



SUKCESOR WYBIERA WŁASNĄ DROGĘ?

- 4_** **Jak wygrać sukcesję?**
| Paweł Czabak
- 7_** **Nestor ocenia**
| Marek Maj, Agata Gibek
- 10_** **Nie idźcie śladami ojców, szukajcie czego szukali!**
| dr Jacek Jonasz Łaskawiec
- 11_** **Jak wygląda zarządzanie firmą rodzinną przez sukcesora?**
| Olga Drzewiecka-Panak, Małgorzata Rekosz-Piekarska
- 14_** **Kilka rad dla sukcesora**
| Maciej Sasin
- 16_** **Konstytucja rodzinna jako drogowskaz dla przyszłych pokoleń**
| dr Rafał Trzeciakowski



relacje

Wydawca:

Stowarzyszenie
Inicjatywa Firm Rodzinnych
Al. Jerozolimskie 154
02-326 Warszawa
www.firmyrodzinne.pl

**Redaktor naczelna:**

Maria Adamska

Zastępca redaktor naczelnej

Jarosław Błaszczak

Skład:

Pracownia Register
www.pracowniaregister.pl

Szablon projektu:

RECEVENT
www.recevent.pl

Okładka:

Freepik

Fotografie ilustracyjne:

Freepik

Kopiowanie, przedruk,
rozpowszechnianie całości
lub fragmentów czasopisma
bez zgody redakcji zabronione.

**EGZEMPLARZ
DYSTRYBUOWANY
BEZPŁATNIE**

Redakcja zastrzega sobie prawo
do skracania artykułów
bez naruszania zasadniczych
myśli autora oraz możliwość
dokonywania niezbędnych
poprawek i dopisywania
śródtytułów.



Maria Adamska

Redaktorka Naczelna,
maria.adamska@firmyrodzinne.pl
www.firmyrodzinne.pl



Szanowni Państwo, Drodzy Rodzinni!

Sukcesor przejmujący w swoje ręce losy rodzinnego przedsiębiorstwa musi rozstrzygać wiele nowych dla siebie dylematów. Jak się wydaje, najbardziej fundamentalnym pytaniem jest, jaki ma być stopień samodzielności nowego szefa – czy to w sytuacji objęcia na początek jakiegoś obszaru zarządzania, czy też całej firmy. Oczywiście decyzja nie zależy tylko od samego sukcesora – jest to wypadkowa dwustronnej relacji łączącej nestora i sukcesora, połączonych więzami krwi, uczuciami rodzinnymi i obdarzonych różnymi zdolnościami i temperamentem. Na ile nestor ufa możliwościom swojego potomka, na ile syn/córka zgadzają się z wizją rozwoju nakreśloną przez założyciela. I jeszcze jedno: emocje założyciela w stosunku do własnego przedsiębiorstwa. Trudno przecież wyobrazić sobie, że właściciel traktujący je jako swoje „ukochane dziecko”, odda je nie kontrolując lub przynajmniej nie obserwując tego, co się w firmie dzieje. *Sukcesorzy – nie myślcie, że rad nie będziecie otrzymywać* – pisze Jacek Łaskawiec w artykule „Nie idźcie śladami ojców, szukajcie czego szukali!”

W oddawanym w Państwa ręce 55. numerze Magazynu Firm Rodziny RELACJE nie znajdziemy jasnej odpowiedzi na pytanie zadane w temacie przewodnim: czy SUKCESOR WYBIERA WŁASNĄ DROGĘ? *Ja musiałem uwierzyć i poczuć, w którą stronę chcę poprowadzić naszą organizację. Jeżeli byłoby to narzucone przez mojego ojca, to na pewno nie byłbym tak zdeterminowany w realizacji*

planu – pisze Paweł Czabak w swoim artykule „Jak wygrać sukcesję? Doświadczenia sukcesora”. Ale nie zawsze tak jest. W wielu przypadkach zdarza się, że przez pewien czas droga sukcesora i nestora jest ich wspólną drogą, którą przemierzają razem. Nestor firmy SMAY – Marek Maj – w swoim artykule „Nestor ocenia” nie ukrywa, że wciąż jest w pełni zaangażowany w sprawy firmy. Uważa, że nawet po oddaniu sterów młodemu pokoleniu jego rola w firmie się nie skończyła i nie wyobraża sobie odejścia z niej. Innym sposobem zachowania dorobku i wartości założyciela jest stworzenie konstytucji rodzinnej, o czym pisze Rafał Trzeciakowski w artykule „Konstytucja rodzinna jako drogowskaz dla przyszłych pokoleń”.

Autorki Olga Drzewiecka-Panak i Małgorzata Rekosz-Piekarska zwracają uwagę na pułapki sukcesji, w której sukcesor tylko pozornie dostaje możliwość decydowania, a w rzeczywistości nestor z jego zdaniem się nie liczy. Jest to droga do wypalenia zawodowego i do wzajemnego rozczarowania. *Sukcesor (...) czuje się całkowicie zależny od widzimisię nestora, którego nie rozumie. Z drugiej strony nestor jest rozczarowany pasywnością i brakiem zaangażowania sukcesora.*

Sytuacja sukcesora jest więc w każdej firmie inna, ale z pewnością nie jest łatwa. Może warto zatem zastanowić się nad tekstem Macieja Sasina „Kilka rad dla sukcesora”, które Autor sformułował na bazie swojego doświadczenia ze współpracy z przedsiębiorcami.

