

VAŠICH POSLEDNÍCH 60 A PRVNÍCH 100 DNÍ

Unikátní příručka Vašeho šťastného onboardingu

3,6
ROKU

životnost manažera
v roli se za posledních
5 let snížila ze 4,5 na
3,6 roku

65%
MANAŽERŮ

odchází ze své role během
6 až 24 měsíců, pokud si
nenaplánují během prvních
120 dnů milníky.

92%
MANAŽERŮ

se nedostatečně věnuje
integraci v nové roli
a finálně si tak blokuje svůj
dlouhodobý rozvoj kariéry





1.

UMĚNÍ ODEJÍT.

2.

**PRVNÍ DOJEM UDĚLÁTE JENOM
JEDNOU, DRUHÉ ŠANCE NEEEXISTUJÍ!**



3.

**POCHOPTE JAK FUNGUJE VAŠE FIRMA,
KONKURENCE A SOUČASNÝ TRH.**

4.

BUDUJTE VZTAHY A VAZBY.



5.

PŘINESTE PRVNÍ VÝSLEDEK.



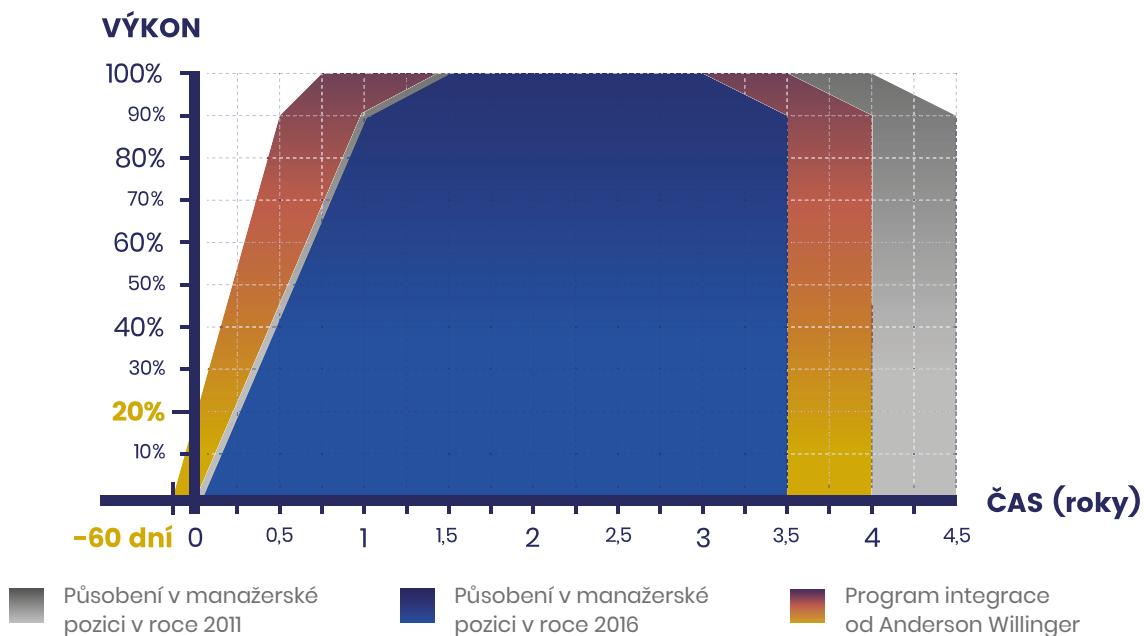
6.

**VYTVÁŘEJTE VZTAHY, INOVUJTE,
MOTIVUJTE.**



INTEGRACE V NOVÉ MANAŽERSKÉ POZICI

Průměrná délka působení manažerů v jejich pozici se zkracuje. 100% výkonu před **5 lety** dosahoval manažer v období **1,5 roku** a jeho průměrná doba v jedné pozici byla **4,5 roku**. V současné době je to však jen **3,6 roku**. Pokud se s integrací začne již před nástupem, **manažer dosáhne 100% výkonu již za 9 měsíců**.



POROVNÁNÍ PRŮMĚRNÉ DOBY V JEDNÉ POZICI:



1.

JAK NEJLÉPE ODEJÍT

**BLOK
OBSAHUJE
TÉMATA:**

Dokument pro Vašeho nadřízeného

o stavu Vaší role, zodpovědnosti a projektech, klíčových kontaktech.

Systematické osobní setkání s klíčovými lidmi

v organizaci i mimo ni pro poděkování
nikoliv hledání nové role.

Písemné poděkování

interně či přes sociální síť.

Seznam top talentů,

kterí si zaslouží povýšení v rámci organizace
a proč.



**VE SKAUTECH JE JASNÉ PRAVIDLO.
VŽDY PONECHTE MÍSTO V LEPŠÍM
STAVU, NEŽ JSTE HO PŘEVZAL-A.**

- Napište si hlavní zodpovědnosti, na kterých jste pracovali, co se podařilo a co doporučujete jako hlavní body k dotažení.
- Sepište si seznam všech klíčových lidí, kteří mají rozhodující vliv, včetně kontaktů.
- Připravte si seznam všech hlavních problémů, které je důležité řešit a proč, včetně oblastí, které jsou otevřené a jsou nutné k dořešení.
- Udělejte stručné shrnutí silných a slabých stránek Vašeho týmu, včetně jejich očekávání na další kariérní vývoj.
- Vyhotovený dokument v písemné podobě předejte svému nadřízenému.
- Připravte krátké písemné poděkování Vaším nadřízeným, kolegům a podřízeným, včetně informace o Vašem odchodu.
- Připravte si jmenný seznam osob ze společnosti i mimo ni, osobně jim zavolejte, nebo je pozvěte na kávu, kde jim poděkujete.
- Nezapomeňte ani na seznam osob, kteří si ve společnosti zaslouží povýšení. Spojte se s jejich šéfy a poděkujte jim za konkrétní lidi. Uveďte, jak Vám pomohli a proč.
- Lidé si zapamatují mnohem více, jak se s Vámi cítili, než co jste ve společnosti dělali. Buď na Vás zapomenou nebo Vám jednou rádi zvednou telefon. Umění odejít se ctí, vyžaduje pokoru, a to něco říká o tom, kdo jste.

PRVNÍ DOJEM UDĚLÁTE JENOM JEDNOU, DRUHÉ ŠANCE NEEXISTUJÍ!

**NAČTĚTE VŠECHNY
DOSTUPNÉ MATERIÁLY**



IDENTIFIKUJTE SPRÁVNĚ KLÍČOVÉ STRANY A OSOBY



Neostýchejte se domluvit si neformální schůzky s klíčovými hráči ještě před nástupem.

**ZORGANIZUJTE SI TELEFONNÍ HOVORY NEBO OSOBNÍ
SCHŮZKY S PRO VÁS KLÍčovými HRÁČI.**



**POSTAREJTE SE SAMI,
ABYSTE OD SAMÉHO
ZAČÁTKU VE FIRMĚ
MOHLI ZAČÍT IHNE
EFEKTIVNĚ PRACOVAT**



**ROZHODNĚTE SE, JAKÝ ZPŮSOB PŘIJETÍ NOVÉ KULTURY
JE PRO VÁS OPTIMÁLNÍ**

Uvědomte si, že odivání je součástí kultury firmy i Vaší osobní kultury. Dbejte o sebe. Oděv je důležitý pro Vaši image.



