

# BUDUJME SI ZDRAVÉ SEBEVĚDOMÍ

Magazín TOP PRÁVNÍ BYZNYS oslovil opět po roce téměř dvě desítky úspěšných zástupkyň české advokacie s tématy, která (nejen) v komunitě žen v právu rezonují. Co je podle nich v advokacii hlavní překážkou většího využití částečných úvazků? A mají návod na to, jak úspěšně budovat sebevědomí nastupující generace právniček a právníků?

## ZKRÁCENÉ ÚVAZKY

**Co je v advokacii hlavní překážkou většího využití částečných úvazků? A co je jejich největší přidanou hodnotou?**

### KARLA RUNDTOVÁ

#### partnerka Kinstellar

Z vlastní zkušenosti bych řekla, že hlavní překážkou pro širší využití částečných úvazků v advokacii je paradoxně naše vlastní kultura dokonalosti. Advokacie je obor, kde se často očekává vysoké nasazení, absolutní přístupnost a schopnost pružně reagovat na neočekávané požadavky klientů. Tato mentalita může být překážkou pro flexibilitu, kterou částečné úvazky vyžadují. Druhým limitujícím prvkem je (nebo spíše historicky byl) nedostatek představitosti a zkušeností na straně managementu, jakým způsobem kolegy či kolegyně s částečným úvazkem do obvyklého klientského provozu zapojovat, jakým způsobem je řídit, motivovat a poskytovat jim podporu, aniž by na to bylo ze strany ostatních pohlíženo jako na „speciální zacházení“. A co je největší přidanou hodnotou částečných úvazků? Částečné úvazky pomáhají v advokacii udržet talenty, které by jinak z advokacie odešly – například rodiče malých dětí, kolegy pečující o rodinné příslušníky nebo lidi, kteří chtějí čas věnovat i jiným aktivitám (například akademickým) mimo práci. Z toho pohledu považuji za zásadní připravovanou novelu zákona o advokacii, která konečně umožní vykonávat pozici advokátního koncipienta na částečný úvazek. Díky tomu budeme mít legální možnost, jak obohatit tým o kolegy a kolegyně s různorodými životními zkušenostmi a příběhy a zajistit, že advokacie zůstane otevřená pro lidi, kteří mají co nabídnout, ale hledají flexibilnější pracovní model.

### MARTINA PARUSOVÁ ZÍMOVÁ

#### advokátka Accace Legal

Největší překážkou je skutečnost, že práci advokáta nelze ve většině případů dělat tzv. „od – do“. Nápad klientské práce bývá nepravidelný a lze zpravidla jen obtížně nastavit, že advokát bude pracovat denně pouze určitý počet hodin. Současně platí, že klientovi nelze ve většině případů říci, musíte počkat, protože já pracuji každý den jen dopoledne nebo jen část týdne. To ale neznamená, že zkrácené úvazky v advokacii možné nejsou. Jsou. Pouze mají trochu jinou podobu než v jiných povoláních. Zkrácený úvazek v advokacii se projevuje spíše tím, že advokát má na starosti méně klientů a celkově měsíčně odpracuje méně hodin, které jsou však nepravidelně rozložené.

Největší přidanou hodnotou je, že advokáti pracující na částečný úvazek si této možnosti váží, jsou při práci efektivní, motivovaní, a jde-li o ženy, vrací se z rodičovské dovolené dříve než po několika letech.

### MARKÉTA CVRČKOVÁ

#### partnerka Taylor Wessing Česká republika

Mohu se vyjádřit i z pozice někoho, kdo částečné „úvazky“ – tedy práci nikoliv po celý pracovní týden – dlouhodobě využíval. U advokátních koncipientů vnímám jako hlavní překážku legislativní požadavek, který stanovuje nutnost plného úvazku. V této fázi kariéry to ale považuji za smysluplné, protože mladí právníci by se

měli své profesi věnovat naplno a částečné úvazky zde nepřinášejí velkou přidanou hodnotu.