Zachęcam do przeczytania wszystkich artykułów i życzę Czytelnikom, aby przemyślenia i wnioski w nich zawarte pomogły w przeprowadzaniu zmian u siebie. ●



Jak wygrać sukcesję?

Doświadczenia sukcesora

Sukcesja to bardzo ostatnio modne i odmieniane przez wszystkie przypadki pojęcie.

Czym tak naprawdę jest sukcesja? Sukcesja to proces, w którym ktoś nowy przejmuje stanowisko, rolę lub obowiązki od poprzednika, nestora. Można to porównać do zmiany kapitana na statku podczas długiej podróży morskiej. Nowy kapitan przejmuje ster, ale statek (czyli organizacja) nadal płynie. Czasami wymaga to zmiany kursu lub jego korekty. Być może konieczne może być zawinięcie do najbliższego portu na generalny remont.

Trzymając się porównania do statku – pamiętaj, że sytuacja kiedy statek zaczyna realizować swoje kursy szybciej i sprawniej, bo zakupiono nowe żagle i przeszkolono zespół, nie znaczy, że dokonano sukcesji. To po prostu zasługa nowego wyposażenia, ludzi, procesów!

Osobę za sterami zmienić można metodą siłową, poprzez przewrót, wrogie przejęcie czy po prostu zakup organizacji. Często dzieje się to w atmosferze emocji, a czasami walki.

Inną drogą jest przejmowanie organizacji w kryzysie spowodowanym np. nagłym odejściem, śmiercią obecnego



Paweł Czabak

CEO LC Elektronik – producenta klawiatur foliowych, membranowych, silikonowych,
Wiceprezes Zarządu Stowarzyszenia Marfan
Polska

kierownictwa organizacji. Jest to chyba najbardziej stresująca, nieprzewidywalna i mogąca mieć wiele skutków ubocznych opcja. Można też cały ten proces zaplanować i przeprowadzić w spokoju i rozwadze. W taki sposób konieczna jest współpraca dwóch stron.

Dzisiaj chciałbym podzielić się moimi spostrzeżeniami i doświadczeniami z tej drogi. Przeszedłem to razem z moim ojcem i naszą rodzinną firmą LC Elektronik sp. z o.o. sp.k. Przywołując Tadeusza Boy-Żeleńskiego: „Z tym największy jest ambaras, żeby dwoje chciało naraz.” Zarówno mój ojciec, jak i ja sami tego chcieliśmy. Ojciec chciał przekazać, a ja miałem gotowość, aby wziąć odpowiedzialność. Byliśmy gotowi na zmianę kapitana.



Nowa wizja prowadzenia firmy

Wola zmiany to jeszcze za mało aby ten proces skończył się sukcesem. Kolejnym ważnym i koniecznym w mojej ocenie warunkiem, jest stworzenie jasnej wizji i określenie kierunku, w którym statek prowadzony przez nowego kapitana będzie żeglował. Oczywiście ważne jest, aby nestor miał na to wpływ. Sugeruję, aby jego rola była zdefiniowana jako konsultanta, doradcy niż współtwórcy wizji.

Ja musiałem uwierzyć i poczuć, w którą stronę chcę poprowadzić naszą organizację. Jeżeli byłoby to narzucone przez mojego ojca, to na pewno nie byłbym tak zdeterminowany w realizacji planu. Często w takich momentach przydaje się pomoc kogoś z zewnątrz, doradcy, coacha, a najlepiej mentora biznesowego. Często właśnie taki obserwator widzi więcej, wskazuje niedoskonałości, zaszłości, których ja już nie widzę. Czasami dlatego, że „nie chce widzieć”, czasami dlatego, że już „nie widzę”, a czasami po prostu z braku świadomości.

Jestem zwolennikiem działania powoli – ale metodycznie. Wiem, że każdego dnia jesteśmy kilka mil morskich bliżej naszego celu. Z mojego doświadczenia wynika, że ewolucja daje trwalsze efekty niż gwałtowne zmiany i nerwowe ruchy kołem sterowym. Jednym z kluczowych elementów tak dużej zmiany jak sukcesja jest odpowiedzialne zarządzanie zmianą. Wierzę, że jeżeli mam świadomość, jak trudna dla wielu osób z zespołu jest zmiana, to wybieram wsparcie ich w działaniu, a nie nerwowe manewrowanie naszą organizacją. Często niezbędne jest aby tłumaczyć dokąd zmierzamy, jaki jest nasz cel. Czasami wymaga to rozmów czy pogłębionych warsztatów.

Kolejnym krokiem było zdefiniowanie wizji i biznesowego planu działania. Ustaliliśmy też wartości, jakimi kierujemy się w naszej organizacji. Są to fundamentalne przekonania, które wyznaczają kierunek działań, normy postępowania oraz sposób komunikacji. Wartości dotyczą wszelkich działań biznesu. Zarówno tych wewnętrznych, jak traktowanie siebie nawzajem, ale również jaki mamy wpływ na nasze otoczenie, dostawców, środowisko zewnętrzne.

W naszej firmie zorganizowaliśmy kilka warsztatów, na których cały zespół definiował wartości, jakimi się

kierujemy, co jest dla nas ważne i jak je rozumiemy. Mamy obecnie cztery wartości, przez pryzmat których podejmujemy decyzje zarówno operacyjne, jak i strategiczne. Nasze wartości to odpowiedzialność, szacunek, rozwój i bezpieczeństwo. Rozwinięcie tego, jak rozumiem te wartości, to już temat na inną publikację.