**PŘEMÝŠLEJTE O VIZI A STRATEGII
FIRMY – POZDĚJI MUSÍTE NASTAVIT
VIZI A STRATEGII VAŠEHO TÝMU TAK,
ABY ODPOVÍDALA VIZI A STRATEGII
CELÉ FIRMY.**



2.

NEJLEPŠÍ PRVNÍ DOJEM

A

Identifikujte správně
klíčové strany a osoby
UP, ACROSS, DOWN

B

Postarejte se sami,
abyste od samého
začátku ve firmě mohli
začít ihned efektivně
pracovat, zajistěte si
potřebnou techniku
a vybavení

C

Zorganizujte si telefonní
hovory nebo osobní
schůzky s pro vás
klíčovými hráči ještě
před nástupem

D

Připravte prezentaci
pro svůj tým

A

Chcete-li uspět, musíte přesně vědět kdo je kdo. Nastudujte přesně organizační strukturu. Požádejte HR, aby Vám k dispozici v rámci vstupních materiálů poskytli organizační strukturu nejlépe s popisem rolí. Pojmenujte si klíčové role a klíčové osoby v těchto rovinách:

1. NADŘÍZENÍ

Od těchto osob získáváte informace o směru firmy. Zjistěte, co se od Vaší role ve firmě a v týmu očekává. Snažte se poznat vašeho šéfa – jaká je to osobnost a kdo a jací jsou jeho šéfové – i ti se na vás mohou ptát. Může jít o majitele nebo významné akcionáře, členy dozorčí rady a podobně. Rovněž potřebujete vědět, jaká je nálada ve společnosti a top manažerském týmu a jaká hlavní úskalí nebo projekty společnost řeší.

Váš šéf Vás pravděpodobně vybíral osobně. Proto víte KDO, ale nevíte JAK. Potřebujete zjistit, co se od Vás přesně očekává a jaký způsob komunikace Vás šéf preferuje, protože ta bude podstatná pro vaše dlouhodobé setrvání v zatím nové pozici. Zjistěte, jestli je to člověk, který preferuje spíše **OTEVŘENOU tedy PŘÍMOU** komunikaci nebo **FORMÁLNÍ tedy UZAVŘENOU** komunikaci. Dále u jeho osobní asistentky zjistěte, jak je zvyklý plánovat si schůzky s kolegy na vaší úrovni – jaký je interval – týden, 2 týdny, měsíc a jak schůzka probíhá, co očekává.

2. SPOLUPRACOVNÍCI

U těchto osob budujete vzájemné pochopení. Kdo jsou Vaši spolupracovníci na stejné úrovni – kdo je kdo tj. osoby a odpovědnosti. Budou to vaši partneři při vyjednáváních o projektech i problémech směrem výše jako např. finanční ředitel, výrobní ředitel, marketingový ředitel apod. Protože jsou ve stejné pozici jako vy, také potřebují “spřízněné osoby” a určitě přivítají váš vstřícný krok směrem k nim.

3. PODŘÍZENÍ

Analyzujte současnou realitu a potřeby. Ptejte se svých lidí, co řeší a jak jim můžete být nápomocní. Jak vypadá Váš tým a z jakých osobností se skládá, jak vypadá jeho současná organizační struktura a odpovědnosti. Také potřebujete vědět, kdo je nejsilnějším článkem vašeho týmu a jestli měl zájem o vaši pozici příp. se účastnil interního výběrového řízení. Později budete muset dostat správné lidi do správných rolí.

B

Požádejte HR případně IT oddělení o technické prostředky a kancelář a její vybavení nezbytnými pomůckami pro vaši práci tj. především telefon, notebook a e-mailovou schránku, flipchart nebo popisovací tabule do kanceláře, projektor, stůl pro omezený okruh osob na malý meeting, parkovací stání apod. Mluvíme zde o **TECHNICKÝCH PROSTŘEDCÍCH**, nikoli o novém gauči nebo novém psacím stole do vaší kanceláře, to raději nechte na později, pokud nejste k těmto požadavkům vyzván někým z firmy.



Přednástupní rozhovory nebo neformální večere s vaším šéfem před nástupem do firmy (může být i s manžely / manželkami) jsou schopny změnit celkovou situaci, je to tzv. GAMECHANGER. Máte tak větší šanci, že vaše komunikace s těmito lidmi bude později méně formální, protože získáte náskok.

Zatím totiž ještě nejste zaměstnanec a můžete se ptát, navazovat spojení, učit se a zjistit podstatné věci tak, že budete POUZE POZORNĚ NASLOUCHAT A OPATRNĚ SE PTÁT a uděláte si tak své osobní “due diligence”.

Pravidlem je, že nesdělujete žádné své názory. Ještě na to není čas. NEHODNOŤTE! Nenechte se do takové situace vmanipulovat. Pouze naslouchajte, abyste se dověděli co nejvíce. Nejpodstatnější v rámci vaší přednástupní konverzace je především VAŠE UČENÍ, OBJASNĚNÍ OČEKÁVÁNÍ a informace o tom, co máte IMPLEMENTOVAT a jestli má být vaše asimilace ve firmě spíše klidová nebo se od vás očekává, že budete nositelem ŠOKU (rozuměj ZMĚNY) a to také záleží na tom, v jaké pozici na trhu zrovna firma je a jaké je vaše ZADÁNÍ.

Důležitá je celá struktura vaší diskuse s těmito novými lidmi z firmy – proto raději začínejte otázkou typu “Řekněte mi něco o sobě”, abyste poznali člověka a ne jen jeho a vaše “business issues”.



Rozhodněte se jakým způsobem se chcete asimilovat v nové kultuře. Budete postupně pronikat pomalu nebo učiníte malé změny a částečně se přizpůsobíte nebo je vaším úkolem od akcionáře nebo top managementu způsobit v organizaci šok a změnit kulturu? Změna kultury organizace je zcela ojedinělým zadáním v rámci nástupu do nové organizace.



DŮLEŽITÁ ZPRÁVA PRO TOP MANAŽERY

Začněte vytvářet vztahy už před nástupem – nejlépe neformální cestou. Získáte tak náskok. Neostýchejte se domluvit si neformální schůzky s klíčovými hráči ještě před nástupem. Váš úspěch je tvořen z 50% skvělou komunikací a výbornými a hlavně koncepčními vztahy směrem nahoru a z 50% skvělou komunikací a výbornými vztahy směrem dolů a na vaší úrovni.

Se svým týmem udělejte asimilační setkání (setkání, během kterého byste se měli poznat a sjednotit si společné zadání, návod jak jej udělat najdete na konci naší příručky).

„Asimilační setkání“ je setkání s kolegy plné otázek a odpovědí, nejlepší je nechat svůj nový tým zodpovědět otázky písemně. Přílohou vzor takového dotazníku naleznete jako součást naší příručky.

CO JE KLÍČOVÉ:

- Již před nástupem chápat své ZADÁNÍ
- Vnímat, čí podporu v managementu (které osoby) budu potřebovat pro prosazování klíčových částí svého zadání



SJEDNEJTE SI SCHŮZKY S NADŘÍZENÝMI A KOLEGY, POCHOPTE JAK FIRMA FUNGUJE – JAKÁ JE VE FIRMĚ ATMOSFÉRA, KULTURA, JAKÉ JSOU INTERNÍ VAZBY.



