

Bezbolesna zmiana szefa

O przejmowaniu sterów w firmie, odpowiednim przygotowaniu sukcesji i najbardziej pożądanym kompetencjach sukcesora rozmawiamy z Piotrem Ciackiem, właścicielem i partnerem zarządzającym firmy Stibitz, certyfikowanym i akredytowanym coachem, mentorem i trenerem.

■ Na ile w procesie przekazania firmy ważna jest diagnoza kompetencji przyszłego sukcesora?

To brzmi trochę jak pytanie o zdrowie: Czy ma siły? Czy się nadaje? Czy „dowiezie”? Niezależnie od tego, czy sukcesja następuje w biznesie rodzinnym czy korporacyjnym, absolutnie kluczowe są czynniki miękkie, czyli motywacja – czy przyszły sukcesor chce przejąć biznes, na ile jest świadomy tego, co przejmuje, innymi słowami: na ile odpowiedzialnie podejmuje decyzję, i wreszcie – jak wygląda jego inteligencja emocjonalna (jak wyglądają jego relacje społeczne, zdolności interpersonalne, otwartość na innych i na uczenie się oraz wysiłek związany z doskonaleniem swojego charakteru). Umiejętności te są dużo ważniejsze niż twarda wiedza i kompetencja biznesowa. Dlaczego? Bo jeśli przyszły sukcesor jest silnie zmotywowany i chętny do nauki, to ewentualne braki kompetencji twardych szybko nadrobi. Nie nadrobi jednak kompetencji miękkich czy IE.

■ A jak efektywnie zdiagnozować kompetencje przyszłego następcy?

Sukcesor ma pracować z ludźmi, ma być liderem, za którym ludzie idą, często będzie miał swój własny, nowy pomysł na firmę, a to oznacza, że będzie potrzebował zaufania ludzi, którzy wraz z nim te zmiany będą przeprowadzać, a także tych, którzy im będą podlegać. Proces ten nie może odbywać się siłowo.

Komunikacja, relacja i inteligencja emocjonalna są równie ważne jak wizja. Oczywiście można stosować różne testy – mamy ich na rynku dużo, ale w moim poczuciu najważniejsza jest uważna obserwacja przyszłego sukcesora, tego, jak współpracuje z ludźmi, jak się z nimi komunikuje i jak jest przez nich oceniany. Tutaj bardzo pomocna okazuje się „trzysta sześćdziesiątka”. Ale można też prowadzić serie wywiadów jakościowych z osobami znającymi potencjalnego sukcesora i współpracującymi z nim (pracownikami, klientami itd.).

■ Jakie cechy i kompetencje powinien mieć przyszły sukcesor?

Troszkę już o tym mówiłem, ale warto podkreślić jeszcze kilka cech. Oto ich lista: integralność osobowościowa (zgodność głoszonych wartości z własnymi czynami), otwartość na uczenie się, umiejętność słuchania, klarowna, odpowiedzialna komunikacja, decyzyjność, odpowiedzialność, odwaga, pokora.

■ W jaki sposób osoba, która przekazuje zarządzanie firmą, może pomóc przyszłemu sukcesorowi w przygotowaniu się do przejęcia sterów?

Ja wierzę w doświadczenie. W to, że dobry sukcesor powinien umieć zachować wszystkie mechanizmy, działy, procedury itp., które dobrze się sprawdzają i pasują do jego pomysłu, a równocześnie wprowadzać innowacje,

w które wierzy. By mógł to zrobić skutecznie, dobrze byłoby umożliwić mu pracę na różnych stanowiskach w organizacji. To dość częsta praktyka stosowana w firmach rodzinnych. Często i bardzo skuteczna. Młody szef poznaje firmę od strony praktycznej, uczy się pracy na różnych stanowiskach, widzi i rozumie procesy oraz ich doświadczają, poznaje ludzi, nawiązuje relacje, przestaje być anonimowy. To chyba największa pomoc, jaką przyszły sukcesor może otrzymać. Żadna opowieść ani żadne tabelki nie zastąpią praktyki, własnego doświadczenia.