Kolejnym kluczowym elementem, na który postawiłem, to zmiana kultury organizacyjnej. Według mnie jest to bardzo ważna część każdej firmy i jest rozwinięciem wartości firmowych. Dla mnie jest to zbiór wartości, norm i przekonań, które kształtują zachowanie wszystkich osób w organizacji i wpływają na ich decyzje. Każda firma, organizacja ma swoją kulturę, często są to niespisane i nieuświadomione zachowania.

Kulturą często nazywa się atmosferę w firmie. To często nieuchwytny i ulotny momenty. Warto wiedzieć, że można o nie dbać i je świadomie kształtować. W naszym przypadku to między innymi: kodeks dobrych relacji i zachowań, poranne odprawy produkcyjne z doradcami technicznymi, cotygodniowe dzielenie się swoimi sukcesami, wyjścia integracyjne, tworzenie i wspieranie drużyny zawodników startujących w zawodach Poland Bike Maraton. Takich elementów jest wiele i ciągle pracujemy nad ich rozwijaniem oraz wspieraniem.

Kultura organizacyjna wpływa na sposób, w jaki zespół reaguje na zmiany. Jeśli nie poczułbym istniejącej kultury, zmiany z pewnością byłyby nietrafione. Mogłbym popełnić błąd zmieniając kurs żeglowania w sprzeczny z wartościami i normami firmy. Mogłoby to prowadzić do konfliktów i oporu ze strony pracowników, a nasz statek wpłynąłby na mieliznę. W moim przypadku były to zachowania i postawy, których nie akceptowałem, z którymi się nie zgadzałem. Teraz wiem, że były one szkodliwe i dobrze, że świadomie dokonałem zmiany. Gdybym tego nie zrobił wiem, że spotkałbym się z brakiem zrozumienia, współpracy i zaangażowania.

Trzeba zauważyć, że tworzenie kultury organizacyjnej, jak i definiowanie wartości jakimi kieruje się organizacja, to bardzo delikatny obszar. Często przy pracy nad tymi elementami ludzie otwierają się i pokazują na czym zależy im w życiu zawodowym, ale i osobistym. Warto nie nadużyć tego zaufania. Dobrze wykorzystana dyskusja na te ważne tematy powoduje większe zrozumienie i zaangażowanie zespołu.



Zmiany personalne

Kolejnym elementem, na który zwróciłem uwagę, jest dobór odpowiednich osób do firmy, którzy będą wspierać strategię firmy i będą działać zgodnie z wartościami i kulturą organizacyjną. Często mówi się, że ludzie w organizacji są najważniejsi. Nie sposób się z tym nie zgodzić, szczególnie jak przechodzi się proces sukcesji.

Jak wspominałem na początku, jest to bardzo trudny i stresogenny okres dla wszystkich osób w firmie. Jest to też dobry moment aby zweryfikować, czy zmiany i nowe porządki odpowiadają wszystkim członkom zespołu. Często sukcesorzy „dziedziczą” zespół rekrutowany przez nestora. Niestety, trzeba czasami podjąć trudną decyzję o rozstaniu się z osobami, które nie nadążają, nie chcą czy wręcz przeszkadzają w zmianie kapitana. Ja również musiałem podjąć takie trudne decyzje. Rozstanie to zawsze ostateczność, ale potrafi być to mocno oczyszczające i dające całemu zespołowi motywację do działania.

Z drugiej strony, rekrutując nowe osoby warto prowadzić ten proces bazując na wypracowanych wcześniej wartościach firmy i zgodnie z panującymi zasadami. Często mówię, że firmy zatrudniają na podstawie umiejętności, a zwalniają za postawę. Warto tak stworzyć i realizować proces rekrutacyjny, aby uniknąć takich błędów. Nietrafiona rekrutacja jest bardzo kosztowna finansowo i droga organizacyjnie. Każdy, kto ma doświadczenia w tym zakresie wie o czym piszę. Warto mieć w swoim otoczeniu osoby wspierające, ale również takie, które nie boją się konstruktywnej krytyki.

Nie można zapominać o ego sukcesora. Samoświadomość nowego lidera to ważny element podczas zmiany kapitana przy sterze. Rozbudowane ego może być niezbędne, ale i bywa wielką przeszkodą z doprowadzeniem sukcesji do szczęśliwego finału.

Przywództwo to bardzo szeroki i obszerny temat. Napisało już niejedną książkę i nakręcono mnóstwo filmów. Ja najlepiej czuję się jako osoba wspierająca moją organizację i wyznaczająca kierunki, a nie bosman rozdzielający codziennie zadania do wykonania. Odpowiedzialne przywództwo to dla mnie również dzielenie się wiedzą, kompetencjami i odpowiedzialnością.

Z racji na swoją przewlekłą chorobę genetyczną muszę tak kształtować procesy w firmie i bieżące zadania, aby cała organizacja była w stanie funkcjonować, przetrwać i rozwijać się, nawet jak ja będę przez dłuższy czas niedostępny. Wiąże się to z tym, że obowiązki takie, jak zarządzanie sprzedażą, zakupami czy rachunkowością raczej nadzoruję, a nie codziennie nimi się zajmuję.

Co jest najważniejsze

Wnioski z mojego doświadczenia w procesie sukcesji są klarowne. Sukces nie polega jedynie na zastąpieniu jednej osoby drugą; to ewolucja, a nie rewolucja, która przynosi trwalsze efekty. Kluczowe jest nie tylko pragnienie zmiany, ale również współpraca, transparentność i zdefiniowanie wspólnego celu.

Przebieg sukcesji nie jest łatwy, ale jest jak żeglowanie na otwartym morzu. Wymaga to umiejętności dostosowania się do zmieniających się warunków, czasem korekty kursu, ale zawsze trzymania wzroku na horyzoncie.

