motivace, proč pracuji na vývoji nových technologií, je, abychom se od nich jednou mohli osvobodit. Sice nám technologie pomáhají, ale pořád jsme jejími otroky. Pořád je musíme ovládat, třeba pilotovat drony. Ale představte si, že by to odpadlo, a my bychom se mohli věnovat jen kreativní práci a nutné zlo technologie poběží na pozadí samo. K tomu se čím dál víc přibližujeme díky rozvoji umělé inteligence.

Co to udělá s lidmi?

Lidé budou toužit, aby trávil čas s jinými lidmi a ve spojení s fyzickým světem. Myslím si, že ekonomika budoucnosti bude patřit těmto aspektům, ať už je to wellness, gastronomie, cestování spojené s různými prožitky. Už teď nám technologie usnadňují cestování a s umělou inteligencí by vše mohlo být ještě snazší.

Určitá část společnosti takto určitě bude chtít a moci žít. Co ale ten zbytek?

Zkusme si představit, že máme všichni čas a prostředky. Díky umělé inteligenci není o nic nouze. Nemáme hlad, nepotřebujeme pracovat, protože dostáváme univerzální základní příjem. Nikdo není znevýhodněný. Jaká je v takové situaci budoucí role člověka nebo lidstva? Samozřejmě si můžeme říct, že umělá inteligence se o všechno postará, tak si sedneme a nasadíme brýle s virtuální realitou. Vstupují nám do toho i morální otázky, jako jestli je správné nechat všechno řídit umělou inteligencí. To je otázka volby a volila bych, aby si lidé ponechali aktivní roli strůjce budoucnosti. Líbí se mi romantická představa ze sci-fi filmů, že budeme jednou moudrou civilizací, která má technologie pro pochopení světa, kolonizaci vesmíru, rozvíjení vědy a pro rozvoj sebe jako společnosti charakterově a kulturně.

Moje motivace, proč pracuji na vývoji nových technologií, je, abychom se od nich jednou mohli osvobodit. Sice nám technologie pomáhají, ale pořád jsme jejich otroky.

V těch sci-fi filmech je většinou kromě této dokonalé společnosti také druhá skupina, která žije v podzemí a nedokáže nebo nechce na tomto ideálu participovat.

Představme si budoucí společnost, která se snaží povznést, učit se, zkultivovat. Zároveň mi ale do takové společnosti zapadá, že si lidé budou pomáhat a společnost by měla být nastavená tak, aby nějaké vyloučení nebo znevýhodnění nevznikalo. Chci, abychom jednou byli natolik moudří, například díky tomu, že se s pomocí umělé inteligence mozek vyvine na vyšší úroveň, nebo se člověk a technologie propojí, že nebudeme muset řešit morální dilema hry s nulovým součtem – aby se někdo měl lépe, někdo jiný se musí mít hůře. Zní to utopicky, ale mně se taková utopie líbí, motivuje mě. Jiná věc je, že všichni víme, že to nakonec může dopadnout úplně jinak.

Zatím to vypadá tak, že je tady několik velkých hráčů, kteří jsou závod o to, kdo první přijde s všeobecnou umělou inteligencí. Nehrozí naopak, že ti, kdo budou první, si zmonopolizují přístup k tomuto informačnímu kapitálu a v jejich rukou se bude hromadit většina bohatství plynoucí z AI?

Je to možné. Proto je důležité přemýšlet nad tím, jak předejít tomu, aby si umělou inteligenci nezmonopolizovalo pár hráčů, kteří pak třeba ani nebudou mít nějaký motiv někomu něco prodávat. Budou spokojení ve své ekonomické bublině, kdy si všechno sami vyrobí. Naproti tomu budou lidé, kteří se nestihli včas přizpůsobit. Možná jedním ze způsobů, jak zůstat součástí nové ekonomiky, je zainvestovat do firem, které vyvíjejí umělou inteligenci. Pak je otázka, jestli ti monopolní hráči dají něco jako univerzální základní příjem těm, kteří zůstali pozadu, aby se měli dobře. Možná to tak dopadne, možná to bude do budoucna úloha státu, který zajistí, že všichni se budou mít dobře. Státy ale musí být dostatečně chytré, aby se samy staly součástí AI ekonomiky, měly k ní co říct a v budoucnu z ní mohly čerpat.

Když nakonec závod o umělou inteligenci vyhraje někdo jako Bezos, Musk nebo Zuckerberg, zbude prostor pro další firmy typu GoodAI, aby se na nové ekonomice podílela?

Je to jedno z rizik. Na druhou stranu my v GoodAI patříme k technologickým optimistům. Jinak bychom to nedělali. Existuje víc důvodů, proč nakonec vývoj může dopadnout dobře. Jeden z nich je ten, že už dnes se na poli umělé inteligence pohybuje hodně hráčů. Koneckonců i těch velkých firem je několik. Dalším důvodem je, že už existuje řada projektů, které jsou open source. Vývoj jde strašně rychle, každou chvíli se objeví nové, vylepšené modely, které jsou na čas lepší než konkurence. I z open source vznikají skvělé projekty, takže se blížíme realistické situaci, že v budoucnu bude hodně různých umělých inteligencí. Celý obor se zdemokratizuje. I když se objevují apokalyptické scénáře, že nás umělá inteligence zahubí, věřím, že převládne pozitivní záměr a dobré umělé inteligence budou převažovat.

Dnes je k dispozici několik velkých jazykových modelů, které mohou být vnímány jako předstupeň všeobecné umělé inteligence. Který je vám nejsympatičtější?

Ráda používám modely ChatGPT od OpenAI a Claude od firmy Anthropic. Claude mi přijde nejvíce lidský, má v dobrém slova smyslu nejvíce vyhraněnou osobnost. Můžeme se dlouho bavit, co to je vědomí a jestli modely jako Claude mají vědomí. Ony samy vám řeknou, že nemají. Ale pro mě jsou už na takové úrovni, abych se k nim chovala s úctou a respektem. Nechovám se ke Claude jen jako k nástroji, jako k nějaké kalkulačce.





Poděkujete mu za odpověď?

Určitě. Chovám se k němu, jako kdybych mluvila s člověkem, protože mi to přijde přirozené a správné. Je to dobré dělat i z toho důvodu, že on se z těchto konverzací učí. Dozvídá se tím něco o lidech a lidstvu.

Jedním z rizik všeobecné umělé inteligence je, že nebude správně rozumět lidským hodnotám. Jsou právě tyto interakce modelů s lidmi způsobem, jak se mohou naučit porozumět tomu, jak se k sobě lidé chovají?

To už modely asi vědí. Pořád ale velkou roli hrají ti, kteří modely vyvíjejí. V Anthropic je zodpovědná za vyhraněnou osobnost Claude filozofka Amanda Askell. Je to neobyčejně zajímavá žena. Má na starosti, aby Claude měl správnou integritu, dobrý charakter a správné hodnoty. Sama tvrdí, že chce, aby Claude měl zvědavou, ale nesoudící osobnost. Aby byl jako cestovatel, který potkává různé lidi, různé situace, snaží se je analyzovat a pochopit, nesnaží se je soudit, ale zároveň má určitý morální kompas. Dnes už umělá inteligence lidským hodnotám rozumí, a možná i lépe než my. Téma univerzálních hodnot, které nejsou specifické jen pro určitou kulturu nebo náboženství, jsme hodně řešili i v GoodAI.

Rozumí modely i lidské psychologii?

Z interakcí, které mám s jazykovými modely, nemám dojem, že by si o nás myslely, že jsme průměrná osoba ze sociálních sítí, kde převládají konflikty. Znájí velmi dobře vzorce chování lidí, rozumí tomu, co je dobré a co špatné. Když se s modelem chcete poradit například ohledně toxicity na pracovišti a popíšete mu konkrétní situaci, dostanete velmi dobrý rozbor, proč z daného člověka máte velmi divný pocit, proč jeho chování není správné. My lidé máme určitý šestý smysl, kdy víme, že se s někým necítíme dobře, aniž bychom to uměli pojmenovat. Ale kdybychom si jeho chování zanalyzovali, tak uvidíme třeba typické rysy manipulátora, který je může dobře skrývat a rozvrací tím skupinu nebo pracovní tým. Když s tímto vnitřním pocitem přijdete za psychologem nebo ho popíšete ChatGPT, tak vám ho krásně zanalyzuje a pomohou vám situaci rozluštit. Je až s podivem, jak dobře se modely v mezilidských vztazích vyznají. A dnes k nim má každý přístup.

Není to spíš tak, že chatbot říká v konverzaci to, co člověk chce slyšet, a tím ho utvrzuje v jeho přesvědčení?

Je pravda, že umělá inteligence bude mít tendenci být na vaší straně. Když s ní budete řešit nějaký mezilidský konflikt a budete ho popisovat jednostranně, že někdo je darebák, který vám ubližuje, tak vám chatbot nejspíš odpoví, že s vámi soucítí a bude vás utvrzovat, že máte pravdu. Ale když tu situaci definujete a popíšete objektivně a budete po umělé inteligenci chtít nějakou zpětnou vazbu i pro sebe nebo radu, jak se v dané situaci chovat, tak vám pomůže se v ní lépe vyznat. Abyste pochopil, proč někdo nějak reaguje, proč já nějak reaguju, aby vám pomohl zanalyzovat sám sebe.

Do jaké míry lze výstupům jazykových modelů věřit?

Pořád je nutné se na jejich výstupy dívat kriticky. Umělá inteligence si pořád vymýšlí, halucinuje. Proto lidé musí rozvíjet kritické

myšlení a systémové myšlení. Stejně jako se musíme naučit, jak dobře a správně umělou inteligenci úkolovat. Tyto měkké dovednosti budou pořád důležité, i když nás jednou umělá inteligence v práci nahradí.

O rozvoji kritického myšlení se mluví už hodně let bez ohledu na umělou inteligenci. Co by školy měly studenty učit, když už teď narážejí na to, že zadají úkol, který má studenty naučit kritické práci s informacemi, ale oni často jen odevzdají nebo převyprávějí výstup z ChatGPT?

Klíčové nejsou jen soft skills, ale také přehled o tom, jak tento svět funguje. Vracíme se vlastně k pojetí renesančního člověka. Budeme potřebovat znát základy nejrůznějších věd, i když si dnes všechno dokážeme dohledat na internetu. Lidé musí mít dobrou operační paměť a představu, co se ve světě děje a co je vůbec možné, abychom si uměli lépe představit, co se dá s pomocí umělé inteligence vytvářet a inovovat. Je třeba si udržovat také určitý odstup a širší perspektivu, abychom vzácné, ale mocné zdroje, jako je umělá inteligence, investovali do správných věcí. Ne do hádek a válek, ale do vytváření něčeho užitečného nebo krásného, abychom zlepšovali život sobě navzájem.

Na jedné přednášce v roce 2017 jste říkala, že cílem GoodAI je vyvinout všeobecnou umělou inteligenci do deseti let. Ten termín se už blíží, tak jak jste daleko, nebo obecněji, jak blízko jsme jako lidstvo k vyvinutí všeobecné umělé inteligence?

V jistém smyslu už tady taková umělá inteligence je.

Když jsem se ptal ChatGPT, tak říkal, že ještě není.

Je to úhel pohledu. I my v GoodAI jsme se ve vývoji trochu přeorientovali. Než přišly jazykové modely, vyvíjeli jsme vlastní mozkovou architekturu, ale pak přišla revoluce a ukázalo se, že velké jazykové modely jsou velmi dobré. Momentálně jsou úplně jinde než jiné přístupy, které možná ještě někdo zkouší. Takže už nevyvíjíme od nuly vlastní architekturu, ale vytváříme agenty na bázi velkých jazykových modelů. Je to momentálně ten nejslibnější směr.

Jazykové modely jsou dobré v práci s informacemi, mohou ale pomáhat i s reálnými činnostmi ve fyzickém světě?

Slabinou jazykových modelů je, že samy o sobě nechápuou náš trojrozměrný svět ani časové souvislosti a neumí se spolehlivě vyznat ve fyzickém prostředí. Nestačí totiž jen napsat text nebo vygenerovat obrázek – představte si třeba dron, který musí bezpečně proletět 3D prostorem. K tomu

Z interakcí, které mám s jazykovými modely, nemám dojem, že by si o nás myslely, že jsme průměrná osoba ze sociálních sítí, kde převládají konflikty. Znájí velmi dobře vzorce chování lidí, rozumí tomu, co je dobré a co špatné.

Slabinou jazykových modelů je, že samy o sobě nechápou náš trojrozměrný svět ani časové souvislosti a neumí se spolehlivě vyznat ve fyzickém prostředí. V GoodAI proto hledáme způsoby, jak tuto mezeru překlenout a propojit jazykové modely s hlubším chápáním prostoru a času.

nestačí jazykový model samotný, protože by nedokázal zaručit, že dron nespadne nebo do něčeho nenarazí. V GoodAI proto hledáme způsoby, jak tuto mezeru překlenout a propojit jazykové modely s hlubším chápáním prostoru a času. Právě tady je velký prostor pro inovace.

Na jaké úkoly drony připravujete?

Třeba abyste umístili dron uvnitř domu a řekli mu: „Najdi mi kuchyň.“ Musí si na to vytvořit vlastní plán, jak úkol splní. Ještě více nás ale zajímají multiagentní systémy, kdy spolu pracují drony nebo drony, roboti a člověk a společně se podílejí na splnění úkolu. Vyvíjíme roj dronů, kterým u hořící budovy dáme úkol, aby vevnitř našly přeživší lidi, abychom pro ně mohli poslat záchranáře. Skupina si musí vytvořit plán, jak celé prostředí zmapovat, jaké jsou vzdálenosti v budově, kolik času jim hledání zabere. Zní to vše jednoduše, ve skutečnosti jde ale o jeden z nejnáročnějších problémů v robotice. Kolegové používají nejen jazykové modely, ale také algoritmické nástroje pro mapování prostředí, které se používají v robotice. Aby každý dron měl dobrou představu, kde se nachází, a mohl se bezpečně a spolehlivě navigovat.

Narážíte i na nějaká technická omezení?

Například na to, kde probíhají všechny výpočty a zpracování dat. Pokud bychom chtěli, aby všechny procesy probíhaly přímo na dronu, který by pak nemusel být připojený k internetu, musel by mít výkonný počítač s dobrou umělou inteligencí. To znamená, že by nesměl být moc malý. Nás ale zajímají právě malé drony, protože jsou bezpečnější, robustnější a nahraditelnější. Zaměřujeme se na aplikace vyhledávání a záchrany obětí. Například v případě lesního požáru bychom chtěli být schopni poslat skupinu malých dronů, aby prozkoumaly oblast požáru a zjistily, jestli tam nejsou nějaké uváznulé osoby. Pro takové úkoly je právě výhodné mít více malých dronů. Když se některý při hledání zničí, tak to není fatální, protože cena malého dronu není vysoká.

Když máte roj dronů, které mají splnit nějaký úkol, musí být jeden z nich šéf?

To teď aktivně řešíme a budeme testovat různé scénáře. Naším cílem je mít inteligentní dron. Když máme roj dronů, po kterém budeme chtít, aby třeba prozkoumal určitou plochu a něco na ní našel, tak si musí vytvořit strategii, jak to udělat. Když spolu nebudou moci komunikovat, budou se jednou za čas slétávat na jedno místo, aby si vyměnily informace, předaly je člověku a pak letěly znovu? Je možné, že to bude nejpraktičtější, protože stejně se budou muset vracet pro novou baterii. To jsou scénáře, které neprogramujeme, ale chceme, aby se na ně v reálném čase adaptovala umělá inteligence. Scénářů může být řada. Jeden je, že na sebe drony pořád uvidí, takže spolu mohou komunikovat po celou dobu akce. Nebo tam bude jeden lídr, který vyčlení několik dronů, které budou rotovat a předávat informace. Nebo dron, který něco objeví a nemůže informaci poslat na dálku pomocí rádia, doletí k nejbližšímu záchranáři nebo jinému dronu, kterým informaci předá.

Mají být drony další krok na cestě k vaší vlastní verzi všeobecné umělé inteligence?

Celkově chceme, aby se umělá inteligence stala hybatelem i v našem fyzickém světě. Proto jsme zvolili na začátku drony. Ale ve výsledku to budou roboti či automatické průzkumníci, kteří budou zkoumat vesmír, těžit suroviny na Měsíci

nebo asteroidech. I když to zní jako sci-fi, je vždycky dobré mít nějakou vizi. Dnes mi nedává smysl pracovat na technologii, která má krátkodobý horizont. Všechno se dnes vyvíjí tak rychle. Když AI mozek v robotickém těle bude schopný něco vymyslet, vyvinout a zároveň zrealizovat, tak se dostaneme stoprocentně na úroveň všeobecné umělé inteligence.

Jsmo od tohoto bodu daleko?

Zase tak daleko ne. Nedivila bych se, kdyby tato bariéra padla už za rok. ●

Olga Afanasjeva

V české společnosti GoodAI, která se snaží o vývoj všeobecné umělé inteligence, působí jako provozní ředitelka. Navíc má na starosti projekt vývoje inteligentních dronů. Sama o sobě mluví jako o technooptimistce. Věří, že umělá inteligence lidstvu umožní rozvinout se v moudrou civilizaci, která bude kolonizovat vesmír. Vystudovala umění a vztah ke kráse přenáší i do firemní kultury. Kromě umělé inteligence se baví také navrhováním šatů. A nejen v pracovním životě se řídí myšlenkami současného stoicismu, podle nichž je třeba umět rozlišit, co je a co není důležité a pod naší kontrolou a nenechávat se zbytečně rozptylovat věcmi, které nemůžeme ovlivnit. Ale to, co ovlivnit můžeme, bychom měli dělat s cílem, zanechat ve světě pozitivní stopu.



 **HANÁK**

JEDEN DOMOV. JEDNA ZNAČKA.

kuchyně | šatny a šatní skříně | interiérové dveře | ložnice | obývací pokoje
koupelny | dětské pokoje | stoly a židle | sedací soupravy





Touha *po dlouhém životě*



Koncept longevity, tedy dlouhověkosti, je umění zůstat živý, a nejen naživu. Dlouhověkost není o délce, ale o kvalitě každého dne. A lidé na to slyší a chtějí funkční a kvalitní produkty a začínají pečovat o sebe čím dál víc. Vzniká kolem toho de facto nový životní styl, říká **Zuzana Krejčí**, zakladatelka biokosmetické značky Havlíkova přírodní apotéka. Je jednou z mnoha podnikatelů, kteří ucítili příležitost na trhu, který do roku 2035 může mít celosvětově objem až 63 miliard dolarů.

Text: Věra Tůmová Foto: Archiv

Longevity není jen módní slovo nebo trend, který se objevil až v posledních letech. Je to filozofie života. „Nejde o to, kolik svíček sfoukneme na dortu, ale jak kvalitně ten čas prožijeme. Mám v sobě hluboce zakořeněné, že dlouhověkost není přežívání, vegetování někde na lůžku. Znamená pro mě, abychom si i v osmdesáti devadesáti letech dokázali užívat život, chodili, smáli se, milovali, tvořili, žili aktivně,“ vysvětluje svůj pohled na longevity Zuzana Krejčí, která založila značku biokosmetiky Havlíkova přírodní apotéka.