U advokátů je naopak klíčové zajistit možnost skloubit kariéru s rodičovskými povinnostmi. Hlavní bariérou širšího využití částečných „úvazků“ je nutnost být dostupný tehdy, kdy to klient nebo situace vyžaduje, což se obtížně plánuje. Podle mých zkušeností se tato potřeba liší v závislosti na oboru práva a povaze poskytovaných služeb. Klíčem k častějšímu využití částečných „úvazků“ je proto výrazná flexibilita na obou stranách a vysoká míra spolupráce a koordinace, což však zároveň samo o sobě představuje největší překážku. Důležitým aspektem je i to, že advokáti v této pozici často odpracují více hodin, než odpovídá jejich smlouvě, ale za odměnu přizpůsobenou nižšímu úvazku. Pro advokátní kanceláře tak částečné úvazky představují určitou přidanou hodnotu, která je však vyvážena vyššími nároky na flexibilitu a organizaci. Domnívám se, že částečné úvazky se v advokacii stanou běžnějšími až v situaci, kdy bude výrazný nedostatek kvalitních advokátů ochotných pracovat bez časového omezení.

### SOŇA RAMPULOVÁ

#### manažerka marketingu a PR v PRK Partners

V případě advokátních koncipientů představuje překážku pro částečné úvazky stávající právní úprava, neboť zákon o advokacii je zatím zcela vylučuje. V legislativním procesu je ale právě teď novela, která částečné úvazky u koncipientů umožní. Pro advokáty žádné takové jasné zákonné omezení neplatí, problém je ovšem riziko omezené dostupnosti advokátů. V PRK Partners jsme přesvědčeni, že pro určitý typ práce lze kvalitní právní služby poskytovat i na částečný úvazek, a snažíme se vyhovět potřebám dotčených členů našich týmů, aniž by to jakkoli negativně pocítil klient. Plně si však u toho uvědomujeme specifika právní praxe, která kladou mimořádné nároky na časovou flexibilitu a dostupnost právníků. Klienti často vyžadují promptní reakce a operativní

řešení, což může u částečných úvazků působit potíže v důsledku omezené dostupnosti. Přesto vnímáme částečné úvazky jako příležitost především pro kolegyně a kolegy, kteří vychovávají malé děti nebo působí v akademické sféře. Klíčem k úspěšné implementaci částečných úvazků je nepochybně rozumný přístup a flexibilita obou stran a ochota si vzájemně vyhovět. A to se nám dlouhodobě daří.

### ŠÁRKA KUCHAROVÁ

#### advokátka PwC Legal

Zkrácené úvazky jsou komplikované v menších právních týmech a nejsou též vhodné pro všechny typy práce – např. v transakcích a projektech, které vyžadují velké nasazení v krátkém čase. Ve většině ostatních případů ale vhodné jsou a mohou z nich těžit obě strany. Advokátní kancelář obvykle získá loajální a efektivní osobu, která si dohodnuté úpravy úvazku váží, stále to není automatické v právní branži, a advokát/ka získá lepší work life balance, ať už s ohledem na rodinu, další vzdělávání nebo pěstování časově náročnějších koníčků, a stále bude moci dělat zajímavou práci v advokacii a udržet si know-how a kontakty ve své právní oblasti. Dle mého názoru stále panuje mezi partnery a vedoucími advokátních kanceláří obava, že to bude příliš složité pracovat s někým, kdo potřebuje částečný úvazek. Je to komplikovanější, ale je to velice dobře možné a společensky prospěšné. Myslím, že je třeba to vyzkoušet a teprve pak říci, proč se to případně neosvědčilo, a ne říkat předem, že to nejde. Já sama jsem byla jediná či jedna z mála s částečným úvazkem ve třech svých působištích a je to spíše o tom postupně proslapávat cestičky a ukazovat, že to jde. Vždy je to o vzájemné důvěře a nastavení. Všichni jako advokáti víme, že advokacie je služba klientovi a občas se nevejde do úřední pracovní doby, ale pokud k částečnému úvazku přistupují obě strany férově a zodpovědně a není to plno práce za částečnou odměnu, pak je to win-win pro obě strany.

