

LIDÉ, CO SI VONÍ

Před dvěma roky se Iva a Jan neznali. Každý z jiné generace, z jiného oboru, naráželi na sebe při občasných konferencích. Dnes se nazývají přáteli, znají se jejich partneři a jeden v druhém mají důvěrníka pro případ osobní i profesní nouze. V mezičase totiž absolvovali mentorovací program *Odyssey*.

Text Hana de Goeij | Foto Petr Hricko

Jana jsem chtěla poznat už někdy od roku 2003, kdy jsem ho viděla na Foru 2000," vzpomíná Iva Petříčková, ředitelka Business Leaders Fora, platformy pro společensky odpovědné firmy. „Obdivuju jeho osobní značku i schopnost, s jakou dokázal zásadně měnit kariéru ze studentského vůdce v roce 1989 přes poslance až po headhunterské eso," vyjmenovává důvody, které ji vedly k žádosti o mentoring právě od Jana Bubeníka.

Iva si prošla studiem na London School of Economic, zkušeností na českém ministerstvu zahraničí i Evropským parlamentem. Dnes se specializuje na CSR a corporate governance. „Účastí v programu jsem se chtěla naučit vybudovat svou vlastní značku a značku organizace, pro kterou pracuji, a připravit její dlouhodobou strategii," říká. Nakonec se toho ale naučila mnohem víc a z jiného soudku. „Jan mi ukázal, jak si uvědomit vlastní hodnotu, najít své silné stránky a na jejich základě nastavit fungování firmy tak, aby to bylo pro ni co nejlepší," vysvětluje Iva.

Jan byl u samotného zrodu programu *Odyssey*. Ze svých zkušeností headhuntera ví, jak nezdavá porce předsudků existuje při najímání žen do vysokých pozic. Ty nutí ženy hrát stále dokola stejné archetypální role. „Nutnou podmínkou pro úspěch programu je důvěra. Zásadní rozdíl mezi mentee a mentorem je totiž pouze ten, že ten druhý má větší životní zkušenost a byl už schopen udělat víc vlastních chyb. Měl by menteemu umět říct, kdy se zvedají velké vlny a je lepší zůstat v přístavu, protože s plachtami ještě nemusí umět dobře zacházet. Men-

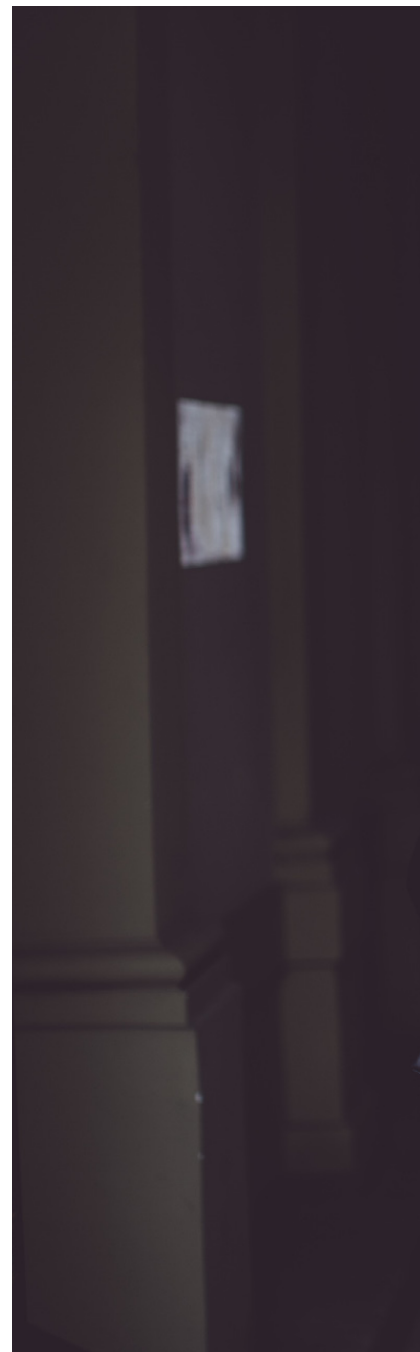
tor by měl umět zevšeobecňovat a provokovat mladého člověka, aby se osamostatnil. Ale není to jednosměrná cesta, i pro mentora je hodnotné vidět úhel pohledu jiné generace," popisuje Jan vztah, který se rozvíjí ve 12 samostatných sezeních v průběhu jednoho roku.