Dlatego ważne jest, aby nie tylko widzieć, dokąd zmierzamy, ale również wiedzieć, dlaczego to robimy. Wartości, wizja i kultura organizacyjna są jak kompas, który pomaga nam utrzymać właściwy kurs, nawet w trudnych chwilach.

Niech ta historia o sukcesji będzie przypomnieniem, że nie tylko kapitan jest odpowiedzialny za kierunek statku, ale cały zespół. Współpraca, zrozumienie i zaangażowanie zespołu są kluczem do osiągnięcia celów.

Wraz z zakończeniem tego etapu sukcesji, przypomina mi się przysłowie żeglarskie: „Nie możemy zmienić kierunku wiatru, ale możemy dostosować nasze żagle, aby osiągnąć swój cel.” Podobnie jest w biznesie – nie zawsze możemy kontrolować wszystkie zmienne, ale możemy dostosować naszą strategię, aby osiągnąć sukces.

Chciałbym, aby te słowa były jak gwiazdy na nocnym niebie, prowadzące nas przez morze niepewności. Sukcesja to podróż, a nie cel, a ja jestem gotów kontynuować tę podróż, trzymając ster pewną ręką, z wiarą w zespół i przekonaniem, że najlepsze jeszcze przed nami. ●



Nestor ocenia

Z Markiem Majem, założycielem firmy SMAY, którą w 2016 r. przekazał w ręce syna, o przebiegu sukcesji w swojej firmie rozmawia Agata Gibek.

Agata Gibek: Jaka rolę pełni Pan teraz w SMAY?

Marek Maj: Obecnie, obok funkcji prokurenta, wypełniam zadania Dyrektora ds. inwestycji. Półtora roku temu zakończyliśmy budowę nowej siedziby firmy o powierzchni 23 000 m², więc było i jest co robić. Ponadto staram się nadzorować i wspierać prace młodego Zarządu, ale raczej jako doradca, a nie kontroler.

Co zdecydowało o tak wczesnym przekazaniu roli CEO synowi?

Świadomość, że nikt nie będzie żył wiecznie... Doszedłem do wniosku, że albo odejdę sam, albo odsunie mnie śmierć. Wybrałem to pierwsze, bo chciałem obserwować, czy firma pójdzie w dobrym kierunku pod kierownictwem syna, a poza tym chciałem zakosztować uroków życia i zwiedzić świat, niekoniecznie z plecakiem.

Jak długo nosił się Pan z myślą, że to „już ten czas”?

Trwało to około dwóch lat. To był raczej czas uwypuklania synowi pewnych wartości, jakimi kierowałem się budując



Marek Maj

Założyciel i wieloletni Prezes firmy SMAY sp. z o.o., dostarczającej innowacyjne i kompleksowe rozwiązania z zakresu wentylacji i ochrony przeciwpożarowej.



Agata Gibek

Na kierowniczych stanowiskach w SMAY od ponad 15 lat, prywatnie pasjonatka kolarstwa. Szefowa ds. Empatii i Szerzenia Szczęścia w Fundacji Rodziny Maj im. Piotra Maja.

firmę na relacjach z pracownikiem traktowanym jako człowiek, a nie siła robocza. Postanowiłem, że syn powinien pokierować firmą w wieku 37 lat, czyli w wieku, gdy ja w 1989 roku rozpocząłem działalność gospodarczą, będąc w pełni sił twórczych.

Dlaczego wielu założycieli firm rodzinnych obawia się przekazać rządy w ręce młodych?

Wielu moich kolegów myśli, że są doskonali, niezastąpieni, jedyni... Ta wiara w swoją doskonałość może zgubić.



Nowe technologie, informatyka, marketing są już na takim etapie rozwoju, że dla przeciętnego 60-lątka są nie do ogarnięcia i należy się z tym pogodzić. Młodzi ludzie mają to już we krwi. Kiedy ja na studiach pisałem program drukowany na kartach perforowanych i odtwarzany na komputerze Odra, mój syn pisał pracę magisterską z bluetotha. To jest technologiczna przepaść. Moją rolą jest już przygotowanie wnuków do kolejnej sukcesji, o czym mój syn nawet jeszcze nie myśli.

Przekazanie dowodzenia w SMAY zbiegło się z wieloma zewnętrznymi kryzysami, które były trudne do przewidzenia...

Tak. A ja po dziś dzień błogosławię każdy z wielu dni kryzysów... które były potrzebne nowemu Zarządowi. Nie sztuka zarządzać świetnie prosperującą firmą, ale obronić firmę w sytuacji załamania rynkowego, to jest dopiero wyzwanie. Zarząd, przy moim wsparciu, zdał egzamin na „5”. Determinacja i gotowość na zmiany organizacyjne dały bardzo dobre rezultaty.

Co sprawiło, że młodsze pokolenie dało sobie tak doskonale radę?

Jeżeli dzieci będą traktowały firmę rodziców jako „dojną krowę” do zapewnienia lepszego życia, to nigdy nie podejmą trudu kontynuacji działalności na najwyższym poziomie. Moje dzieci były świadkami ciężkiej pracy rodziców. Świadkami stresów, kłótni i dramatów. Moi synowie w młodości prawie w każde wakacje pracowali w firmie na stanowiskach robotniczych, uczestnicząc w procesie wytwarzania produktu. Michał, aktualny prezes, na III roku studiów informatycznych pisał programy wspomagające procesy produkcyjne. W ten sposób poznał świetnie firmę i się z nią związał. Po studiach w sposób naturalny wszedł w szereg i stał się jej istotnym ogniwem. Przeszedł typowy proces rozwoju kariery, awansował, bo był dobry, a nie dlatego, że był synem właściciela. To samo dotyczy mojej synowej, która obecnie pełni funkcję wiceprezeski, wcześniej dyrektora handlowego, a przecież zaczynała od stanowiska sprzedawcy. Młodszy syn odnalazł to, co lubił robić i zajmował szeregowe stanowisko w firmie, zgodnie ze swoją decyzją.