ZÍSKEJTE VŠECHNY DOSTUPNÉ INFORMACE A JAK UVNITŘ FIRMY FUNGUJÍ PROCESY.



3.

POCHOPTE JAK FUNGUJE VAŠE FIRMA, KONKURENCE A SOUČASNÝ TRH. PRACUJTE S TÝMEM.

První měsíc v nové pozici (0 – 30 dnů)

A

Asimilační setkání

B

Poznání trhu a konkurence. Pochopení základních faktů. Právní aspekty.

C

Pochopení a poznání ZDROJŮ

D

Práce s týmem

E

Nastavení cílů (týmu, které odpovídají „big picture“)

F

Legal (Právní pravidla a Compliance ve firmě)



První tzv. ASIMILAČNÍ SETKÁNÍ vám umožní pochopit a poznat váš tým, seznámit se s osobnostmi a jejich prioritami, poznat jejich hodnoty, vlastnosti, zaměření jejich osobnosti.

KROK 1

všechny otázky, které budete klást svým podřízeným musíte zodpovědět i vy sám. Začněte svým krátkým představením a poté předejte slovo svému týmu a naslouchejte jeho odpovědím.

KROK 2

1. Osobní profesní profil a poté osobnostní profil – očekávání, sny a představy ale také předsudky a obavy
2. Názor na týmové priority, vnímání práce v týmu a rozdělení práce v týmu, styl práce, způsob komunikace v týmu... a co se teď říká
3. Otázky by se měly týkat toho, co by měl lídr vědět o organizaci a jak do ní zapadá, prioritách, očekáváních a předpokladech (souvisí se ZADÁNÍM)... a nakonec se také dovědět, co se říká

TÝM BY MĚL TAKÉ ZODPOVĚDĚT NÁSLEDUJÍCÍ OTÁZKY A PREZENTOVAT JE:

1. Co by měl nový manažer vědět, aby mohl být ve své roli úspěšný:
Co jsou 3 hlavní cíle, problémy?
Jaká jsou tajemství efektivity?
Máte nějaké dobré nápady pro nového lídra, chcete mu je představit?
2. Které významné problémy je potřeba řešit ihned?
Existují nějaká rychlá řešení, o kterých je potřeba vědět
Jsou nějaká obtížná témata v našem oboru nebo firmě, o kterých nový lídr musí vědět
3. Ostatní otázky nebo nápady?
Položte alespoň jednu otázku, na kterou jste se báli zeptat
Máte pro mne nějaké další zprávy?

KROK 3

Nový manažer se s pokorou vrátí k týmu, aby zodpověděl otázky, naslouchal a od týmu se učil...

Zeptejte se svých lidí v dotazníku minimálně na následující:

Rychle pochopte základní fakta z oblasti FINANČÍ, PROCESŮ A WORKFLOW a PROJEKTY BĚŽÍCÍ VE FIRMĚ

FINANCE

- P/L tabulka balance sheet a cash flow – naučte se v nich rychle číst a správně je chápat
- Analýza nákladů a jejich struktury a jak se odráží ve výkazech – projděte náklady vašeho oddělení a pracujte s nimi, pochopte jejich vliv na celou firmu
- Vnímejte, jaký je váš konkrétní vliv na provozní kapitál firmy a cash flow
- Pochopte reportovací tabulky – pomůže vám s tím oddělení controllingu
- Pokud jste akciová společnost, chápejte správně podstatu akciového trhu a jeho pravidla
- Všechny základní finanční ukazatele, které mají vliv na firmu, můžete prozkoušet, projít a zažít v zážitkové finanční hře, kde si fyzicky ověříte vnímání své i svých kolegů, na kolik je kdo schopen pochopit vliv jednotlivých rozhodnutí na finanční zdraví celé firmy a na procesy ve firmě – je to v podstatě jediný způsob, jak opravdu zažít, jak svými rozhodnutími ovlivňujete chod celé firmy z pohledu jejího finančního zdraví.

Rada zkušeného finančního ředitele:

Firmy měří svoji úspěšnost skrze finanční ukazatele a čím výše ve firmě stoupáte, tím větší část energie budete vynakládat na vyhodnocení firemních aktivit, plánů či strategií z hlediska toho, do jaké míry přispívají k růstu hodnoty firmy, ke zvýšení výnosu pro její vlastníky. Najdou se výjimky, ale obecně to platí. Podíl na trhu či krásný nový produkt si do banky neuložíte. Doporučil bych všem manažerům na jakékoli úrovni se u každého plánu nebo navrženého projektu zajímat o to, kde ve svaté trojici finančních ukazatelů (P&L, Balance sheet a Cash flow) se návrh odrazí a (nebo může odrazit) a co možná nejdříve zahrnout do plánu někoho z finančního týmu. Už jen proto, že jeho nadřízení budou nutně porovnávat jeho/její návrh s jinými návrhy a jedno z hledisek bude rozhodně finanční. Pokud nevycházejí finanční předpoklady dobře, je vždycky ještě možné projekt nazvat „strategickým“, ale s tím si člověk také dlouho nevystačí. Jednotlivé týmy ve firmě se nepřímou ovlivňují a konkurují si v souboji o dostupné zdroje a čím lépe pochopíme, na jakém základě se top management rozhoduje, kam limitované zdroje investovat, tím větší máme šanci přijít se správnými argumenty.

I.S., CFO v nadnárodní korporaci

PROCESY

- Rychle a efektivně si udělejte ve firmě povědomí o procesech a o tom, jak firma funguje – je důležité, abyste pochopili firemní WORKFLOW. Umožní vám to pochopit, jak probíhá obsluha vnitřního i vnějšího zákazníka a jak probíhá proces zakázky od jejího získávání až po expedici.
- Své procesy si nastavte tak, aby byly funkční především pro vás a pro váš tým – je to možné, nemusíte se takových změn obávat. Na procesech je nejpodstatnější to, že musí být funkční pro osoby, které jsou jejich součástí.

ŘÍZENÍ PROJEKTŮ

- Udělejte si povědomí o tom, jak se ve vaší firmě řídí projekty. Ověřte si, jestli jste ze své pozice SPONZOREM nějakých projektů, což znamená, že za tyto projekty odpovídáte vyššímu managementu, který projekty zadával. V našem “fyzickém” kurzu vás navíc naučíme, jak se v rámci projektu chovat a odprezentujeme vám “best practises”, které v řízení projektů fungují.

