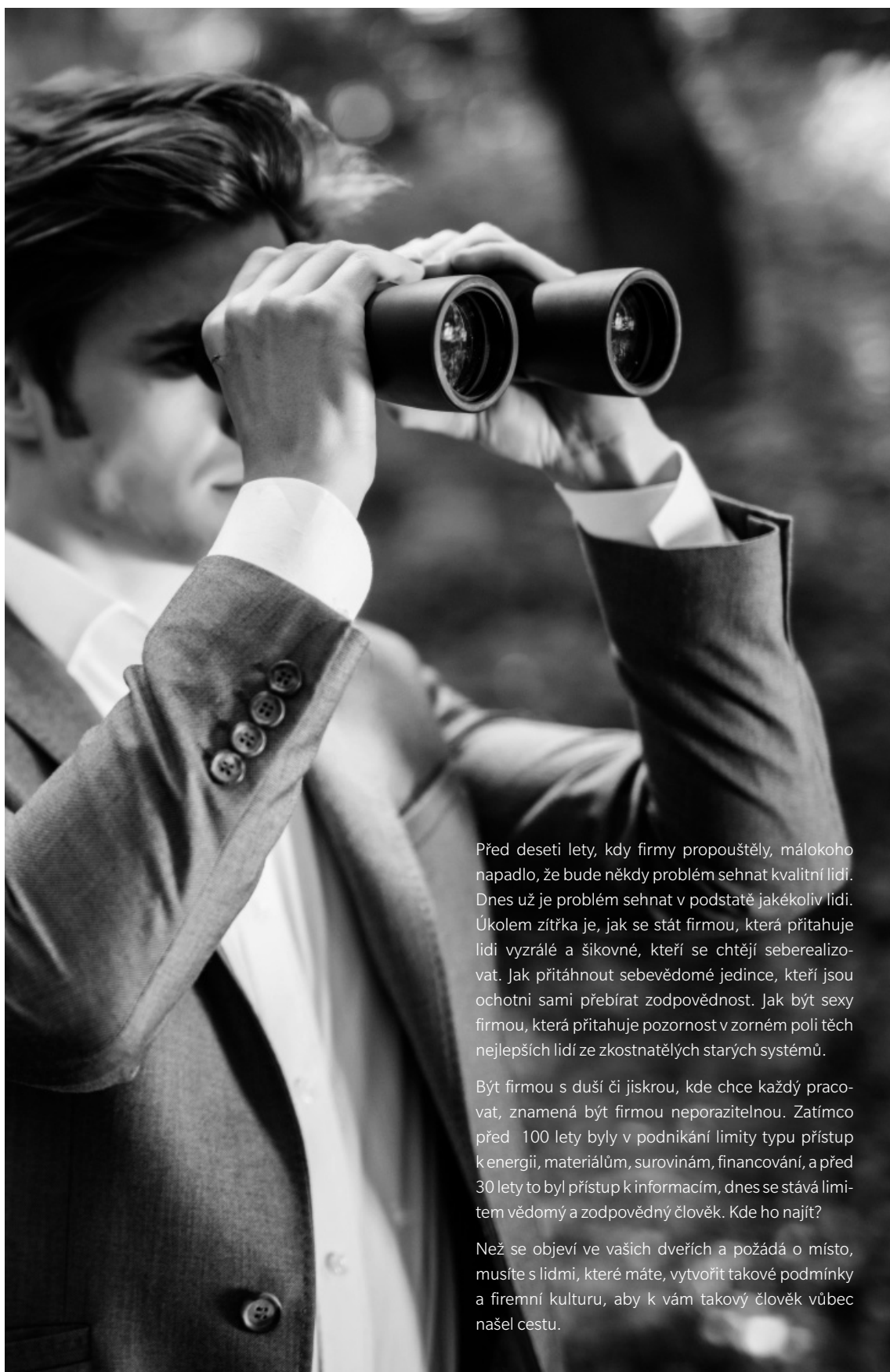


SPOKOJENÉ A VÝKONNÉ FIRMY



Před deseti lety, kdy firmy propouštěly, málokoho napadlo, že bude někdy problém sehnat kvalitní lidi. Dnes už je problém sehnat v podstatě jakékoliv lidi. Úkolem zítřka je, jak se stát firmou, která přitahuje lidi vyzrálé a šikovné, kteří se chtějí seberealizovat. Jak přitáhnout sebevědomé jedince, kteří jsou ochotni sami přebírat zodpovědnost. Jak být sexy firmou, která přitahuje pozornost v zorném poli těch nejlepších lidí ze zkostnatělých starých systémů.

Být firmou s duší či jiskrou, kde chce každý pracovat, znamená být firmou neporazitelnou. Zatímco před 100 lety byly v podnikání limity typu přístup k energii, materiálům, surovinám, financování, a před 30 lety to byl přístup k informacím, dnes se stává limitem vědomý a zodpovědný člověk. Kde ho najít?

Než se objeví ve vašich dveřích a požádá o místo, musíte s lidmi, které máte, vytvořit takové podmínky a firemní kulturu, aby k vám takový člověk vůbec našel cestu.

TŘI PILÍŘE PROGRAMU SPOKOJENÉ A VÝKONNÉ FIRMY

MANAŽERSKÁ AKADEMIE

Po deseti letech výběru vhodných cest lze říci, že Akademie našla takovou podobu manažerské akademie, která rozvíjí to, co je potřeba. Role manažera stojí na jeho manažerských dovednostech. Trend je takový, že nové dovednosti, před lety ještě přehlížené, se dnes stávají nutností a jsou dokonce vyžadovány i z center nadnárodních korporací.