Zdarzały się konflikty pokoleniowe?

Konflikty są i będą, ale to w kłótniach wypracowywane są kompromisy. Ścieranie się młodości i zapalczywości

z doświadczeniem i spokojem mogą dać dobre rozwiązania dla firmy. Kompromis jest złotym środkiem. Rację, wygrywanie, przegrywanie w sporach, stawianie na swoim nie mają znaczenia, jeśli wszystko będzie podporządkowane firmie, która jest naszym wspólnym dobrem.

Jak wyglądała sukcesja w wydaniu rodziny Majów?

Od 2014 roku, gdy przeczytałem pierwszy poradnik o sukcesji mający zaledwie 50 stron, minęło trochę czasu. Ostatnio widziałem już opasłe tomiska. W żadnym nie znalazłem tego, co najistotniejsze – że sukcesja zaczyna się, gdy nasze dzieci rozpoczynają naukę w szkole, a przygotowywanie ich do sukcesji to długotrwały proces, który kształtuje młodego człowieka począwszy od wychowania w domu w poczuciu odpowiedzialności, uczciwości, pracowitości i poszanowaniu drugiego człowieka. Nazywam to krótko: wartościami. To jest pierwszy i najdłuższy okres. Młody człowiek musi wiedzieć, co jest najważniejsze w życiu. Drugi etap to przekazanie dowodzenia, gdy sukcesor jest już ukształtowany charakterologicznie i wie, że ma do wypełnienia misję. Bo zarządzać 450 osobową firmą to harówka, odpowiedzialność, stres... a nie gwiazdorzanie. Trzeci etap to przekazywanie własności, ale nie całej... Ta część własności to zwiększenie udziałów prezesa jako dodatkowy element motywujący. Pozostały pakiet udziałów radzę zapisać w testamencie windykacyjnym według uznania i zasług dzieci w procesie budowania firmy. Należy to potraktować jako zapłatę i docenienie, a nie coś, co się należy... po zmarłym.

Obecnie planujemy założenie Fundacji Rodzinnej, której wraz z żoną będziemy fundatorami.

Da się przeprowadzić sukcesję w krótszym czasie?

Tak jak mówiłem wcześniej – to proces rozpisany na wiele lat. Dlatego świadomi przedsiębiorcy powinni uczestniczyć w szkoleniach i nie powinni pozostawiać tego procesu losowi. Bez szkoleń i wsparcia firm zewnętrznych możemy narazić się na błędy i nieodwracalne skutki. Należy też pamiętać, że w procesie sukcesji musimy zapewnić sobie dalszą godziwą egzystencję, obliczoną być może na dziesiątki lat, ale to już odrębna dziedzina wiedzy, służyć radą.



A jaką dałby Pan radę właścicielom firm, które czeka sukcesja i są kuszone wykupieniem przez zagranicznych inwestorów?

Czytać, czytać i uczyć się od lepszych przedsiębiorców: niemieckich, francuskich, brytyjskich. Firma Miele, L'oreal, BMW mają ponad 100-letnią tradycję i przetrwały, ale świetna marka Blikle, niestety, poległa... bo zaufała obcemu kapitałowi, który zamiast pomóc, zaszkodził. Obecne przepisy pozwalają tworzyć fundacje rodzinne.

Czy uważa Pan, że zagraniczni inwestorzy mogą szkodzić polskim firmom, i idąc dalej – polskiej gospodarce?

To czasami dzieje się na naszych oczach. Obserwuję w ostatnim czasie to zagrożenie. Zachodni inwestorzy zaczęli wręcz polowanie na dobre, polskie, rodzinne firmy, kusząc atrakcyjnymi propozycjami zakupu. Na jednym

z ostatnich forów gospodarczych w Krakowie zgłosiłem projekt utworzenia funduszu przejęć na wzór niemiecki czy francuski. Jest bowiem wiele firm rodzinnych nieposiadających sukcesora. W takiej sytuacji powinno zaangażować państwo. Fundusz umożliwiłby kontynuację działalności przez lidera wybranego z firmy lub grupę pracowników, a zaopatrzyłby finansowo dotychczasowego, odchodzącego właściciela.

Wyobraża sobie Pan porzucić firmę i udać się na zasłużoną, „pełnoetatową” emeryturę?

Absolutnie, niech mnie ręka Boska broni! SMAY to moje dziecko... jak można porzucić swoje dziecko, to przecież zbrodnia niewybaczalna. SMAY to przede wszystkim ludzie... Kocham ich jak swoje dzieci, to oni zbudowali firmę wraz ze mną i moją rodziną. Wielu z nich było z nami na dobre i na złe. Przyjaciół i rodziny się nie opuszcza. AMEN. ●



Nie idźcie śladami ojców, szukajcie czego szukali!

*...część druga...**



Sukcesje mają swoje stopnie trudności i stopnie wtajemniczenia. Pierwszym stopniem jest przekazanie kapitału. Praktykuje się to od dzieciństwa – kieszonkowe, prezenty czy rzeczy służące zaspokojeniu potrzeb podstawowych. Potem może to być praca w firmie rodzinnej (w której dzieci dostają wynagrodzenie, służbowe samochody, gadżety etc.) oraz darowizny.