Máme pro vás připraveny velmi konkrétní informativní semináře propojené se setkáním s manažery, kteří už si tyto procesy i projekty prošli – preferujeme výklad a konzultaci s manažerem na vaší úrovni tak, abyste svou problematiku mohli sdílet a konzultovat:

- | | |
|--|---|
| ● Role sponzora projektu | ● Řízení portfolia |
| ● Podpora orientace v konkrétních projektech firmy | ● Procesy PM |
| ● Kultura firmy versus projekty | ● Stínování a “překlad” při jednáních s PMO |
| ● Principy PM | ● Audit projektů |
| | ● Zefektivnění podnikových procesů |

C

- Tvorba efektivní organizační struktury a smysluplné rozdělení pozic včetně naplnění odpovědnostmi a kompetencemi je základem funkční organizace a výkonného týmu.
- Přidejte správným lidem správné role, v rámci strategie týmu přiřadte úkoly a termíny a spolupracujte se svým týmem na dodávání výsledků. Upevňujte principy a zásady fungování vašeho týmu. Konkrétní úkoly zpracovávané vašim týmem musí odpovídat klíčovým úkolům, které máte plnit pro svého nadřízeného.
- Klíčem k dosahování cílů a plnění úkolů v týmu je správné pochopení vzájemné komunikace, osobní efektivita jednotlivých členů týmu a také proaktivita jednotlivých osob. Nezapomeňte na starou pravdu při sestavování týmu:

V první řadě chci ty, kteří chtějí a umí, hned po nich chci ty, kteří chtějí a neumí, pro ty co umí, ale nechtějí, udělám všechno jako správný lídr, aby také chtěli, pokud ale někdo nechce, neumí a nechce najít motivaci, s tím se musím rozloučit.“

- Jedním z nástrojů komunikace se svým týmem je tzv. VĚDOMÁ KOMUNIKACE A EFEKTIVNÍ SPOLUPRÁCE. Ideálním příkladem je, když se stane, že v rámci nějakého termínu očekáváte doručení výsledku a nestalo se tak. Vědomá komunikace v takovém případě představuje vlastní proaktivita a "vědomá akce" směrem ke konkrétnímu člověku s otázkou „Už jsi udělal, co jsi udělat měl? Mohu ti nějak pomoci s dokončením úkolu? Co ti brání v tom, abys ho dokončil? Kdy ho tedy můžeš dokončit? Jak ti tedy mohu pomoci a kdy úkol bude hotový?
- Inspirujte lidi vlastním příkladem. Komunikujte pravidelně, otevřeně a jasně. Nevolte jako způsob své komunikace nikdy konflikt, ale vždy otevřenou otázku s nabídkou podpory a pomoci. Jste lídr a máte lidi vést, proto buďte pro své lidi inspirací a dobrým příkladem.
- Je velmi těžké spolupracovat s týmem, který je přetížený. Takoví lidé reagují často neadekvátně na změny a novinky, které chcete zavést. Proto se vynasnažte, aby činnosti vašeho týmu byly užitečné a efektivní, zbavte se neefektivních činností. K odpovědnostem přiřadte odpovídající kompetence tak, aby lidé mohli v rámci svých procesů efektivně rozhodovat a posouvat procesy kupředu. Nebudte „mikromanažer“ a své lidi „nehlídejte“, uchte se na základě splněných úkolů a dobře odvedené práce lidem prokazovat důvěru a klást na ně více odpovědnosti, efektivně delegovat.
- Rozvoj týmu je jeden z nejsložitějších úkolů. Nejdůležitější je najít ty, kteří věří tomu, čemu věříte i vy. To je základ týmového úspěchu, takoví spolupracovníci vás budou následovat a podporovat vaše vize, budete moci se na ně spolehnout, budou vám podporou při dosahování cílů!
- Velmi efektivní při sestavování týmu může být zážitková týmová hra, která role členů týmu rozkryje velmi jasně – jedná se o „manažerský simulátor“, který odhalí, kdo je dobrý vůdce, kdo dobrý asistent a kdo je skvělý v exekuci nebo doručování úkolů

D

Velmi důležité je pochopit FIREMNÍ ZDROJE, které vám mají sloužit k dosahování cílů a doručování výsledků.

- V rámci bodu B jste se kvalifikovali na manažera, který rozumí finančním zdrojům. Pokud tyto nejsou dostatečné, spolupracujte s finančním oddělením – pravděpodobně s controllingem – a zjistěte, jaké máte možnosti svůj finanční plán přeplánovat (v případě, že jste nastoupili v průběhu jeho čerpání a naplňování).
- Controllingové oddělení vám může být vždy velmi nápomocné při správném vyhodnocování výsledků, hlídání nákladů, plánování zdrojů a také při výkladu výsledků
- Pokud jde o váš tým, také vyhodnoťte jeho ZDROJE a to: VLASTNOSTI, DOVEDNOSTI A ZDROJE z pohledu zdrojů LIDSKÝCH, FINANČNÍCH a OPERATIVNÍCH

E

- Pro dosahování výsledků používá každý nějakou svoji techniku. Nejlepší je, když je to technika ověřená a funkční. Velmi dobře funguje, když si stanovíme Hlavní cíl své profese a známe vizi a strategii celé společnosti. Potom musíme nastavit klíčová zadání a cíle na úrovni: svého oddělení, divize nebo jednotky, celku. Pro sebe i své podřízené si pak stanovujeme Týdenní a denní seznam úkolů.
- Velmi podstatné je v řízení lidí Zadávání úkolů. Jedná se o umění, které ne každý ovládá a umí sestavit správné zadání. Nejlepší je přesně ujasnit, co je cílem zadání a zadání formulovat co nejpřesněji včetně termínu realizace. Pokud nejste mikromanažer, tak způsob, jakým se do cíle váš kolega dostane, by vám měl být lhostejný do té míry, že se jedná především o způsob etický.
- Průběžně si ověřujte, jestli vaše zadání bylo správně pochopeno a jestli cíl zadání vnímáte všichni stejně.

F

- Od doby, co je svět i byznys globální, je potřeba vnímat právní aspekty a vliv compliance politiky v podstatě na veškeré manažerské konání.
- Do základního vzdělání každého manažera by mělo patřit obecné právní povědomí – v České republice se jedná především o Občanský a Obchodní zákoník a Zákoník práce, jste-li členem statutárních orgánů společnosti, je důležitá i trestní odpovědnost statutárních orgánů z pohledu trestního práva. Zároveň se jedná o ten nejobyčejnější důvod k pozornému čtení všeho, co podepisujete.
- Větší společnosti a korporace mají obvykle i celý svůj systém COMPLIANCE na ochranu před riziky jednání jejich zaměstnanců. Především v globálním měřítku musí společnost být schopna prokázat, že dopustil-li se její zaměstnanec protiprávního jednání, má systémy a procesy vedoucí k tomu, aby se ochránila před nezákonným jednáním svých zaměstnanců. Obzvláště důležité je to v ekonomikách, kde hrozí korupční jednání.
- Především jako statutární orgán nebo manažer zastupující společnost na trzích třetího světa se nechte o všech těchto aspektech důkladně informovat, vyškolit a poučit. Děláte to pro svoji vlastní bezpečnost.



DŮLEŽITÁ ZPRÁVA PRO TOP MANAŽERY

Rozumějte svému zadání a zaměřte na něj svou pozornost, nerozptylujte se jinými ad hoc úkoly. Nakonec vás váš nadřízený bude hodnotit prizmatem tohoto zadání a vaším úkolem je učinit vašeho nadřízeného **úspěšným!**

CO JE KLÍČOVÉ:

- Vysvětlit svému týmu kdo jsem a proč přicházím, co je cílem naší spolupráce a jaké první kroky nás čekají; začít pracovat na budování správného týmu
- Vědět, co je smyslem mého zadání a jaká bude jeho realizace – přestože se jedná o exaktní cíl, je potřeba jej týmu vysvětlit přes lidské: hodnoty, vyšší cíle, smysl a poslání a své spolupracovníky tak **NAMOTIVOVAT**
- Ujistit se, že rozumím "vnitřnostem firmy" jako jsou finance, workflow, procesy a systém vedení projektů, právní pravidla a compliance

Dostali jste cíl nebo jste ho sami definovali. Výsledek závisí na vás a vašem týmu.



