

# POZNÁVÁNÍ JINÝCH KULTUR, LIDÍ A JEJICH NÁZORŮ ZBAVUJE HLOUPÝCH STEREOTYPŮ

„VÍTE, MĚ POŘÁD MOC BAVÍ TO, CO DĚLÁM. SVOU PŘIDANOU HODNOTU VIDÍM VE VÝBĚRU LIDÍ. JEDNOU MOŽNÁ DOSPĚJI K TOMU, ŽE BUDU CHTÍT SVÉ ZKUŠENOSTI ZEVSĚOBECŇOVAT, OVŠEM ZATÍM JEŠTĚ SPÍŠ SBÍRÁM ŽIVOTNÍ ZKUŠENOSTI,“ ŘÍKÁ KE SVÉMU VÍCE NEŽ DESETILETÉMU PŮSOBENÍ V OBORU EXECUTIVE SEARCH, NEBO CHCETE-LI HEADHUNTINGU, **JAN BUBENÍK**. ZDALEKA NENÍ MANAŽERSKÉ ANI ŠIRŠÍ VEŘEJNOSTI NEZNÁMÝ, AŤ JAKO NEPŘEHLÉDNUTELNÝ – I VÝŠKOU – STUDENTSKÝ LÍDR SAMETOVÉ REVOLUCE, ČI CHARISMATICKÁ OSOBNOST S NÁZOREM, NEBO SKVĚLÝ SPOJOVATEL CHYTRÝCH LIDÍ, ZAJÍMAVÝCH NÁPADŮ A ŽIVOTASCHOPNÝCH INICIATIV. A JAK PŘEDSTAVUJE SVOU SOUČASNOU PRÁCI? „NEDÁVNO JSEM MAMINCE VYSVĚTLOVAL, ČÍM SE ŽIVÍM, A POPSAL TO JAKO NĚCO MEZI KORPORÁTNÍM PSYCHIATREM A ŽIDOVSKOU DOHAZOVAČKOU. ŘÍKALA, ŽE JE TO SICE LEGRAČNÍ, ALE POŘÁD NEVÍ, CO DĚLÁM.“

## JAK SE STALO, ŽE JSTE ZVOLIL CESTU OD PEDIATRIE, PŘES POLITIKU A KONZULTANTSTVÍ AŽ K HEADHUNTINGU?

Mě vlastně headhuntemi headhuntovali, abych se stal headhunterem. Když jsem působil v McKinsey, tuto profesi mi navrhlo nezávisle na sobě několik lidí. Účastnil jsem se třeba finančního tréninku ve Švýcarsku, kde měl naši skupinu na starosti partner firmy z Brazílie. V průběhu dne jsme řešili případovou studii a on si mě večer vzal stranou a řekl mi, že mě při ní sledoval. Měl jsem strach, že z toho bude průšvih, ale on se mě namísto toho zeptal, jestli jsem nevažoval stát se headhunterem. Komentoval to jednoduše: „Chvilí jsi se rozkoukával, pak jsi lidem rozdělil úlohy podle toho, co jim jde. Bavilo tě řešit to na vyšší úrovni, ne dopočítávat detaily.“ To byl jen z prvních impulzů.

Asi rok nato mi headhuntemi nabídli pozici ředitele fondu rizikového kapitálu pro ČR a Slovensko. Měl jsem sice odpovídat za tyto země, ale sídlit v Polsku, což nedávalo smysl; nabídku jsem odmítl. Tíž headhuntemi za mnou zanedlouho

přišli s tím, že se jim líbilo, jak nekonfliktně jsem své rozhodnutí vysvětlil jejich klientům, a zeptali se, jestli bych nešel pracovat k nim.

Tehdy poprvé jsem se detailně vyptal na to, co je to za řemeslo. A mluvil jsem o něm se svými tehdejšími kolegy v McKinsey. Všichni mi takový krok doporučili – říkali, že si nedovedou představit nikoho lepšího. Měl jsem totiž na stole hromadu vizitek a když chtěli jít prodat zajímavý projekt – třeba restrukturalizaci drah ve vedlejší zemi, zalovil jsem v nich a druhý den měli domluvenou schůzku. Potvrdili mi, že mojí výhodou je, že znám spoustu lidí, dokážu je vyslechnout a propojit. Nakonec jsem na nabídku kývnul.