„Dříve se chodilo k faráři, který přečetl deset knih a zbytek vesnice oral a staral se o děti. Dnes se společnost a postavení ženy hodně změnilo, role člověka, který dával radu a poskytoval jiný úhel pohledu, se ze společnosti vytratila. V tom vidím důvod nárůstu počtu koučů, psychologů a průvodců. „Člověk v sobě pořád má potřebu se zastavit, udělat si v sobě audit a říct si, jaká budou jeho předsevzetí na další měsíc. Mentorovací program tuto poptávku po vnitřním auditu splňuje," vysvětluje Iva, která sama nyní několik lidí mentoruje. Pro ZEN si Iva a Jan udělali krátkou revizi svého vztahu i intimní zkušenosti, kterou spolu prošli.

Jan: S čím jsi do programu šla? Splnil všechna tvá očekávání?

Iva: Bylo mi velkou ctí poznat tě jako osobnost a zjistila jsem, že pokud má člověk nějak nastavené hodnoty a dlouhodobě je následuje, tak se mu svou osobní značku časem vždy podaří vybudovat. Hodně mi pomohlo i tvé doporučení zaměřit se na mé silné stránky. Netrápit se na věcech, které mi nejdou, je velmi osvobozující. Jak jsi to měl s očekáváním ty?

Jan: Mentoroval jsem před tebou i po tobě a pokaždé to bylo samozřejmě jiné. Všechny



**Iva Petříčková, ředitelka
Business Leaders Fora
a Jan Bubeník, majitel
headhunterské společnosti
Bubenik Partners.
Propojil je mentorovací
program Odyssey.**



Ženská Odyssea

Mentorovací program **Odyssey** založila v roce 2010 bývalá šéfká Vodafone **Muriel Anton** s vizí propojit mladé lidi s potenciálem se zkušenějšími kolegy. Ke spuštění programu ji inspirovala častá setkání s českými ženami podnikatelkami, z nichž žádná neměla svého mentora a kariérní postup si musely vybojovat samy. To vše v prostředí, kde průzkum European Women on Boards minulý měsíc ukázal, že jen 21, tedy 3,5 procent z 600 největších společností v 17 evropských zemích je vedeno ženami. A to i přes to, že diverzita vede podle expertů k vyšší ziskovosti. Od svého založení propojil program přes 250 žen s více než 50 mentory ze všech oblastí byznysu. Požadavky na mentory jsou zkušenost, ochota předat své know-how a především lidské kvality. Do Odyssey se hlásí mentoři sami, je to podle organizátorů dobrá příležitost pomoci mladším kolegům a těšit se z rychlých výsledků. Mentee jsou většinou manažerky ze středního a vyššího vedení firem, které chtějí urychlit svou kariéru. Zkušenosti mentora jim pomohou například zorientovat se v nové roli, stát se lepší šéfkou nebo vyřešit problém, s nímž se potýkají. Odyssey navíc spojuje osobnosti z různých odvětví tak, aby si vzájemně přinášely nadhled a jinou perspektivu.

jste ale do toho vstupovaly s tím, že budete spíše řešit kariérní rozvoj a nakonec jsme vždy skončili u toho, že nejsme jiným člověkem v práci a doma, a nejvíc jsme se bavili o tom, jak to vše uchopit jako celek. Všichni nakonec řešili, nakolik spokojenost v soukromém životě podmiňuje efektivitu v práci a naopak. To mě nejvíc překvapilo a byl to největší rozdíl v mých očekáváních oproti realitě.

Iva: Všechny mentorovací programy, které si vybavím, jsou pro ženy. Dovedeš si představit, že bys mentoroval kluky?

