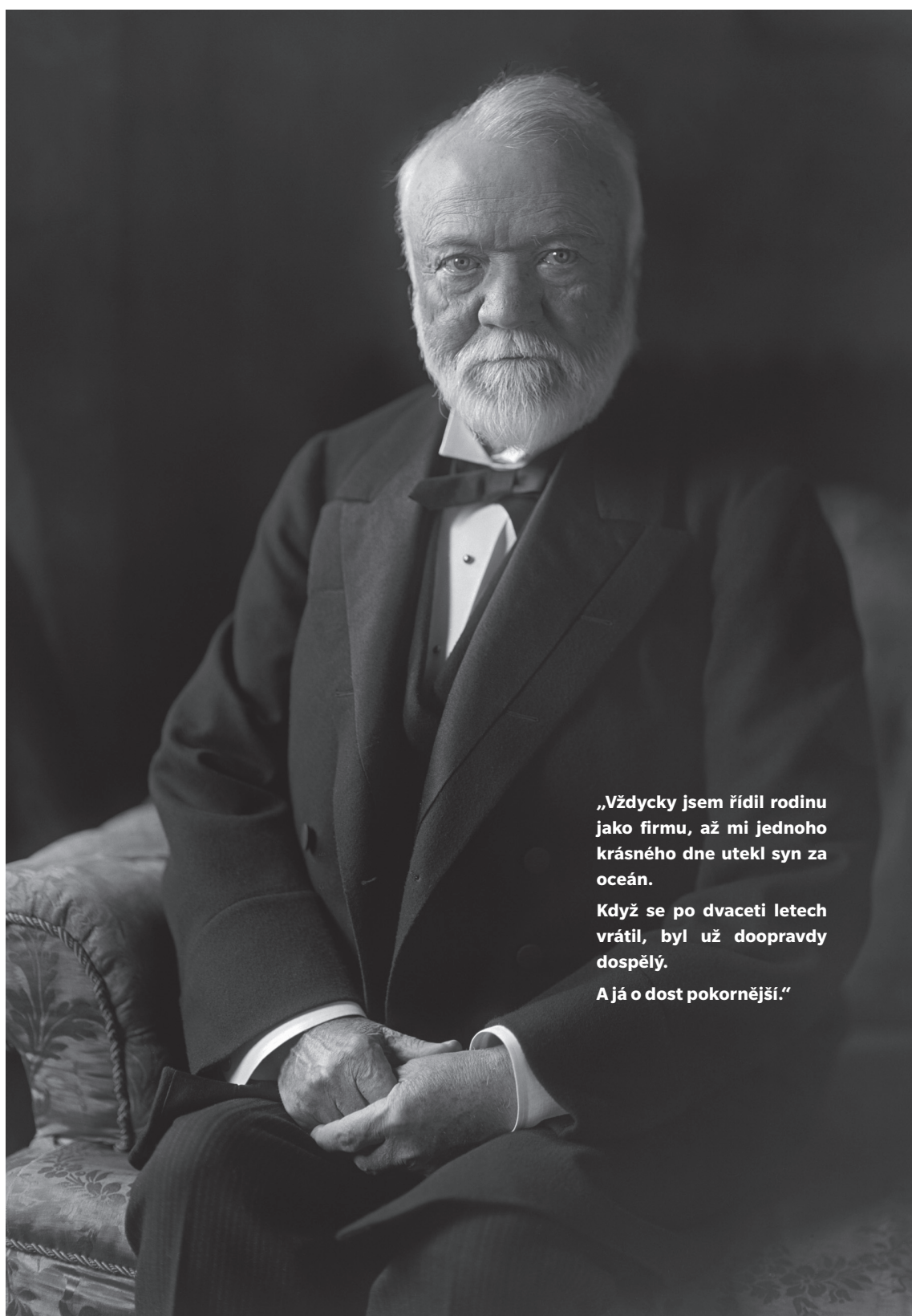




AKADEMIE

RODINNÉ FIRMY



„Vždycky jsem řídil rodinu
jako firmu, až mi jednoho
krásného dne utekl syn za
oceán.

Když se po dvaceti letech
vrátil, byl už doopravdy
dospělý.

A já o dost pokornější.“



CO RODINNÉ FIRMY VYZAŘUJÍ?