## PRÁCE V HEADHUNTINGU VÁM UMOŽŇUJE NAHLÉDNOUT DO MNOHA FIREMNÍCH KULTUR. EXISTUJÍ SPOLEČNOSTI, PRO NĚŽ BY VÁS LÁKALO PRACOVAT?

Párkrát se mi stalo, že mi po několika týdnech jednání a spolupráce na výběrovém řízení generální ředitel té které fir-



my pozici nabídl. Pochopitelně to pohladilo mou ješitnost, ale myslím si, že ne vždy, když je člověk dobrým poradcem, je nutně i dobrým liniovým manažerem. To, že rozumím tomu, co potřebuje, neznamená, že bych to dělal dobře.

Zatím se objevily asi dvě pozice, kde jsem o tom seriózně uvažoval, protože jsem byl nadšený z lidí, kteří mi je nabídli. Větší roli sehrála právě osobní vazba, ne firemní kultura. Ta sice byla zajímavá, nepopírám, ale většinou jsem o té pozici uvažoval proto, že mě zajímalo mít pracovní vztah s daným člověkem.

**JAK DALEKO JE VAŠE SOUČASNÁ PRÁCE OD VAŠICH KLUKOVSKÝCH PŘEDSTAV O PRÁCI?**

Mí rodiče jsou tělocvikáři – buď jsem chodil do školy nebo sportoval. Když jsem šel na medicínu, zvolil jsem pediatrii, protože chtěli nějaké kalhoty mezi sukně; navíc táta měl škraloup a pediatrii jsme vyšpekulovali jako obor, kam bych se mohl dostat. Původně jsem ale přemýšlel o sportovní medicíně nebo psychiatrii. Hrával jsem basket, kde jsem zároveň masíroval, ošetřoval kotníky, míchal ionťáky – zvlášť když jsme postoupili do první ligy a já už se školou nestíhal dvoufázově trénovat. Zůstal jsem jako pomocník týmové doktorky a hrál za béčko. U psychiatrie mě zase zajímalo, proč lidi dělají, co dělají, jak a proč funguje náš mozek.

Výběr lidí do špičkových pozic je pro mě životním stylem: můžete jak člověku, tak firmě pomoci k tomu, že – když se to povede – oba rozkvetou. To je ohromná satisfakce. Podíváte se do útrob firem, z nichž každá je v různém stádiu rozvoje či rozkladu a tím pádem na stejnou pozici potřebuje úplně jiného člověka. Možná mají stejné technické dovednosti, ale osobnost, mentalita a způsob, jak má daný člověk doplnit tým, jsou jiné. Rozmanitost situací nedává šanci, aby mi to zestárl.

**DÁ SE ŘÍCT, ŽE JSTE SE V HEADHUNTINGU NAŠEL?**

Určitě! Nevím, či slova parafrázuji, ale souhlasím s nimi: kdyby tato profese neexistovala, musel bych si ji vymyslet. Lidi sbírají různé věci – veterány, mince, obrazy, známky. Jestli mám v životě nějakou vášeň já, pak sbírám vztahy s lidmi – chytrými, zajímavými, motivovanými. Lidmi, kteří se z definice toho, jací jsou, mají šanci ovlivnit velké věci ve společnosti.