Jádrem manažerské akademie je pět programů tvořících celek: Základy vedení lidí - Manažer koučem - Systemické vedení týmů - Spirálová dynamika - Facilitace. Mají různé levely obtížnosti a jsou certifikované. Firmám Akademie nabízí dlouhodobou podporu, kdy si klient nemusí lámat hlavu, koho a co učit. Výcviky jsou vyzkoušené a prověřené v mnoha oblastech podnikání a v zásadě je jedno, jestli dovážíte potraviny nebo vyrábíte autosoučástky. Manažer prochází několikaletým komplexním procesem, kdy si osvojí všechny potřebné dovednosti pro svou roli.

Stejná témata se objevují na různých úrovních – je tu cesta pro ředitele, pro top-management i pro dílenské mistry. Důležitý je moment, kdy různé úrovně řízení po výcviku sdílí společný jazyk.

SPOLEČNÉ AKTIVITY

Dovednosti jednotlivce jsou celkem k ničemu, pokud je nedovede zapojit do funkčního organizmu spolupracujícího týmu. Zvlášť proto Akademie nabízí programy zaměřené na týmové fungování. Do Libchav jezdí týmy (podmnožiny firemního systému), aby se zdokonalily ve skupinových dovednostech. Nebo se naladily na společnou notu, dýchaly ve společném rytmu.

Objevují se zde témata inovací, komunikace, improvizace, kreativity, vzájemné podpory, společných zážitků, sdílené radosti a objevování. Pracuje se s vizí, s hodnotami, se synergií. To vše prostřednictvím aktivit, které při nezúčastněném pohledu zvenčí působí snad trochu dětinsky, protože jsou jednoduché a hravé.

Jestli bude skupina složená z 10 nebo 50 členů, to už domlouvají lektori Akademie se zadavatelem, aby forma práce odpovídala síle skupinové dynamiky. Něco jde lépe dělat v intimně osvětlené místnosti, pro něco je vhodnější příroda pod otevřeným nebem. Na všechny eventuality je Akademie připravena.