Síla rodinných firem u nás z historického hlediska byla poněkud podkopána. V našich podmínkách můžeme v tuto chvíli mluvit o firmách s 30 lety fungování, desítkami či stovkami zaměstnanců. I přes různorodost polí působnosti mají tyto firmy společné rysy – nejen zakladatel, ale často i celé rodiny jsou zapojeny do běžného chodu. Taková firma je živý systém, nesoucí si ve vínku stejně jako potomci rysy zakladatele. Oproti nadnárodním korporacím se nad rodinnými firmami vznáší otazník nástupnictví se silným zatížením rodinnými přesvědčeními.

SPJATOST S MÍSTEM

Rodinná firma je silně propojena s místem, kde podniká. Je

stmelujícím prvkem v místní komunitě, městě nebo regionu. Rodina zde žije a podniká, zaměstnává lidi z okolí a ovlivňuje podmínky pro život svých sousedů. Duch firmy se promítá do genia loci místa, kde působí. A rozkvet firmy umožňuje rozvoj celé obce.

JE KRÁSA VÝDĚLEČNÁ?

Historicky stabilní rodinné firmy vždy hledaly rovnováhu mezi krásou a užitkem. Musí se to užít, musí to být dlouhodobě udržitelné, ale také by mělo vzniknout něco pěkného. Pokud by nějaký krok za větším ziskem vedl k poškození fungujících vztahů s okolím, pak rodinná firma tento krok neudělá. Je tu cosi důležitějšího než primárně

peníze, které zde bývají chápány spíš jako mocný nástroj než jako cíl. Nad vším se vznáší neviditelný „smysl podnikání“. Kdo ho cítí, ten propojuje lidi, vzbuzuje chuť vytvářet něco funkčního, užitečného a všeobecně prospěšného.

STABILITA

LIDSKÉHO SPOLEČENSTVÍ

Čím více je rodinných / malých / středních firem, tím je celý stát stabilnější. Majitel rodinné firmy ukazuje svému okolí, že lze vybalancovat výkon, ziskovost, dopad na životní prostředí, kulturu, sociální potřeby atd.

Pro rodinu je vlastní firma rodinným stříbrem. Pro Českou republiku jsou rodinné firmy vlastně takovým stříbrným národním pokladem.

VNÍMÁNÍ POJMU „ELITA“

Elitou je dnes nazýváno kdeco, ale zde ho chápeme jako dobré napojení generací, alespoň tří za sebou. V rámci elitní rodiny jsou dalším generacím předávány zkušenosti, zodpovědnost a moudrost, získané aktivním působením ve veřejném dění v určitém místě. Při podnikání se tak děti naučí to důležité od svých rodičů a rozvíjí to v nových podmínkách, aby ve stáří mohly opět předat štafetu dál. Každá další generace je tak víc a víc v síle, čerpané z rodové linie.

Pro městečka s pár tisícovkou obyvatel je taková elita ohromně důležitá. Je nositelem určitých hodnot, vytváří svébytnou kulturu, psaná i nepsaná pravidla a stabilní prostředí.

Z historie víme, že totalitní systém se snaží elitu vyhladit, protože bez elity je společnost velmi podobná roztřesenému stádu ovcí a dá se dobře ovládat. Ani ekonomicky se místu bez elity nedaří. Pokud se podniká jen pro zisk bez ohledu na okolí, pak vidíme projekty na krátkou dobu, na efekt, vše pro rychlou návratnost. Navštivte místa, kde bývaly olympiády a uvidíte, co by doma stabilní rodinná firma nikdy neudělala.

ÚSKALÍ RODINNÉ FIRMY

*Jak každý snadno uhodne, největším úskalím rodinné firmy je to, že je rodinná. Největší přednost je zároveň i slabým místem, **protože se zde míchají role.** Vztahy větší-menší, nadřízený-podřízený se prolínají s rodinnými vztahy otec-syn, strýc-neteř apod. Do práce pronikají utajované emoce, rodinné křivdy, nevyřčené věty i rodinná tabu. Čím více se toho v rodině zametá pod koberec, tím je systém rodinné firmy křehčí a zranitelnější. Rodinná firma může být neuvěřitelně stmelená i strašlivě rozhádaná.*

Situace vyžaduje, aby všichni zúčastnění vědomě prožívali svou roli ve firmě a neztotožňovali ji se svou rodinnou rolí.