**ODTUD JE JEN KROK K LEADERSHIPU – STÁL JSTE U ZRODU PRAGUE LEADERSHIP INSTITUTU I MENTORINGOVÉHO PROGRAMU PRO NADĚJNÉ MANAŽERKY ODYSSEY.**

Určitě tu je vazba – doplňuje poradenství při výběru špičkových lidí. Většinou jsou totiž ve svých postech osamocení. Říkávám, že na špičkové skály hodně fouká. Pro top manažery bývá obtížné se někomu svěřit nebo sdílet pochybnost o určitých krocích, které mají rozhodnout. Také rozvíjejí svoje podřízené, zatímco na ně se zapomíná. Přitom jejich rozvoj především po stránce emocionální a kontextuální inteligence je nezbytný. Ze své pozice totiž neřeší technické problémy, ale spíše to, jak motivovat a vést svoje šikovné podřízené. Práce s chytrými lidmi si žádá víc energie, mají-li mít pocit, že se o ně šéf zajímá a záleží mu na nich nejen jako na zdrojích produkce, ale jako na lidských bytostech. Ze všech výzkumů vyplývá, že emocionální a sociální inteligence je tím, co jasně odlišuje manažery od lídrů.

Druhý aspekt, který mě k leadershipu a mentoringu přivedl, je dán tím, že jsem z generace sametové revoluce, které je něco přes čtyřicet a je generací bez mentorů. Naši otcové a dědové nezažili tržní prostředí a privátní sektor, takže jsou nám schopni poradit s trabley v osobním životě, ale většinou neměli podobné životní zkušenosti v práci. Hledal jsem proto „substitut“ a našel Peppera de Callier. Ten otce ve smyslu mentora nahrazuje nejen mně, ale i spoustě kolegů z McKinsey, kteří jsou teď v představenstvech velkých finančních institucí a ve vedení různých firem. Jde o jeden ze vztahů, který mě nutí na sobě pracovat, sledovat nové výzkumy a data a díky tomu dělat výběr a vyhledávání lidí trochu komplexněji.

**CO VNÍMÁTE JAKO PODSTATNOU VLASTNOST ČI DOVEDNOST, KTEROU JE TŘEBA V LEADERSHIPU ROZVÍJET?**

Narodíte se jak s kognitivní, tak s emocionální inteligencí. Ta formální – IQ – je, zdá se, relativně nezávislá na emocionální. Na to, abyste dlouhodobě dosahovala dobrých výsledků při vedení kolektivů lidí, potřebujete alespoň průměrné hodnoty obojího, nebo musíte být v jednom nadprůměrná. Ukazuje se, že lidé s vysokým IQ, kteří mají problém ho uplatňovat v interakci s ostatními, jsou méně úspěšní než ti, kdo jsou třeba méně formálně chytrí, ale umějí komunikovat s lidmi. To, co znají, umějí skvěle sdílet, a ví, jak to uplatnit. Žebříček předpokladů lídra jednoznačně nevede kompetentnost nebo technická zdatnost v oboru. Je to podmínka nutná, ale nikoli dostačující.

Mám možnost sledovat práci špičkových manažerů – proč jsou někteří opakovaně úspěšní a jiní selhávají. Dělán si tak svůj empirický výzkum, v němž se opakovaně potvrzuje pár faktů: lidé jsou najímáni pro zkušenosti a formální inteligenci a obvykle vyhazováni pro neschopnost sociálně se začlenit a navázat ty správné vazby s akcionáři, kolegy v top nebo středním managementu, nebo s klienty. Často ví, co by firma měla dělat, neví ale, jak přesvědčit stakeholdery, aby dělali, co od nich potřebují. Čím výš jste, tím víc potřebujete emocionální inteligenci. Ale i chytrí lidé, kteří jsou v tomto ohledu skoro jako brusný papír, jsou prostřednictvím své IQ-inteligence schopni kompenzovat některé své nejhlubší nedostatky. Musejí si však udělat nějaký rozumný test a promluvit si o něm s někým, kdo jim problematiku vysvětlí. Spoustu aspektů emocionální inteligence lze do určité míry natrénovat.

Pro lídry je klíčová schopnost ukázat směr: dívat se dopředu a formulovat vizi. Další nezbytností je mít důvěru lidí. Je jedno, jak jste chytrá nebo jak moc máte pravdu. Když totiž mají lidé problém s vaší kredibilitou, nemáte nic. Důvěryhodnost a autentičnost člověka je základem pro to, že se vás jako lídra lidé rozhodnou dobrovolně následovat. A ona dobrovolnost je to zásadní.