VĚNUJTE ČAS SVÝM NADŘÍZENÝM A CENTRÁLE. PŘEDSTAVTE JIM VAŠE ZMAPOVÁNÍ SITUACE A DOPORUČENÉ KROKY V NÁSLEDUJÍCÍCH MĚSÍCÍCH. ZÍSKEJTE JEJICH PODPORU.

VĚNUJTE 50% VAŠEHO ČASU BUDOVÁNÍ KLÍČOVÝCH VZTAHŮ UVNITŘ ORGANIZACE, V DANÉ ZEMI, V REGIONU NA CENTRÁLE. VĚNUJTE ČAS POCHOPENÍ KULTURY A VAZBÁM VE SPOLEČNOSTI.

NASTAVTE CÍLE VAŠEHO TÝMU VŮČI FIREMNÍM PRIORITYM A VAŠIM KP'S, OVĚŘTE ZDA JSOU POCHOPENY A AKCEPTOVÁNY. POCHOPTE MOTIVÁTORY A HODNOTY JEDNOTLIVÝCH VAŠICH LIDÍ. ZÍSKEJTE SI JE PRO VĚC.



4.

BUDUJTE VAZBY A VZTAHY. BUDUJTE TÝM.

Druhý měsíc v nové pozici (30 – 60 dnů)

A

50% vašeho úspěchu představuje
budování vazeb s centrálou,
navštivte svého šéfa!

B

BUDUJTE TÝM – správní lidé,
správné role! Použijte pravidla
LEAN MANAGEMENTU.

C

LEADERSHIP

A

Věnujte čas svým nadřízeným v centrále. Představte jim vaše zmapování situace a doporučené kroky v následujících měsících. Získejte postupně podporu klíčových hráčů.

Věnujte 50% vašeho času budování klíčových vztahů uvnitř organizace, v dané zemi, v regionu a na centrále. Věnujte čas pochopení kultury a vazbám ve společnosti. Zorganizujte minimálně celodenní návštěvu svého šéfa.

Na tomto klíčovém setkání se svým šéfem potřebujete vyřešit následující:

1. Představit mu analýzu současného stavu a prezentovat mu svoji predikci vývoje – získat jeho podporu a souhlas
2. Ujasnit si s ním své vnímání zadání a hlavně CÍLE SVÉ ROLE, KDY MÁ BÝT TENTO CÍL DORUČEN A proč má být v takovém termínu doručen (potřebujete argumenty pro další prezentaci svým podřízeným)
3. Specifikujete mu návrh svých kroků k dosažení těchto cílů – svoji strategii – a získáte k takovým krokům jeho souhlas
4. Před odjezdem sladíte se svým šéfem jeho a svoji představu o postupu během následujících 3 měsíců a 12 měsíců a to včetně potenciální výměny lidí
5. Nezapomeňte na setkání budovat vazby – „neschovávejte“ se večer v hotelu, ale běžte se šéfem a nejlépe i jeho manželkou (i její podpora a přízeň se vám mohou hodit) na večeři, nebo požádejte kolegy z centrály, aby s vámi strávili večer, musíte budovat dobré vztahy pro prosazování společných zájmů.



Použijte pravidla lean managementu na vytvoření štíhlé organizační struktury týmu, firmy či celého podniku.

ANALYZUJ: V první řadě projděte a zkontrolujte činnosti vašeho týmu.

SETŘÍDĚJ: Jednotlivé činnosti svého týmu si označte číslem nebo jednoznačným názvem a seřadíte je.

USPOŘÁDEJ: Činnosti logicky uspořádejte v postupném procesu.

ZDOKUMENTUJ A IMPLEMENTUJ: Zdokumentujte a standardizujte maximum postupů, aby vás nezdržovala téměř žádná práce AD HOC.

DODRŽUJ A STÁLE VYLEPŠUJ: Systematizujte a dodržujte zavedené postupy. Hlavně je dodržujte a práci ad hoc se vyhýbejte nebo jí dávejte pouze určitý konkrétní moment v daném dni. Mějte i pro práci ad hoc přesně vyhrazený čas a ten nepřekračujte tak, aby vaší prioritou byly strategické cíle, úkoly a především komunikace.

- Tvorba efektivní organizační struktury a smysluplné rozdělení pozic včetně naplnění odpovědnostmi a kompetencemi je základem funkční organizace a výkonného týmu.
- Přidělte správným lidem správné role, v rámci strategie týmu přidělte úkoly a termíny a spolupracujte se svým týmem na dodávání výsledků. Upevňujte principy a zásady fungování vašeho týmu. Konkrétní úkoly zpracovávané vašim týmem musí odpovídat klíčovým úkolům, které máte plnit pro svého nadřízeného.
- Klíčem k dosahování cílů a plnění úkolů v týmu je správné pochopení vzájemné komunikace, osobní efektivita jednotlivých členů týmu a také proaktivita jednotlivých osob. Nezapomeňte na starou pravdu při sestavování týmu:

V první řadě chci ty, kteří chtějí a umí, hned po nich chci ty, kteří chtějí a neumí, pro ty co umí, ale nechtějí, udělám všechno jako správný lídr, aby také chtěli, pokud ale někdo nechce, neumí a nechce najít motivaci, s tím se musím rozloučit.“

- Jedním z nástrojů komunikace se svým týmem je tzv. VĚDOMÁ KOMUNIKACE A EFEKTIVNÍ SPOLUPRÁCE. Ideálním příkladem je, když se stane, že v rámci nějakého termínu očekáváte doručení výsledku a nestalo se tak. Vědomá komunikace v takovém případě představuje vlastní proaktivita a "vědomá akce" směrem ke konkrétnímu člověku s otázkou „Už jsi udělal, co jsi udělat měl? Mohu ti nějak pomoci s dokončením úkolu? Co ti brání v tom, abys ho dokončil? Kdy ho tedy můžeš dokončit? Jak ti tedy mohu pomoci a kdy úkol bude hotový?
- Inspirujte lidi vlastním příkladem. Komunikujte pravidelně, otevřeně a jasně. Nevolte jako způsob své komunikace nikdy konflikt, ale vždy otevřenou otázku s nabídkou podpory a pomoci. Jste lídr a máte lidi vést, proto buďte pro své lidi inspirací a dobrým příkladem.
- Je velmi těžké spolupracovat s týmem, který je přetížený. Takoví lidé reagují často neadekvátně na změny a novinky, které chcete zavést. Proto se vynasnažte, aby činnosti vašeho týmu byly užitečné a efektivní, zbavte se neefektivních činností. K odpovědnostem přiřadte odpovídající kompetence tak, aby lidé mohli v rámci svých procesů efektivně rozhodovat a posouvat procesy kupředu. Nebudte „mikromanažer“ a své lidi „nehlídejte“, uchte se na základě splněných úkolů a dobře odvedené práce lidem prokazovat důvěru a klást na ně více odpovědnosti, efektivně delegovat.
- Rozvoj týmu je jeden z nejsložitějších úkolů. Nejdůležitější je najít ty, kteří věří tomu, čemu věříte i vy. To je základ týmového úspěchu, takoví spolupracovníci vás budou následovat a podporovat vaše vize, budete moci se na ně spolehnout, budou vám podporou při dosahování cílů!
- Velmi efektivní při sestavování týmu může být zážitková týmová hra, která role členů týmu rozkryje velmi jasně – jedná se o „manažerský simulátor“, který odhalí, kdo je dobrý vůdce, kdo dobrý asistent a kdo je skvělý v exekuci nebo doručování úkolů

C

Mějte na vědomí všechna úskalí, která se objevují při leadershipu skupin a při komunikaci ve velké korporaci, vnímejte pozorně, co se ve firmě nebo v korporaci všechno děje – je to přirozené a má to svá pravidla, podle kterých musíte hrát.