PŘEDÁVÁNÍ: PŘÍPRAVA NA DEN D

Téma předávání rodinné firmy je v současné době hodně aktuální. Po přibližně 20-30 letech rozvoje se firma často natolik rozroste, že potřebuje jiný způsob vedení. Dá se najít vhodný šéf ve vlastní rodině? Mimo rodinu? Nebo bude potřeba firmu prodat?

Den předání žezla je pro každého majitele firmy zásadním okamžikem v jeho životě. Když se nepodcení příprava, může to dopadnout skvěle. Cest předání je víc a všechny mají svou platnost. Pokud majitel od počátku ví, že to bylo jeho živobytí a jednou se firma prodá, je to zcela v pořádku. Častěji bývá ale snaha předat firmu svým dětem.

CO SE MŮŽE POKAZIT?

Předávání firmy není snadnou operací pro nikoho z rodiny. Podle zkušeností z AKADEMIE je potřeba 5 až 10 let předem předání připravovat. Očekávání, že 30letého syna povolám v pravý čas z Londýna, kde vystudoval a firmu mu předám,

bývá často liché. Syn může mít dovednosti, ale nemusí být ještě osobnostně vyzrálý, nebo to přijme z úcty k rodičům, aby jim udělal radost.

Předávání není lehké ani pro zakladatele. Je spojeno s rituálním aktem, kdy zakladatel - nositel ideje a duch firmy v jedné osobě - je v den D scho-



pen ustoupit do pozadí. Uznává, že jeho rozhodovací role už je minulostí a že nadále bude jen vítaným hostem.

Příprava na předání je tak nejen přípravou syna či dcery, ale také přípravou rodiče na změnu způsobu chování. Je to psychologický moment, který často mnozí nezvládnou. Jak můžeme vidět u tchyní, kontrolujících provoz v mladé rodině. Nebo u otců, nesmířených s volbou partnera své dcery. Jde vlastně o nedůvěru ve schopnost samostatného života svých potomků. Tato nepřiznaná nedůvěra pak u rodinné firmy může nadělat pěknou paseku.

OTÁZKY OTÁZKY OTÁZKY

Kolik svobody dostalo mé dítě pro rozhodnutí převezmu/nepřevezmu? Věnoval jsem kromě svého podnikání svůj čas i jemu? Trénoval jsem ho, nechal jsem ho nahlížet přes rameno? Neposlal jsem ho do škol s příliš jasným očekáváním? Nevkládám své nenaplněné ambice na jeho záda jako těžké břemeno? Součástí přípravy je pro zakladatele ujasnění vlastních motivací

a představ, které projdou těžkou srážkou s tím, jak svoji budoucnost vidí děti, už dospělé.

DOSPĚLOST

Je nesmírně důležité, aby se při předávání bavil rodič s vlastním dítětem jako dospělý s dospělým. K tomu musí oba dojít. Ten starší musí opustit představu „Mám firmu, abych

navždy zabezpečil své děti a ochránil je před riziky okolního světa“, která nevede k ničemu dobrému. Syn či dcera zas musí projít hledáním sebe sama, nalezením svých darů a osamostatněním se od rodičů.

Dospělost se popisuje jako schopnost poklonit se rodičům a převzít zodpovědnost za vlastní život. Obojí dohromady. Pokud se tedy dva dospělí lidé, vnitřně silní a nezávislí, sejdou a domluví na tom, že firma se prodá, je to stejné v pořádku jako vytoužený moment, kdy potomek z vlastního svobodného rozhodnutí přebírá firmu a zodpovědnost s ní spojenou.

CO DĚTI VLASTNĚ UČIT?

Pro dobře zajištěné rodiny může být bolestné vystavovat své děti drsnému kontaktu s realitou. Poslat je, aby si vše prošly od píky, aby vybudovaly svou osobnost překonáváním překážek. Ale tak vzniká ZODPOVĚDNOST (*Response Ability*) - schopnost reagovat na cokoli, co je v životě potká. Otázka ve svobodné rodině zní: „**Svět je nepřeborné množství možností. Jsou tu i překážky. Co s tím budeš dělat?**“

A CO SE S TÍM DÁ DĚLAT?