Niektóre dzieci nie chcą iść dalej i na tym etapie chcą po prostu przestać (może mają dobrego nosa i firma nie ma przed sobą przyszłości...?!?). I chwała im za to! Firmę rodzinną należy sprzedać i podzielić kapitał. Dobrze dzieciom doradzać w co i jak inwestować...

Drugim etapem jest przekazanie firmy w zarządzanie. Nie znaczy to, że nestor nie będzie dawał rad (dobra rada cenniejsza od złota...). Przekazując firmę, dobrze nestora zostawić jako przewodniczącego rady nadzorczej, większościowego akcjonariusza czy chociażby głównego coacha (w tym coacha zarządu!). Chyba że nestor gotów jest zaryzykować i przekazać sukcesorowi całą firmę (jako część swojego majątku)... W takim wypadku należy zapewnić mu inne, godne zajęcie niezwiązane z przekazywaną firmą i nie zapominać o niedzielnych obiadach! Jeśli sukcesorzy chcą od razu postać nestora (aktywnego, mądrego, pełnego energii etc.) na nic nieznaczącą emeryturę, to sukcesja się nie odbędzie...

Najczęściej drugiego etapu chcą sukcesorzy, którzy poszukiwali samodzielnie, zdobyli wiedzę, doświadczenie,



dr Jacek Jonasz Łaskawiec

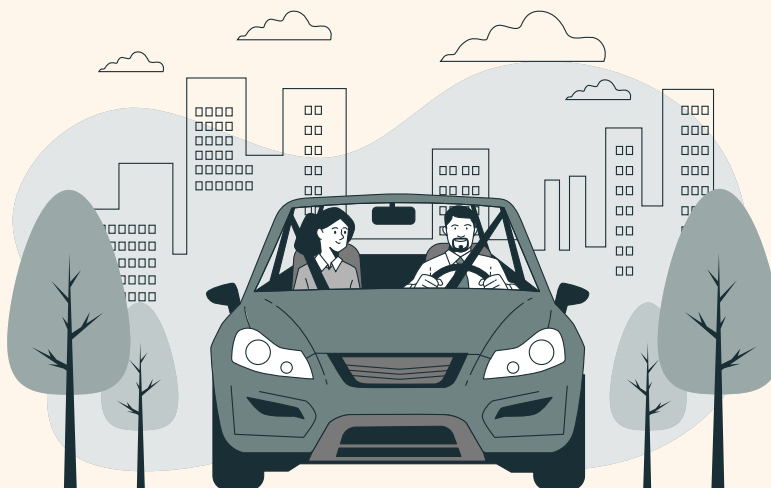
Prezes Zarządu AJM Sp. z o.o. „Lepsze Rozwiązania”

umiejętności i są dojrzały. Dobrze na tym etapie sukcesji zrobić (dla sukcesora): analizę rynkową, finansową, organizacyjną i prawną firmy. Opracować wspólnie analizę SWOT, przekazać misję firmy oraz pozwolić sukcesorowi na nową, własną wizję. Po czym opracować strategię (cele szczegółowe, taktykę oraz plany operacyjne na najbliższe 5-10 lat), której celem jest zwiększanie wartości firmy. Nie zostawiać jednak sukcesora na pastwę losu! W przypadku zdarzeń, których przewidzieć nie sposób, doradzać jak manewrować...

Ostatni, najwyższy etap wtajemniczenia (tylko linia męska!) – „Umarł Król, niech żyje Król” – przekazanie wiedzy... Sukcesorzy – nie myślcie, że rad nie będziecie otrzymywać... Etap ten wymaga od sukcesora pełnej dojrzałości i bezgranicznego zaufania do doradcy, a od nestora przyznania się do swojej niewiedzy...

Niech Rodzice żyją jak najdłużej!!! ●

* Pierwszą część rozważań na temat drogi sukcesora Autor napisał w roku 2018 i ten artykuł ukazał się w 31. numerze RELACJI.

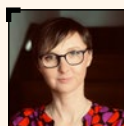


Jak wygląda zarządzanie firmą rodzinną przez sukcesora?

Sukcesja i związane z tym problemy decyzyjne nie kończą się z chwilą wyboru następcy. Próba odpowiedzi na tytułowe pytanie i rozmowa Auterek o dylematach i wątpliwościach, które towarzyszą sukcesorowi podczas przejmowania przez niego władzy w firmie rodzinnej.

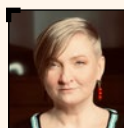
Gosia: W pierwszej chwili, jak odpowiadałam na to pytanie, przyszła mi do głowy natychmiastowa odpowiedź „zazwyczaj wygląda tak, jak nestor da.” Czy pozwoli sukcesorowi rozwijać swoje wizje, czy jednak ten proces będzie wyglądał dla sukcesora jak kierowanie samochodem z fotela pasażera. Niby siedzę z przodu, widzę tę samą drogę co kierowca-nestor: światła, pieszych na poboczu, inne samochody itd. Wsiadając do samochodu nestor zaprosił mnie do współpracy „przejmiesz ode mnie kierownicę, dziel się tym co myślisz, jak widzisz sytuację, co byś zrobił na moim miejscu, chcę wiedzieć jak byś kierował”. I sukcesor robi to wszystko, wyłącza wzrok, uprzedza o światłach, przeszkodach, pieszych, innych samochodach.