- Je dokázáno, že lidé následují výrazné typy osobností, často i „psychopaty“, především narcisty. Existuje mnoho vědeckých studií o tom, že nejúspěšnější manažeři především v 80. a 90. letech byli narcisté a egocentricki a vyznačovali se především vztekem, strachem, neopodstatněným optimismem a častou depresí. Lídři ve 21. století však musí být s ohledem na nastupující generaci pracovníků nazvaných MILLENNIALS úplně jiní. Podle Marshalla Goldsmitha se musí vyznačovat ODVAHOU, POKOROU a DISCIPLÍNOU, musí umět GLOBÁLNĚ MYSLET, měli by RESPEKTOVAT RŮZNORODOST RAS A NÁBOŽENSTVÍ, VNÍMAT IMPACT

TECHNOLOGIÍ NA SVŮJ BYZNYS, UMĚT NAVAZOvat PARTNERSTVÍ a MUSÍ BÝT LÍDRY VĚDY – a při tom všem ještě musí umět PROSIT, NASLOUCHAT A UČIT SE OD MLADŠÍCH.

- Mezi vůdčí schopnosti patří BENEVOLENCE, PRAVDIVOST, RYZOST, NEOHROŽENOST, OBRATNOST A RADOST. Anderson Willinger analyzoval 800 lídrů v českých i nadnárodních společnostech, z těchto 800 lídrů bylo ve svých top manažerských rolích úspěšných 96% osobností, které se vyznačovaly těmito vlastnostmi a dovednostmi:

Měli jasný pracovní a životní cíl

Věřili v dosažení nemožného

Byli to vyzrálé a odpovědné osobnosti

Byli otevření a schopní důvěřovat ostatním

Byli důslední a vytrvalí a odolní vůči zátěži

Měli pozitivní přístup a kladný vztah k financím

Byli proaktivní a nebáli se

Byli disciplinovaní, odpovědní a důslední

Měli schopnost naslouchat a otevřít se ostatním

Uměli pozitivně komunikovat slovy i řečí těla a gesty, výborně artikulovali

Veškerá výše uvedená témata se prolíná širokou škálou oborných seminářů z oblasti LEADERSHIPU – jako Anderson Willinger obzvláště doporučujeme zaměřit se kromě leadershipu rovněž na další témata jako:

- Psychodynamika leadershipu skupin
- Neurotické organizace – čím mohou být organizace a týmy nemocné
- Až po Tvůrčí řešení problémů

DŮLEŽITÁ ZPRÁVA PRO TOP MANAŽERY

Strategie vašeho týmu musí odpovídat big picture celé firmy. Musíte správně nastavit strategii celého týmu a průběžné KEY MILESTONES, abyste se ve správný čas dopracovali ke splnění zadání, které jste vy sami dostali.

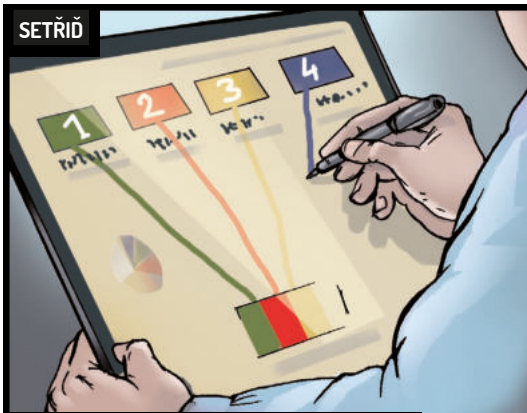
CO JE KLÍČOVÉ

- Klíčové jsou jednoznačně VZTAHY
- Velmi důležité je průběžně prezentovat – pokud máte tým větší než 20 lidí, dělejte pravidelně velké prezentace a rozhodně se na ně dobře připravte. Základní návod najdete na straně 27 tohoto manuálu.

Zrevidujte procesy a činnosti jednotlivých osob, realizujte lean management.

ANALYZUJ

Projděte a zkontrolujte činnosti vašeho týmu, vyhodnotte, jestli jsou potřebné.

SETŘÍD

Jednotlivé činnosti si označte číslem nebo slovem (jednoznačným názvem) a setřídte je.

USPOŘÁDEJ

Logicky činnosti uspořádejte v POSTUPNÉM procesu.

ZDOKUMENTUJ A IMPLEMENTUJ

Zdokumentujte a standardizujte maximum postupů, aby Vás nezdržovala pokud možno žádná práce AD HOC.

DODRŽUJ A STÁLE VYLEPŠUJ

Systematizujte a dodržujte zavedené postupy, vyhýbejte se práci AD HOC nebo jí dávejte prostor jen v určité části dne. Vaší prioritou jsou strategické cíle, úkoly a komunikace.

**SVÉ PRVNÍ VÝSLEDKY PREZENTUJTE
TÝMU, SVÝM KOLEGŮM A NADŘÍZENÝM
A DEFINUJTE, CO JSOU 3 KLÍČOVÉ
NÁSLEDUJÍCÍ KROKY A ČAS JEJICH DODÁNÍ.**

5.

DORUČENÍ PRVNÍCH VÝSLEDKŮ, JASNÁ DEFINICE A KOMUNIKACE CÍLE.

Třetí měsíc v nové pozici (60 – 90 dnů)

A

Nastavení cílů a jejich
hierarchie

B

Splnění zadání

C

Týmový výsledek

A

- Pro dosahování výsledků používá každý nějakou svoji techniku. Nejlepší je, když je to technika ověřená a funkční. Velmi dobře funguje, když si stanovíme HLAVNÍ CÍL SVÉ PROFESE a známe VIZI a STRATEGII celé společnosti. Potom musíme nastavit klíčová zadání a cíle na úrovni: svého oddělení, divize nebo jednotky, celku. Pro sebe i své podřízené si pak stanovujeme TÝDENNÍ a DENNÍ seznam úkolů.
- Velmi podstatné je v řízení lidí ZADÁVÁNÍ ÚKOLŮ. Jedná se o umění, které ne každý ovládá a umí sestavit správné zadání. Nejlepší je přesně ujasnit, co je cílem zadání a zadání formulovat co nejpřesněji včetně termínu realizace. Pokud nejste mikromanažer, tak způsob, jakým se do cíle váš kolega dostane, by vám měl být lhostejný do té míry, že se jedná především o způsob etický.
- Průběžně si ověřujte, jestli vaše zadání bylo správně pochopeno a jestli cíl zadání vnímáte všichni stejně.

B

Nikdo nebude vnímat vaše zadání a cíl jako splněné, pokud průběžně nebudete prezentovat malé mezikroky – CÍLE NA CESTĚ (tzv. KEY MILESTONES). Na každou prezentaci svých KM se dobře připravujte – mějte skvělou prezentaci a ještě lepší odpovědi na případné otázky – využijte návod z kapitoly 5. K cíli nikdy nedojdete, pokud neumíte připravit skvělou STRATEGII. STRATEGIE není nic jiného než jednotlivé kroky ke splnění cíle a naplnění vašeho ZADÁNÍ, které jste dostali na začátku pro svoji roli. Vnímejte věci komplexně, jedině dobří lídři se vyznačují komplexním vnímáním situace a dokážou popsat cestu, po které jdou jako něco, co vede ODNĚKUD, PŘES NĚCO, NĚKAM neboli od začátku do konce. Průběžně neustále vylepšujte výsledek, motivujte lidi, prezentujte a informujte.