**V KONTEXTU LEADERSHIPU SE I V ČESKÉM PROSTŘEDÍ ZAČÍNÁ SKLOŇOVAT OTÁZKA GENDEROVÁ ODKAZUJÍCÍ NA VÝZKUMY, KTERÉ POTVRZUJÍ POZITIVNÍ DOPAD PŘÍTOMNOSTI ŽEN V MANAGEMENTU. DO JAKÉ MÍRY JE PODLE VÁS TATO DISKUSE U NÁS DOSTATEČNÁ?**

Myslím si, že ještě pořád jsme v Rakousku-Uhersku, byť se blýská na lepší časy. Je dobře, že se o tom alespoň mluví, protože to znamená, že se to začne někdy měřit, a pak se může něco stát. Je fajn, že tu byli a jsou lidé jako Muriel Anton, Jane Gilson nebo Markus Köhler. Ví- ➔



**JAN BUBENÍK**  
vede personálně-poradenskou společnost Bubeník Partners a specializuje se na vyhledávání českých i zahraničních odborníků pro seniorní pozice v managementu. Má přes deset let zkušeností v oboru – v minulosti působil ve společnosti Korn/Ferry International v Praze. Dříve také pracoval v McKinsey & Company. V nedávné době stál u vzniku Prague Leadership Institutu a participuje v Odyssey, projektu mentoringu žen. V listopadu 1989 byl jedním ze studentských vůdců sametové revoluce a později se stal členem parlamentu. Angažuje se v ochraně lidských práv. Za podporu disentu byl v roce 2001 vezněn na Kubě. Studoval pediatrii na lékařské fakultě Univerzity Karlovy a ekonomii na University of Colorado v Boulderu.

tám všechny aktivity, které ukazují ženám, které chtějí vedle role matky a manželky mít také svou profesi, že to jde. Je mnohokrát prokázán fakt, že firmy, v jejichž managementu jsou významně zastoupeny ženy, jsou dlouhodobě profitabilnější. Jestli se to někdo rozhodne ignorovat, jeho hloupost. Je na místě sledovat zastoupení žen a mužů na různých pozicích, nabírat ženy zvenjšku nebo zevnitř vytahovat nahoru ty, které na to objektivně mají. Někdo to ale musí vzít za své. Jednou z cest, jak přiložit ruku k dílu, je iniciativa mezifirmního mentoringu Odyssey. Je skvělé, že je o ni zájem – nejen mezi ženami, které by rády šly dál ve své kariéře, ale i v týmu mentorů, lidí, kteří v tom nacházejí smysl.

#### V JAKÝCH OBLASTECH SE ROZVÍJÍTE VY SÁM? MÁTE NEBO MĚL JSTE NĚKDY SVÉHO KOUČE?

Průběžně mám Peppera de Callier, a to už sedm let od doby, kdy přijel do Prahy na konferenci a už nikdy neodjel. Je úžasné mít mentora a kouče v jednom – tyto role jsme si vzájemně, byť v jiných aspektech, plnili jeden pro druhého. Tento vztah mi pomáhá nejen identifikovat různé zdroje zajímavých studií. Pepper se zabývá nejen praxí, ale i teorií, na niž pak nasedá každodenní praxe, jeho postřehy a zkušenosti. Je skvělé, že mi občas zadává domácí úkoly: nezakrňuji a nemám šanci se dostat do rutiny.

Přínos vidím i ve svém angažmá v Young Presidents Organisation, profesním sdružení mladých generálních ředitelů. Umožňuje mi potkávat se s lidmi, kteří se leadershipem zabývají. Dva týdny před konferencí HR know how jsem byl třeba v Denveru na Global Leadership Conferenci YPO a setkal se s autory knih, které jsem na pražské konferenci citoval. Mohl jsem si s nimi některé postřehy v kuloárech upřesnit a popovídat si o jejich zkušenostech. To jsou věci, na nichž můžu díky své profesi pracovat: sbírat kolektivní moudrost.