Jan: Existuje důvod pro to, že nementoruji muže a na lokální i evropské úrovni se věnuji advokacii rovných příležitostí žen. Snažím se, aby měly šanci hrát i profesní roli mimo těch, které jim společnost archetypálně přisuzuje. Paradoxně o té profesní roli totiž velmi často pochybují i ženy samy, ženy, které máme kolem sebe, maminka, tchýně. Mám přítom pocit, že to je ohromná hřivna národohospodářsky i lidsky. Mám dva kluky a dvě holky a myslím si, respektive vím ze zkušenosti člověka, který nabírá lidi do seniorních pozic, že u řady klientů je vyřčená nebo nevyřčená pochybnost o tom, jestli to ta žena bude dělat stejně dobře a jestli to nebude komplikovanější tím, že si odskočí na mateřskou. Předsudků a pochybností, zda může i žena mít kariéru, je víc.

Iva: Já jsem čím dál víc přesvědčena, že si to děláme my ženy samy. Ve fóru nyní zavádíme nový formát eventů, který vypadá jako TED Talks, člověk si stoupne na podium a patnáct minut mluví. Všechny dámy do jedné, které vyzvu, aby se zúčastnily, tak reagují slovy: „Já ne, já bych vám doporučila svého kolegu.“ Ženy se navíc většinou snaží, aby se ti ostatní měli dobře a dařilo se jim. To prostě máme někde zakódované v genech a vůbec si neuvědomujeme, že často jsme my ty matky pluku. V Česku je rozvodovost někde kolem padesáti procent, z toho jednapadesát procent žen nedostává alimenty na své děti, takže čtvrtina žen jsou samoživitelky. Je tedy úplně zcestné, že je na ně nahlíženo optikou „muž by měl dostat více peněz, protože živí rodinu.“ Neformálně mentoruji pár kamarádek, všechny přijdou do práce a řeknou, že chtějí za uklízení šedesát korun na hodinu. To je přece úplně ujeté, a to jdou k lidem, kteří jsou schopni a ochotni platit třeba dvě stě korun na hodinu. A kamarádky to dělají jen proto, že chtějí vyjít vstříct.

Jan: To se týká jejich vlastního sebehodnocení. Když se podíváš, co říkají výzkumy, tak chlap zvedne ruku pro povýšení, už když splňuje šedesát procent toho, co se po něm žádá.

Iva: Ano, a čtyřicet procent souvisí s kompetencí řídit auto, které k té pozici patří. (směje se).

Jan: Do takových podrobností bych radši nezačázel. Na druhou stranu ženu, která splňuje sto procent, musí někdo povzbudit a do toho bazénu doslova hodit. Proto si myslím, že se se ženami musí zacházet trochu jinak a je potřeba jim dodat odvahy, říct jim, že věci dělají dobře. Převážně mužská byznysová společnost si tohle zatím není moc schopna uvědomovat. Já jsem na tobě oceňoval, že jsi v našem vztahu byla velmi strukturovaná. Cítil jsem, že si času, který jsme spolu strávili, vážíš, dobře ho využíváš a něco ti to dává.

Iva: Po skončení programu jsem dostala nabídku v rámci Odyssey mentorovat. Mentee, kterou teď mám, je můj pravý opak, úplně ve všem. A to je velmi zajímavá zkušenost. Ta moje dáma na začátku vůbec nevěděla, odkud kam v životě jde, nebyla schopna mi říct, tohle je cíl, rozsekáme to do menších kousků a za měsíc se podíváme, kam jdeme. Není jako já, která přišla a řekla, že v šedesáti chce mít dům s výhledem do zahrady a bábou na stole.

Jan: Já se, popravdě řečeno, teprve učím být strukturovaný jako ty. Jsem přeučení. Teprve asi před rokem jsem si musel vzít byznyskouče, abych se naučil stanovovat byznysové cíle.

Iva: Tvoje síla ale je ve využívání příležitostí. Teď jsem četla, že Češi málo umějí využívat příležitostí.

Jan: Ano, jsem relativně velmi intuitivní a oportunistický, když se ale na mé chování podíváš jako na celek, tak je kupodivu poměrně konzistentní. Je potřeba umět zhodnotit, jakou míru plánování a flexibility si dopřeješ, abys to pořádkem mohla být ty. A jsme zase u využívání silných stránek. Já v týmu potřebuji strukturovanější lidi, kteří všechno dotáhnou. Jsem schopen ulovit toho medvěda, dovléct ho sem a potřebuju, aby mu někdo stáhnul kůži, vydělal ji a medvěda rozporcoval. Někdo by se bál jít ho do lesa ulovit a mě by zase nebavilo ho řezat na ty malé kousky, zdobit ho mašličkami a rozvážet dál.