## SEBEVĚDOMÍ NASTUPUJÍCÍ GENERACE

**Máte návod na to, jak úspěšně budovat sebevědomí nastupující generace právniček a právníků? A potřebuje i generace dnešních partnerek a partnerů v nějakém ohledu podporovat sebevědomí?**

### PAVLA KŘEČKOVÁ

#### head of banking, finance and real estate v KPMG Legal

Nerada generalizuji, protože každý člověk je jiný. Někteří mladí právníci mají sebevědomou povahu danou přirozeně, jiní na ní musí pracovat a posilovat ji. A v tom jim mohou zkušenější kolegové pomoci – zejména předáváním zkušeností, pozitivní motivací a oceněním dobře odvedené práce. Důležitou součástí tohoto procesu je také schopnost přijímat konstruktivní kritiku. Ta jim umožňuje získávat další cenné zkušenosti a posunout se dále, a tím přirozeně posilovat své sebevědomí. Zároveň je důležité, aby si nezaměňovali sebevědomí s ješitností a dokázali respektovat názory ostatních. To platí nejenom pro mladou generaci, ale vyplatí se to mít na paměti, i když stoupáte kariérním žebříčkem až na vrchol. Současná generace partnerů a partnerek by měla vnímat měnící se očekávání a nároky mladší generace. Neustálou výzvou je proto schopnost vést inspirativně, být otevřený změnám a uplatňovat nové přístupy místo setrvání u starých řešení.

### PETRA MYŠÁKOVÁ

#### partnerka CMS Czech Republic

Každý jedinec potřebuje ke svému růstu zdravé sebevědomí, to může získat a rozvíjet spoluprací s mentory, zkušenostmi nabytými od starších kolegů, a především kontinuální zpětnou vazbou. Sebevědomí totiž nepřichází samo a nelze jej získat přes noc – každá prezentace či samostatný úkol je krokem vpřed. Uznávejte sami sebe za to, co jste již dokázali! Úspěch nové generace partnerů, tak jako u té předchozí, často vyžaduje plné nasazení, zároveň je ale důležité nezapomínat na potřebu dlouhodobé péče o sebe i svůj tým.

## LUCIE JEŽKOVÁ

**partnerka Sokol, Novák, Trojan, Doleček a partneři**

Mladí kolegové bezesporu podporovat potřebují a děláme to u nás v kanceláři moc rádi. Ať už je to „věcně“ prostřednictvím kvalitního pracovního zázemí nebo pokud možno i prostřednictvím péče, která je jim věnována v rámci mimopracovních aktivit organizovaných kanceláří. Důležité je také s mladými právníčkami a právníky komunikovat nejen v rámci pracovních pokynů, ale i pokud jde i o jejich pohled na právní problém či angažování v kanceláři; považují za velmi užitečné sdělovat jim zpětnou vazbu, pokud jde o jejich práci. Je potřeba jim umožnit podílet se na právních kauzách tak, aby nebyli pověřováni jen nějakými dílčími činnostmi, ale aby byli „v obraze“, pokud jde o celou věc v celé její komplexnosti. Jen tak je bude jejich práce bavit. Na to by si měl každý seniorní právník najít čas a zprostředkovat mladým kolegyním a kolegům advokátní praxi v celé její šíři a rozmanitosti.