#### DOSÁHL JSTE MNOHÉHO – PROFESNĚ I V OSOBNÍM ŽIVOTĚ. NA CO SE SOUSTRĚDÍTE TEĎ?

Mám štěstí, že svou práci mohu dělat po svém. To, že s řadou klientů pracuji dlouhodobě, máme se rádi a baví nás to, je něčím, co mě, myslím, bude ještě dlouho bavit. Nemám důvod to měnit. Dovoluje mi to rozumně si uzpůsobit životní styl, abych měl čas na své dvě děti, partnerku, přátele i sport.

No horizontu je možná pár rozvojových věcí. Jednak Slovensko, které zatím obsluhujeme z Prahy. V poslední době jsme tam měli zajímavé projekty, navíc jde o trh, na němž jsme jako firma v letech 2002–2003 vyrostli, protože nám dal kritickou masu seniorní práce. Pokud najdu člověka, se kterým bych si především lidsky seděl, dovedu si představit, že bychom tam nastalo zapíchlí vlajku. Moc rád tam jezdim a mám tam skvělé přátele, tudíž bych měl o důvod víc k pravidelným návštěvám. Totéž můžu říct o Rusku, kam jsme v éře před pěti lety „zavlekli“ spoustu Čechů, Slováků a Poláků. Až na výjimky, kterým nesesedla kultura, což se může stát, tam většina z nich udělala ohromnou kariéru. Pro hodně z nich to znamenalo další schod ke korporátní kariéře: někteří potom otvírali další velké trhy jako je Čína nebo Indie.

Na druhou stranu jsem si v životě vyzkoušel, že méně je víc. Po jedné traumatické zkušenosti s bývalou partnerkou ve firmě budu hodně zvažovat, než se s někým pustím do úzké spolupráce. Nerad bych zažil podobné zklamání, byť i tato zkušenost vás posílá a posune k tomu,

že trochu lépe víte, co chcete a co ne. Nevyhýbám se příležitostem, ale hodně je zvažuji a relativně často pak řeknu ne. Je dobré se na ně podívat, ale nakonec volit méně věcí a dělat je lépe.

#### JE I KOUČINK OBLASTÍ, DO NIŽ BYSTE SE CHTĚL VÍC PODÍVAT A NÁSLEDOVAT PEPPER DE CALLIER?

Dovedu si představit, že až mi bude o něco víc, mohl bych se koučinku věnovat. Ale na to, aby ho člověk dělal téměř ideálně, musí mít řemeslo a hlavně mít odžito: aby to neviděl dvakrát, ale třeba dvacetkrát. Dokáže pak některé věci zjednodušovat a být klientovi rozumným životním poradcem. V koučinku je důležité nejen „co“, ale „kdo“. A jsme zase u kredibility. Pár mých vrstevníků mě oslovilo, abych je koučoval. Beru to jako vyznamenání důvěry, ale moje odpověď bývá, že s nimi půjdu rád na oběd nebo na pivo a řeknu jim názor jako kamarádovi, ale to je vrstevnické srovnání pohledů na věc, ne koučování. Spíše jim k systematické práci navrhu Peppera nebo další kouče, které znám a mohu doporučit.

#### JSOU PROFESNÍ A OSOBNOSTNÍ KVALITY ČESKÝCH A ZAHRANIČNÍCH MANAŽERŮ SROVNATELNÉ?

Jsou a často jsou v případě Čechů pro pozice v ČR vyšší, protože jsou kulturně relevantní. Na trhu se pohybuje řada lidí, kteří tu vyrostli a pracovali pro spoustu chytrých lidí, jak Čechů, tak cizinců; nejde exkluzivně o kvalitu těch, kdo pracovali v zahraničí, byť zkušenost s tím, že se musí popasovat s prostředím v práci i v životě, člověka obohacuje. Mnohé jim pak přestane být „divné“ a ztratí předsudky.