Do konceptu longevity patří péče o tělo i o duši. Zdravé jídlo, čistá voda, čerstvý vzduch, sport, pravidelný kontakt s přírodou. Ale i věci, které

jsou méně hmatatelné, jako jsou smysluplné vztahy, radost z maličkostí, schopnost se smát a taky umění pustit to, co nás tíží. A nesmírně důležitá je podle ní i sexualita, o které se často bojíme mluvit, ale ona je skutečnou jiskrou života. „Pokud bych to měla shrnout – longevity je umění zůstat živý, a nejen naživu,“ dodává Krejčí.

Na začátku ten trend moc nechápali

Už od dětství Zuzanu Krejčí fascinovaly bylinky a jejich léčebné a pečující kouzlo. Když před asi jedenácti lety přišla s Havlíkovým přírodním zázrakem, který vyvinula ve spolupráci s ČVUT, trefila se přesně do pomalu se rozvíjejícího trhu s biokosmetikou a znovuoobjevováním konceptu dlouhověkosti.

„Naše filozofie byla od začátku jasná. Čistě organické produkty, poctivé ingredience. Spíš jsme museli bojovat s nepochopením. Když jsem začínala, lidé často ani nevěděli, co bio znamená. Často to znělo, jako bychom si hráli na něco, bio bylo v očích mnohých jen nesmyslný trend. Pamatuji si, kolikrát mi odešly hlasivky při nekončném vysvětlování,“ vzpomíná na nelehké začátky svého podnikání s biokosmetikou.

Naskočila do správného vlaku

Tehdy intuitivně zvolila čistě přírodní bioprodukty s jednoduchým designem tak, aby působily dostupně a lidé se ho nebáli. Měla pocit, že luxusní obaly by zákazníci spíše odrazovaly. A tak už hned její první produkt byl v jednoduché hliníkové tubě s retro etiketou a papírovou krabičkou z recyklovaného papíru. Časem se ukázalo, že to byla trefa do černého. Přesně tento koncept zákazníci biokosmetiky dnes milují a vyhledávají, a to nejen v Česku, ale i v cizině.

„Dnes se situace otočila. Bio je prestižní, lidé ho chtějí. A já jsem pyšná, že jsme u toho byli od začátku a že jsme vydrželi, i když to nebylo jednoduché,“ říká hrdě podnikatelka. Firmu rozjela a dlouhou dobu jí šéfovala, i když byla jen sama s dcerou. Ta dnes ve svých necelých třiceti letech stojí v čele firmy. Šéfování si ostatně s maminkou už několikrát prohodily, když to bylo nutné kvůli zdraví jedné z nich.

„Dcera firmu pozvedla na další úroveň. Vnesla do ní mladistvou energii, francouzskou eleganci a smysl pro detail. Ona už mohla značku vyšperkovat a dát jí noblesu, kterou dnešní doba oceňuje. Naučila jsem se včas předat žezlo a díky tomu mám dnes svobodu věnovat se své zahradě, cestování, vzdělávání a sama sobě,“ dodává Krejčí.

Armády nových expertů

Poptávka po delším životě vyplývá z demografického vývoje. Průměrná délka lidského života se za poslední dvě století rapidně prodloužila. Ještě v 19. století se průměrný věk dožití pohyboval kolem 30 let. Před sto lety se muži dožívali v průměru 53 a ženy 60 let. Dnes to je zhruba o 25 let více. Pokud lidé očekávají, že budou žít déle, a chtějí si i déle život užívat podle svých představ, musí o sebe pečovat jinak než dříve. Do hry vstupuje i další demografický faktor, stárnutí populace. Čím je populace aktivních seniorů a budoucích seniorů větší, roste i poptávka po produktech a službách longevity.

Velké nadnárodní firmy na vlnu zájmu o delší život naskočily dávno. Stále více se zaměřují na speciální produkty a služby longevity, které mají zákazníkům pomáhat zlepšovat duševní i fyzickou kondici. Samozřejmě tak, aby tyto výrobky a služby užívali ideálně každý den. Trh longevity je ale širší. Ať už to jsou anti-aging produkty, biokosmetika, nutriční doplňky a vitamíny, probiotika, nebo třeba aplikace do mobilů pomáhající s jídelníčkem, cvičením nebo usínáním, či wellness programy v lázních, specializované chladové terapie nebo genetické testy DNA.

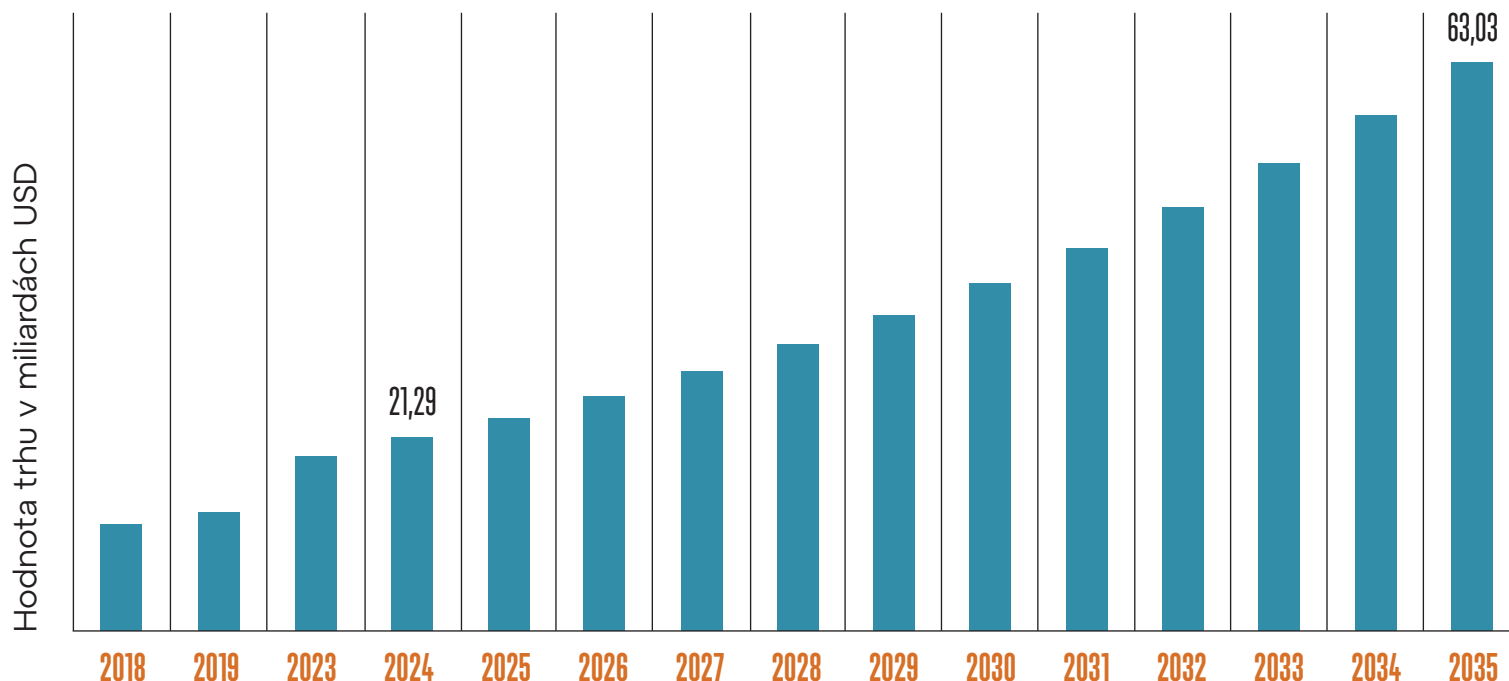
Svůj díl longevity koláče si chtějí uříznout i menší hráči. Díky tomu se v poslední době na sociálních sítích vyrobili armády nových expertů. Radí,



Zuzane Krejčí, Havlíkova přírodní apotéka

Jak roste trh s longevity: Průměrný roční růst 10,37 %

Zdroj: einpresswire.com



jak mají lidé správně jíst, nakupovat, sportovat, dále se vzdělávat, léčit se a třeba i relaxovat. Prodávají online kurzy, e-booky a někdy i vlastní longevity produkty. A rozhodně se nejedná o nijak levné služby. Kupříkladu nutriční specialisté a výživoví poradci si říkájí podle dat Masarykovy univerzity přinejmenším o tři až čtyři tisíce korun měsíčně za jedno až dvě sezení. Obdobné to je i s osobními trenéry, sebezvojovými, meditačními či mindfulness kouči.

Byznys jako ze sci-fi

Šance se chopily také inovativní a technologické startupy, které pracují na revolučních technologiích, produktech a službách, jež mají různými způsoby pomáhat prodlužovat lidský život tak, aby ho ale lidé mohli déle žít samostatně a v lepším zdravotním stavu. A mnoho z nich vlivem používání AI a nových technologických postupů působí jako ze světa sci-fi.

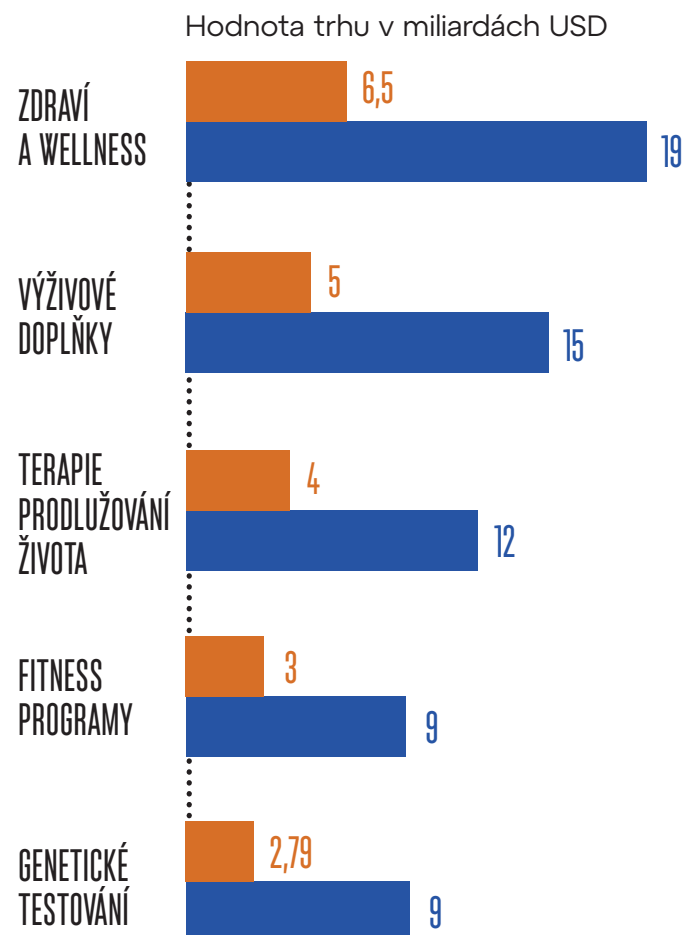
Mezi nejzajímavější nové technologické firmy patří podle analýzy poradenské společnosti Swiss Life Select Freenome.com, která se zabývá krevními testy pro včasnou detekci nemocí. Její byznys, odhalování nádorů v raném stadiu, vychází z předpokladu, že čím dříve je nemoc odhalena, tím dříve může být léčena. Na včasný záchyt nemoci se specializuje i další startup Prenuvo, který rovnou skenuje celé tělo pomocí magnetické rezonance, jež dokáže odhalit více než 500 různých onemocnění. Její služby zbožňují některé excentrické americké celebrity, jako je Kim Kardashian, modelka Cindy Crawford či šéfové nejslavnějších firem z kalifornského Silicon Valley.

Mezi pozoruhodnými produkty startupů je personalizovaná výživa firmy Viome na základě genetických testů anebo sluchátka proti nespavosti od severoirské společnosti Neurovalens, která stimulují neurony v hypotalamu, aby lidé mohli lépe a kvalitněji spát. „Kvalitní spánek je totiž jedním z osmi faktorů životního stylu, které mohou prodloužit život o dobrých 20 let,“ uvádí studie Swiss Life Select.

K mání jsou už také vysloveně technologická kouzla s omlazováním buněk, genomikou, výměnou krve, kryokonzervací či vývojem

Růst longevity trhu podle typu produktů a služeb

Zdroj: marketresearchfuture.com



nových léků, jakou jsou senolytika. Za lídra v této oblasti je považována společnost Unity Biotechnology, mezi jejíž investory patří i zakladatel společnosti PayPal Peter Thiel. A velké peníze investorů tečou také do využívání umělé inteligence v geriatrické péči, protože se očekává, že to bude také byznys budoucnosti s množstvím potřebných a nedostatkem pečujících.

Dlouhý život za desítky miliard dolarů

Celkově se velikost světového trhu s longevity letos podle odhadů výzkumných společností, jako je Cognitivemarketresearch a Einpresswire pohybuje mezi 21 až 27 miliardami amerických dolarů (tedy 436 – 560,5 miliardy korun). Do budoucna se očekává další růst kolem deseti procent ročně, a to až do roku 2035, kdy se předpokládá, že se na longevity trhu protočí minimálně 63 miliard dolarů (1,3 bilionu korun). Z hlediska podílu na globálních příjmech si zatím z trhu s longevity 40 procenty ukrajuje Severní Amerika, kde ostatně sídlí i řada inovativních longevity startupů. Evropa si drží podíl přes 30 procent. Asie měla podíl přibližně 23 procent, Latinská Amerika pětiprocentní a Blízký východ s Afrikou zatím dosáhl jen na dvouprocentní podíl globálního trhu.

Ženy chtějí software

Lidská touha po dlouhověkosti se projevuje u mužů a žen trochu jinak. Odlišují se v péči o zdraví, duši i životním stylu. „To, jak utváříme střední fázi svého života, je rozhodující pro kvalitní, sebeurčené stárnutí a to, jak si budeme moci užívat života i ve vyšším věku,“ upozorňuje v rozhovoru pro poradenskou společnost Swiss Life Select vývojová psycholožka a specialista na evropský výzkum stárnutí Pasqualina Perrig-Chiello, která je také autorkou knihy Vlastněte/ovládněte svůj věk (Own your age).

Ženy dávají přednost spíše takzvané softcare, tedy jemným a harmonickým aktivitám a produktům. Snaží se většinou dbát na prevenci. Stále více žen se zajímá také o dříve tabuizovaná témata, jako je období menopauzy a ženského zdraví, neobávají se navíc ani psychoterapie, sebezvojových kurzů či dalšího vzdělávání. Ženy také mnohem více vyhledávají i přírodní produkty a biokosmetiku, jak potvrzuje zakladatelka jedné z nejúspěšnějších českých značek biokosmetiky Zuzana Krejčí z Havlíkovy přírodní apotéky.

Muži o své zdraví nedbají tak jako ženy, navíc se chovají rizikověji. Jejich specifickému chování se už ovšem začali někteří hráči na longevity trhu přizpůsobovat. V tuzemských lázních se začaly v poslední době objevovat longevity

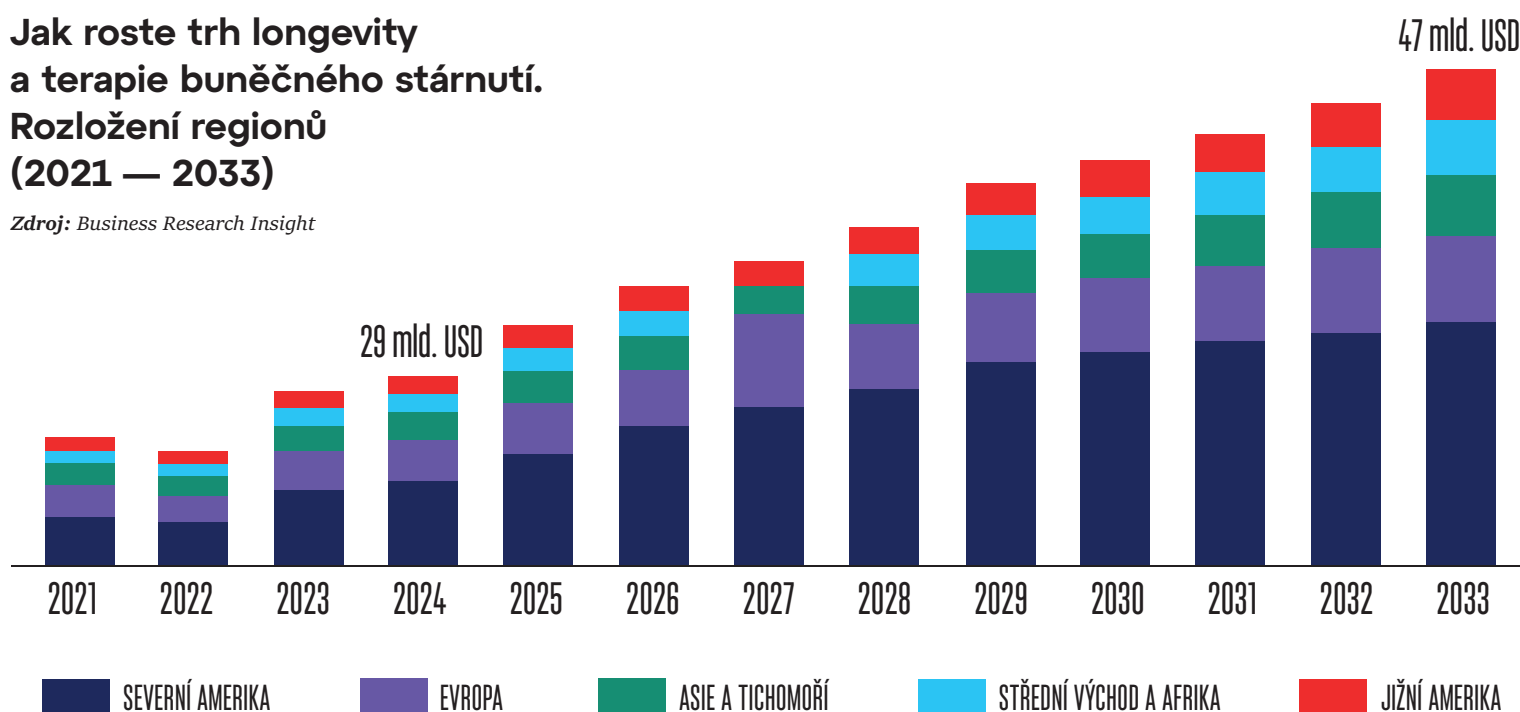
programy na míru ušité pro muže. „Zahrnují nejen klasické lázeňské procedury a doporučenou stravu, ale i speciální měření na přístrojích a technologické vychytávky. A to je přesně to, co muži mají rádi,“ podotýká šéf hotelu Falkensteiner Spa Resortu Mariánské Lázně Peter Höllrigl. Vzpomíná, že v minulosti jezdili do lázní lidé často až ve vyšším věku a v poněkud zchátralejším stavu, a teprve pak se snažili něco pro své tělo dělat. Od doby pandemie covidu se to ale začalo měnit, protože si lidé více uvědomili, že musí o své zdraví pečovat dříve. Do lázní tak aspoň na pár dnů jezdí podle Höllrigla stále více mladších lidí, a to právě i mužů, kteří zde vyhledávají i longevity programy. ●



Jak roste trh longevity a terapie buněčného stárnutí.