„Já nejsem svá pracovní role“ by mohlo být motto firem, kde pracuje hodně členů jedné rodiny. Bohužel není nijak neobvyklé, že lidé své role nerozlišují, a pak můžeme vidět nezdravé věci: Privilegia pro členy rodiny. Jiná pravidla pro ně a jiná pro zaměstnance. Někdo cizí ve firmě je schopnější než můj vlastní syn a tak ho musím podvědomě ponížít. Vnutím svou dceru jako podřízenou skvělému manažerovi a stanovím mu speciální pravidla zacházení, i když je z toho rozpačitý.

I nezdravý systém se dá léčit. Chce to odosobnění, nadhled, povznést se nad emocionální vazby, vědomě pracovat s rolemi. Přijímat odlišnosti druhých lidí, dávat jim dostatek svobodného prostoru k vyjádření. Ale je to práce a netrvá to týden.

POTOMCI A MENTOŘI

Rodina vědomě i nevědomě na své potomky přenáší principy, které se jí osvědčily pro přežití. Podnikající rodiče tedy přenáší na své potomky „podnikej nebo ti bude zle“. Rodiče znají takové způsoby přežití, které odpovídají kontextu **jejich** života. Odpovídá to ale kontextu života jejich dětí? To je otázka, kterou by si měli pokládat.

Okolo 10-12 let už děti potřebují i jiné vzory, než je máma a táta. Ve starých kulturách žilo více rodin pohromadě (ať už v jedné osadě či na ulici), a potomci mohli odkoukat principy přežití nejen od svých rodičů, ale i od jiných lidí s odlišným viděním světa. Děti měly větší množství VZORŮ, od kterých se mohly učit, jak žít. Otázka „Má můj potomek svobodu výběru ve svých vzorech?“ je tedy další klíčovou otázkou. Je v jejich okolí dostatek mentorů a lídrů, kteří nejsou z rodiny?



Mentoři „odjinud“ doplňují obraz světa a rozšiřují obzor. Inspirují, kladou otázky, podporují. I v pohádkách je osvědčenou strategií poslat Honzu do světa na zkušenou.

Možná je dnešních vzorů málo, ale je tu velká naděje, že po třiceti letech svobody se objeví viditelná vlna mentorů a lídrů, kteří předali firmy následovníkům a mají chuť své zkušenosti předávat i jinde. V AKADEMII se dokonce domníváme, že by to mohl být nejdůležitější úkol aktivních lidí starších 50 let. Každý má jistě **co** předávat, jen často chybí dovednosti, **jak** to předat.

SUPERVIZOR A SYSTÉMOVÁ PRÁCE

Rodinná firma je systém se svou vlastní dynamikou a zákonitostmi příčin a následků. V okamžicích zásadních změn, jako je změna firemní kultury nebo předávání moci může být důležitou postavou externí průvodce - supervizor. Jeho pohled zvenčí může odhalit věci, které ani členové rodiny ani zaměstnanci nevidí, jak jsou ponořeni do každodenního provozu a osobních vazeb.

Supervizor před předáváním „léčí“ či „ladí“ firemní systém, aby v okamžiku předání vše proběhlo co nejlépe. Hlídá, aby se na nic nezapomnělo. Existují vyzkoušené techniky, jak s firmou dlouhodobě pracovat. Od tréninku konkrétních dovedností, přes individuální koučink zakladatele či jeho potenciálního nástupce, až po skupinovou práci s týmem či rodinou.

V zahraničí se osvědčil model tzv. rodinné rady, kdy se celá rodina sejde, a každý jednotlivě mluví o svých potřebách a představách. Nahlas se řeknou domněnky, nesrovnalosti a křivdy. Vše ponořené do tmy a hloubky vypluje na povrch. Věci se čistí. Tento supervizorem řízený proces posiluje jak rodinu, tak firmu. Je to trénink otevřenosti a soucitu a respektující komunikace, který pomáhá všem zúčastněným.

CO BUDE DĚLAT ZAKLADATEL?

Těžké dilema: „Roky jsem tím žil naplno, teď odevzdám moc do rukou nástupce. O co všechno přijdu? Co všechno tím získám? Jsem na to duševně připraven? Těším se na to? Mám z toho strach? Co bude pak?“ To jsou až existenciální otázky mužů a žen ve středním věku.