Vidíme teď zajímavý přesun lidí, které uvolnila krize nebo dospěli do věku, kdy dosáhli určité meze v zahraniční kariéře a rádi by se vrátili. Mají třeba malé děti, kterým by rádi dali zázemí širší rodiny, a sami měli nablízku okruh přátel. Česká republika je z pohledu životního stylu obecně příjemná země. Nemáme proto problém repatriovat lidi, pokud jim můžeme nabídnout zajímavou práci. Často jsou vhodnější než zajímavý cizinec: znají místní kontext, kultura je jim vlastní a mají tu osobní vztahy, díky nimž mohou neformálně konzultovat postupy řešení.

#### TÍM, ŽE ZNAJÍ JINOU KULTURU, JI VNÍMAJÍ VSTRČNĚJI, NEŽ TI, KDO SE DRŽÍ KULTURNÍCH STEREOTYPŮ. S PŘÍSLUŠNÍKY JINÝCH KULTUR SE JIM PAK ÚPLNĚ JINAK PRACUJE...

Přesně tak. To je další ohromný bonus mé práce. Pracoval jsem s Rusy v Rusku, hledali jsme generální ředitele pro americkou firmu v Japonsku, nebo předsedu představenstva třetího mobilního operátora na Ukrajině... dává mi to šanci poznat spoustu národností, strávit s nimi kvalitní čas a mít profesní zámluku je poznat blíž. Potkáte lidi různých kultur a vyznání a zjistíte, že jsou ve svých základních pohnutkách a motivacích stejní. Chtějí mít zajímavou práci, možnost životního uplatnění, šťastnou rodinu a bezpečné prostředí pro své děti, aby i ony se mohly vzdělat a měly smysluplný život. Poznávání jiných kultur, lidí a jejich názorů, vás zbavuje hloupých stereotypů a předsudků, které jsem i já měl ke spoustě národností.

Alena Králíková  
foto: Gabriela Kontra



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
www.esfcr.cz

## ZAMĚSTNANCI SODEXO A JABLONECKÉ TEPLÁRNY SE VZDĚLÁVAJÍ SPOLEČNĚ

Společnosti Sodexo a Jablonecká teplárenská a realitní zahájily na sklonku loňského roku projekt „Rozvoj systému řízení lidských zdrojů“, který je financován z operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost – výzva Školení je šance.

„Naše firmy spojuje nejen dlouhodobá spolupráce v oblasti zaměstnaneckých benefitů, ale i stejný cíl – snaha udržet si svoji stabilní pozici na trhu. Proto jsme využili příležitosti

společně čerpat dotaci na vzdělávání svých zaměstnanců z Evropského sociálního fondu,“ vysvětluje manažer projektu, Vít Jásek.

Během následujících dvou let budou mít zaměstnanci obou firem možnost vzdělávat se v rámci šesti speciálně vytvořených akademií, v nichž dostanou příležitost zlepšovat nejen své soft a počítačové dovednosti či jazykové znalosti, ale i dovednosti odborné a specializované.

#### PROFIL SPOLEČNOSTI SODEXO

Sodexo nabízí služby v oblastech zaměstnaneckých benefitů, motivačních programů a řešení pro veřejnou správu, ať už prostřednictvím poukázek na stravování, volný čas, dárkových poukázek nebo systému na správu benefitů Cafeteria. Dále pak i služby v oblasti komplexních řešení služeb na míru u klienta (firemní restaurace a širokou škálu služeb facility managementu – správy budov, údržby mechanických zařízení a elektro, revizí, projekt managementu, úklidu a administrativních služeb).

#### PROFIL SPOLEČNOSTI JABLONECKÁ TEPLÁRENSKÁ A REALITNÍ

Jablonecká teplárenská a realitní dodává již od roku 1994 tepelnou energii ve městě Jablonec nad Nisou. Od roku 2005 také vyrábí a distribuuje teplo ve městě Jablonec v Podještědí. Jejimi zákazníky jsou především domácnosti, teplo je dodáváno i průmyslovým podnikům a terciární sféře.

INZERCE

## 2011 Global HR Leaders

20-21. 6. 2011 in Vienna

A must-attend event  
for all HR executives

Tap into the power of Human Capital,  
Employee Engagement  
& Social Media Networks

Prestigious Speaker Panel

Ask for FREE Brochure!



Buy 1  
& Get 1  
for FREE!