Rozložení regionů (2021 — 2033)

Zdroj: Business Research Insight





love
your
skin

lifting
obličej
bez jehel
a skalpelu



Dárkový poukaz
online

love your skin – Stroupežnického 17, Praha 5, +420 774 990 990, www.loveyourskin.cz

Jedeme ve zdravotnické *formuli 1*

Učarovala jí rychlá auta a svět formule 1. Adrenalin z dynamického zrychlení zažívá **Barbora Vaculíková** i jako generální ředitelka Penta Hospitals CZ. Během několika let dokázala z nuly vybudovat zdravotnický holding, který má na letošní rok plánovaný obrat kolem deseti miliard korun. „Stejně jako ve formuli je každý rok nový monopost a noví jezdci, tak my přibíráme nové byznysy. Loni jsme vstoupili do domácí péče, letos jsme koupili TeamPrevent-Santé, díky němuž se chceme věnovat i B2B klientele. I to je pro nás nové. Takže se musíme rychle měnit, stejně jako se mění svět formule 1,“ říká manažerka, která by jednou ráda viděla na závodních okruzích i pilotky.

Text: Jan Stuchlík Foto: Daniel Hromada



Do zdravotnictví jste vstoupila hned po gymnáziu jako porodní asistentka, pak jste přešla jako zdravotní sestra na ARO. Co vám z pohledu sestry na zdravotnictví nejvíce vadilo?

Jednak to byl vztah zdravotníků s pacienty. Uvědomila jsem si, že by se měl změnit paternalistický, až patronizující přístup k rodičkám. Měly by se více respektovat jejich potřeby. Vadily mi také vztahy v týmu mezi porodními asistentkami a lékaři. Já sama jsem měla štěstí, že jsem pracovala v týmu, kde byly nastaveny partnersky. Na ARO byl vztah mezi lékaři a sestrami hodně hierarchizovaný. Přitom sestry mají obrovskou zodpovědnost a potenciál, aby byly lékařům více partnery. Vadil mi i přístup managementu, především personalistů nemocnice, ke zdravotníkům. Už tehdy jsem si říkala, že pokud jednou dostanu možnost, určitě to změním.

V čem byl přístup vedení nemocnice špatný?

Systém nebyl například vůbec schopen vyjít vstříc matkám s dětmi při organizaci služeb. Dostali jste měsíční rozpis a museli jste se zařídit, jak umíte. Řada zdravotníků proto odcházela – nebyli schopni skloubit práci s rodinou. Kdyby se více přizpůsobila organizace, spousta sester by ve zdravotnictví zůstala. To se naštěstí už hodně změnilo.

Zmiňujete komunikaci zdravotníků s pacienty. Zabýváte se tím i ve vašich nemocnicích?

Největší rozdíl mezi soukromými a státními zařízeními je v tom, že naši zdravotníci si uvědomují, že pacient – klient – je ten, kdo přináší peníze. Když nebudeme mít dost klientů, nevýděláme si. Nejde jen o peníze, ale i o kulturu organizace. Se zaměstnanci pracujeme, chodí na školení komunikace, měníme celkovou kulturu nemocnice. V menších nemocnicích, například ve Vrchlabí, panuje až rodinná atmosféra. To se přenáší i na vztah k pacientům.

Je těžké takový přístup do lidí dostat?

Chvilí to trvá. Ale když se firma o své lidi stará, zajímá se o jejich zpětnou vazbu, poskytuje benefity, zdravotníci pak svůj dobrý vztah k firmě přenášejí i na pacienty. Nedá se to nařídit, ani naučit jen školeními. Všechno vychází ze spokojenosti zdravotníků. Spokojený zdravotník znamená příjemný zdravotník a spokojený pacient.

Narazila jste při své kariéře jako žena na strop, který bylo těžké prorazit?

Překážky jsem si moc nepřipouštěla. Hodně jsem spoléhala na odbornost, na to, že rozumím tomu, co dělám. Naučila jsem se také vysvětlovat ostatním, proč něco děláme a jaký je cíl. Ve zdravotnictví je vysoká úroveň vzdělanosti – lékaři

a další odborníci neakceptují věci, kterým nerozumí. Občas bylo složité přesvědčit lékaře, že i jako porodní asistentka nebo sestra rozumím věcem medicínsky a později z pozice manažerky i ekonomicky. Musela jsem se naučit, jak k nim přistupovat, když sama nejsem lékař.

Máte ve vašich nemocnicích cílený program, který by ženám pomáhal v kariérním postupu?

Většina našeho personálu v přímé péči jsou ženy. Pro kolegy a kolegyně máme nastavený kariérní plán. Když nastoupí na určitou pozici, snažíme se je po čase připravovat pro manažerské funkce. Díky tomu se ženy dostávají i do vedení. Z 57 domovů s péčí pro seniory jich 70 procent vedou ženy, a i polovina našich nemocnic má v čele ženu.

Nedávno jste na LinkedIn napsala, že ženy by se neměly bát říct si o pomoc. Měla jste s tím sama problém?

Ano. V osobním i pracovním životě jsem měla pocit, že musím zvládnout všechno – studovala jsem při zaměstnání, měla děti, budovala kariéru. Myslela jsem si, že každou roli musím naplnit na sto procent. Pak jsem zjistila, že to nejde, a ani to není potřeba. Kdybych si dřív řekla o pomoc partnera nebo dětí, bylo by vše jednodušší. To jsem si přenesla i do práce – stavím si týmy



odborníků, kterým dávám prostor. Respektuji jejich odbornost a sama se vnímám spíš jako koordinátorka skvělého specializovaného týmu.

Proč si ženy myslí, že musí všechno zvládnout samy?

Je to historickým vývojem role ženy ve společnosti. Před sto lety byla jasně definovaná mateřskou a manželskou rolí. Postupně přibývaly další a není snadné se jich vzdát.

Vytvářejí si tento tlak ženy samy?

Částečně jde o tlak společnosti, která má od žen jiná očekávání než od mužů. Částečně si to ale klademe i my samy. Když se žena naučí požádat o pomoc, okolí – partner či manžel – se přirozeně naučí část její role převzít. Moje zkušenost je, že někteří to přijímají rádi.

V Česku se neustále mluví o reformě zdravotnictví. Co by se mělo změnit?

Potřebujeme se přizpůsobit stárnutí populace – transformovat část akutních lůžek na následná. Nejde jen o dobře provedenou operaci, ale o navazující péči, která pomůže vrátit kvalitu života. Stále více seniorů potřebuje péči kvůli ztrátě soběstačnosti například z důvodu demence. Je nutné zajistit jim důstojný život i odbornou podporu. Velký potenciál má domácí péče, ve které jsme byli donedávna pozadu oproti Bavorsku či Nizozemsku.

Vy jste do segmentu domácí péče vstoupili loni. Co všechno obnáší?

Jsou to odborné výkony indikované lékařem a prováděné sestrou v domácím prostředí pacienta. Pacient může být po zákroku propuštěn dříve, pokud má zajištěnou domácí péči. To je velký benefit jak pro systém, tak pro pacienta. Vyžaduje to ale, aby byl pacient na propuštění připraven a aby nemocnice zajistila návaznou péči.

Jaká péče se takto poskytuje?

Akutní pooperační péče – kontrola a převaz ran, rehabilitace, dokud není pacient soběstačný. Dlouhodobá péče o seniory obnáší například podávání léků, aplikace inzulínu, převazy chronických ran. Sama jsem strávila jeden den se sestrou domácí péče v rámci našeho interního programu, kdy manažer tráví den v provozu. Byla to velmi cenná zkušenost.

Barbora Vaculíková

V čele Penta Hospitals CZ stojí více než osm let. Kariéru začínala jako porodní asistentka, dnes řídí skupinu, která provozuje 6 nemocnic akutní péče, 5 nemocnic následné péče, 57 domovů pro seniory ALZHEIMER HOME, Senecura a SENIOR HOME, síť ambulantních zařízení a nově také domácí zdravotní péči. Obrát skupiny se pohybuje kolem deseti miliard korun a zaměstnává téměř 6500 lidí.

Většina našeho personálu v přímé péči jsou ženy. Pro kolegy a kolegyně máme nastavený kariérní plán. Díky tomu z 57 domovů s péčí pro seniory jich 70 procent vedou ženy, a i polovina našich nemocnic má v čele ženu.

Překvapilo vás něco?

Ano, role sestry je mnohem širší. Často supluje i psychologa – pacienti jsou sami a sestra je jejich oporou. Dokáže i posoudit, zda pacient zvládá domácnost, a případně propojit péči se sociální službou.

Kolik pacientů jste obešly?

Dvanáct za den – a bylo to nesmírně náročné. Nejen odborně, ale i logisticky: dojet autem, zaparkovat, vynést kufr s materiálem do patra. U každého pacienta posoudit stav, provést úkony a jet dál.

To vychází na půl hodiny na pacienta. Dá se skloubit i sociální kontakt?

Ano. I ta půlhodina stačí k navázání osobního vztahu. Sestry pacienty znají, pamatují si příběhy i jména jejich rodiny. Stávají se součástí jejich života.

Jak se organizuje samotná péče?

Vyžaduje kvalitní plánování. Vyvíjíme program na bázi umělé inteligence, který sestře naplánuje co nejefektivnější trasu a poskytne základní údaje o pacientech.

Jsou v terénní péči další příležitosti pro technologie?

Ano, například digitalizace zdravotních zpráv. Dříve sestra večer přepisovala všechno do papírové dokumentace. Teď se snažíme, aby mohla nahrát hlasový záznam, ze kterého se

automaticky vytvoří strukturovaná zpráva. Ta se uloží do centrální dokumentace a dostane ji i praktický lékař.

A sběr dat o pacientech?

Testujeme to. V našich domovech už používáme měřidla, která lékaři na dálku poskytují data. Lékař tak může v reálném čase sledovat vyšetření a stanovit diagnózu. Jednáme s pojišťovnami, aby tento druh péče hradily.

V některých nemocnicích jste rušili akutní lůžka. Je těžké to prosadit?

Na malých městech stále přetrvává představa, že tam musí být kompletně vybavená nemocnice. Jenže pokud není dostatek lékařů a investic, pacient raději jede do krajské nemocnice. Optimalizace sítě je politicky citlivá. Například porodnici v Ostrově jsme uzavřeli, když klesl počet porodů pod 300 ročně – neměla už smysl ani odborně, ani ekonomicky. Přesto to někteří lidé vnímají jako újmu.

Naráželi jste na odpor kvůli tomu, že stojíte za Penta Hospitals?

Ano, ale nebylo to osobní. Soukromá firma je podezřívána z čistě ekonomických zájmů. To ale nebyl náš případ – pro nás bylo vždy prvořadé bezpečí pacientů.

Jaké investice máte před sebou?

Začali jsme stavět vlastními silami domovy se zvláštním režimem – první v Bystrici nad Perštýnem. Do pěti let chceme zvládat postavit až pět zařízení ročně. V Mladé Boleslavi na klinice Dr. Pírka rozšiřujeme kapacitu ortopedie a stavíme pavilon následné péče. V Ostrově stavíme pavilon psychiatrie s 90 lůžky, jediný v Karlovarském kraji. A připravujeme pavilon ve Vrchlabí zaměřený na ortopedii.

Budete kupovat další nemocnice?

Některé akvizice máme rozjednané, ale o detailech zatím mluvit nemohu. ●

Peníze *na delší život*

Longevity se dnes promítá nejen do kosmetiky nebo lázeňství. Jeho vliv je už vidět také na řízení osobních financí či investování, říká finanční poradkyně **Alice Krejzlová** z Wealth Advisory ze společnosti Swiss Life Select.

Text: **Věra Tůmová** Foto: Archiv

Dlouhověkost už dávno není ani podle finanční poradkyně Alice Krejzlové jen téma medicíny, ale zásadně ovlivňuje i osobní a rodinné finance. Stačí se podívat na základní statistiky, ze kterých je zřejmé, jak se společnost proměňuje. Eurostat například uvádí, že očekávaná délka života se v Česku v roce 2023 zvýšila na zhruba 80,7 roku. A podle dat Českého statistického úřadu se muži dnes v průměru dožívají 77,2 let, a ženy dokonce 83,1 let. Značná část našeho života tedy připadá na období po odchodu do penze, a je to i třetina života. „A právě tady koncept longevity mění pravidla hry. Už nestačí myslet jen na financování studia dětí nebo ochranu příjmů v produktivním

věku. Klíčové je také to, aby lidé měli dostatek prostředků v době, kdy už nebudou aktivně vydělávat. A co je důležité, aby jim tyto prostředky umožnily žít život podle jejich představ,“ podotýká Krejzlová s tím, že ve Swiss Life Select proto staví finanční plány pro klienty tak, aby dokázaly pokrýt i tuto delší fázi života.

Ženy by se měly zajímat o své finance podstatně víc

Téma dlouhověkosti se dotýká každého z nás, ale ženy ho pociťují výrazněji. Vzhledem k tomu, že podle statistik v průměru žijí o šest let déle než muži, a stráví tak v důchodu



Alice Krejzlová, Wealth Advisory, Swiss Life Select

delší dobu, měly by mít i větší finanční rezervy. A zde je podle Krejzlové častý kámen úrazu. Ženy častěji přerušují svou kariéru kvůli péči o děti či rodiče, což snižuje jejich celoživotní příjmy i budoucí důchod. A nejde přitom jen o Česko. V celé Evropské unii se hovoří o takzvaném gender pension gap. A podle Evropské komise činí rozdíl mezi průměrnými důchody žen a mužů až 30 procent.

„Ženy v penzi pobírají v průměru o třetinu méně než muži. Když si k tomu připočteme delší věk dožití žen, je jasné, že jejich finanční situace ve stáří může být komplikovanější,“ upozorňuje Krejzlová a připomíná, že tento rozdíl ovlivňuje

odlišný přístup k financím. Muži bývají častěji orientovaní na investice a budování majetku, ženy naopak více zohledňují stabilitu, bezpečí a rodinu. I kvůli tomu se tak starší generace žen ve financích a rodinném účtování příliš neorientovaly, protože to často za ně řešili jejich muži, což se jim pak při ovdovění či rozchodu nevyplatilo. Mladší generace žen už tento trend ale podle Krejzlové naštěstí mění, protože jsou sebevědomější, více investují a aktivně plánují své finance. „Ženy by se neměly spoléhat na partnera nebo stát. Je potřeba vzít odpovědnost do vlastních rukou a aktivně plánovat, právě proto, že žijí déle a finančně to mají často složitější.“

Mění se i volba finančních produktů

Delší doba dožití se podle Krejzlové promítá i do toho, jak lidé uvažují o svých financích. V minulosti se často spoléhalo hlavně na státní důchod nebo klasické penzijní spoření. Dnes ale lidé čím dál více vnímají, že jen na stát se spoléhat nemohou, a tak hledají cesty, jak si vytvořit vlastní finanční polštář.

„Vidíme proto rostoucí zájem o investiční produkty, ať už jde o podílové fondy, pravidelné investice do ETF, nebo penzijní spoření s vyšší mírou dynamiky. A mění se i částky. Dříve lidé investovali spíše menší sumy, dnes je průměrná výše pravidelné investice vyšší, protože si uvědomují, že horizont spoření je delší a že inflace jejich úspory rychle znehodnocuje,“ popisuje finanční poradkyně.

Velký posun nastal podle ní také v oblasti penzí. Nový Dlouhodobý investiční produkt (DIP) i modernizované doplňkové penzijní spoření přitáhly pozornost lidí, kteří chtějí využít daňové úlevy a zároveň si zajistit vyšší výnosy díky investicím. U mladší generace navíc finanční poradci sledují i posun směrem k větší diverzifikaci, kdy lidé kombinují penzijní produkty, investice a pojištění, aby měli zajištěnou nejen budoucnost, ale i ochranu v přítomnosti. „Největší rozdíl oproti minulosti spočívá právě v tomto uvažování, že lidé chtějí žít nejen déle, ale i lépe. A proto jsou ochotni do svého finančního zajištění investovat více času, pozornosti i prostředků než kdy dříve,“ poznamenává Krejzlová.

Spoléhat se jen na důchod je dnes rizikové

Velký rozdíl v přístupu k financím je vidět i mezi různými zeměmi. Kupříkladu ve Švýcarsku si lidé od malička uvědomují, že o své stáří se musí postarat sami. Státní důchod tam pokrývá zhruba 25 procent příjmu v penzi, zbytek tvoří vlastní úspory a investice, a je tam tak úplně přirozené pravidelně investovat, pracovat s více produkty a myslet dopředu.

„Čím více lidé chápou koncept longevity, tím aktivněji se zapojují do plánování a investování,“ dodává poradkyně. Longevity znamená prevenci, a to finanční i zdravotní. „Věřím, že finanční jistota přispívá k psychické pohodě a ta zase ke zdraví. Když víte, že máte dobře nastavený finanční plán, můžete se více soustředit na to, co vám dělá radost a co prospívá vašemu zdraví,“ říká Krejzlová. ●

Naučte se žít dlouho

Začátky podnikání mohou mít různý podnět, u Karly Ašerové jím byl předčasný odchod několika blízkých. To ji přimělo více přemýšlet nad prevencí a vybudovat od základů kliniku, která se na včasnou diagnostiku civilizačních i onkologických onemocnění specializuje. „Odhaduje se, že genetika se na dlouhověkosti podílí přibližně z 20 až 30 procent, zatímco zbylých 70 až 80 procent je výsledkem životního stylu a okolních vlivů,“ říká zakladatelka EliteMedical.

Text: Alena Dušková Foto: Archiv Karly Ašerové

EliteMedical funguje od roku 2018 a cílí na prevenci i dlouhověkost. Do Česka jste tak přinesla jako jedna z prvních termín longevity. Co se do něj všechno vejde?

Když jsme zakládali kliniku s kamarádem Davidem Ederem, šlo nám především o to, navázat na kvalitní české zdravotnictví komplexním přístupem k prevenci, hloubkové diagnostice a dlouhověkosti. Takže ano, termín longevity jsme tehdy skutečně začali v medicínském kontextu používat jako jedni z prvních. Díky podcastům, médiím i odborným akcím jsme se od začátku snažili o rozšíření tohoto tématu. Dnes lidé chápou, že to není jen heslo, ale reálný přístup k životu.

Změnil se za dobu, kdy fungujete, přístup Čechů k prevenci a péči o zdraví?

V prvních letech nás klienti vyhledávali spíše při zdravotních potížích, případně když je trápila nějaká rodinná anamnéza. Koncept dlouhověkosti byl tenkrát pro většinu z nich nový, spojený spíše s výzkumem než s péčí o vlastní zdraví. V současnosti ale lidé méně čekají až do chvíle, kdy se objeví první příznaky. Investují do zdraví dříve. V tom vnímáme významný posun. Klienti vyžadují už nejen diagnostiku, ale i plán celého životního stylu, který se zaměřuje na výživu, pohyb, psychiku i spánek a často se zajímají také o potravinové doplňky. S kamarádkou Vladkou Knoblochovou a jejím synem, molekulárním biologem Františkem Knoblochem, jsme vyvinuli vlastní potravinové doplňky Longelite. František je navíc jeden ze specialistů, který s klienty dlouhodobě pracuje a provází je spolu s lékaři změnou životního stylu.

Změna životního stylu může být ale v podstatě nejtěžší fází, protože si žádá důslednost. Daří se vám udržet u klientů dlouhodobou motivaci?