Vzniká nová role – role zakladatele. I když už má firma, mé dítě, dospělo a stojí na vlastních nohách a já už v ní nejsem šéfem ani vlastníkem – přesto zůstávám navždy zakladatelem. Co to je za roli? Jako v rodičovství – můžu být rodičem, který se plete do všech záležitostí svého dospělého dítěte. Nebo budu jen vzdálenou podporou, expertem v ústraní.

Důležitá je úcta, kterou bývalá firma projevuje svému zakladateli, protože jsem lidem a máme své emoce. Často stačí pozvánka na oslavu ve firmě, věta na webu, diplom čestného prezidenta či fotografie v zasedačce a bývalý šéf může v klidu žít dál svůj nový život. Nebo se věnovat svým odkládaným koníčkům. Duch rodinné firmy ale nepochybně ve svém zakladateli přežívá dál. Stejně jako si firma nese do budoucnosti pevné základy, které tam zakladatel vybudoval.



PROGRAMY AKADEMIE PRO RODINNÉ FIRMY



**Zahrada
života**

**PROGRAM ZAHRADA ŽIVOTA
JE URČENA DospívajícíM ve
věku 15 - 20 let.**

Dětství pomalu končí a práh dospělosti se přibližuje. To je doba, kdy mladí lidé intenzivně hledají své místo ve světě a rozhodují se, jakým směrem se v životě vydat. Ze všech stran se valí různé nabídky a dobře míněné rady přátel, a také přání a očekávání rodičů.

Jak se v tom zorientovat? Zahrada života nabízí prostor, ve kterém se dospívající setkají především sami se sebou. Během pěti víkendů účastníci poznají různé techniky sebevímání, posílí své sebevědomí a schopnost rozhodovat se a také obhájit si svůj názor.

Naučí se naslouchat svému vnitřnímu hlasu a směřovat svůj život v souladu se svými talenty. Získají svého mentora (z řad účastníků programu Future Leader) a dostanou možnost zapojit se do reálného projektu ve firmě nebo neziskovce.

future  leader

**PROGRAM FUTURE LEADER
JE URČEN PRO Dospělé ve
věku 21 - 36 let.**

Základem podpory mladých lídrů je dát tyto lidi dohromady a poskytnout jim prostor pro společný růst.

Opakovaná setkání jim umožňují prozkoumávat své zažité vzorce chování, sdílet radosti i pochybnosti, klást si otázky, hledat odpovědi.

Devítiměsíční program sestává ze čtyř víkendových setkání a individuálního mentoringu, ve kterém se setkají lidé od zhruba 21 do 36 let z managementu, neziskové či veřejné sféry, vědy a politiky. Pod vedením zkušených lektorů účastníci posílí své schopnosti hledat řešení a vytyčit cestu sobě i ostatním. A to s využitím metod jako jsou například logické úrovně, spirálová dynamika nebo systemický přístup.

Setkání lidí z různých sfér účastníkům umožní těžit z jinakosti a naučit se s ní zacházet.



**Mentoři
& lídři**

**PROGRAM MENTOŘI & LÍDŘI
JE URČEN PRO Dospělé
starší 40 let.**

Pro lidi, kteří dosáhli zralého věku a začínají si uvědomovat, že jejich role se mění, že by se měli stát podporou, vzorem, inspirací pro generaci, která postupně přebírá zodpovědnost za rozvoj společnosti.

Nejde jen o podnikání a předávání rodinných firem, jde také o neziskový sektor a sociální a politický systém.

Většinou tito úspěšní lidé neměli mnoho času se zabývat, co to znamená předávat zkušenosti. Mají mnoho dovedností, mnoho zkušeností, ale velmi často jejich způsob, jak tyto zkušenosti předávat, neodpovídá tomu, co by bylo pro mladší generaci užitečné. Rozvíjet roli mentorů, kteří se chtějí naučit jak předávat inspirace, podporovat svou novou roli v systému je směr kudy bude program směřován.

Ve čtyřech 2,5 denních setkáních se budeme inspirovat, trénovat a prožívat co od nás mladá generace potřebuje.