Olga: To, do czego zachęcamy sukcesorów na tym etapie, to zastanowienie się „dlaczego ja wsiadam do tego samochodu? Dlaczego decyduję się rozpocząć proces sukcesji?” Bo decyzja tak naprawdę leży po obydwu stronach. Po równo. nestor zaprasza i sukcesor decyduje, czy przyjmie zaproszenie. Relacja sukcesyjna jest z założenia relacją partnerską. Z założenia, bo z doświadczenia wiemy,



Olga Drzewiecka-Panak

Psycholożka, trenerka umiejętności społecznych i psychodiagnosta z ponad szesnastoletnim doświadczeniem w pracy z klientami i ponad 3000 godzin na sali szkoleniowej. Jako trener specjalizuje się w obszarach związanych z komunikacją międzyludzką i asertywnością.



Małgorzata Rekosz-Piekarska

Menedżerka z czternastoletnim doświadczeniem w zarządzaniu ludźmi. Również w zarządzaniu małą firmą rodzinną, współpracując w jej obrębie z rodziną i zatrudnionymi przyjaciółmi. We współpracy nastawiona na zrozumienie siebie, drugiego człowieka i ich wzajemnej relacji.

że realnie nie zawsze jest tak postrzegana i to przez obie strony. Motywacje do zostania sukcesorem mogą być przeróżne. Sprowadzają się zazwyczaj do tego co ja chcę/ nie chcę, co muszę i co powinnam/powinienem w tej



sytuacji zrobić. Ważne jest, żeby na końcu wszystkie te motywacje rozpoczęły się od słowa decydują, niezależnie czy „chcemy, bo spełnia nas ta praca, czy musimy być dobrym dzieckiem, czy nie powinniśmy zmarnować tylu lat pracy rodziców”. Zawsze na końcu musi to być świadoma decyzja. Bo to dzięki decyzjom zyskujemy poczucie sprawczości i niezależności.

Gosia: Jeśli ktoś jest kierowcą, to wie – czasem uwagi i informacje z fotela pasażera rozpraszają, irytują, złością. „No, przecież sam widzę!”. Zapominamy, że na początku podróży o nie poprosiliśmy, a może po prostu przestaje nam ten układ odpowiadać. Czasami sukcesor wykazuje się inicjatywą, podpowiada skróty, lepsze drogi, boczne drogi, optymalizację zużycia paliwa. A nestor robi co uważa za stosowne. Bo jednak perspektywa kierowcy, mimo że siedzi 20 cm od pasażera – jest inna. Wybiera trasy, nie tłumacząc sukcesorowi z jakiego powodu. Często uważa, że nie ma czasu. Więc w końcu sukcesor przestaje mówić i podpowiadać. Osadza się na swoim fotelu obok, podziwia widoki i myśli, co zrobi inaczej, kiedy faktycznie będzie siedział za kierownicą.

Olga: Tak wyglądający proces sukcesji jest prostą drogą do wypalenia i rozczarowania z obu stron. Sukcesor mierzy się ze swoją frustracją i brakiem realnego wpływu zarówno na sprawy firmy, jak i na swoje życie. Pojawia się poczucie uwięzienia, zobowiązania podjęte na początku drogi zaczynają ciążyć, czuje się całkowicie zależny od widzimisię nestora, którego nie rozumie. Z drugiej strony nestor jest rozczarowany pasywnością i brakiem zaangażowania sukcesora, tak jakby oczekiwał od niego nie uczenia się prowadzenia firmy, tylko udowodnienia, że sukcesor „się nadaje”. To, co można zrobić dla relacji na tym etapie, to pamiętać, że zawsze mamy prawo rewidować ustalenia, jeżeli czujemy, że przestały spełniać swoją rolę czy nam pasować. Zawsze też mamy prawo pytać i wyjaśniać sytuacje dla nas niejasne czy niezrozumiałe. A i najważniejsze – ponieważ obydwa, i sukcesor, i nestor, podejmowali świadome decyzje o rozpoczęciu tej wspólnej podróży, to każdy z nich, na dowolnym etapie, ma prawo zmienić zdanie i wysiąść z tego samochodu.

Gosia: Często wątpliwości, którymi dzielą się z nami sukcesorzy, można podsumować pytaniem o to „kim jestem?”.

Nie istnieje zawód ani stanowisko „sukcesor”. Zaczynaj od tego, jako kto jesteś zatrudniony. Prezes (jeszcze nie na

tym etapie), dyrektor, kierownik, specjalista od..., sekretarka, pomoc innego stanowiska? Jaka jest nazwa twojego stanowiska? A potem warto przejść całą ścieżkę szumnie nazywaną „Opisem stanowisk”. A w praktyce będącą ustawieniem najważniejszych informacji we współpracy międzyludzkiej w firmie. Jaki jest twój zakres obowiązków – czyli czego będą ode mnie oczekiwać. Jak twoje stanowisko jest umieszczone w hierarchii firmy? – czyli przed kim odpowiadam, komu przekazuję informacje o tym co robię, a kto odpowiada przede mną i opowiada o swoich efektach mnie. Jaki jest mój zakres odpowiedzialności – czyli do jakiego stopnia i które decyzje mogę podjąć całkowicie sam, a przy których muszę się konsultować i pytać o akceptację, i przede wszystkim – kogo. I jakie będą konsekwencje moich błędów i pomyłek. Na podstawie czego się rozliczamy – kiedy uznajemy, że wypełniam swoje obowiązki, kiedy, że wykazuję się dodatkową inicjatywą, a kiedy, że „nie doważę”. Oraz jakie za to dostaję wynagrodzenie.