ROZVOJ OSOBNOSTI

To, že někdo něco umí, že obstojí ve své roli, ještě neznamená, že je lídrem. Dobrý manažer skvěle ovládá schopnosti z oblasti řízení, ale ještě není lídrem. Tím se může stát až jako vyzrálá lidská osobnost. Nelze ho to naučit, ale Akademie má programy podporující člověka v jeho zrání. Je to niterný proces a vyžaduje ještě trochu něco jiného než píli a nasazení. Dokonce jsou tu nezbytná zastavení a relaxace, aby něco uvnitř mohlo proběhnout.

Dalo by se hovořit o rozvoji emoční inteligence, o sebeuvědomování, posilování osobní energie, ale zrání osobnosti je ještě mnohem komplexnější. Jde vlastně o celkový přístup člověka k životu a světu.

Zralý a moudrý člověk získává nadhled nad rolími, které v životě hraje, a přistupuje k nim s mnohem větší lehkostí. Už neztotožňuje sebe a svou roli, může si dovolit být v některé slabý a v jiné úžasný. Přes všechny rozpory vnímá integritu své osobnosti a nebojí se o ní. Stojí ve své síle, ve svém středu, vybalancovaný a neochvějný.

ROZVÍJÍ DOVEDNOSTI JÁ

ROZVÍJÍ ZAOJENÍ DO MY

ROZVÍJÍ ZRALOST A MOUDROST

JAK AKADEMIE PRACUJE

Individuální koučink

Kouč průvodce podporuje člověka (formou otázek) na cestě ke stanovení cílů, vytváření vize, strategických plánů, hledání talentu a rozvoje vlastních schopností.

Týmový koučink

Témata jsou podobná jako u individuálního koučinku, ale pracuje se s týmem různé velikosti. Cíle, plány, vize jsou vytvářeny společně se záměrem vytvořit konstruktivní a sladěný tým.

Skupinový koučink

Jde o rozvojový proces každého účastníka s využitím vzájemné inspirace a sdílení ve skupině. Účastníci mohou být z jedné společnosti či týmu, ale také mohou být spojeni podobným zájmem, cílem či zkušeností.

Mentorink

Zatímco u koučování kouč nezasahuje svými názory či nápady do obsahu klientových myšlenek, u mentorinku může mentor vstoupit do expertní role. Pak může nabídnout svůj názor, zkušenost či znalost prostředí, ve kterém se klient pohybuje.

Supervize

I ten nejvýše postavený manažer či ředitel potřebuje zpětnou vazbu od někoho nezájatého zvenčí. Supervize je způsob, jak ve vymezeném chráněném čase může klient reflektovat svou práci, uvědomovat si své chyby, nacházet řešení a budovat svou sebejistotu.





PRO KOHO JE URČEN PROGRAM SPOKOJENÉ A VÝKONNÉ FIRMY

Když se firma, která vyrostla z několika nadšených jedinců, dostane do fáze zaměstnávající 70-200 lidí, jednoho dne přijde moment, kdy ji nabídka služeb Akademie začne oslovovat. Lidé v roky fungující firmě jsou dost unavení, ale neví, jak dál. Prodat firmu? Zakonzervovat? Vývoj ustrnul. Přichází čas na restart, kterému se v Akademii říká změna firemní kultury. Ta je ve své podstatě změnou distribuce moci – zodpovědnost je předávána níž. U firem se 70-200 zaměstnanci mohou být pozitivní změny vidět už za dva, tři roky. U korporátních klientů také existuje možnost změny, ale proces trvá déle.

DISTRIBUCE MOCI

Distribuce moci je vlastně distribucí kontroly. V určité vývojové fázi růstu firmy je kontrola zajisté nezbytná a prospěšná. Lidé ve firmě ještě nejsou natolik osobnostně a dovednostně vyzrálí, aby mohli převzít zodpovědnost. Ale ve chvíli, kdy už osobnost a role u lidí níže není limitem, lidé jsou zralí převzít zodpovědnost, musí se začít distribuovat moc na nižší úroveň. Samostatné buňky už si začínají žít svým životem a nežádají kontrolu, chtějí samy rozhodovat.