C

- Logicky je tedy součástí vašeho manažerského úspěchu schopnost motivovat lidi, řešit konflikty a týmovou práci vnímat jako nutnost k přinášení týmových výsledků. Takový váš týmový výsledek je způsob, jak udělat úspěšným vašeho šéfa. Je to součást cesty k jeho úspěchu, který on musí prezentovat opět o úroveň výše – tedy k akcionáři, majiteli, představenstvu nebo dozorčí radě či správní radě.



DŮLEŽITÁ ZPRÁVA PRO TOP MANAŽERY

Použitím Lean Managementu dosáhnete efektivního a výkonného týmu. „jediné zkažené jablko dokáže zničit celou bedýnku“, proto velmi zodpovědně budujte i vztahy směrem dolů, je to 50% vašeho úspěchu.

CO JE KLÍČOVÉ

- Na přesné znalosti a pochopení ZADÁNÍ jste postavili svoji strategii, strategii svého týmu a jeho KPI'S
- Neustále musíte komunikovat a prezentovat postupné kroky a úspěchy svého týmu vůči centrále a nadřízeným
- Na základě strategických kroků musíte spolehlivě doručit výsledky – v této době jste VYŘEŠILI TY NEJURGENTNĚJŠÍ PROBLÉMY V RÁMCI SVÉHO ZADÁNÍ
- Budujete štíhlou firmu a LEAN MANAGEMENT používáte nejen při reorganizaci týmů, ale i v celé firmě v rámci všech procesů a v projektech

Pracujte s týmem na zajištění pochopení společných cílů, budujte silné vazby, věnujte lidem svůj čas. Nové lidi efektivně integrujte.

KOMUNIKACE A PREZENTACE



Udělejte revizi spokojenosti svých lidí, jejich cílů a entusiasmů k jejich dosažení.

BUDOVÁNÍ VZTAHŮ

VIDITELNÉ DORUČOVÁNÍ VÝSLEDKŮ,
SEBEPREZENTACE

Zajistěte si interního mentora v rámci organizace, který bude Vaším rádcem a dobrou zpětnou vazbou.

Setkejte se s Vaším nadřízeným na úrovni "I to I". Získejte od něj zpětnou vazbu.

**OVĚŘTE, ŽE VAŠE VÝSLEDKY POMÁHAJÍ
VAŠEMU NADŘÍZENÉMU BÝT ÚSPĚŠNÝM.**

6.

KOMUNIKUJTE, VYTVÁŘEJTE VZTAHY, ZÍSKÁVEJTE PODPORU A SOUHLAS. INOVUJTE A MOTIVUJTE.

Čtvrtý měsíc v nové pozici (90 – 100 dnů)

A

Uplatňujte marketingové
zásady napříč všemi činnostmi

B

Komunikujte a budujte vztahy
uvnitř organizace

C

Vždy se na své PREZENTACE
důkladně připravujte

D

Slad'ování kultur v nadnárodních
korporacích

E

Zajistěte si interního mentora

A

- Pro začátek si potřebujete přesně uvědomit a vyjasnit, jedná-li se o firmu orientovanou B2B nebo B2C, jestli je marketingově nebo technologicky orientovaná, jak firma marketingově funguje na trhu – aktivně nebo reaktivně? Je leadrem na trhu? Nositelem know-how oboru?
- Poznejte své zákazníky a dodavatele
- Udělejte si SWOT analýzu produktů a služeb – co je SWOT analýza a proč je dobré si ji udělat na své zákazníky i dodavatele, na vlastní výrobek a služby, případně na svého “vnitřního zákazníka”
- Na základě své marketingové analýzy můžete také zjistit, jestli nemá smysl realizovat nějaké strategické partnerství, alianci nebo akvizici. Rozhodujte se jednoduše:
a/ UDĚLÁM SÁM POKUD MOHU – VYTVOŘIT rychlý výsledek, vysokou přidanou hodnotu
b/ KOUPÍM – pokud tak mohu přinést rychleji lepší výsledek, než když to budu dělat sám
c/ NAJDU PARTNERA A UDĚLÁM ALIANCI – pokud tak přinesu rychlou a výhodnou přidanou hodnotu dříve než, když koupím nebo udělám sám
- Ujasněte si, co by se dalo rychle zlepšit a co by přineslo rychlý a viditelný výsledek
- Udělejte si svůj marketingový plán napříč všemi činnostmi, vycizelují se vám pak jednotlivé kroky ke konkrétním daným cílům
- Nástroje marketingové komunikace a Public Relations se rozhodně neostýchejte používat a uplatňovat i v interní komunikaci s kolegy a nadřízenými. Je to opět jeden z důležitých nástrojů, který doporučujeme v žádném případě neopomíjet.

B

- Lídři potřebují velmi dobře vědět, jak jednat s lidmi, budovat vztahy a získávat podporu
- Dobrý lídr klade dobré otázky a pozorně naslouchá svým kolegům, neostýchá se zeptat, když něčemu nerozumí a nechá si některé věci klidně vysvětlit několikrát, dokud do problému nepronikne
- Pokud networking v nějaké skupině nefunguje, dokáže dobrý lídr vyhodnotit situaci a vnímá proč tomu tak je – pravděpodobně selhávají základní principy vycházející z klinické psychologie a to je schopnost otevřít se – za otevřenost partnera nabídnout otevřenost vlastní. V obchodě je vždycky něco za něco, budování dobrých vztahů nám umožňuje mít čas, nabídnout vzájemné dobré služby v dlouhodobém horizontu – před okamžitým ziskem vždycky upřednostněte dlouhodobou spolupráci s klienty, zaměstnanci i dodavateli
- Lídři velmi dobře vědí, jak získávat lidi na svou stranu a být oblíbení, jak lidi měnit bez odporu, aniž by se jich dotkli a jak si dlouhodobá partnerství v práci udržet:

Základem získávání lidí na svoji stranu je schopnost lídra být přátelskou osobností a přátelskou osobností se člověk stane, když dodržuje několik velmi prostých zásad:

- Nekritizujte druhé, neodsuzujte je a nestěžujte si
- Poctivě a upřímně druhé oceňte
- Vzbuzujte v lidech naléhavou chuť úkol vykonat
- Opravdově se zajímejte o druhé a usmívejte se
- Ukazujte druhým, že respektujete jejich názory a zásadně nikomu neříkejte, že se mýlí.
- Přesvědčte druhého, že nápad vznikl v jeho hlavě, nechte ho hovořit a upřímně se dívejte na problémy nebo situace očima svého partnera.
- Mějte porozumění pro potřeby a názory druhých.
- Předpokládejte, že lidé jsou charakterní a dovolávejte se ušlechtilých pohnutek.
- Začínajte chválou a upřímným uznáním a probudte v lidech touhu vyniknout.
- Když už potřebujete někoho kritizovat, mluvejte nejdříve o vlastních chybách, na chyby upozorňujte nepřímou
- Snažte se své myšlenky podávat přitažlivým způsobem.
- Příkladujte otázkou místo přímých rozkazů.
- Umožněte druhým, aby si zachovali tvář a naučte se vyzdvihovat i sebemenší zlepšení, buďte upřímní v uznání a chválou nikdy nešetřete.
- Dejte druhým najevo, že o nich máte to nejlepší mínění, aby se podle toho také chovali.
- Povzbuzujte druhé, naznačujte, že každá chyba se dá napravit, prosazujte teorii, že jen velké množství neúspěchů násobí množství úspěchů.
- Ved'te lidi k tomu, aby udělali to, co jim navrhuje, s láskou a rádi!