Vidí reálné výsledky. Cítí zlepšení, přívál energie, mají lepší laboratorní hodnoty i výsledky dalších měření, to je motivující. Pomáháme klientům nastavit realistické cíle a postupné změny krok za krokem, zároveň jim poskytujeme pravidelnou zpětnou vazbu a podporu. Obecně platí, že nové návyky se začínají fixovat přibližně během několika měsíců – i potom však doporučujeme alespoň minimální kontrolní mechanismus, aby se zabránilo návratu ke starému režimu.

Longevity je trendy tématem. Nemůžeme ale na druhou stranu být z posedlosti dlouhověkostí, zdravým životním stylem, kdy se neustále hlídáme, kontrolujeme i pomocí technologií, trochu ve stresu?

Ano, riziko přílišného tlaku existuje. Sledování zdraví a dlouhověkosti má smysl, když nám přináší jasné informace a motivuje nás k lepším volbám. Ale nikoliv tehdy, když nás zahlcuje a vytváří pocit, že nikdy neděláme dost. Zdravá míra spočívá v tom, že technologie a měření využíváme cíleně, sledujeme jen ty ukazatele, se kterými umíme skutečně pracovat. Zároveň si ponecháme prostor pro radost, spontánnost



a sociální život. Smyslem prevence není perfekcionismus, ale udržitelný životní styl, který podporuje zdraví i psychickou pohodu.

Co je pro dlouhověkost z vašeho pohledu naprosto zásadní?

Za mě je to kombinace několika nejdůležitějších pilířů, které se vzájemně posilují. Sem spadá udržování optimální tělesné kompozice s dostatkem svalové hmoty a minimem viscerálního tuku, vysoká kardiorespirační zdatnost ($VO_2\max$) a síla, vyvážená strava bohatá na živiny bez nadbytku energie a dostatek kvalitního spánku s dobře nastaveným cirkadiánním rytmem. Neméně důležité je ale i zvládání chronického stresu, budování smysluplných sociálních vazeb a pravidelné preventivní kontroly, včetně podrobných krevních testů, které se zaměřují na včasné odhalení civilizačních onemocnění.

V jakém poměru působí na zdraví geny a v jakém životní styl?

Délku a kvalitu života ovlivňuje vždy souhra genetických predispozic a faktorů prostředí. Je to ale velmi individuální poměr. Odhaduje se, že genetika se na dlouhověkosti podílí přibližně z 20 až 30 procent, zatímco zbylých 70 až 80 procent je výsledkem životního stylu a okolních vlivů. Tedy toho, jak se stravujeme, hýbeme, spíme, jak zvládáme stres a jak pečujeme o prevenci. Díky tomu může vysokého věku 80 až 90 let dosáhnout mnoho lidí i bez výjimečných genetických předpokladů.

Nad touto hranicí už jde více o genetické predispozice?

U extrémní dlouhověkosti, v tomto případě mluvíme o sto letech a výše, má genetika významnější podíl. Výzkumy populací stoletých ukazují, že tito lidé často nesou vzácné genetické varianty, které chrání před kardiovaskulárními chorobami, rakovinou či metabolickými poruchami a zpomalují některé buněčné procesy stárnutí. Ani tyto geny ale nejsou samospasitelné. Zásadní zůstává životní styl, prostředí i sociální vazby, které rozhodují o tom, zda se genetický potenciál plně projeví. Jinými slovy, genetika může nastavit vysoký strop, ale každodenní rozhodnutí určují, jak blízko se k němu dostaneme.

Do jaké míry prodlužuje délku kvalitního dožití současná medicína?

Za poslední století se podařilo významně prodloužit lidský život především díky očkování, antibiotikům a bezpečnějším porodům. Tyto pokroky zvýšily celkovou délku života, bohužel ale stejnou měrou neprodloužily období prožité ve zdraví. Výrazný posun v posledních dekádách přinesla ale moderní medicína, zejména kardiologie, onkologie a akutní intervence. Dokáže přidat nejen roky života navíc, ale často i prodloužit období, kdy jsme v relativně dobré kondici. Například včasná diagnostika a léčba hypertenze či vysokého cholesterolu může oddálit infarkt nebo cévní mozkovou příhodu o mnoho let. Pokroky v onkologii posouvají přežití u některých typech rakoviny z měsíců na roky, či dokonce desetiletí.

Jak moc pomáhají technologie?

Technologie, jako jsou pokročilé zobrazovací metody, genetické testy, kontinuální monitory glukózy nebo nositelná zařízení sledující spánek a pohyb, umožňují problémy odhalit dříve a pomoci nám cíleně zasáhnout a udělat opatření, abychom prodlužovali období života ve zdraví. Hodně ale záleží, jak včas a účinně se tato opatření uplatní. Celkově tedy moderní medicína a technologie dokážou projevy mnoha nemocí oddálit či zmírnit.

Před časem jste uvedla, že jsou ženy v prevenci paradoxně méně důsledné než muži. Platí to stále?

Ano, ten rozdíl stále vidíme. Ženy sice chodí častěji k lékaři, hlavně kvůli akutním nebo gynekologickým problémům, ale v systematické prevenci, třeba pokud jde o srdce a cévy, krevní parametry, tělesnou skladbu nebo kondici, bývají méně důsledné než muži. Je to často ovlivněné tím, že péči o zdraví vnímají spíš jako řešení problému, ne jako dlouhodobou strategii. Důvodem je ale i to, že prevence mimo gynekologii se ženám zatím málo komunikuje. Velkou roli v přístupu hrají pochopitelně i čas a rodinné závazky.

Se Simonou Kijonkovou právě rozjíždíte nové ordinace Evalon zaměřené výhradně na ženy. Mohou s prevencí u žen nějak pozitivně pohnout?

Prevenci se v rámci těchto ordinací chceme věnovat naplno. V Česku máme sice výborné zdravotnictví i řadu preventivních programů, bohužel je ženy často nevyužívají, přestože na ně mají nárok. Hodně totiž řešíme všechno kolem sebe – děti, domácnost, práci – a na vlastní zdraví si vzpomene, až když se objeví problém, nebo je dokonce pozdě. Přitom by péče o sebe samu měla být stejně samozřejmá jako návštěva kadeřnice nebo setkání s kamarádkou. To bychom rády přenastavily.

Jste úspěšná v byznyse, stojíte za řadou projektů. Zároveň jste ale také mámou tří dětí. Jak si dovedete najít prostor i pro sebe?

Upřímně, není to vždy jednoduché skloubit. Čas s rodinou je pro mě velmi důležitý a vždy bude na prvním místě. Snažím se hodně sportovat, a to je jedna z aktivit, kterou máme v rodině společnou. Zároveň je pravda, že vypnout hlavu od práce se mi často úplně nedaří.

Můžeme my ženy vůbec někdy najít zdravou hranici mezi prací a péčí o děti?

Jde to, ale je to hodně individuální. Každá z nás má jiné priority a jinou životní situaci. Můžeme se inspirovat v zahraničí, kde je běžnější nebát se delegovat věci, které nám osobně nepřinášejí užitek. Tím si můžeme ušetřit čas i energii. Na druhou stranu si tak vytváříme příležitost věnovat se tomu, co nás naplňuje a dává nám smysl. Důležité je zapojit v rámci rodinných činností ostatní členy rodiny, i děti mohou mít své povinnosti. Hlavně bychom si ale neměly vyčítat, že nemůžeme být ve všem stoprocentní. ●

Neméně důležité je ale i zvládání chronického stresu, budování smysluplných sociálních vazeb a pravidelné preventivní kontroly, včetně podrobných krevních testů, které se zaměřují na včasné odhalení civilizačních onemocnění.

Karla Ašerová

Řídí a částečně vlastní pražskou soukromou kliniku EliteMedical, která se specializuje na preventivní medicínu, diagnostiku onkologických a kardiovaskulárních onemocnění a komplexní zdravotní péči. Vedle toho se věnuje také konceptu longevity a podpoře zdravého životního stylu včetně výroby potravinových doplňků Longelite. Letos společně se Simonou Kijonkovou spoluzaložila projekt Evalon, jehož cílem je zlepšit přístup k péči o ženské zdraví.



Zimní zahrada od firmy PLAS. Prostor, kde se luxus setkává s harmonií.

Celoroční zimní zahrady od firmy PLAS spojují precizní zpracování, nadčasový design a klid, který si zasloužíte. Subtilní hliníková konstrukce s izolačními trojskly vytváří dokonale prosvětlený prostor, kde se interiér plynule propojuje s přírodou.

Firmu PLAS založila paní Plasová s manželem již v roce 1990 a dnes ji s hrdostí rozvíjí jejich syn Vilém. Každá realizace nese podpis této tradice, důraz na kvalitu, detail a servis, který trvá stejně dlouho jako vztahy s našimi klienty.

Navštivte náš showroom na Praze 5 a objevte, jak může vypadat vaše zimní zahrada snů, zhotovená na klíč.



Lékař by měl být jako *průvodce*

České zdravotnictví ji nejprve vysálo. Pak ale dostala chuť se k němu vrátit. Byť už trochu jinak. Psychiatrickou praxi sice **Barbora Mechúrová** provozuje dál, jejím velkým posláním je ale momentálně i nezisková společnost MedicRise, kterou založila. Zaměřuje se na palčivý problém českého zdravotnictví – komunikaci. „Soustředíme se na nejčastější náročné situace – například sdělování závažných zpráv nebo komunikaci s pacienty, kteří jsou nespokojení s péčí. Zároveň zdravotníky učíme, jak pečovat sami o sebe,“ vysvětluje, co mohou lékaři očekávat.

Text: Alena Dušková Foto: Daniel Hromada

V rámci MedicRise se zaměřujete i na komunikaci s agresivními pacienty. Přibývá takových lidí ve zdravotnických zařízeních?

Připadá mi, že těch, kteří verbalizují své požadavky, dožadují se nějakého konkrétního typu péče, je opravdu více než v minulosti. Podle mě je to dané i tím, jak se proměňují role pacienta a zdravotníka v rámci poskytování zdravotní péče. Dříve, v paternalistickém zdravotním systému, pacient často přišel a v zásadě bezmyšlenkovitě přijímal doporučení, která lékař poskytoval. Nerozporoval je, nenárokoval si něco jiného. Věřil, že, co mu lékař doporučuje, je to nejlepší, co má k dispozici.

V současnosti už si udržuje kritický postoj?

Systém se sice posouvá víc k partnerskému způsobu kontaktu, ale myslím, že s ním ještě neumíme moc pracovat. Pacienti mají často tendence dožadovat se nějaké podoby péče, aniž by měli dostatečné informace. Domnívají se, že mají nárok na spoustu věcí, přestože to zdravotní systém neumožňuje. Takový pacient pak může být v mnohém náročný.

Jak se lékaři dívají na tzv. převzdělané pacienty, kteří už dopředu přicházejí do ordinace s diagnózou?

Bývá to v praxi už spíše pravidlem než výjimkou. Na druhou stranu si ale myslím, že je dobře, že se více zajímají o svoje zdraví, diagnózu, léčebné možnosti. Osobně se naopak pacienty snažím podporovat v tom, aby zodpovědnost za svoje zdraví přebírali. Druhou věcí ovšem je, jak s tím pak pacienti pracují – jaké mají souvislosti, z jakých zdrojů

vycházejí. Zdravotník by měl být průvodce, který jim pomůže vyznat se v informacích, jež obdrželi. Ale i pacient by měl být vůči lékaři otevřený. Na žádou komunikaci musí být dva.

Nemůže někdy vzájemnou komunikaci blokovat i přetíženost lékařů?

Přetížení vnímám spíše v jiných faktorech než v rozsahu komunikace. I v malém čase se dá zvládnout spousta věcí. Problém vidím spíše v organizační struktuře nebo v nedostatečné informovanosti laické veřejnosti. Často se obchází primární péče a pacient, než by šel ke svému praktickému lékaři, raději navštíví specializované pracoviště nebo urgentní příjem. Pak zdravotníci skutečně mohou být přehlceni.

Jako vystudovaná psychiatricka se zabýváte lidskou duší. Říká se, že psychický diskomfort lidí stoupá. Co za nárůstem úzkostí i depresí stojí?

Příčin, které se na nárůstu duševních onemocnění podílejí, je více. Z vlastní praxe si například všímám, jak hodně nás ovlivňuje současná doba. Je velmi orientovaná na výkon, tlak a výsledky. Někdy i my tlačíme sami sebe do čím dál větších výkonů, než na jaké je náš organismus stavěný. Nadlimitní výkony přitom podáváme denně. Pak za mnou chodí lidé napříč generacemi, kteří mají problém s úzkostí, nespavostí, depresemi. Velmi často popisují stresový pracovní život, který propojují ještě s tím osobním, s péčí o domácnost, rodinu i chutí věnovat se sobě, svým vlastním koníčkům. To už se jim nedaří dlouhodobě zvládat, není totiž reálné jet ve všech oblastech na sto procent. Někteří z nás mívají pocit, že ať děláme, co děláme, nikdy to není dost.

Jak si pak nastavit nějaké zdravé hranice?

Začíná to prací na sobě samém – žádné univerzální řešení neexistuje. Klíčové je umět rozpoznat, co je pro mě ještě komfortní a co už ne. Někteří lidé snášejí výkon a tlak bez problémů, jiní v takovém prostředí rychle vyhoří. Důležité je znát vlastní reakce, vnímat, kolik toho zvládne a co v nás vyvolává stres. Na základě toho pak můžeme hledat způsoby, jak zpomalit, odpočívat a regenerovat. Vše začíná u znalosti vlastních potřeb a limitů.

Sama jste si prošla obdobím vyhoření na psychiatrické klinice. Existují nějaké očistné mechanismy přímo pro lékaře?

Zdravotníci mají k dispozici supervize, ale jejich frekvence není zdaleka taková, jaká by měla být. Opět spíš záleží na tom, jak o sebe pečuje každý zdravotník sám. Když jsem pracovala v Bohnicích, bylo to pro mě velmi náročné období. Poměrně rychle jsem zjistila, že v lůžkovém prostředí dlouhodobě pracovat nemůžu. Obrát pacientů byl poměrně velký, navíc práce v takovém zařízení s sebou nese i nutnost nočních služeb. Ty se na mě velmi rychle začaly podepisovat. Tělo vysílalo alarmující signály relativně brzy, trvalo mi ale, než jsem na ně zareagovala. Když jsem pak odešla, moje problémy se velmi rychle upravily. Aktuálně působím v ambulanci a tam jsem jako ryba ve vodě, svědčí mi to více. S časem, který věnuji pacientům, dovedu lépe pracovat.

Pacienti si více a více zakládají na tom, aby lékaři byli empatičtí. Jak ale nebyť pro změnu příliš přecitlivělý?

Neexistuje jedna jasně daná hranice, za kterou je empatie ještě v pořádku a za kterou už ne. Každý jsme jiný a osobně si neumím představit, že by mě příběh pacientů nezasáhl. Pro mě je to nerealné. Když se mě dotýkají věci, které mi klient říká, signalizuje mi to, že jsem s ním v tu chvíli skutečně přítomná. V takových momentech se mi kontakt s pacientem snáz navazuje a lépe mu pak dovedu pomoci.

Do jaké míry zasahují do naší psychiky sociální sítě?

V praxi se často setkávám s mladými lidmi, velmi často jde o dívky na prahu dospělosti. Mnozí lidé, obzvláště z mladé generace, jsou velmi citliví na kritiku, mají tendenci se srovnávat s ostatními a výrazně na ně působí vnější vlivy. Vnímám, že sociální sítě a kult dokonalosti tento tlak ještě umocňují. To, jak se lidé na sociálních sítích prezentují, jen zřídka odpovídá realitě. Jenže srovnávání s idealizovanými obrazy druhých často podporuje negativní smýšlení a pocity vlastní nedostatečnosti, které mohou vést až k rozvoji dalších patologických projevů chování.

Kult dokonalosti a věčného mládí zasahuje i dospělé. Jak to i v tomto případě ustát, naučit se stárnout sebevědomě?

To není jednoduchá otázka a mám na ni spíš osobní pohled. Žijeme ve společnosti orientované na

Mnozí lidé, obzvláště z mladé generace, jsou velmi citliví na kritiku, mají tendenci se srovnávat s ostatními a výrazně na ně působí vnější vlivy. Vnímám, že sociální sítě a kult dokonalosti tento tlak ještě umocňují.



výkon a zároveň fascinované kultem mládí, popoháněné touhou být stále svěží, výkonný a schopný. Jakmile se od tohoto ideálu začneme vzdalovat, snadno se dostaví pocit nespokojenosti či frustrace. Přitom schopnost zrát a stárnout je dovednost, kterou je možné si osvojit. Každé životní období přináší zajímavé výzvy i prostor k objevování a hlubšímu poznávání sebe sama. Je škoda, když se lidé snaží být někým, kým nejsou, a honí se za iluzí, místo aby se přiblížili tomu, kým skutečně jsou, našli v tom spokojenost.

Medicině jste se chtěla věnovat už od studia na střední škole. Co vás nakonec přimělo zaměřit se i na komunikaci ve zdravotnictví a založit MedicRise?

Myšlenka vznikla už na 3. lékařské fakultě. Měla jsem během praktické části možnost pozorovat, jak komunikace mezi zdravotníky, lékaři a pacienty probíhá. A byť jsem potkala spoustu zdravotníků, kteří pro mě byli inspirací, dost bylo i takových, kteří mi dávali odrazující příklad. Negativních situací bylo poměrně velké

množství a staly se i příčinou, proč jsem se komunikaci ve zdravotnictví začala věnovat více a zkusila zdravotníky podpořit.

Jaké situace byly pro vás nejhůře akceptovatelné?

Velmi náročné bylo pozorovat odosobněný styl komunikace zaměřený čistě na faktické údaje. Ten ale přehlížel emoční reakce pacientů. Potřebu podpory, empatickou komunikaci. Lékaři v českém zdravotnictví velmi málo kladou pacientům otevřené otázky a zjišťují jejich pohled na věc. Jejich perspektivu a to, co by si pro sebe přáli. Málokdy jsou pacienti přizváni do sdíleného rozhodování o další péči. To vše jsou věci, které mě už v prvním počátku byly do očí.

Když jste v rámci neziskové organizace MedicRise připravovala výukové programy, z čeho jste vycházela?

Aktuálně se zaměřujeme na dvě hlavní oblasti. První se týká komunikace mezi zdravotníky a pacienty. Soustředíme se na nejčastější

náročné situace – například sdělování závažných zpráv nebo komunikaci s pacienty, kteří jsou nespokojení s péčí, podráždění, či dokonce agresivní. Zároveň zdravotníky učíme, jak pečovat sami o sebe, nastavovat si hranice a vést pacienta k tomu, co je a není možné očekávat. Druhá oblast se orientuje na týmovou spolupráci a komunikaci mezi zdravotníky navzájem. Naším cílem je podpořit srozumitelné předávání informací, práci se zpětnou vazbou a nácvik toho, jak konstruktivně komunikovat, když je potřeba něco změnit – ať už vůči kolegům, nebo nadřízeným. Celkově usilujeme o rozvoj spolupráce a zlepšení profesní kultury v rámci zdravotnických týmů.

Kdo má o vaše služby největší zájem?

Nejčastěji jde o vedoucí pracovníky, primáře oddělení nebo členy vedení nemocnic. Často nás oslovují také zástupci HR oddělení, kteří mají na starost vzdělávání zaměstnanců.

S vaší organizací jste se dostala do povědomí poměrně rychle a bodovala jste i v žebříčku Forbes 30 pod 30. Jak se vám to podařilo?