## MARTINA WALICZKOVÁ

**advokátka Bird & Bird**

Není možné doporučit jeden univerzální návod, který by měl pokrýt individuální priority, odlišné schopnosti, dovednosti a zkušenosti každého z nás, na kterých budujeme své sebevědomí v právní profesi. Jeden z aspektů, který však považuji za důležitý, je vlídné pracovní prostředí, které podporuje individuální profesní zájmy a reflektuje aktuální životní situaci. Důležité je také mít prostor samostatně se realizovat a rozvíjet tak svůj potenciál a pocit odpovědnosti za úspěchy i neúspěchy s tím spojené. S kariérním postupem se také mění profesní výzvy, kterým čelíme. Podpora sebevědomí je proto na místě ve všech stádiích, tedy i u partnerů

a partnerek. Nastupující generace na jednu stranu vzhlíží ke svým kariérně starším vzorům a jejich úspěchu, ale zároveň vnáší do fungování společnosti nové přístupy, což může probouzet nejistotu v tom, která z uvedených cest je ta správná. Nastupující generace by tedy měla být podporována v přesvědčení, že vždy existuje více než jedna možnost. Starší generace partnerů naopak může ocenit ubezpečení, že předávání zkušeností, podpora nastupujícího potenciálu, kreativity a nových osobností neoslabuje jejich vlastní hodnotu.

## MARIE GREMILLOT

**advokátka Schönherr**

Je důležité, aby si mladí právníci a právníčky již od začátku své kariéry budovali zdravé sebevědomí, a proto se v naší kanceláři snažíme vytvářet prostředí, které je v tomto podporuje. Juniorním kolegům dáváme příležitost zapojit se do různých projektů a svěrujeme jim odpovědnost, která odpovídá jejich schopnostem. Pokud prokážou, že jsou samostatní, zodpovědní a ke zpracování úkolů přistupují s nadšením, ale zároveň i s potřebnou dávkou pokory, mají možnost pracovat na velmi zajímavých mandátech, které je profesně i osobnostně posunou dál. Tím mohou získat cenné zkušenosti, posílit své dovednosti a naučit se jednat s jistotou. Zároveň jim průběžně poskytujeme zpětnou vazbu a podporu, aby se mohli neustále zlepšovat a rozvíjet. Sebevědomí je potřeba podporovat i u starší generace právníků a právníček, a to zejména s ohledem na aktuální využívání AI v právníce profesi. Toho může být docíleno kontinuálním vzděláváním i sdílením zkušeností s kolegy, třeba s těmi mladšími.

slím, že bez trochu talentu se to taky neobejde. Žádnou výhodu, ale na druhou stranu ani nevýhodu jako žena v této oblasti osobně nevnímám. Možná v počátcích jsem občas a jen u některých klientů narážela na přístup, že „byznys je pro velký kluky“. Tohle už mám ale naštěstí za sebou.

## BARBORA URBANCOVÁ

**partnerka Peterka Partners**

Prosadit se v oblasti BD nesouvisí ani tak s genderem, jako s povahou daného právníka a ochotou vystoupit z komfortní zóny. Je vhodné do něj zapojovat i úplné juniory tak, aby se s ním sžili a brali ho jako samozřejmost. I když určitou roli hraje přirozený talent, dají se BD dovednosti naučit a natrénovat. I introvert se dokáže v BD najít, je-li pro něj zvolena správná aktivita a motivace. Nám se osvědčilo účastnit se schůzek a akcí ve dvojici. Navzájem si představíme nové lidi a diskuze je živější.

## MAGDA OLYŠAROVÁ

**counsel White & Case**

Obecně platí, že času je málo a věcí, kterým by se člověk měl věnovat, je stále víc. Pokud se nechceme úplně zničit, je třeba prioritizovat věci podle jejich důležitosti a co nejvíce delegovat. Ženy mají nevýhodu v tom, že musí kromě práce, či rozvoje businessu, řídit také celou domácnost. Pak je těžké při tom všem na něco

nezapomenout. Já se snažím zaměřovat na to důležité a ostatní méně důležité věci brát s nadhledem. Business development v oblasti právních služeb pro mě hodně souvisí s osobním rozvojem. Věřím, že pokud se chceme prosadit, musíme hlavně poskytovat kvalitní právní služby ke spokojenosti klienta. Nemůžeme se stát obchodním zástupcem, který jen nabízí služby jiných a opomíjí svůj vlastní odborný rozvoj, a nelze se naopak jen zavřít do kanceláře a studovat. Žádný zaručený recept ale neexistuje a je na každém, aby si vyhodnotil, jaká akce nebo aktivita je ta prioritní.