Tento vývojový skok – od kontroly shora k samostatnému týmu (pobočce, dceři) nyní čeká spousta českých i nadnárodních firem.

ZAMRZLÁ FIRMA

Zamrzlá firma se pozná podle toho, že nedistribuje moc a drží ji centralizovanou tak dlouho, až u firmy pracují lidé jen kvůli penězům. Jiná katastrofa nastává, pokud progresivně uvažující firma distribuuje moc ještě dříve, než k tomu lidé dozráli. Pak nastává chaos. Kdo nemá dovednosti, jak pracovat s mocí, tomu nemůžete moc předat.

Ale pokud jste doteď jako šéf dělali maximum pro to, aby moc a zodpovědnost neměl, pak se nemůžete divit, že tyto dovednosti nemá.

A zde jsme u jádra toho, jak může Akademie pomoci vaší firmě. V procesu změny firemní kultury nižší patra řízení připraví na převzetí moci a vyšší patra připraví na to, co budou dělat, až nebudou nařizovat a kontrolovat. Jinými slovy - je možné naučit se dovednostem, jak pracovat se získanou mocí, a je možné podpořit zrání lidí, aby byli schopni moc převzít.

MOTIVACÍ JE SEBEREALIZACE

Pokud chci mít kvalitní lidi, musím vytvořit prostor, aby se tito lidé seberealizovali. Seberealizace je základní lidskou potřebou, hned po tom, že mám co jíst a kde spát. Jsou sice lidé, kterým vyhovuje direktivní způsob řízení, jasně dané úkoly a nulová zodpovědnost, ale to nejsou kvalitní lidé do managementu, o které nám tu jde.

SVOBODA A ZODPOVĚDNOST

Člověk, který se cítí ve své roli kompetentní a sebejistý, má dost odvahy na to, aby zkusil věci dělat jinak, než to viděl u předchozích generací. Moudrost „starých“ získaná praxí má velkou váhu, ale jejich dovednosti a techniky už v současné době vůbec nemusejí fungovat. A právě dobře připravený manažer (po stránce dovedností i vyzrálosti) si dovolí přijmout velký podíl moci a s tím spojený stejně velký díl zodpovědnosti. Cítí se svobodný, může tvořit nové systémy a může posunout firmu o pořádný kus dál.

Definici zodpovědnosti by mohlo být – já jsem vlastníkem odpovědi na otázky. Nehledám odpovědi u druhých, ale u sebe. Jinou definicí je – já mám v každé situaci možnost volby. A jsme opět u svobody. Svoboda a zodpovědnost mají k sobě tak blízko, že je nelze oddělit.

17%

Tolik lidí v managementu - podle výzkumu Gallupova institutu - skutečně převzalo zodpovědnost spojenou s mocí, která jim byla svěřena.

LIMITY A PŘEKÁŽKY Z PRAXE

Nerealistická očekávání

Akademie už odmítá objednávky od šéfů, kteří požadují koberecové nálety. Věta: „Rozhodli jsme se tento rok, že změním firmu od základů!“ svědčí o tom, že šéf cítí potřebu změny firemní kultury, ale vůbec netuší, co to obnáší. Na to odpovídáme: „Fajn, kdy přijedete vy, šéfe? Vy budete nositelem změny.“

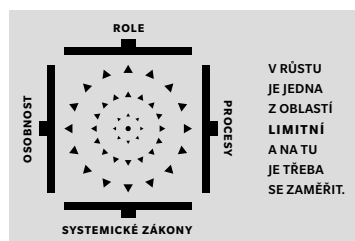
Limity procesů

Procesy ve firmě mohou být nastaveny tak, že nově nabytým dovednostem nepřejí. Starý osvědčený proces (jak děláme porady, jak děláme inovace apod.) se pak dostává do rozporu s dynamikou změny.