PRŮVODCI Z AKADEMIE VĚNUJÍCÍ SE RODINNÝM FIRMÁM



**Zdeněk
Štěpánek**

*1964

Zdeněk prožil vše, o čem se zde píše, na vlastní kůži. Od dětství ho otec připravoval na převzetí rodinného statku, až ho komunisté jednou vrátí rodině. Když se tak stalo, Zdeněk dal statek do pořádku a zahájil zde výrobu krmiv pro zvířata pod názvem Fitmin. Po zapojení firmy Fitmin do mezinárodní skupiny Dibaq zde nějakou dobu působil jako předseda představenstva. Později založil firmy Chlorella centrum a Ditech. V roce 2006 všechny firmy prodal a založil centrum celoživotního vzdělávání AKADEMIE.

Rodinné firmy jsou pro něho velmi důležité, vnímá je jako národní poklad, kterého je třeba si vážit. Svými zkušenostmi chce přispět k navazování rodových linií v podnikání. Sám je spjatý s Libchavami poblíž Ústí nad Orlicí, kde postavil AKADEMII. Má čtyři dcery.



**Eva
Mohauptová**

*1974

Eva začala podnikat v roce 1997. Na své profesní cestě pracovala ve dvou rodinných firmách dohromady přes 20 let přímo pro majitele a zakladatele. Je pro ni vlastní role podporovatele vize a úspěchu firmy. Zažila předávání role šéfa ze zakladatele na ředitele, svět soudržnosti i napětí spoluvlastníků, vývoj a růst firmy i neočekávané zvraty, které život přináší. Byla u rituálů předávání firmy. Vždycky ji bavilo pracovat pro lidi, kteří mají vizi a umí ji realizovat. Ve firmách pracuje s celým systémem – rodinným i firemním zároveň, což se nutně prolíná a tím víc je potřeba respektu a úcty. Jako kouč podporuje zakladatele, když se pokouší předat žezlo dál, aby věci pokračovaly a měly návaznost. Ráda podporuje další generace, aby byly schopny převzít štafetu s radostí a vizí. Eva je matkou dvou kluků, macechou a spokojenou manželkou.



**Michaela
Holíšová**

*1978

Míša většinu své pracovní kariéry strávila v rodinných firmách. Ať už v roli manažerské nebo jako jejich zakladatel a vlastník. Setkala se s tím, co znamená vyplatit firmu a provádět ji prvními krůčky, co to znamená, když se objevují dětské nemoci. Vyzkoušela si na vlastní kůži, jaké to je, když se z firmy odchází. Zároveň je máma tří dětí. Firmu i rodinu vnímá jako systém. A rodinné firmy jako prolnutí dvou systémů. To se sebou nese dynamiku, která jí opravdu baví. Odmítá dělení života na rodinný a pracovní, které se urputně snažíme sladit. Má za to, že žijeme jeden život a v něm vstupujeme do různých rolí - dítěte, rodiče, leadra. A tak nejlepším možným řešením nejednoho problému je začít od sebe - vyladit se, pochopit své motivy, začít být k sobě otevřený. A skrze to pak užitečněji uchopovat své role.



**Martin
Holčík**

*1971

Martin založil s kamarádem po vysoké škole firmu DAT, v tehdy novém oboru internetových sítí. Po 18 letech rozvoje ji prodali jako „dospělé dítě“ do velkého světa telekomunikací. Dnes je součástí společnosti Nordic Telecom. Přestože firma DAT nebyla rodinná - vlastnický ani v perspektivě předávání potomkům – bývalí kolegové často zmiňují, že právě rodinné prostředí pro ně firmu nejvíce charakterizuje. Martin věří, že fungování původní firmy se přes své hodnoty a kulturu dokázalo přirozeně otisknout i do světa velkého byznysu, že jej pozitivně ovlivňuje. V roli kouče a lektora chce Martin svými zkušenostmi přispět k rozvoji českých rodinných firem. Silně ho přitahují svými hodnotami, rodinným „šmakem“ a tím, jak pozitivně ovlivňují svět kolem sebe. Martin má dvě dcery a jednoho syna.

Chcete si promluvit a získat inspiraci, jak rozvíjet svou rodinnou firmu? Nebo ji připravit k předání potomkům či prodat? 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