■ **Jak motywować potencjalnego sukcesora, by przejęcie firmy było efektem jego świadomej decyzji i by faktycznie chciał wziąć za nią odpowiedzialność?**

Nie motywować. Sukcesor, jeśli to ma być sukcesja zakończona powodzeniem, musi sam w sobie odnaleźć wystarczającą motywację. Jeśli kogoś winduje się na siłę, to z dużą dozą prawdopodobieństwa można powiedzieć, że sukcesja nie skończy się dobrze.

■ **Często zdarza się, iż po przekazaniu biznesu osoby, które oddały ster, mają problem z określeniem swojej nowej roli w firmie – czy określenie zadań oraz kompetencji nestora i sukcesora może usprawnić proces sukcesji? A jeśli tak, to w jaki sposób?**

Świetne pytanie. Sukcesja dotyczy nie tylko sukcesora, ale i całego systemu, również nestora. Nieokreślenie przyszłej roli czy funkcji nestora może być tak samo dysfunkcyjne jak niezmotywowany lub źle przygotowany do swojej roli sukcesor. Taki „zasłużony” nestor, pozbawiony swojej roli, „wykolejony”, bez precyzyjnie zdefiniowanego nowego miejsca, chodzący po firmie w niewiadomej roli, może być prawdziwą bombą dla organizacji i dużą przeszkodą dla sukcesora. Po wielu latach decydowania, wydawania poleceń, odpowiedzialności bardzo trudno mu nagle zamilknąć... i akceptować porzucenia sukcesora. Trudno się temu dziwić.

■ **Przed świeżo upieczonymi sukcesorami stoi wiele wyzwań. Jak powinni budować swój autorytet wśród pracowników? Jak mogą sobie**



Piotr Ciacek

jest właścicielem i partnerem zarządzającym firmy Stibitz, certyfikowanym i akredytowanym coachem, mentorem i trenerem. Współzałożyciel i wieloletni dyrektor SMG/KRC Poland (obecnie Kantar). Twórca programów szkoleniowych dla średniej i wyższej kadry menedżerskiej. Jedyne w Polsce posiadacz międzynarodowej akredytacji EQA EMCC na autorskie programy mentoringowe. Opiekun merytoryczny 5. edycji programu mentoringowego Fundacji Liderów Biznesu.

Fot. z archiwum Fundacji Liderów Biznesu

radzić ze spuścizną poprzednika, który nie-rzadko był szanowany i ceniony przez zespół?

Spuściznę trzeba szanować. Najgorszą rzeczą, jaką sukcesor może zrobić, jest negowanie dorobku nestora. Przez to neguje także wysiłek jego współpracowników. Podważa sens ich pracy. Takim działaniem nie tylko nie buduje autorytetu, lecz – wręcz odwrotnie – zniechęca do siebie nawet tych, którzy są otwarci na zmiany. Skuteczne zmiany można przeprowadzić tylko z ludźmi, a nie przeciw ludziom. Mądry sukcesor wie, jak zarządzić dorobkiem i doświadczeniem nestora oraz jego współpracowników, by wszyscy czuli się docenieni, chętni do współpracy i gotowi do nowego. Autorytet można budować tylko mądrym i odważnym działaniem, dając przykład. Ludzie idą za działaniem, nie za „gadaniem”. Nie ma nic gorszego jak hipokryzja. Kluczową rolę ogrywa zatem dobra komunikacja sukcesora z kluczowymi formalnymi i nieformalnymi liderami w firmie. Najpierw jednak trzeba ich zidentyfikować i zjednać. Nie ma tu lepszego narzędzia – trzeba słuchać i zadawać pytania (ciekawość).