Limity šéfa

Firma nemůže přerůst svého šéfa. Nelze udělat větší změnu než takovou, jakou si je schopen šéf představit a podporovat. Pokud šéf na sobě nepracuje a

jeho podřízení ano, může mít brzy pocit, že ho podřízení přerůstají, a nevědomě začne potřebné změny brzdit.



Limity jednotlivců

Nezralost osobnostní se pozná tak, že manažer je skvělý ve své roli, ale jako člověk má do stability a moudrosti daleko. Nedostatek dovedností je jiný typ překážky – jinak vyzrálá osobnost nemá potřebné dovednosti, které jsou potřeba ke změně.

Část je rychlejší než celek

Část firmy, kde na sobě manažer

i tým pracují, začne vynikat nad zbytkem společnosti. Pak nedochází k celkové změně firemní kultury, ale k pnutí mezi různými úrovněmi kultury.

Vztah matka-dcera u korporací

Někdy může být matka brzdou změny ve firemní kultuře dceřině společnosti. Ale může to být i naopak, matka by si přála potřebné změny ve svých dcerách, ale lidé zde ještě nejsou připraveni - ani osobnostně, ani dovednostmi. Na vlastní emancipaci si pak netroufají, i když je jim přáno.

Nedokončený proces

V průběhu procesu změny dojde např. k prodeji firmy. Ale kupec a nový majitel má kulturu na nižší, zastaralé úrovni. Protože kvalitní lidé už byli připraveni dělat věci jinak a nemohou se vracet do minulosti, odcházejí.

ROZDÍL JE VIDĚT

PŘÍSTUP AKADEMIE KE ZMĚNĚ

KOMPLEXNOST A NÁVAZNOST

Vytváření firemní kultury vyšší úrovně si žádá mnoho dílčí práce. Pracuje se v různých oblastech lidského fungování a používají se různé techniky. Důležité je, že dílčí změny na sebe navazují a doplňují se. Jde o jakousi stavebnici, skládají se do celku. Začíná se od základů, které se potom rozšiřují, přidávají se další dílky (dovednosti, nové úhly pohledu, rozšiřování vědomí). Ředitel firmy tak může posilovat určité slabé stránky svého managementu nyní a jiné právě objevené třeba napřesrok, aniž by utrpěla integrita procesu změny.

DLOUHODOBOST

Proces změny firemní kultury trvá určitý čas a lze vysledovat určité fáze, které jsou předvídatelné. Někdy je potřeba se k určitým tématům vracet, dokud nedojde k pochopení a osvojení. Jindy má management firmy určitou dovednost tak dobře zažitou, že lze poskočit rychle kupředu. Trvání se těžko odhaduje dopředu, protože se jednotlivé

kroky řeší v průběhu procesu změny, podle potřeb klienta. Obecně lze říci, že po 3-5 letech práce všichni ve firmě cítí výrazný posun kupředu.

ZKUŠENOST

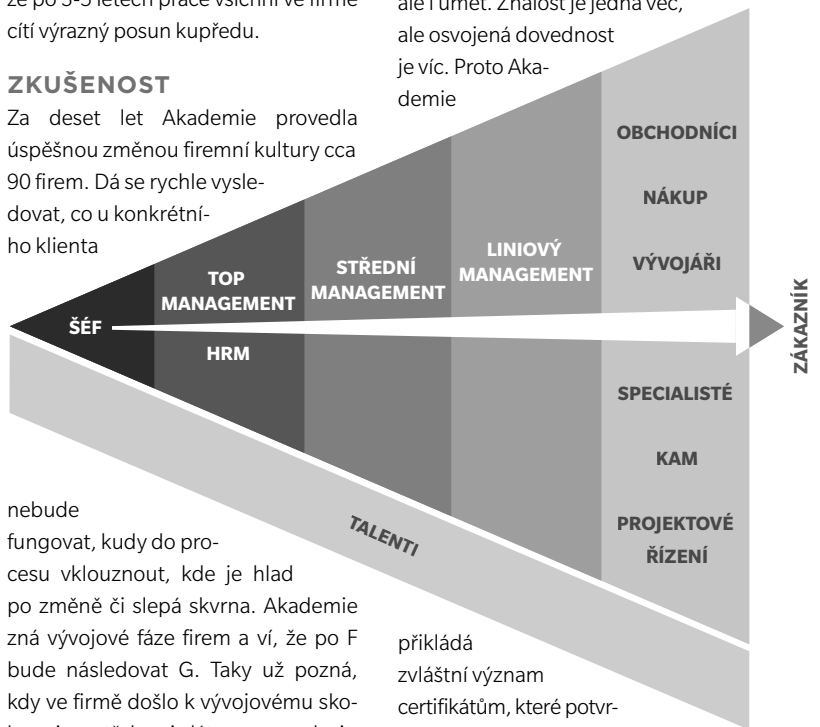
Za deset let Akademie provedla úspěšnou změnu firemní kultury cca 90 firem. Dá se rychle vysledovat, co u konkrétního klienta