## JIŘINA PROCHÁZKOVÁ

**partnerka Deloitte Legal**

Podle mého názoru je nejdůležitější nebýt na business development kanceláře sám. U nás v kanceláři se snažíme zapojit do business developmentu i juniornější kolegy, podpořit jejich nápady, talenty a chuť rozvíjet jejich vlastní business case. Rozvoj kanceláře u nás tedy rozhodně není jen záležitostí partnerů, a to je dobře. Pokud jde o ženy a business development, ženy jsou kreativní a empatické zároveň, dokáží tedy dobře vnímat potřeby klientů a prakticky na ně reagovat. Také k sobě často umí přitáhnout nové kvalitní kolegy. To vše růstu našeho byznysu prospívá. A úskalí pro ženy? Obchodní vztahy se samozřejmě navazují i na různých společenských akcích, kde se samotná žena dostává do situací, které muž prostě neřeší. Možná proto se někdy ženy zbytečně drží zpátky. ●

# BUSINESS DEVELOPMENT

**Jak se efektivně starat kromě své odbornosti také o business development kanceláře? Mají v tomto ohledu ženy někdy výhodu? Nebo je pro vás tato oblast v něčem naopak náročnější než pro kolegy-muže?**

## ADÉLA KRBCOVÁ

**partnerka Peterka Partners**

Od určitého stupně seniority považujeme business development za standardní součást povinností každého advokáta. Máme definované konkrétní úkoly v rámci BD, které spadají do celofiremní i pobočkové marketingové strategie. Jednotlivé kroky a výsledky řešíme na pravidelných schůzkách. Pomáhá nám marketingový tým a náš vlastní elektronický systém, který slouží nejen jako informační databáze, ale rovněž generuje a připomíná úkoly.

## PETRA BUDÍKOVÁ

**partnerka Rödl & Partner**

Efektivitu je třeba mít nastavenou ve všech oblastech kanceláře, tedy včetně této oblasti. Ideální stav je, pokud jsme schopni ji stále zdokonalovat, o což se stále snažíme. Důležitá je také strategie, kterou je třeba aktivně přizpůsobovat a umět se odlišit. Rámcový harmonogram na stanovená období umožní zjišťovat a realizovat posuny v této oblasti. Ženy musejí zpravidla intenzivněji plánovat,

pokud chtějí sladit pracovní a rodinný život. Jejich výhodu spatřuji v tom, že toto pak mohou snadněji přenést i do pracovní oblasti. Pro ženy může být naopak obtížnější se v této oblasti prosadit, neboť se lze ještě setkat i s očekáváními, že tato oblast přísluší více mužům. Za nejdůležitější ovšem považuji přenechat tuto oblast v rámci kanceláře těm osobám, kterým jsou vlastní schopnosti příslušné strategie, komunikace a vyjednávání, aby kancelář mohla růst a získávala potřebné příležitosti.

## MARCELA KÁŇOVÁ

**partnerka Rowan Legal**

Určitě to vyžaduje komplexní přístup. Alfou a omegou je podle mě právě ta odbornost, její udržování, soustavné prohlubování a schopnost umět ji ukázat, ať už v rámci publikační činnosti nebo zapojení do profesních organizací, konferencí a networkingu. Stejně důležité je ale i zaměření na klienta, proaktivní a flexibilní přístup, pochopení jeho byznysu a problémů, sledování nových trendů v oblastech, kde klienti působí, schopnost přinášet komplexní řešení, nikoliv jen prostou právní službu. Důležité je taky strategické myšlení a my-

Podcast Jaroslava Kramera

S  
PRÁVNÍČKY

Nový díl každé pondělí na **INFO.CZ** a  Spotify®