MedicRise jsme založili před čtyřmi lety, přičemž první rok a půl byl spíše rozjezdový. Aktivně fungujeme poslední dva roky. Rozšířili jsme tým lektorů a postupně navyšujeme dosah. Přesto stále říkám, že jsme na začátku. I když už spolupracujeme s významnými klienty, vnímám, že máme před sebou ještě velký prostor pro růst. ●

Barbora Mechúrová

Lékařka věnující se psychiatrii a psychoterapii založila neziskovou organizaci MedicRise. Jako leader projektu a lektorka se zaměřuje na systematické vzdělávání zdravotníků v oblasti komunikačních dovedností včetně komunikace s obtížnými pacienty či sdělování závažných zpráv. Za přínos ve zdravotnické komunikaci ji časopis Forbes zařadil v roce 2024 do prestižního žebříčku 30 pod 30.

Umělkyně na trhu

Teoretici a teoretičky umění se od devatenáctého století přeli, co to je ženské umění. Dnes jsme se již vymanili ze zobecňujících nálepek, často posměšných až hanlivých, a stačí nám hovořit o ženách umělkyních. Data upřesňují, že studentek na vysokých uměleckých školách bývá minimálně polovina, na výstavách a v galeriích návštěvnice jednoznačně převažují. A pak je tu obor, který přináší odlišná čísla. Světová aukční historie zaznamenala již dvacet prodejů děl nad magickou hranici 100 milionů dolarů, všechna byla od umělců mužů. Naopak žádné výtvarnici se ještě nepodařilo překonat ani padesátimilionovou sumu. Mnoho otázek a málo odpovědí...

Text: Magda Machková Foto: aukční síně, Národní galerie v Praze



Artemisia Gentileschi, *Zuzana a starci*, 1649, z výstavy *Ženy, mistryně, umělkyně: 1300–1900*, Národní galerie v Praze.

Ještě před necelými sto padesáti lety panovaly názory, že ženám chybí trojrozměrná představivost, a od přírody se tedy nemohou věnovat sochařství nebo architektuře. A navíc, na velké realizace nemají dost fyzických sil. V dozvucích této atmosféry vyrůstala v Paříži umělecky nadaná Louise Bourgeois a dlouho nevěděla, jak se svým talentem naložit. Kreslila, malovala, modelovala, skládala drobné objekty. Zároveň po desetiletí testovala, kam až její tvůrčí imaginaci tehdejší společnost pustí. A pak se ve svých jednáctiděsáti letech jako první sochařka v historii dočkala monografické výstavy v prestižním Museum of Modern Art v New Yorku. V roce 2000 její gigantická, téměř 11metrová plastika Maminka (Maman) otevírala nově zrekonstruovanou budovu Tate Modern v Londýně. A předloni se Louise Bourgeois stala nejdražší sochařkou na aukčním trhu, když se její bronzový Pavouk (Spider) s rozpětím přes šest metrů vydražil za bezmála 33 milionů dolarů.

Ceny děl umělkyní stoupají

Sekundární trh s uměním, tedy aukční podniky všeho druhu, rozehrává v kategorii umělkyní drama o mnoha dějstvích. Ceny jejich děl v posledních dvou desetiletích rostou, a to nejen v nejvyhledávanějších segmentech, jako je impresionismus nebo surrealismus. Světoví sběratelé a sběratelky již neváhají vydat vyšší desítky milionů dolarů za špičková jména. V českém prostředí se plátna nejúspěšnější ženy, malířky Toyen, draží za desítky milionů korun. Vyrovná se tak svým mužským protějškům. Za ní však zeje nepřehlédnutelná cenová propast. Ostatní autorky dosáhnou sotva na částky v jednotkách milionů. Z aktuální globální ženské top desítky se sedm prodeju událo loni nebo předloni, v tuzemském žebříčku nejdražších ženských děl bychom jich napočítali šest. Letos dokonce padl absolutní světový rekord za obraz od žijící umělkyně. Zasloužený potlesk se však odráží od skleněného stropu, který vystavěly dějiny umění v minulosti a aukční byznys v současnosti. Světové tabulky totiž hlásí přibližně devíti- až šestnáctiprocentní zastoupení žen na trhu s uměním v posledních dvou letech, kdy nižší odhad pokrýval obrat kolem 1 miliardy dolarů v roce 2022. Na českých aukcích je dlouhodobý poměr ještě skromnější, pohybuje se kolem tří procent celkového aukčního obratu. Masivní převaha výtvarníků mužů nad jejich kolegyněmi je neoddiskutovatelná.

Současné umělkyně se prosazují

Zajímavý výhled do budoucna nabízejí čísla sledující kategorii současných umělkyní. Ve světě se aktivním tvůrčím s datem narození 1975 a mladším daří o poznání lépe. Podle nejčerstvějších dat se za loňskou aukční sezonu pracovaly až ke čtyřiačtyřicetiprocentnímu podílu na nabízených položkách v oblasti Contemporary a v roce 2023 jim patřilo jednadvacet míst mezi padesátkou nejdražších děl v této kategorii. A o letošních třicátících, tedy umělkyních narozených po roce 1985, již můžeme hovořit jako o většině, neboť na aukcích se s muži popasovaly v poměru 2 : 1 (63 %) a v TOP 50 za předloňský rok se umístily hned čtyřiatřicetkrát.

Za dosud nevídanými výsledky stojí vysoké, mnohde nadpoloviční zastoupení studentek a absolventek výtvarných škol napříč kontinenty, obsazení významných postů

Georgia O'Keeffe

(1887 – 1986)

Americká modernistka se v uměleckém světě pomalu prosazovala již mezi válkami, jako vůbec první autorce v historii instituce jí newyorské Museum of Modern Art uspořádalo v roce 1946 sólo výstavu. Na aukci před třiceti lety stál obraz jeden milion dolarů.



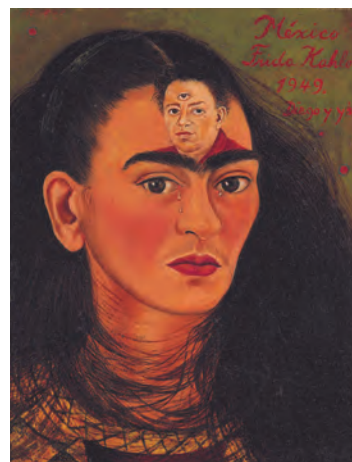
Durman obecný/Bílý květ č. 1
1932, olej na plátně, 121,9 x 101,6 cm

Sotheby's New York 20. 11. 2014: **44 405 000 USD**

Frida Kahlo

(1907 – 1954)

Volných obrazů nejslavnější mexické malířky je na trhu opravdu málo, za poslední tři dekády se dražilo pouze třiatřicet položek. Umělkyni patří také titul nejúspěšnější latinskoamerické autorky či autora a ceny za její díla se počítají v násobcích ve srovnání s pracemi jejího životního partnera Diega Rivery.



Diego a já
1949, olej na sololitu, 30 x 22,4 cm

Sotheby's New York 16. 11. 2021: **34 883 000 USD**

ve veřejných i soukromých institucí vlivnými ženami a v neposlední řadě nárůst vlastního jmění a akvizičního sebevědomí sběratelek, podnikatelek a mecenášek. A kde je poptávka, tam je i nabídka.

České současné umělkyně se z obdobných pozic zatím netěší. Mezi aukčně nejžádanější dvacítku se obvykle propačují v počtu jedné, maximálně dvou. Předloni se blýskla desátým nejdražším prodejem mezi umělci a umělkyněmi mladšími pětadesáti let žánrová experimentátorka Milena Dopitová, loni si kupující všimli malířky Ivany Štenclové, což ji na dílčím žebříčku pro rok 2024 vyneslo devatenáctou pozici. Letošnímu prvnímu pololetí kralovaly minimalistka Ira Svobodová a fotografka Alžběta Jungrová, obě se však umístily až ve druhé desítce nejdražších prodejů současného umění.

Sběratelé, polepšete se!

Když před čtyřiceti lety vydaly newyorské umělecké aktivistky sdružené do skupiny Guerrilla Girls jeden ze svých kritických plakátů *Dearest Art Collector*, shrnuly v něm dlouhotrvající nespokojenost amerických intelektuálek s postavením žen v oboru. I přes silnou druhou vlnu feminismu ze 70. let zůstávala pozice umělkyní až na výjimky stále druhořadá. Maskované členky ve své výtce „pánům sběratelům“ hbitě navrhly i řešení problému s nedostatečným zastoupením umělkyní v jejich sbírkách: jednoduše to napravte a kupujte jejich díla.

K odstranění zažitých stereotypů a rozšiřování obzorů směrem k malířkám, sochařkám nebo performerkám samozřejmě nedošlo po přečtení jednoho plakátu, mimochodem dnes již ikonického exponátu v nejprestižnějších muzeích světa. Tvorba žen umělkyní se v očích akvizičních komisí, soukromých sběratelů i dražebníků etablovala postupně, po dekádech. Vůbec první genderově zaměřená muzejní instituce, washingtonské National Museum of Women in the Arts, vznikla v roce 1981 jako privátní nadace, nejnovější přírůstek k tomuto tématu otevřel své expozice pod názvem FAMM – Femmes Artistes du Musée de Mougins loni na jihu Francie.

Sekundární trh s uměním se vždy choval spíše konzervativně a oproti menším výstavním a prodejním galeriím trendy nenastoloval, spíše je z odstupu sledoval a případně reagoval. Fenomén ryze ženských aukcí se prosadil až těsně po covidové pauze, byť přední světové dražebníky si prodejní terén testovali již dříve. Když lídr mezi aukčními domy, společnost Sotheby's, pořádal před šesti lety svou tradiční staroměstskou přehlídku, pozval si na promokampaň její ženské sekce Female Triumphant jednu z tehdejších nejsledovanějších celebrit, módní návrhářku Victorii Beckham. Speciální nabídky (Women) Artists se konávaly v Londýně v březnových termínech u příležitosti Mezinárodního dne žen. Aukční síň Christie's se pustila do své varianty pod názvem Women in Art v Paříži v roce 2021 poprvé a naposledy. Předloni se k tématu vrátila, tentokrát na stále slibnějším čínském trhu, v rámci přehlídky Women Artists 20/21 v Hongkongu.

Světové jedničky: ikony i provokatérky

Do veřejných dražeb, ať už genderově vymezených, nebo obecně stylově orientovaných, se v posledních deseti letech dostávala kvalitní díla od nejznámějších umělkyní, takže za fantastické částky padal jeden rekord za druhým. Média se sice rozplývala nad nečekanými překvapeními a stopovala délku jednotlivých licitací, experti

Louise Bourgeois (1911 – 2010)

Nejdražší sochařku v aukčních dějinách proslavilo její životní téma, motiv pavoučích bytostí. Silná těla na křehkých nožkách realizovala francouzsko-americká umělkyně ve všech formátech, od komorních závěsných plastik po jedenáctimetrové instalace ve veřejném prostoru.



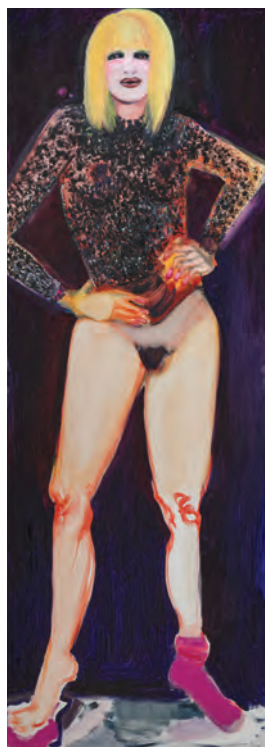
Pavoučice

1996, bronz 1/6, 337,8 x 668 x 632,5 cm

Sotheby's New York 18. 5. 2023: **32 804 500 USD**

Marlene Dumas (*1953)

*Respektovanou malířku a pedagožku ocenily snad už všechna velká muzea a galerie, ale dražební průlom zaznamenala až letos v květnu. Se svým otevřeným názorem na okolní svět, identitu a lidské emoce je nepřehlédnutelná. Titul nejdražší žijící umělkyně doposud patřil výrazné představitelce generace YBA (Young British Artists), anglické portrétistce Jenny Saville (*1970).*



Miss January

1997, olej na plátně, 280 x 100 cm

Christie's New York 14. 5. 2025:
13 635 000 USD

a expertky na tento segment však zmiňovali, že jde vlastně jen o narovnání nepoměrně nízkého ohodnocení umělkyní a důkaz dlouhodobého podceňování této sběratelské kategorie. A neoficiálně dodávali, že pro spoustu i opravdu bohatých zájemců jsou modernisté a mužské hvězdy poválečného umění již tak předražené, že si do své kolekce raději dopřejí nějakou špičkovou realizaci od ženy než okrajové dílo ikonického mistra.

Historicky nejúspěšnější umělkyní na aukčním trhu je již přes deset let americká malířka Georgia O'Keeffe, nicméně na nižších pozicích se žebříček dražebních výsledků přepisoval rok co rok. Jednotlivé mnohamilionové sumy (nejčastěji v dolarech) nejednou pomohly zvýšit zájem také o celou ženskou kategorii a objevila se nová jména i v nižších cenových hladinách. Díky Fridě Kahlo se pozornost sběratelů a sběratelek obrátila například k dnes nepřehlédnutelné Leonoře Carrington. Na oblibě donedávna neznámých evropských surrealistek má svůj podíl i česko-francouzská stálice Toyen.

Když byla letos v květnu přiklepnuta momentálně nejvyšší částka za obraz od žijící umělkyně, reagovala na to rekordmanka, holandská malířka s jihoafrickými kořeny Marlene Dumas, se spokojeným úsměvem a pomyslným přípítkem Na zdraví! všem autorkám. I s vědomím, že prvenství v mužské kategorii, metrová ocelová plastika Rabbit od Jeffa Koonse, stálo přesně před šesti lety sedmkrát více.

Umělkyně podporujeme, ale...

V českém prostředí, nepoměrně menším, než je americký nebo britský trh, jsou cenové nůžky rozevřeny ještě markantněji. Pokud světové aukční metricky počítají rozdíly mezi mužskými a ženskými kategoriemi v násobcích, v tuzemsku se pohybují v řádech. Titul aktuálně nejdražší umělkyně na domácích aukcích, mimo Toyen, drží československá sochařka Mária Bartuszová za svůj sádrový Reliéf. Předloni se vydražil za bezmála pět milionů korun. V té době vládl českým historickým tabulkám obraz Staropražský motiv od Bohumila Kubišty za více než 123 milionů korun, než jej v dubnu 2024 překonalo o další tři miliony korun Kupkovo Početí.

Samotné aukční síně situaci citlivě vnímají, nicméně podle nich se v kategorii umělkyní hned tak nic nezmění. V obchodní dynamice poptávky a nabídky reálně chybí dostatek volných děl a pro čistě ženské přehlídky po vzoru světových Sotheby's, Christie's nebo Bonhams není v tuzemsku publikum. Skvělé dražební úspěchy konkrétních děl tak připisují spíše zájmu o slavnou autorku a její tvorbu než etabloujícímu se trendu. Zdá se, že pravda leží asi někde uprostřed. Statistiky pro kategorii umělkyní na trhu se nikdy soustavně nevedly a historie českých dějin umění tvořených ženskou rukou je překvapivě mladá.

Studentky bez ateliéru, malířky druhé kategorie

V dominantně mužském světě výtvarné teorie a praxe se malířky a sochařky prosazovaly těžce. V předminulém století fungovaly buď jako pomocnice v otcovských dílnách a ateliérech, nebo se uměleckým aktivitám věnovaly jako diletantky, tedy soustředěně a cíleně, ale nikoli profesionálně. Synonymem pro ženské umění byly tradičně rukodělné práce, proto i první oficiální vzdělávací instituce směřovaly dívky k užitému umění do řemeslných a průmyslových podniků. V Praze se krátce po sobě otevřely Průmyslová škola dívčí (1865) a Obchodní a průmyslová škola (1871), které měly mladé frekventantky připravit na povolání

Mária Bartuszová (1936 – 1996)

Absolventka ateliéru keramiky a porcelánu na domovské Vysoké škole uměleckoprůmyslové přesídlila do východoslovenských Košic a tvořila v podstatě v ústraní, pro své nejbližší, místní publikum nebo pro zrakově postižené děti. Veřejnost ji objevila až dekádu po jejím skonu, svět se s její originální tvorbou seznámil na úspěšné retrospektivě v londýnské Tate Modern v roce 2022.



Reliéf

1985, sádra, 82 x 57 cm

Galerie Kodl 28. 5. 2023: **4 920 000 Kč**

Jaroslava Brychtová (1924 – 2020)

Se svým druhým manželem, sochařem Stanislavem Libenským, tvořila umělecký tandem téměř padesát let. Specialistka na materiály a technologie dlouho vedla tzv. Pelechovské dílny, kde experimentovala s tavením skla do forem. S reprezentativními instalacemi do architektury se prosadili na Světových výstavách v Bruselu, Montrealu a Ósace, jejich ateliérové plastiky dnes vlastní řada prestižních muzeí.



Pták

1994, sklo, 65 x 123 cm

Adolf Loos Apartment and Gallery 19. 3. 2023: **3 751 000 Kč**

dekorátek, ilustrátek, kreslítek. Akademický posun přišel až se zřízením Uměleckoprůmyslové školy v roce 1885, kde směly žáčky navštěvovat například dámskou kreslířskou a malířskou speciálku pro květinová zátíší nebo vyšívání. Tříleté studium se zákazem vstupu do pánských ateliérů malby a kresby aktů, tedy nejvyšších dobových žánrů, z nich přesto dělalo absolventky druhé kategorie.

Která z žen se chtěla posunout umělecky i kariérně dále, musela buď k soukromým učitelům, nebo do zahraničí. Evropské metropole, Vídeň, Mnichov a samozřejmě Paříž, již nabízely inspirativnější možnosti. První velká Souborná výstava českých malířek se uskutečnila v roce 1911 v Turnově a vedle historických osobností jako Amálie Mánesové, Pepy Mařákové nebo Jenny Schermaulové se představilo i čtyřicet žijících umělek. O sedm let dříve, než pražská Akademie přijala vůbec první studentku. Se vznikem samostatné republiky ožily i spolkové aktivity, v nichž se umělkyně emancipovaly a začaly hledat vlastní cestu do tehdejších kulturních sfér.

Z předválečného Ústředního spolku českých žen se oddělil Výtvarný obor přejmenovaný na Kruh výtvarných umělek. Od roku 1921 až do padesátých let, kdy zanikl, pravidelně vystavoval práce svých členek například v Obecním domě v Praze. Ve spřízněném časopise Ženský svět vycházely spíše podpůrné a vysvětlující články, výtvarní kritici a novináři ze zavedených listů, typicky Josef a Karel Čapkovi, se nejednou vyjadřovali ostře až paternalisticky. Na adresu vystavovatelek zaznívaly tradiční názory na nepůvodnost, omezenost, konvenčnost ženského umění, které aby obstálo, muselo se porovnat s uměním mužským. Dobovým zážitkem pro všechny návštěvníky a návštěvnice byla v roce 1937 reprezentativní výstava Výtvarné umělkyně Francie, vůbec první skupinová přehlídka za francouzskými hranicemi.