Iva: Člověk ve vedoucí pozici má zcela přirozeně pocit zodpovědnosti a občas se mu zdá, že by něco udělal sám lépe, ale to je blbost. Když se člověk nutí do mikromanagementu, a přitom je dobrý na velké záseky, tak své organizaci škodí. Ono to zní jednoduše, ale převést to do praxe je velmi těžké.

Jan: Vyklidit prostor, kde je člověk nemotorný a neohrabaný, trvá, a musíme se to pracně učit.



Já se musel učit být předvídatelnější, aby kolegové rozuměli krokům, které dělám a dokázali na ně navázat. Vytyčit území předávky, říct si pravidla. To platí i u mentoringu, na kterém velmi oceňuji, že to je jeden ze způsobů, jak v dospělém věku poznat někoho tak dokonale, jako by to byl váš brácha nebo ségra a dostat se za běžné večírkové povrchnosti u skleničky.

Iva: Víš, co je na těch večírkových dýcháncích zajímavé? Od jisté doby tam chodím s tím, že si popovídám pořádně se dvěma lidmi. A potkávám spoustu lidí, kteří tam jdou s tím stejným. Říká se „Networking is not working“.

Jan: Člověka seznamování musí bavit a nesmí to dělat pro to, že teď může dotyčného nějak vymačkat. Ti lidé ho musejí přirozeně zajímat. Když to tak je, pak máš šanci na vztah. Lidé, co se do poznávání nutí, se obvykle nedostanou za transakci.

Iva: Já tohle vnímám jako velké téma. Každý si ale asi musí projít fázi, kdy zjistí, že sběratelství vizitek je absolutně k ničemu a uvědomí si, že to není o kvantitě, ale o kvalitě. V Evropském parlamentu jsem měla zkušenost s člověkem, který si půjčoval vizitkovníky ostatních lidí v kanceláři a kontakty si přepisoval. Tehdy mi to přišlo legrační, ale s odstupem času se mi to

zdá spíše hrozně smutné. Myslím, že mezilidské vztahy jsou pořád založeny na prazákladních pudech. Moje dcera teď šla ze školky a byla hrozně smutná, že s ní nějaký Míša nekomaradí. A já jí říkám, že tak to v životě prostě je, s někým se kamarádíš a s někým ne. Proto networking už z podstaty nemůže být plošný, někteří lidé si voní a někteří ne. Tvoří jinou tlupu, do které nepatříš. Nedávno jsme analyzovali naši konkurenci a přišli jsme k tomu, že má úplně jiný naturel než my a lidé, kteří s ní spolupracují, mají také jiný naturel, takže naše konkurence je konkurencí jenom na papíře, ale ve skutečnosti vlastně neexistuje. Pro jakékoliv jednání nebo vztah je podle mě také důležité věnovat si navzájem čas a mít pro setkání odpovídající zájem. Potřebuju, aby se kdokoliv, s kým jednám, na mě plně soustředil. Já si zase dávám záležet na tom, abych byla připravena a měla body, které potřebuju probrat. Z jeho strany si ale chci zajistit, že na mě má třicet minut ve své kanceláři, kde se díváme jeden na druhého, z očí do očí, a ne se někde chytne mezi řečí. Jednala jsem nedávno o něčem s americkou ambasádou a oni mi nabídli, že můžu přijít na nějaký raut a tam zaujmout pana velvyslance. Já jsem jim to odmítla. Buď jsme takoví partneři, že si najde patnáct minut, nebo nic. Abych ho od začátku naháněla mezi talířkami a skleničkami, tak to se omlouvám, to nelze. ■

Iva k Janovi docházela jednou měsíčně na hodinu a půl. Za velmi důležité považuje prostředí, ve kterém se mentoring odehrával.

ROZVODOVOST JE KOLEM 50 %, Z TOHO 51% ŽEN NEDOSTÁVÁ ALIMENTY NA DĚTI, TAKŽE ČTVRTINA JSOU SAMOŽIVITELKY.