Lídrů znají základní techniky pro analýzu rizik a hrozeb:

- Dát dohromady a analyzovat všechna potřebná fakta
- Všechna fakta obezřetně zvážit a promyslet a teprve potom hledat řešení

Napište a zodpovězte si základní otázky:

Co je základní problém?

Co jsou příčiny problému?

Jaká jsou možná řešení problému?

Co je nejlepší řešení daného problému?

- Pokud se nemůžete rozhodnout, která možnost je ta správná, volte tu, díky které skutečně pomůžete více lidem.
- Jakmile jste se rozhodli pro nějaké řešení, neotálejte a jednejte!

Prezentace jsou důležitou součástí vaší práce a výrazným prvkem komunikace. Nikdy je nepodceňujte. Udělejte si na ně čas a soustřeďte na ně svou pozornost. Umění prezentování je velmi složitá disciplína, proto vám doporučujeme využít zpočátku odbornou pomoc nebo rovnou absolvovat školení Anderson Willinger na toto téma. Uvědomte si, že se nejedná pouze o grafickou podobu nebo práci s powerpointem – i zkušení světoví řečníci se na svá vystoupení chystají celé měsíce.

- Prezentaci vždy připravujte s ohledem na příjemce prezentace, na vaši „cílovou skupinu“ a s ohledem na úroveň a znalosti posluchačů a jejich hloubku zasvěcení do daného problému
- Během přípravy se sám sebe stále ptejte, jestli to co prezentujete a vysvětľujete vaše posluchače zajímá a jestli tomu rozumí, nezacházejte do přílišných detailů, detaily jen málokoho zajímají, a proto je nechte do části dotazování nebo na diskusi lto!
- Na slajdech prezentujte jen klíčová sdělení nebo obrázky (1 – 3 slova velkým písmem často postačí, můžete je doplnit obrázkem), stále se soustřeďte na zájem vašich posluchačů
- Buďte dobře připraveni na otázky – dobře si případné dotazy promyslete a sepište si je. Potom dobře promyslete odpovědi a vytvořte si systém maximálně „sedmi kbelíků“, do kterých budete otázky „házet“ a použijete na ně vždy předem připravené odpovědi, dobrou přípravou dovedete otázku posluchače ke svojí otázce a předpřipravené odpovědi.
- Mezi umění dobrého spíkra patří schopnost udržet pozornost posluchačů – pozornost posluchačů udrží jednoduchý vtip, zajímavý obrázek nebo vtažení některého posluchače do děje prezentace.
- Během prezentace se snažte vybudovat příběh, ve kterém vystupuje „dábel a spasitel“, vysvětlete co a proč je „dábel“ a jak posluchače „spasíte“ svým řešením
- Tak zvaný STORYTELLING je skvělá metoda – přímo umění, které vám umožní prodat každou vaši myšlenku, naučí vás být obratným při vyprávění krátkého příběhu, který má jasnou a srozumitelnou pointu

D

Pokud jste přijali nabídku pracovat jako expat, řídit nadnárodní tým nebo jste povýšili do podobných pozic, bude interkulturní porozumění jednou ze základních součástí vaší práce, proto potřebujete porozumět tématům vyvěrajícím z rozdílnosti kultur a jejich komunikace. Jako Anderson Willinger spolupracujeme se specialisty se zkušenostmi z takových pozic a připravíme vám řešení na míru tak, abyste byl připraven do Polska, do Indie i do Austrálie nebo jen do Německa či Rakouska. Ačkolí se to nezdá, interkulturní vnímání je jednou ze základních vlastností lídra ve 21. století.

- V každém případě se snažte dovědět něco o své cílové zemi – především o kořenech lidí, kteří tam žijí a jejich mentalitě, o jejich kultuře – to bude velmi důležité ve vaší práci
- Získejte praktické informace o dané zemi jako je zdravotnictví, sociální uspořádání, kriminalita a podobně
- Pochopte a snažte se porozumět vlivu kultury na jednání, chování a rozhodování lidí v cizí zemi – máme tím na mysli, že např. v Indii vám nikdy nikdo nic neodmítne, ale prostě to pak neudělá a s tím musíte v komunikaci s kolegy počítat
- V cizí zemi se musíte přizpůsobit místní kultuře, zároveň ale chcete zůstat věrni vlastním hodnotám a být autentičtí – připravte si proto vlastní strategii a předcházejte kulturnímu šoku
- Ať už se musíte relokovat nebo pracujete či řídíte nadnárodní tým, je dobré se na takové setkání kultur připravit a to často i ve spolupráci s odborníky na interkulturní poradenství a interkulturní leadership. Anderson Willinger má ve svém týmu na tuto problematiku respektované odborníky

E

Zajistěte si interního mentora v rámci organizace – bude vám rádcem a dobrou zpětnou vazbou. Předejdete tak tomu, že by se mohla dostavit frustrace z nedostatku zpětné vazby.

DŮLEŽITÁ ZPRÁVA PRO TOP MANAŽERY

Schopnost vybudovat koncepční vztahy v korporaci nebo jiné velké společnosti je velmi významnou součástí vašeho úspěchu.

Proto vytvářejte vazby na své úrovni tak, aby vaši kolegové (na stejné úrovni např. V jiných zemích, nebo jste marketingový ředitel a potřebujete podporu personálního, finančního či strategického ředitele) byli vaší oporou při prosazování společných nebo podobných cílů, inspirujte se u nich, motivujte je k podpoře, inovujte věci společně. Mějte společné zájmy.

Pokud jde o vytváření vztahů o úroveň nad vámi, je důležité mít podporu kolegů vašeho šéfa. Přestože **vaší misí je učinit vašeho šéfa úspěšným** neopomíjejte ani vazby s jeho partnery tj. na jeho úrovni (on i vy budete potřebovat souhlas a podporu ostatních – a mějte na paměti, že chtěná podpora má jinou kvalitu než podpora vynucená a vycházející z pozice síly jediného člověka) – viceprezidenty, členy představenstva, členy dozorčí rady – „crucial“ tedy **rozhodující** je pro vás mít s těmito členy týmu koncepční vazby tak, aby se vaše dobré vztahy nerozpadly odchodem nebo změnou jediného člověka (vašeho šéfa), pamatujte si, že „nikdo z nás není ostrovem a nikdo z nás nic nedokázal sám“.

CO JE KLÍČOVÉ

- Neustálá komunikace a budování vztahů
- Excelentní prezentace
- Schopnost být interkulturním lídrem
- Pochopit a stále mít na paměti vlastní misi, že cílem je UČINIT VAŠEHO ŠÉFA ÚSPĚŠNÝM

Nyní nám dovolu, abychom vám popřáli za tým Anderson Willinger mnoho úspěchů a pokud vás jako lídra zastihne situace, ve které si nebudete vědět rady, budete hledat podporu nebo konzultanta pro váš problém, neváhejte se na nás obrátit.