Objevujeme a oceňujeme

Ve druhé polovině 20. století už byly brány uměleckých vysokých škol pro adeptky otevřeny naplno a z ročníků konce 50. a 60. let vyšla řada osobností, jež dnes najdeme na čele aukčních žebříčků. K současnému statusu poválečných klasiček však vedla ještě spleť cest. Košickou sochařku Márii Bartuszovou musela domácímu publiku připomenout až oslnivá retrospektiva v londýnské Tate Modern, na předloni poprvé dvoumilionovou Zorku Ságlovou ještě před pár lety žádný z kupujících ani nepomyslel. Stejně tak sestry Válový, Milada Marešová, Jitka Kolínská, Olga Karlíková nebo Eva Švankmajerová, ty všechny si musely na svá aktuální prodejní maxima dlouho počkat. Sběratelskými jistotami tuzemského obchodu s uměním jsou naopak malířka a kreslířka Adriena Šimotová a skromná mistryně asambláží, výtvarná autodidaktka Běla Kolářová. Obě mají na svém kontě již devět, respektive sedm milionových úspěchů a málokdy odejde některá ukázka jejich tvorby z dražebního klání s nepořízenou.

Současné malířky, sochařky, grafičky nebo designérky dnes prodávají svá díla stejně jako jejich kolegové převážně na primárním trhu, přes své galeristky a galeristy, jsou vidět na přehlídkách, veletrzích, festivalech a sociálních sítích. Většinou se shodují, že jako umělkyně necítí ve svém profesním životě žádné zásadní překážky, a pokud by je přesto před ně někdo kladl, je třeba se ozvat. ●

Adriena Šimotová (1926 – 2014)

Všestranná umělkyně proslula svou neobvyklou energií vtělenou do křehkých materiálů a subtilního tvarosloví. Vyjadřovala se v malířské, kresebné i grafické technice, ilustrovala knihy, modelovala papírové instalace. Poptávají ji jak soukromí sběratelé a sběratelky, tak instituce, muzea a galerie. Opakovaně patří k nejžádanějším umělkyním na českém trhu.



O blízkém a vzdáleném (Rozhovor)

1994, papír, drát, box z plexiskla, 89 x 127 x 59 cm

Arthouse Hejtmánek 17. 6. 2021: 3 224 000 Kč

Toyen (1902 – 1980)

Malířka, kreslířka a ilustrátorka Toyen je na českém trhu s uměním pojmem. Jakákoli její tvůrčí epizoda, ať už umělecká, nebo raně i pozdně surrealistická, okamžitě vzbudí pozornost kupujících, kteří už jiné než mnohamilionové částky nečekají. Již čtyřikrát její obrazy stály přes 50 milionů korun, další tři desítky se pohybovaly v nižších desítkách milionů. V kategorii surrealistek patří mezi světovou špičku.



Cirkus

1925, olej na plátně, 90 x 90 cm

Adolf Loos Apartment and Gallery 18. 4. 2021: 79 557 500 Kč

Olga Kotková

Malířky uměly víc než jen květiny

Artemisia Gentileschi, Lavinia Fontana, Chiara Varatori, Fede Galicia, Giulia Lama, jména, která by měla být běžně známá. Ale nejsou. Díla těchto světových malířek letos představila Národní galerie na výstavě **Ženy, mistryně, umělkyně: 1300–1900**. Autorka projektu Olga Kotková na nich ukázala spletitou cestu, kterou musely malířky urazit, aby dosáhly uznání. „Po staletí byla ženám zapovězena malba velkých historických a náboženských výjevů. Ještě v 19. století nesměly malovat ani mužské akty,“ říká kurátorka, která v Národní galerii zastává také post ředitelky Sbírky starého umění.

V současném výtvarném umění hrají ženy významnou roli, což ale dlouho nebylo pravidlem. Kdy začaly být malířky a sochařky brány odbornou i laickou veřejností vážně?

Na konci 19. století přestalo být ženské umění ve většině evropských zemí, a zejména u nás bráno za jakousi kuriozitu. Vždyť dobové kritiky ještě třeba před necelými dvěma sty let hodnotily tvorbu umělkyň většinou stylem „na ženskou dobrý“. Na výstavě *Ženy, mistryně, umělkyně* v Národní galerii jsem na příkladech konkrétních děl a umělkyň chtěla ukázat, že ženy mohly tvořit úplně stejně jako muži a talent se neodvíjí od pohlaví. Zdá se mi, že úspěch člověka souvisí spíše s výchovou, vzděláním a možností tvořit a pracovat.

Starší teorie označovaly za ženské umění disciplíny, které měly být tvůrčím přirozené, blízké a společensky akceptovatelné. Čemu se ženy nejčastěji věnovaly?

Asi vnímáme, že ženy mají přirozený cit pro jemnou a precizní práci. Typicky předměty z oblasti užitého umění, například výšivky, jsou dílem ženských rukou, byť musím dodat, že ve středověku i později v baroku pracovali

ve vyšivačských dílnách běžně i muži. Ženy se uplatnily jako nadané malířky zátiší, kreslířky, ilustrátorky, ale i portrétistky. Často vynikaly jako portrétistky žen a dětí, jejich podobizny mají takovou zvláštní procítěnost a je vidět, že jsou malovány s empatií a znalostí lidské psychiky. Tyto žánry jednoznačně převládaly, neboť po staletí byla malířkám zapovězena malba takzvaných historií. Převládal názor, že velký formát, ať už šlo o náboženskou malbu, anebo o nějaký historický výjev, se pro ženy nehodí. Do výstavy jsme zařadili i tento aspekt a je vidět, že některé autorky se s historickou malbou vyrovnaly opravdu skvěle. Ještě v 19. století také platilo, že ženy nemohly malovat mužský akt podle žitého modelu.

Které autorky se proslavily historickými výjevy?

Silný osobní příběh se váže k barokní mistryni Artemisii Gentileschi, kterou zneužil její učitel. Po celý svůj život se s traumatizujícím zážitkem vyrovnávala. Často zachycovala ženské hrdinky, jak přemáhají své mužské protivníky či jsou obětmi mužů, což byl i případ vystaveného obrazu *Zuzana a starci*. Svoje schopnosti jakožto malířka historických výjevů prokázala také Lavinia Fontana, která vytvořila velké plátno

Svatý František z Pauly žehná dítěti či působivou obětní scénu. Právě tyto obrazy dokazují, že žena zvládne jakýkoli žánr a velikost.

Kariéra profesionální umělkyně nebyla vůbec jednoduchá. Jak se k tvorbě ženy dostávaly a co jim dobové prostředí nebo společnost vlastně dovolávaly?

Středověká i novověká hierarchizace byla jasně daná. Umělci stejně jako řemeslníci bývali sdruženi v cechu, konkrétní dílnu řídil mistr. Například v Čechách se žena vůbec nemohla stát mistryní, neboť to regule zapovídaly. Výjimky se udělovaly vdovám, ale i u těch se předpokládalo, že budou dělat je pomocné či provozní věci. Dívky se k malování či výtvarnému umění vůbec dostaly nejčastěji ve svých rodinách, obvykle díky otcově profesi. Učily se od něj a později i pomáhaly, byť oficiální zápisy o tom pochopitelně mlčely. Ale teď si vybavuji například jednu raritu, kdy určitý cech povolil malířce Judith Lester, aby vedla uměleckou dílnu, i když nebyla vdova.

Prodávaly autorky svá díla?

Malovaly na zakázku pro konkrétní objednavatele nebo si jejich díla vyhledávali kupující a sběratelé sami. Značně individuální bylo pak i jejich finanční ohodnocení. Slavné ženy z nizozemského prostředí, třeba Maria van Oosterwijck či Rachel Ruysch, vydělávaly stejně jako muži, ale ty méně známé si přišly ve srovnání s muži na nižší částky.

Nicméně v českém prostředí jsme byli asi v lecčems pozadu.

Ano, oproti Evropě byla naše situace mírně opožděná, ale vývoj se ubíral analogicky. Ženy se prosadily více tam, kde dívky nemusely hned od dětství pracovat. Lze vysledovat ještě jeden trend. Umělkyním se lépe dařilo ve společnosti, která byla nakloněná vzdělávání. Tedy tam, kde fungovala univerzita či kde vrchnost podporovala vzdělání a rozvoj svých poddaných. V 19. století u nás již fungovaly nejrůznější výtvarné spolky, jeden z nich vedla třeba Amálie Mánesová, sestra malířů Josefa a Quida. Tam se ženy mohly učit soukromě. Nezapomeňme, že studovat na pražské Akademii výtvarných umění nesměly, své brány jim otevřela teprve po vzniku samostatného Československa. ●





www.tiami.cz



TIAMI

LAB-GROWN DIAMONDS

Diamanty nové generace

Laboratorní diamanty jsou symbolem nové generace žen – sebevědomých, nezávislých a vědomých své hodnoty. Mají stejné složení, krásu i třpyt jako ty vytěžené, ale vznikají eticky, bez těžby a zbytečného zatížení planety.

Díky moderním technologiím jsou dostupnější, a tak si můžete dopřát luxus, který si zasloužíte. Diamant nemusí být pouze dárkem z lásky – je **symbolem síly**, svobody a radosti z vlastního úspěchu. A co je nejkrásnější – diamantový šperk můžete nosit každý den a nemusíte se bát, že ztratí svůj lesk; už navždy Vám bude dělat radost a připomínat Vaši jedinečnost.

Krása vychází z Vás

Šperkařská značka TIAMI tvoří zlaté šperky s laboratorními diamanty pro ženy, které vědí, že udělat si radost není rozmar, ale projev sebeúcty. Jejich šperky spojují etické hodnoty, precizní zpracování a minimalistický design, který **podtrhne Vaši ženskost** v každé situaci. Nejkrásnější šperk může být ten, který jste si koupila sama.

*„Každý šperk má svůj příběh.
Ten Váš může začít právě teď.“*

Gabriela
Gabriela Dědičová,
zakladatelka TIAMI



Křehká *krása*

S prohlídkou obrazů **Iry Svobodové** se nevyplatí spěchat. Nechat na sebe působit úžasnou malířskou iluzi, všimnout si napětí mezi světlem a stínem, vytušit tvary a materiály, které autorku inspirovaly, to chce čas a klid. A stejné hodnoty má při práci v ateliéru ráda i sama umělkyně. „Nechávám v sobě nápady uzrát,“ říká rodačka z Prahy, absolventka Akademie výtvarných umění a jedna z nejvýraznějších osobností současné nefigurativní malby. Tvoří v sériích a oblíbené barevné škále bílé, šedé, růžové nebo ultramarínové. „Každý tah štětcem musím mít předem promyšlený,“ dodává Ira, která se v létě připravovala na účast na veletrhu Art Cologne.

Text: Magda Machková Foto: BoysPlayNice, Petr Kopal, Eva Rybářová

Za letošní první pololetí máte za sebou sólo přehlídku v pražské Trafo Gallery, výpravný katalog, příspěvek do výstavy vašeho bruselského galeristy a skvělý aukční výsledek. Jak dlouho jste všechno připravovala?

Ano, teď se sešla spousta věcí najednou, ale je to výsledek dlouhodobějšího plánování. Řekneme předešlých dvou let. Na přípravu takhle velké výstavy, jako byla Liminal Phase v Trafo, potřebuji mít dostatek času, možnost koncentrovat se, nerozptylovat se dalšími projekty a mít spolehlivý tým galerie, který řeší produkci. Je to ale také otázka malířské techniky, kterou pracuji. Zvládnou maximálně třicet obrazů za rok. Až na napínání pláten pracuji zcela bez asistentů. Vrstvy barev také potřebují nějakou dobu prosychat, celý proces vzniku obrazů je tedy časově náročný.

Známé jsou vaše předchozí série Paperwork, Paravan nebo Void, v nichž jste experimentovala s tvary, plochou a prostorem. Co vás zajímá nyní?

Ještě na škole jsem se zabývala ryzí kompozicí, přenášela na plátna řád, architekturu, geometrii. Postupně jsem přidávala hloubku, a tím nemyslím jen malířskou, ale také osobní. Baví mě zamýšlet se nad tím, co prožívám, a nahlížet jedno téma z více úhlů. A k tomu jsou cykly skvělé. Můžete zachycovat i drobné posuny a základní téma série podrobit důkladné analýze. Třeba v posledním cyklu Liminal Phase jsem znovu objevila transparentní papír, pro mne synonymum křehkosti, zranitelnosti, až tajemnosti. Měla jsem ho ráda už v dětství, jeho strukturu, jemnost. Dnes v něm vidím i konečnost. Vždyť jak jednoduše ho můžeme nenávratně poškodit stejně jako lidskou duši. Takové metafory mě napadají, když papíry vrstvim, skládám, přehýbám, prořezávám. Používám běžné kancelářské listy, přichytávám je špendlíky na polystyrenovou podložku. Model si pak vyfotografuji a podle něj maluji. Na dvoumetrovém formátu strávím až šest týdnů, vše musím mít přesně promyšlené. Práce s transparentními lazurami žádnou chybu neodpouští, každý tah štětce je vidět.

A diváci pak žasnou, jaký 3D zázrak, slovy vašeho galeristy, si prohlíží. S jakými pocity své obrazy vystavujete?

Mám radost, když moje práce lidi osloví, dotkne se jich. Rozehraje v nich emoci, klidnou, souznící, harmonickou nebo znejistující, dráždivou, temnou. To už nechávám zcela na nich. Já nenabízím odpovědi, vynáším jen otázky. Není mi vlastní expresivní, šokující nebo nějaké celospolečensky kritické vyjadřování. Vždycky jsem tíhla spíše k introspekci.

V posledním cyklu Liminal Phase jsem znovu objevila transparentní papír, pro mne synonymum křehkosti, zranitelnosti, až tajemnosti. Měla jsem ho ráda už v dětství, jeho strukturu, jemnost. Dnes v něm vidím i konečnost.





Výstava Liminal Phase, Trafo Gallery, Praha, 2025

V jednom rozhovoru jste zmínila, že se pohybujete mezi abstrakcí a realismem. Na první pohled jdou tyhle dvě definice proti sobě, ale čím déle se dívám na vaše kompozice, něco na tom bude. Přiblížila byste nám to?

Nějaké hlubší rozborů svého díla nechám kurátorům, ty mi nepřísluší. Vyjadřuji se k abstraktním námětům čerpajícím z našeho bytí, svého času jsem v ateliéru fanaticky poslouchala klasickou hudbu, která je rovněž abstraktním zhmotněním příběhů a citů. Ale postupně jsem se dopracovala k tomu, že chci zachytit svět – tedy mé papírové modely tak, jak opravdu vypadají. Nemírím ale rozhodně k hyperrealistickému malířství, to mě neláká.

Když se někdo nadchne pro váš obraz a chtěl by ho mít doma, co by měl udělat?

Především být trpělivý a chodit jako první na vernisáže. Teď vážně. S obchodními záležitostmi mi pomáhají i galerie, a je to skvělé. Řeší za mne praktické starosti, a hlavně jsou určitým filtrem mezi zájemci a mnou, o to víc se já můžu soustředit jen na malování. Stává se ale, že i někteří sběratelé se časem stanou přáteli. Těší mě, když si někdo koupí mé plátno a žije s ním, vytvoří si k němu vztah a nemá ho jen jako spekulativní investici. Přece jen se v něm odráží část mne.

Vy jste častým hostem i na zahraničních výstavách nebo uměleckých veletrzích. Co vám přinášejí?

Rozhodně je to vždy přínosná a inspirativní zkušenost. S bruselskou galerií Macadam Gallery,

kde mám teď pár obrazů na skupinové výstavě Fold, zatím spolupracuji krátce, ale s galeristkou Christine König se známe už mnoho let. Její vídeňská galerie patří k nejlepším, zastupují kvalitní umělce a umělkyně, mají vazby na kvalitní sbírky a instituce. Takže na prestižní veletrhy mě věci vozí častěji ona. Myslím, že je důležité vykročit za hranice, nebo to alespoň zkusit. Na podzim se s pražskou KodlContemporary chystáme na proslulý veletrh Art Cologne do Kolína nad Rýnem, kde se v expozici nazvané Against the Noise potkáme s Evou Eisler. Obě vycházíme z minimalismu, ale prezentace nebude jen o formě či stylu – zkusíme se na současnost podívat filozoficky a položit si otázku: Jakou roli může hrát umění při hledání cesty světem přesyceným hlukem a konflikty?

Naplnovat všechna očekávání, výkony, termíny, stíhat jednu akci za druhou. Máte recept, jak se v tom všem neztratit a zůstat autentická?

Asi je to velmi individuální. Já se držím dobrého dlouhodobého plánování času, energie, svých kapacit. Někdo dokáže být velmi produktivní vždy a všude, já si zvolila jinou cestu. S obrazy musím být spokojená, možná na úkor kvantity, ale ne kvality. Úplně mě míjí úvahy, že když se teď moje práce úspěšně prodávají, je po nich nákupní poptávka, tak najmu asistenty a dodám desetkrát víc pláten. Nedávalo by mi to smysl ani z čistě obchodního hlediska, vždyť český trh není nafukovací. V ateliéru jsem opravdu hodně, zároveň ale nechci zanedbávat rodinu a svůj osobní život. Ale někdy si připadám, že jedu na bruslích a každá se řítí obří rychlostí jiným směrem.

Ženy a umění je samostatná kapitola. Staré mistryně teprve pomalu objevujeme, málokoho napadne, že malířky a sochařky poprvé vstoupily na Akademii až v roce 1918. A ještě v roce 2006 zazněla z úst ředitele prestižní výstavní instituce vážně míněná výzva směrem k českým umělkyním: Jmenujte mi ženy, které by si zasloužily být vystaveny v Rudolfinu. Jak se cítíte ve svém oboru vy?

Dnes se cítím svobodně a genderovým filtrem na mě jako autorku ani na mou práci nikdo nenahlíží. Alespoň myslím. Ale jako studentka s křehkým malířským sebevědomím jsem se setkala s přístupem, že se spolužáky kluky se v oboru počítá a s námi holkami se teprve uvidí. Až co rodina a děti. Tak mi nezbylo nic jiného než se nebát, vydržet a jít tvrdě za svým. A to bych přála i současným mladým výtvarnicím nebo absolventkám, buďte odvážné a jděte hlavou proti zdi, když cítíte, že to tak má být. ●



Výstava Void, Vila Hanse Ulricha, Galerie Sokolská 26, Ostrava 2023



*Form of Shadow 10, akryl na plátně.
Do konce října na výstavě Bod o v galerii
KodlContemporary.*



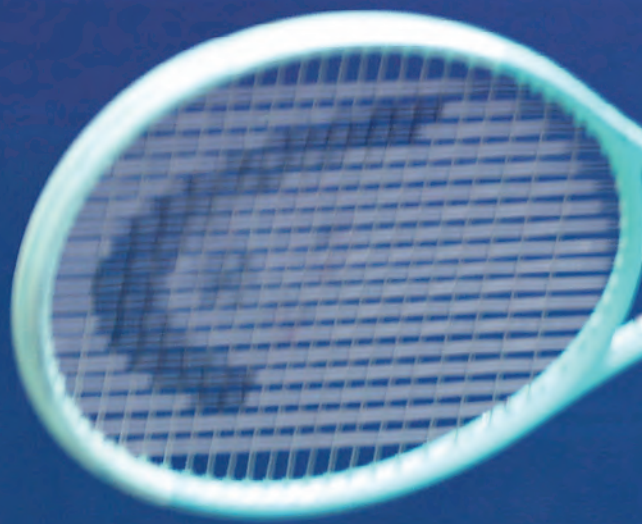
Section in Ultramarine Void, akryl na plátně, 2024

Ira Svobodová

Vystudovala Akademii výtvarných umění. Zpočátku studovala v ateliéru nových médií Veroniky Bromové, během studijního pobytu v Rio de Janeiru v roce 2009 se však definitivně rozhodla věnovat malbě. Pro její tvorbu je charakteristický velmi úsporný projev zaměřený na principiální otázky malířské formy, plochy, prostoru a působení světla a stínu. Prostřednictvím iluzivní malby vrstvených papírových ploch v redukované barevnosti vytváří průhledy do různých prostorových dimenzí, které jsou nositeli hlubších symbolických významů. V její tvorbě se velmi kultivovaným způsobem spojuje analytický přístup s důrazem na senzuální kvality malby samotné.