■ **Zmiana właściciela firmy to często spora rewolucja dla pracowników. Jak odchodzący nestor może pomóc przejmującemu stery sukcesorowi w przygotowaniu zespołu na zmianę szefa? ►**

Ludzie nie lubią zmian i się ich boją. Tylko ok. 16 proc. populacji charakteryzuje się otwartością na zmiany i chętnie je wprowadza. Przygotowanie zmiany jest zatem szczególnie ważne. To musi być przemyślany i mądry proces – umieszczony w kulturze organizacji i dostosowany do niej. Najlepiej, żeby przez pewien czas przed przejściem firmy sukcesor pracował w niej na różnych stanowiskach, podlegając odpowiednim przełożonym i wykonując ich polecenia. Jeśli nie jest to możliwe, powinien przynajmniej przez pewien czas popracować u boku nestora. Ważne, żeby odbyło się to przed sukcesją.

■ **W jakim stopniu – jeśli w ogóle – proces sukcesji może stać się okazją do jakościowej korekty pewnych zachowań i nawyków zespołu czy też do udrożnienia kanałów komunikacyjnych w firmie?**

Myślę, że w niewielkim. Sam proces sukcesyjny nie służy równoległemu wprowadzaniu zmian. Zmiany powinny nastąpić dopiero po objęciu sukcesji. Żadnej firmie nie służy zbyt wiele zmian w jednym czasie na różnych polach. Firmy nie lubią rewolucji. Z martwym pacjentem niewiele można zrobić. Sam fakt ujawnienia, że właśnie dokonuje się sukcesja, jest wystarczająco stresujący dla pracowników i klientów. Dodawanie kolejnych zmian w jego trakcie nikomu nie służy.

■ **Komunikacja odgrywa kluczową rolę we wszystkich relacjach. Jakie cechy powinny wyróżniać komunikację między nestorem a przyszłym sukcesorem?**

Powinna to być komunikacja otwarta, konkretna, specyficzna. Osobą pytającą i słuchającą powinien być sukcesor. Nestor zaś powinien skupić się na faktach, a opinie i oceny wyrażać dopiero po zaproszeniu ze strony sukcesora.

■ **Jakie główne błędy w procesie sukcesyjnym by Pan wymienił?**

Chyba najgorszym błędem jest odwlekanie sukcesji w nieskończoność. Kurczowe

trzymanie się stanowiska sprawia, że nikt nie jest na nią przygotowany: ani sukcesor, ani firma, ani pracownicy. W efekcie sukcesja odbywa się w olbrzymim napięciu, często następuje dużo konfliktów, nieporozumień i błędów formalnych. Firma traci pracowników i klientów. Odbudowa pozycji rynkowej okazuje się bardzo trudna. Nic nie jest tyle warte ile reputacja. Drugi błąd to wybieranie sukcesora, który będzie służył nestora lub nestorów, czyli osoby bezwolnej i podatnej na naciski. Trzecim jest brak systemowych procedur sukcesyjnych. I wreszcie brak komunikacji z pracownikami firmy. Sukcesja jest objęta tajemnicą i nagle pewnego dnia pojawia się nowy szef. Jak *deus ex machina*. Nikomu to nie służy – a najmniej sukcesorowi.

■ **Jakich pięciu uniwersalnych wskazówek w procesie sukcesji mógłby Pan udzielić?**

Przygotuj proces sukcesyjny tak wcześnie, jak to tylko możliwe. Wiedz, że potrwa dłużej, niż przypuszczałeś (minimum sześć miesięcy). Komunikuj jasno swoim pracownikom. Starannie wybierz sukcesora. Szukaj kogoś lepszego od siebie i wyraźnie innego. Zaufaj mu. Usuń się na przygotowane wcześniej i dobrze określone stanowisko lub miejsce. Niech ono będzie jasno zdefiniowane w procesie sukcesyjnym.

■ **Czy wskazówki te można zastosować w przypadku sukcesji na stanowiska menedżerskie już niekoniecznie w firmie rodzinnej?**

Jak najbardziej, miały być uniwersalne...

■ **Czy sukcesja w innego typu organizacjach rządzi się podobnymi prawami?**

Nie wiem. Na pewno inaczej to wygląda na stanowiskach w państwowych urzędach lub firmach. Nie jestem przekonany, czy tam w ogóle można mówić o sukcesji.

■ **Dziękuję za rozmowę.■**

Rozmawiała Małgorzata Rzewuska