nebude fungovat, kudy do procesu vklouznout, kde je hlad po změně či slepá skvrna. Akademie zná vývojové fáze firem a ví, že po F bude následovat G. Taky už pozná, kdy ve firmě došlo k vývojovému skoku a je potřeba si dát pauzu, oslavit, oddechnout, vstřebat.

Aby bylo možné změnu ve filozofii firmy vidět, je třeba na ní po určitou dobu pracovat a být trpělivý. Zde jsou základní kameny, na kterých Akademie staví:

CERTIFIKACE

Manažer musí určité věci nejen znát, ale i umět. Znalost je jedna věc, ale osvojená dovednost je víc. Proto Akademie



příkladá zvláštní význam certifikátům, které potvrzují, že absolvent daného kurzu danou věc opravdu umí a může jít dál.

Mnoho kurzů a školení nabízí lákavé, instantní řešení zabalené do moderních názvů. Přístup Akademie je jiný. Upřímně se zabývá rozvojem člověka i celých týmů. Jde do hloubky. Výjimečné prostředí umožňuje koncentraci na důležité. Špičkový servis doprovází vždy upřímný úsměv. A hlavně: Lektori, kteří si již mnohým v životě prošli, mnohé dokázali, člověka provázejí v tom, aby se rozvíjel v tom, co sám potřebuje. Žádné instantní recepty.

Pokud člověk chce změnu, v Akademii vedené Zdeňkem Štěpánkem si jí musí odmakat. Výsledky jsou ale dlouhodobé a stojí za to.

Petr Suchánek
jednatel Sulko - český výrobce oken

Naše spolupráce s Akademií začala poměrně nenápadně, koučinkem jednoho leadera z týmu vedení společnosti. Dále se rozvinula v týmový koučink a smysluplný systém spolupráce, Akademie se tak stala průvodcem mého leadershipu.

Nové úhly pohledu nám pomáhají pochopit aktuální situaci, očekávání od korporace a podporují dynamiku týmu, baví nás to.

A výsledky? Ty jsou vidět standardně v klíčových ukazatelích KPI a hlavně slyšet ve zpětné vazbě od našich zákazníků a návštěvníků.

Jiří Vaverka
ředitel závodu Tenneco Clean Air Hodkovice

Věřím, že s inspirací a znalostmi získané v Akademii startujeme novou éru firmy.

Jindřich Valenta, majitel české značky elektrospotřebičů Concept

PRŮVODCI PRO VÁS

AKADEMIE



Eva Mohauptová



Zdeněk Štěpánek



Helena Futerová



Jiří Šmejkal



Simona Trávníčková



Martin Holčík



Jan Zeman



Pavlína Žďárková

Chcete si promluvit a získat inspiraci, jak rozvíjet svůj tým, jak rozvíjet sebe? Napište nebo zavolejte Kateřině. Kateřina se stará o naše zákazníky a ráda vám se vším pomůže či poradí.



Kateřina Schediwá
tel.: +420 773 562 888
schediwa@akademiesro.cz