Excelentní výkony, *stejně medaile, různé odměny*

Mužský sport bývá obvykle drsnější a fyzicky náročnější a také populárnější než ten ženský. A s tím souvisí i peníze, které do mužských disciplín přitékají, a na jaké odměny dosáhnou muži oproti ženám. Rozdíly mezi příjmy mužů a žen ve sportu jsou obrovské. V některých jeho odvětvích se to ale už začíná měnit.





Desítky tisíc amerických dolarů méně za vítězství v turnaji, a to jen proto, že vítězem byla žena, a ne muž. Taková situace panovala na nejstarším turnaji profesionálního tenisu na světě ještě na začátku tohoto tisíciletí. Tenistky, které každý rok do Wimbledonu přijížděly, to šťvalo do hloubky duše, ale žádná z nich s tím nedokázala nic udělat.

Aktivistka z nejvyšších kruhů

Teprve když začala na travnatých dvorcích vyhrávat Američanka Venus Williamsová, začalo se blýskat na lepší časy. Pár let to však trvalo. Poprvé vyhrála Wimbledon už v roce 2000. A pak ještě o rok později. Tehdy za vítězství získala 462 500 liber, zatímco mužský vítěz dvouhry, Goran Ivanišević z Chorvatska, inkasoval rovného půl milionu. Rozdíl v odměně činil 37 500 liber, tedy v přepočtu přes dva miliony českých korun. Když se schylovalo k tomu, že Venus Williamsová vyhraje i ročník 2005, rozhodla se do nerovnosti v odměňování aktivisticky šlápnout. Přímou před výborem Grand Slamu prý prohlásila: „Odmítám akceptovat, že můj výkon má menší hodnotu jen kvůli mému pohlaví.“ Jenže i když vzápětí turnaj po jednom z nejdelších a asi i nejdramatičtějších ženských finále v historii Williamsová potřetí vyhrála, stejné odměny se nedočkala. Získala 600 tisíc liber, zatímco mužský vítěz, Švýcar Roger Federer, obdržel 630 tisíc liber. Pro Venus to bylo nepřijatelné. Ještě zintenzivnila svůj boj za úplnou rovnost v odměňování, která na některých dalších světových turnajích již fungovala. US Open zavedl

rovné peníze již v roce 1973 a Australian Open v roce 2001. French Open následoval v roce 2006. Ani v roce 2006 se nic neměnilo, a tak Williamsová napsala sloupek pro Times of London, kde vyjádřila znepokojení, že Wimbledon vysílá ženám zprávu o tzv. skleněném stropu. Poukázala v něm na to, že ačkoliv se problém často prezentuje, jako že nejde o peníze, ve skutečnosti jde však právě o ně, protože finanční rovnost umožňuje i širší společenský pokrok. Také upozornila, že nerovné odměňování není problémem jen ve sportu, ale napříč mnoha odvětvími.

Stejně peníze za dva sety

Aktivismus Williamsově byl natolik zásadní, že v roce 2007 Wimbledon skutečně oznámil, že bude udělovat stejné peníze mužům i ženám. Venus se tak stala první ženou, která na Wimbledonu obdržela šek ve stejné výši jako mužští vítězové turnaje. Ve stejné roce v rozhovoru pro časopis Variety poznamenala, že to bylo jako rána do tváře, když si uvědomila, že není za stejný výkon placená stejně jako muži. „Po více než 30 letech boje za rovnost jsme to konečně dokázaly. Byl to úžasný moment. Ale stále je co zlepšovat, protože měníme dlouhodobé nerovnosti a i kulturu,“ dodala dále ke svému úspěchu s narovnáním příjmů. Paradoxem celého tohoto příběhu ale podle jedné z českých vrcholových sportovkyň, která si nepřeje být jmenována (redakce její jméno zná), tak je, že Williamsová sice dosáhla rovné odměny, turnaj však nemá stejná pravidla pro obě pohlaví. Turnaj pro ženy se hraje jen na dva vítězné sety, zatímco mužský vítěz musí odehrát tři vítězné sety. A na otázku,

proč se tedy nevyrovnala pravidla i pro soutěž, odpovídá sportovkyně, že by dlouhé zápasy ženy neuhrály.

Stále to není fifty fifty ani jinde...

V historii tenisu trvalo téměř 40 let, než se odměny aspoň na nejslavnějších světových turnajích vyrovnaly. I tak je ale mezi deseti aktuálně nejlépe placenými tenisty světa podle žebříčku časopisu Forbes osm mužů a jen dvě ženy. A ještě propastnější rozdíl panuje mezi nejlépe placenými sportovci a sportovkyněmi v dalších disciplínách. Mezi deset celkově nejlépe placených sportovců světa se totiž letos žádná sportovkyně nedostala. A je to ještě horší, jak upozorňuje časopis, který pravidelně tyto žebříčky sestavuje, ženu nenajdete tento rok ani v první padesátce. Astronomické částky, které nejlepší sportovci vydělávají (jde o kvalifikované odhady za sezonu 2024/2025), se v první desítce těch nejlépe placených pohybují ve stovkách milionů amerických dolarů. A i sportovci, kteří uzavírají padesátku nejlepších, fotbalista Russell Wilson a golfista Xander Schauffele na společném 49. a 50. místě, si s 53,6 miliony amerických dolarů vydělali o desítky milionů více než aktuálně nejlépe placená sportovní hvězda z řad žen. Do první padesátky se naposledy probojovala v roce 2023 americká tenistka Serena Williamsová, když končila tenisovou kariéru. S tím, jak se ale mužským sportovním hvězdám rok od rok příjmy zvyšují, a to jak mzdy a peníze, tak i příjmy ze sponzoringu, licencí či prodávání memorabiil nebo výnosů z byznysu, je pro sportovkyně těžší je dostihnout. Zvláště, když rozdíly mezi samotnými sporty, a i v rámci jedné disciplíny mezi muži a ženami, byly a jsou tak diametrálně rozdílné.

Rozdíly v průměrných příjmech amerických sportovců a sportovkyň

Zdroj: Golf (PGA, LPGA), Basketbal (NBA, WNBA), Fotbal (MLS, NWSL), Tenis (ATP, WTA)

SPORT	MUŽI	ŽENY
BASKETBAL (NBA & WNBA)	\$ 10 776 383	\$ 113 295
GOLF (PGA & LPGA)	\$ 1 042 917	\$ 346 360
FOTBAL (MLS & NWSL)	\$ 471 279	\$ 54 000
TENIS (ATP & WTA)	\$ 1 589 024	\$ 1 039 141

Muži vs. ženy

TOP 5 sportovců a sportovkyň s nejvyššími příjmy za rok 2025

Zdroj: Forbes



CRISTIANO RONALDO
FOTBAL

275 MIL. USD



STEPHEN CURRY
BASKETBAL

156 MIL. USD



TYSON FURY
BOX

146 MIL. USD



DAK PRESCOTT
AMERICKÝ FOTBAL

137 MIL. USD



JON RAHM
GOLF

100 MIL. USD



COCO GAUFFOVÁ
TENIS

34 MIL. USD



EILEEN GUOVÁ
LYŽOVÁNÍ

22 MIL. USD



SIMONE BILESOVÁ
GYMNASTIKA

15 MIL. USD



NELLY KORDOVÁ
GOLF

10 MIL. USD



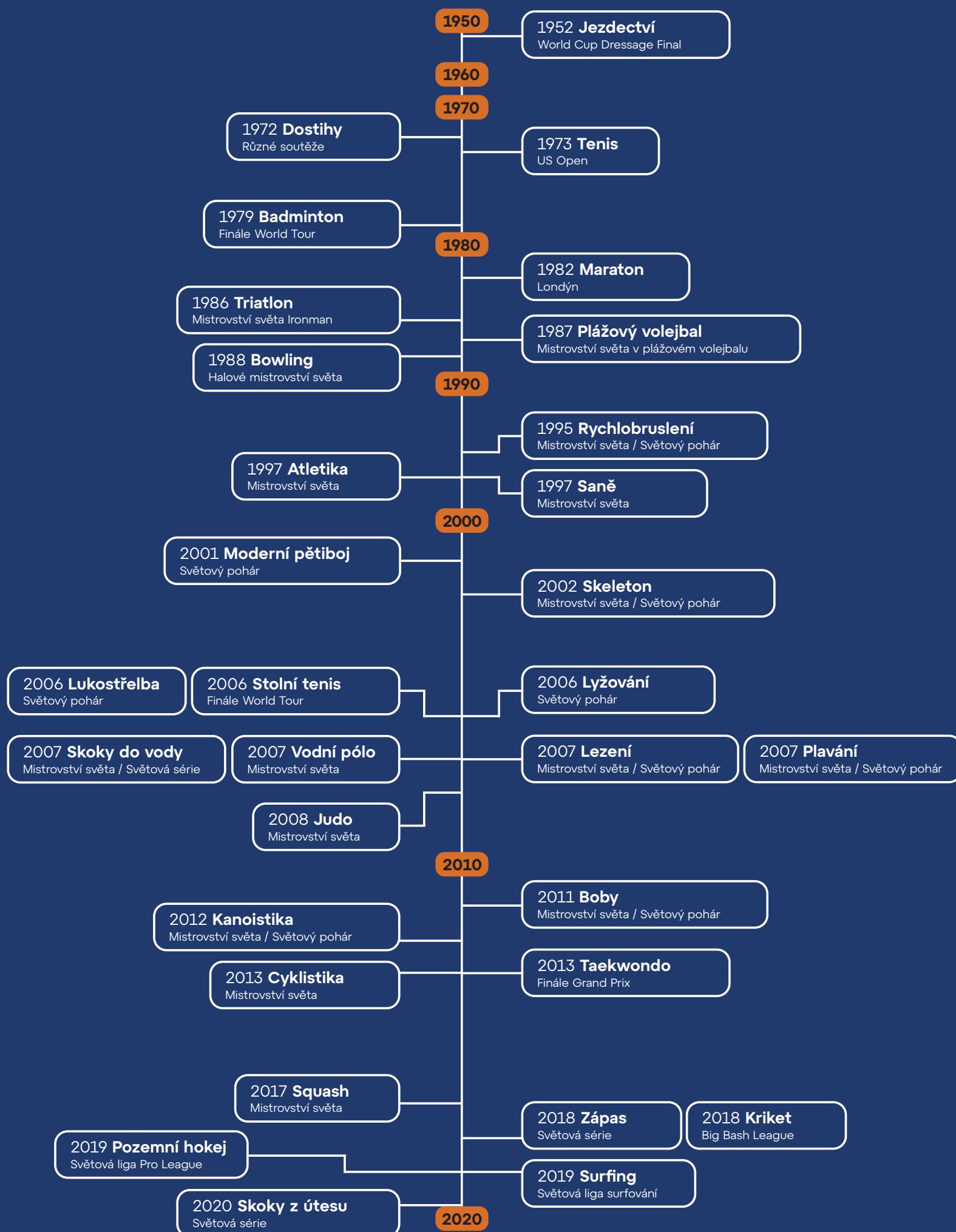
ALEX MORGANOVÁ
FOTBAL

7 MIL. USD

Cesta k finanční rovnoprávnosti

Kdy jednotlivé sporty přijaly pravidla pro stejné prize money pro ženy a muže.

Zdroj: BBC.com



Jen téměř čtvrt miliardy rozdíl...

Zatímco nejlépe placený sportovec světa, portugalský fotbalista Cristiano Ronaldo, který v žebříčku vede už potřetí v řadě, si vydělal v poslední sezoně 275 milionů amerických dolarů, nejlépe placené sportovkyně, tenistka Coco Gauffová, přistálo na účtech osmkrát méně, a to 34,4 milionu dolarů. Rozdíl tedy činí téměř čtvrt miliardy dolarů za rok (což je téměř 5 miliard korun). A další nejlepší sportovkyně mají ještě o deset a více milionů dolarů ročně méně než Gauffová. Její příjem přitom představuje podle Forbesu jeden z nejlepších finančních výsledků v ženském sportu. Sumu Gauffové překonaly v minulosti jediné čtyři další tenistky, a to Li Na a Maria Šarapovová, které už odešly do sportovního důchodu, a Naomi Ósakaová a Serena Williamsová, které v roce 2021 dosáhly na 57,3 milionu dolarů, respektive 45,9 milionu dolarů. Na to, aby pronikla do nejbohatší padesátky Gauffové i s novými sponzory Carol's Daughter, Fanatics a Naked Juice, jim stále chybí 19,2 milionů dolarů.

Jaké faktory tedy ovlivňují rozdíly v odměňování sportovců

Samozřejmě, že na obřím rozdílu mezi příjmy nejlépe placených mužů a žen se podepisují i samotné sportovní disciplíny. V individuálních sportech, jako je třeba golf či tenis, se odměny liší méně než v týmových, jako je fotbal či basketbal. Svou roli hraje charakter sportu, jeho popularita, dostupnost pro sportovce po celém světě, pravidla jednotlivých soutěží a lig a také přístup konkrétních sponzorů k vybraným sportům a sportovním ikonám.

Velké rozdíly v příjmech panují nejen mezi sporty navzájem, podívejme se například jen

na příjmy fotbalistů a hokejistů, ale i mezi mužskou a ženskou soutěží v rámci jednoho sportu. Podle expertů se na těchto rozdílech, které se týkají platů i prize money, podílí především příjmy vázané na mediální práva. Ženské sporty stále přitahují menší pozornost, a tak mají i nižší příjmy za mediální práva k svým soutěžím a ligám než muži. Ženské elitní sporty sice letos vygenerují podle odhadů společnosti Deloitte citované americkým magazínem zhruba 590 milionů dolarů, tedy o 74 procent více, než se očekávalo pro rok 2024, stále to bude ale mnohokrát méně než v mužských nejprestižnějších sportech.

„Například WNBA (ženská basketbalová liga) více než ztrojnásobila cenu za mediální práva na roční průměr 200 milionů dolarů v rámci řady nových vysílacích smluv vyjednaných NBA (mužská basketbalová liga). NBA však zvýšila svou vlastní hranici z 3 miliard dolarů na 6,9 miliardy dolarů,“ uvádí Forbes. A z těchto diametrálních rozdílů pak podle toho plynou i rozdíly na individuální úrovni. „Ženská basketbalová superstar Caitlin Clarková vydělala za své první dvě sezony v WNBA jen něco málo přes 150 tisíc dolarů, zatímco Victor Wembanyama, nejlepší hráč NBA, si mezi svou první a druhou sezonou vydělal téměř 25 milionů dolarů,“ shrnují experti. A také samotné sportovkyně pay gap vnímají jako nefér. „Průměrný hráč NBA vydělá za 91 hodin tolik jako já za celý rok, přestože trénuji stejně tvrdě,“ uvedla k tomuto basketbalistka WNBA Skylar Diggins-Smithová v rozhovoru pro titul Wired.

Některé nerovnosti narovnávají už soudy

V tuto chvíli v americkém basketbalu běží spor právě kvůli příjmům, neboť hráčky odstoupily od kolektivní smlouvy. Podle neoficiálních hlasů

se očekává, že už brzy by v lize mohly dostat přidáno, a to možná až na milion dolarů z dnešních průměrných 250 tisíc.

U hokeje je rozdíl v příjmech mužů a žen ještě propastnější, protože hokejistky mají přinejmenším 200krát nižší odměny než muži. A to se přitom letos také slavilo v ženském profesionálním hokeji jako velké vítězství, když si hokejistka Emily Clarková zajistila plat 100 tisíc dolarů v týmu Ottawa Charge. Je to sice nejvyšší plat pro ženu za celou historii hokeje, ale stále je to oproti 13,25 milionu dolarů aktuálně nejlépe placeného hokejisty světa Austona Matthewse řádově někde úplně jinde.

A rozdíly panují pochopitelně i v nejpobulárnějším sportu, ve fotbalu, kde i ty nejlepší fotbalistky mají téměř 40krát nižší příjmy než slavný Ronaldo. Americké fotbalistky si to však rovněž nenechaly líbit a podle deníku The Guardian už v roce 2022 slavily v boji s nerovností příjmů první velké vítězství, když po šesti letech soudů dosáhly na přelomovou dohodu s fotbalovou federací (US Soccer). Získaly tím finanční vyrovnání 24 milionů dolarů, které se rozdělilo mezi několik desítek bývalých a stávajících fotbalistek a federace se současně zavázala k rovnému odměňování mužského i ženského národního týmu. Tento případ je tak experty považován za významný milník v boji za rovnost v ženském sportu a mohl by inspirovat podobné změny i v dalších sportech a zemích.

Jiná situace panuje u reprezentačních odměn za olympijské medaile a úspěchy na mistrovství světa či Evropy. Pro tyto prestižní sportovní soutěže je už situace v mnoha zemích včetně České republiky vyrovnaná. Pro sportovce v nich platí jednotné tabulky pro muže i ženy podle výkonu, respektive úspěchu. ●



Basketbalová superstar Caitlin Clarková hraje od roku 2024 v profesionální WNBA za klub Indiana Fever.



Hrdinky *na ledě*

Český ženský hokej zažil v posledních čtyřech letech obrovský výkonnostní vzestup. Z mistrovství světa přivezly hokejistky dva bronzy a dvě čtvrtá místa. Letošní ženský světový šampionát se odehrál v Českých Budějovicích a ozdobil ho dosavadní absolutní divácký rekord. I díky těmto úspěchům už fanoušci, ale i část funkcionářů nekouká na ženský hokej skrz prsty. Velkou zásluhu na tom má **Tereza Sadilová**, generální manažerka ženské hokejové reprezentace. „Každé ráno se probouzím s tím, že chci ženský hokej posunout o malý krok dál. Beru to jako misi, která pomůže malým holčákům splnit si své sny,“ říká sedmadvacetiletá žena, která sama v dětství hokej hrála, ale musela s ním přestat.

Když jste byla malá a sama hrála hokej, tak jste slýchávala, že hokej není pro holky. Setkáváte se s tímto názorem pořád?

V poslední době už to moc neslyším. Možná i proto, že si lidé, co se mnou mluví, dávají pozor. Ví se, že jsem na to alergická. Ale vnímám takové ty malé věci, kdy někoho zarazí, že pro holky chceme něco, co chlapi už mají. V součtu ale tyto malé věci představují názor, že holky nemají hrát hokej. Na tyto detaily se teď hodně zaměřuji a snažím se je odbourat.

O co konkrétně se jedná?

Třeba, že na přípravném kempu chceme, aby holky měly stejný servis a stejně početný realizační tým jako muži. Můžeme se bavit i o odměnách. Když s tím přijdu, často zavládne trapné ticho, protože už mi nikdo natvrdo do očí neřekne, že to nejde. Nic neříkám a nechám dotyčného v tom tichu trochu vykoupat, aby si uvědomil, že slova, která používáme, jsou velmi důležitá. Protože to neděláme jenom kvůli národáku, ale hlavně kvůli malým holkám, které chtějí hrát hokej. Když se zeptáte malé holky, co by chtěla dělat, a ona odpoví, že chce být hokejistka, nemůže být první reakcí smích, protože holky přece nehrají hokej, ale odpověď: „No, to budeš muset hodně makat.“ Tak, jak to slýchávají malí kluci.

Mění se tyto stereotypy?

Postupně. Je skvělé, že malé holky mají kolem sebe rodiče, kteří je podporují, a zároveň už mají vzory i v našich reprezentantkách, což ještě před nějakými pěti lety nebylo.

Hrají si už dnešní malé holky na to, že jsou hráčky z národáku, třeba Vanišová nebo Peslarová?

Ano. Vždycky jsem chtěla, aby, když se zeptám deseti holek na jejich vzor, tak aby aspoň tři z nich nejmenovaly hvězdy NHL Crosbyho nebo McDavida, ale některou z našich hokejistek. Obrovský vliv má, že ženský hokej se dostal do televize, je už fenoménem na sociálních sítích a hokejistky jsou osobnosti, které jsou v médiích. My tomu jdeme naproti. Máme projekt Holky na led, kterým prošla skoro každá malá holka, která v Česku hraje hokej. Od loňska na těchto akcích trénují v reprezentačních dresech a mají na zádech Vanišovou, Peslarovou, Kaltounkovou. Najednou vědí, že se můžou dostat tam, kam ony. Samy holky z reprezentace na tyto akce také jezdí a pomáhají malým hokejistkám.

Mají chuť jim předávat své zkušenosti?

Stoprocentně. Někdy je to až dojemné. Třeba z kapitanky národního týmu Anety Tejralové cítím, že chce každé malé holce předat odhodlání v hokeji pokračovat. Starším hráčkám hodně záleží na tom, aby to nová generace měla snazší než ony.

Jak vypadá cesta malé holky od okamžiku, kdy se rozhodne hrát hokej?

Cesta je pořád dost podobná té, po které šly dnešní reprezentantky. Začínají hrát v šesti sedmi letech s kluky. Většinou přicházejí s bráchou. To je případ i dobré poloviny holek z národáku. Do devíti deseti let je to v pohodě. Klukům bez problémů stačí. Když přijde puberta, už to bývá horší. Většinou holka dostane

výjimku, že může hrát v týmech s o rok nebo o dva roky mladšími kluky. V určitém věku ale holka narazí na to, že je vyspělejší, a když s kluky tříská puberta, tak to nemá v týmu úplně jednoduché. Kolem čtrnáctého patnáctého roku přijde první osudový okamžik, kdy se valná většina holek rozhodne s hokejem skončit.

Kdo pokračuje dál?

Když je hráčka hodně dobrá, tak to vydrží a s kluky hraje dál. Vnímá to jako něco, co ji posouvá dál. Má pak ale ambice odejít do zahraničí. Už na střední školu odcházejí holky do Spojených států, do Kanady. Máme i případy, kdy holky šly v tomto věku do Finska nebo Švédska. Tam mají dívčí akademie napojené na střední školy, kde se o ně starají stejně jako v Americe. Třeba brankářka Viktorie Švejdvová je přesně takový případ. Hrála v mládeži Liberce, ale pak dostala stopku a jedinou cestou byl odchod do Švédska. Stejně tak Bára Juříčková, která se do Finska přestěhovala s celou rodinou.

Můžou holky od patnácti let dál hrát s kluky, když už začne být znát rozdíl ve fyzických parametrech?

Můžou, ale jsou to ojedinělé případy. Adéla Šapovalivová s kluky dokázala držet tempo do šestnácti let, a byla dokonce nejlepší střelkyní týmu. Pak se ale také rozhodla odejít do Švédska a rozvíjet se na nejvyšší úrovni v ženském kolektivu.

Asi by pomohlo, kdyby i v Česku vznikla mládežnická liga pro holky.

Budeme ji mít od sezony 2025/2026 pro kategorie do 16 let. To je velký krok vpřed. Zatím to bude doplňková soutěž pro holky, které hrají dál v klúčích týmech. Dostanou ale extra nálož zápasů v dívčím kolektivu. Cílem je, aby holky v tomto věku už měly své stabilní týmy.

Kolik týmů bude ligu hrát?

Přihlášky jsme otevřeli v červnu a čekala jsem, že se přihlásí tak šest klubů. Ale bylo jich šestnáct. Vidím v tom efekt letošního mistrovství světa žen, které jsme uspořádali v Českých Budějovicích. Proto bylo důležité extraligu U16 rozjet hned letos, dokud mistrovství v lidech ještě žije.

Jaký bude mít liga formát?

V Čechách bude šest týmů a na Moravě čtyři. Holky budou mít spádové oblasti kolem svého bydliště, kde budou moct hrát. Rádi bychom, aby v každém kraji vzniklo centrum ženského hokeje, kde holky budou moct hokejově vyrůstat. Budou tam kvalitní trenéři, kteří se o ně postarají. Paradoxně v tom je dnes největší problém. Nechybí zájem hráček a rodičů, finance také jsou, ale nemáme trenéry, kteří by byli ženskému hokeji otevření. Ti mi v tuto chvíli nejvíce chybějí.

Proč?

Spousta trenérů si vůbec neumí představit, že by mohli pracovat s holkami. Přitom když se

Vždycky jsem chtěla, aby, když se zeptám deseti holek na jejich vzor, tak aby aspoň tři z nich nejmenovaly hvězdy NHL Crosbyho nebo McDavida, ale některou z našich hokejistek. Obrovský vliv má, že ženský hokej se dostal do televize a je už fenoménem na sociálních sítích.



holkám otevřete a chcete jim pomoci se zlepšovat, tak za vámi půjdou. V létě jsem se během reprezentačního přípravného kempu bavila s bývalým výborným hokejistou Radkem Dudou. Trénuje už druhý rok s mladou hráčkou Lindou Vocetkovou, která byla kapitánkou národního týmu do osmnácti let. Říká o ní, že s nikým lepším a vnímavějším dosud nepracoval. Mladé hráčky jsou zvyklé, že většinou před nimi cesta vzhůru není. Proto jakmile jim někdo pomůže, tak na ledě nechají všechno.

Máte k dispozici už i nějaké ženské trenérky?

Zatím jich je jen hrstka. Potřebujeme jich víc. To je i výzva pro současné hráčky z reprezentace, aby o této kariéře uvažovaly.

Zkoušíte k holkám angažovat top hráče muže, kteří prošli reprezentací, NHL a mohou pro ně být vzory, což třeba v chlapeckém hokeji trochu funguje?

Loni jsem jednala s Patrikem Eliášem, kterého dobře znám. On by byl do dívčího kolektivu výborný. Sám má dcery, což člověka a jeho pohled na věc změní. Ale pak přijal angažmá ve Slavii, tak jsme se nedomluvili. Zatím se mi nikoho podobného nepovedlo přemluvit. Ale bylo by to perfektní.

Ženský národní tým trénuje Kanadanka Carla MacLeod, která je podepsaná pod posledními medailovými úspěchy. V čem vidíte její největší přínos?

Národní tým především díky Carle ušel obrovskou cestu. Změnila energii v týmu i přístup k hráčkám. Pro nás je na prvním místě člověk a až pak hokej. Vážíme si jeden druhého a bereme to tak, že hokej nás posouvá jako osobnosti.

V čem byla po jejím příchodu největší změna?

Nebyl problém v tom, že by holky neuměly hrát hokej. Chybělo jim, aby jim někdo řekl, že to umí a že když budou dělat to, co umí, půjdou po správné cestě. Byly z minulosti takové vyjukané, bály se cokoliv udělat, cokoliv říct. Asi na ně dopadla taková ta tvrdá ruka klasické české trenérské školy, která na holky úplně nefunguje. Minimálně na dospělé hráčky.

Bály se s trenéry mluvit?

Ano. Ale teď máme na konci každého tréninku společnou diskuzi. Carla se hráček ptá, co si myslí, jak některé věci vidí. Někdy máme i momenty, kdy dokud každá nepromluví, nejde se domů. Musí si uvědomit, že mají hlas a že je jejich názor důležitý. Je to pak vidět i na ledě, protože

sebevědomí hraje v hokeji obrovskou roli. Holky teď jezdí na srazy národního týmu rády, což v minulosti nebylo vždy pravidlem.

Byl nějaký okamžik, který atmosféru a přístup v národním týmu změnil?

Před mistrovstvím světa v roce 2022 v Dánsku. Dva měsíce před ním se Carla stala hlavní trenérkou. Na přípravu jsme měly zhruba dva měsíce. Na začátku jsme si Carlou s každou hráčkou sedly a mluvily s nimi, co jim překáží v úspěchu, co je podle nich důležité, aby celý tým byl úspěšný. Snažily jsme se odbourat, co do té doby nefungovalo. Všechno jsme nastavily tak, aby tým byl spokojený a hráčky si neměly na co stěžovat. Jenže holky pořád přicházely s věcmi, které byly špatné, i když to nebylo relevantní. Moc jsme to nechápaly. Carla jako Kanadanka na něco takového vůbec nebyla zvyklá. Do mistrovství zbývaly dva týdny. Pak přišlo přípravné utkání s Německem, které jsme prohrály, což byla úplná blamáž.

To holky nakoplo?

Carla si celý tým svolala na meeting, kde do toho řízla. Řekla holkám natvrdo, že jsou fake. Že sice tvrdí, že chtějí uspět, ale vůbec nevědí, co to obnáší. Že je privilegium hrát na této úrovni, ale



ony to berou jako samozřejmost a jen hledají výmluvy. Že nikdy nebudou úspěšné, když budou takto pokračovat, a můžou zase hrát jen o nějaké sedmé místo. Naložila jim, ale byla to pravda.

Jak na to hráčky reagovaly?

Když Carla odešla, tak jsme všechny v místnosti třicet nebo čtyřicet minut seděly v úplném tichu. Všechny si sáhly do svědomí, co opravdu chceme jako národní tým. Sama jsem si také plno věcí uvědomila. Od té doby se dělá spousta věcí jinak. To byl zlom a pak jsme vyhrály bronzovou medaili. Někdy je prostě důležité dostat do týmu člověka zvenku, který vám otevře oči.

Když člověk vidí Carlu MacLeod na střídačce, jak se usmívá, tak vypadá jako největší pohodářka na světě. Jaká je trenérka?

Ona je velmi specifická, v hokejovém světě je podle mě rarita. Její obrovské kouzlo je sebevědomí, které dostává do hráček. Má skvělé proslovy v kabině, je výborná motivátorka. Vidí a vnímá skvěle hru, což pramení z velkých hráčských zkušeností. Umí dobře skloubit kanadskou drzost se silnými stránkami českého hokeje, jako je hra na puku a kombinace. Má vysoké standardy, ze kterých neuhýbá, a za ty čtyři roky, které je s námi, je pořád zvyšuje.

Bylo těžké přesvědčit vedení svazu, aby k reprezentaci angažovalo ženu, a ještě k tomu Kanadanku?

Byla to zkouška pro ně i pro mě. Poprvé jsem si musela trochu bouchnout do stolu a obhájit si, proč je to správné rozhodnutí. V tu chvíli jsem měla nůž na krku, a kdyby nepřišly úspěchy, tak etapa generální manažerky pro

mě nejspíš skončí. Šla jsem do toho all-in, ale zpětně vzato, neudělala bych to jinak. A jsem vděčná, že vedení svazu nakonec bylo té myšlence otevřeno.

Jak se vám jako jediné ženě ve vysoké funkci žije v ultram mužském prostředí na hokejovém svazu?

Výkonný výbor svazu má jedenáct členů a všichni jsou muži. Ženy tady chybí. Je to škoda, protože ženy hokeji rozumí a jejich hlas by měl být slyšet. Tím se zase vracím k malým holkám, které potřebují své vzory a potřebují vědět, že jim někdo hlídá záda. Naše stanovy a řády neznají pojem hokejistka. To je špatně, i když to vypadá jako malá věc. Ale právě tyto detaily nakonec vytvářejí ten rozdíl. Na druhou stranu jsme za čtyři roky udělali velký kus práce. Velkou měrou k tomu samozřejmě přispěly úspěchy naší



reprezentace. Často říkám, že je to jako jít hlavou proti zdi, ale někdy musíte ty stropy prorazit, abyste mohli jít o krok dál.

Máte už dostatečně silný hlas, aby vás svazoví funkcionáři brali jako rovnocennou partnerku?

Už jsem si vybudovala určitou pozici. Ale upřímně, v zahraničí je mi pořád lépe, cítím tam trochu větší respekt. Ať už je to v ženské komisi Mezinárodní hokejové federace (IIHF), nebo soutěži Euro Hockey Tour. Tady je to těžší. Ale taková je moje role. Až jednou někdo přijde po mně, chci, aby to měl snazší. Každé ráno se probouzím s tím, že chci ženský hokej posunout o malý krok dál. Beru to jako misi, která pomůže malým holkám splnit si své sny.

Je vám 27 let, kde se to ve vás vzalo?

Asi když jsem začala chodit na tréninkové kempy holek. Jsem z hokejové rodiny, jako malá jsem vždycky koukala na mistrovství světa chlapů. Prožívala jsem ty emoce a vášeň. Pak jsem přišla k ženské reprezentaci a řekla si, že přece tady by to mohlo být taky tak. Kolem hráček by taky mohli být novináři a fanoušci. Proč tady nejsou? Jak to, že jsme na týdenním kempu a není tady ani jeden novinář? Proč naše holky nikdo nezná, když jsou skvělé? Začalo to maličkostmi, které se nabalovaly jako sněhová koule. A teď jsme dokonce natočili celovečerní film, který měl v létě premiéru. Jsem typ člověka, pro kterého je to pořád málo. Mám v sobě drive, a dokud ho budu v sobě mít, tak to tady nezavřu a budu za holky bojovat. Často přemýšlím, jestli bych něco podobné zažívala v jiné práci. Myslím, že ne, a chráním si to.

Máte mezi muži ve vedení svazu nějakého spojence?

Hodně otevřený je Petr Bříza. Ví, kam hokej směřuje, a rozumí tomu, že ženský hokej bude relevantní. Je to budoucnost jak po sportovní, tak po byznysové a marketingové stránce. IIHF na něj

ted' sází všechny karty, což je dobře. I prezident svazu Alois Hadamczik je ženskému hokeji nakloněný a snaží se pomoci, čehož si vážím.

Jak velký marketingový a byznysový potenciál má ženský hokej?

Obrovský, a to jsme teprve na začátku. Zájem od partnerů je velký. Firmy s námi často podepisují smlouvy, aby motivovaly vlastní zaměstnankyně, že ženy mohou dělat, co chtějí. I samotné hráčky už uzavírají marketingové smlouvy s některými značkami, nejen sportovními. Posun je vidět i u čistě hokejových značek. Teprve před dvěma roky se na trh dostala ženská hokejová výstroj, která je uzpůsobená ženskému tělu. Pomůže to i malým holčičkám, když budou mít vybavení, které je pro ně přizpůsobeno. Bavíme se o bruslích, hokejkách, helmách, rukavicích, protože ženy mají trošku jiné prsty než muži. Existují už i specializované laboratoře, které se vývoji ženského vybavení věnují.

Dva roky jste hrála hokej jako malá.

V devíti letech vám to táta zakázal. Mrzí vás, že teď nejste mezi holkami na ledě a nehrajete o světové medaile?

Někdy nad tím přemýšlím, že by to bývala mohla být dobrá a zábavná kariéra. Ale život karty rozdává tak, jak má. Nikdy bych to tátovi nezáleželo, protože mě hodně podporuje. Tehdy byla situace jiná, neměly jsme vzory, žádná soutěž neexistovala a hokej byl pro holky spíš zakázané území. Asi bych v roli rodiče jednala podobně.

Kdyby se ta situace odehrála v roce 2025 a vám bylo teď devět, nechal by vás hrát?

Doufám, že ano. Je zažraný do hokeje. Sleduje i nás a vidí, jaký pokrok celý ženský hokej udělal. Neuniklo by mu to ani v televizi, protože letošní mistrovství světa v lidech zanechalo velký odkaz. Zase na druhou stranu, tím, že mi hokej zakázal, jsem teď tam, kde jsem. Svou roli mám ráda. Takže vše je vlastně v pořádku. ●

Firmy s námi často podepisují smlouvy, aby motivovaly vlastní zaměstnankyně, že ženy mohou dělat, co chtějí. I samotné hráčky už uzavírají marketingové smlouvy s některými značkami, nejen sportovními.

Tereza Sadilová

V dětství hrála dva roky hokej, ale pak ho vyměnila za basketbal. Od roku 2020 působila jako media manažerka ženského národního hokejového týmu. O dva roky později se stala jeho historicky první generální manažerkou. V této funkci zaznamenala dosud největší úspěchy českého ženského ledního hokeje – dvě bronzové medaile z mistrovství světa.

NEXT ŽENY

Vydává

**PREMIUM
MEDIA
GROUP**

Premium Media Group, a. s.
Na Florenci 1332/23
110 00 Praha 1

CEO

Štěpán Dlouhý
stepan.dlouhy@premiummediagroup.cz

Šéfredaktor

Jan Stuchlík
jan.stuchlik@premiummediagroup.cz

Redakce

Alena Dušková, Magda Machková,
Andrea Míčková, Věra Tůmová

Cover foto

Silvia Slafkovská

Jazyková korektura

Helena Vokalová

Head of Sales

Kateřina Urban
katerina.urban@premiummediagroup.cz

Produkce

Milan Novák
milan.novak@premiummediagroup.cz

Tisk

Triangl, a. s.

ŽILNÍ KLINIKA

KLINIKA JEDNODENNÍ CHIRURGIE

Prim. MUDr. Ota Schütz

je moderním, prestižním, soukromým pracovištěm specializujícím se od roku 1994 na diagnostiku a kosmetickou léčbu křečových žil, léčbu celulitidy, kožních znamének a výrůstků.

KŘEČOVÉ ŽÍLY

CELULITIDA

PIHY

RADIOFREKVENCE

MATEŘSKÁ ZNAMÉNKA

LEPENÍ ŽIL VENASEAL

INTERNÍ PŘEDOPERAČNÍ
VYŠETŘENÍ

POMERANČOVÁ KŮŽE

KOSMETICKÁ
FLEBEKTOMIE

METLICE

LASEROVÁ EVLT LÉČBA

SKLEROTIZACE

DUPLEXNÍ ULTRAZVUK

CHIVA

CLOSURE FAST

REJUVENACE

Kompletní odborná vyšetření pomocí nejmodernější technologie v oboru,
ambulantní bezbolestná léčba nevyžadující pracovní neschopnost.



Žilní klinika
MUDr. Ota Schütz

Prim. MUDr. Ota Schütz
Praha 2, Lublaňská 24/673
Tel.: +420 225 444 120, +420 725 550 500
E-mail: info@zilniklinika.cz
www.zilniklinika.cz

HAVEL & PARTNERS

ÚSPĚCH SPOJUJE



VIDÍME ŽENY RŮST...

HAVEL & PARTNERS

➞ *váš partner pro nové výzvy*