Przestrzegam przed pułapką perfekcyjności (w którą sama kiedyś wpadłam). Ten dokument nie wymaga ryzyka papieru. Możecie to spisać na czymś bardziej trwałym niż serwetka. Słowem kluczem jest SPISAC. Ba, może to być impuls do spisania wszystkich stanowisk w firmie. Jednak jeśli tego nie ma – nie czekaj aż będą gotowe wszystkie. Zaczynaj od swojego. Ustal swoje. A resztę będziecie dogrywać w trakcie współpracy.

Wśród sukcesorów, którzy nie mają określonych stanowisk, często słyszę o poczuciu osamotnienia. Bo nie ma chyba w firmach rodzinnych mniej ustrukturuowanej roli niż sukcesor. Ni to pracownik, ni to właściciel. Nie należy nigdzie. Jest sam sobie. To poczucie samotności i braku zrozumienia bywa dla nich dominujące.

Olga: Potrzeba przynależenia jest jedną z podstawowych potrzeb człowieka, to już Arystoteles mówił, że „człowiek jest istotą społeczną”. Jej niezaspokojenie, czyli frustracja, wpływa negatywnie na poczucie bezpieczeństwa, znacznie podnosi poziom stresu, co mocno odbija się zarówno na funkcjonowaniu zawodowym i osobistym osób, które jej doświadczają. Dlatego tak bardzo ważne jest jasne i precyzyjne ustalenie roli i funkcji sukcesora w firmie.

Gosia: Wiele wyborów i dylematów towarzyszącym sukcesorom to tak naprawdę pytania o sposoby współpracy w firmie. A na te odpowiadają „standardy współpracy”.



Jeśli nie lubicie (wy lub nestor) języka korporacyjnego – nic prostszego – nazwijcie je jak chcecie – „zasady współpracy”, „kodeks współpracy”, „credo”, „pomidor”. Byle w firmie wszyscy rozumieli, co to jest. A są to zasady, które nas obowiązują w pracy i jako pracowników, i jako pracodawców. W jaki sposób wspólnie dbamy o dobrostan firmy. W jaki sposób udzielamy informacji zwrotnej – podwładnym, dyrektorom, kierownikom, klientom, firmom współpracującym. W jaki sposób udzielamy jej sobie w rodzinie biznesowej, która pracuje na różnych stanowiskach. Czy swoimi pomysłami dzielimy się najpierw w obrębie rodziny, a potem wspólnie wypracowanym stanowiskiem z pozostałymi osobami w firmie? Czy przedstawiamy pomysły od razu wszystkim, których dotyczą. Czy mamy umówione, jakich reakcji pilnujemy, żeby ich nie ujawniać.

Wszyscy wiemy, że najpierw zwracamy uwagę na komunikację niewerbalną. Pracownicy też ludzie – robią to samo i widzą każdą oznakę aprobaty lub dezaprobaty nestora w stosunku do sukcesora i reagują adekwatnie. Uwaga na pułapkę perfekcjonizmu: nie musimy ustalić wszystkich zasad na raz i od razu. Potrzebę ustalenia tych zasad często zauważymy dopiero, kiedy jakieś niepożądane zachowanie się wydarzy. Rozmawiajmy i budujmy te standardy stale, wtedy kiedy są potrzebne. Sprawdzajmy czy te już zapisane (słowo klucz) dalej są aktualne. I pamiętajmy, że sytuacja może się zmienić. Nasze ustalenia również. Nieprzypadkowo używam tu liczby mnogiej. Proces ustalania standardów dotyczy bardzo mocno nestora i sukcesora. Przed sukcesją „wszyscy wiedzą jakie są zasady” (czy aby wiedzą na pewno to samo?). W trakcie sukcesji wymagają jasnej otwartej rozmowy nestora i sukcesora, do której z czasem można włączyć również pracowników.

Olga: W rodzinach biznesowych istnieje pokusa przyjęcia założenia, że skoro jesteśmy blisko, to potrafimy się dogadać. Skoro działamy jako rodzina to w ten sposób będziemy działać jako firma. Istnieje pokusa przeniesienia stylu funkcjonowania systemu rodzinnego na grunt przedsiębiorstwa. Trzeba tylko pamiętać, że ten system zbudował się w odpowiedzi na potrzeby tworzenia rodziny, a relacje i więzi mają często charakter intymny. W firmie, poza członkami rodziny, funkcjonują też inne osoby, a poza tym firma ma realizować inne cele – cele biznesowe. I zaspokajając inne potrzeby członków rodziny niż bycie w rodzinie.

Tutaj pojawia się także kwestia lojalności i tego jak jest definiowana. Musimy pamiętać, że jest ona silnie

nacechowana emocjonalnie. Jeżeli jesteś nielojalny, to jesteś zdrajcą. Jesteś z nami albo przeciwko nam. A zdrada to przede wszystkim zranienie. Pomieszenie ról rodzinnych i firmowych sprzyja pojawieniu się takich zranień, a w ich wyniku narastania konfliktu pomiędzy członkami rodziny biznesowej.

Gosia: Jednak cały proces ustalania, co mam robić w firmie, w jakim wymiarze i na ile samodzielnie (stanowisko) oraz w jaki sposób (standardy współpracy), powinna poprzedzić najważniejsza biznesowo rozmowa. Rozmowa o tym jakie ja i nestor mamy wartości i jakie wartości ma realizować nasza firma. Z doświadczenia wiem, że jest to jedno z najtrudniejszych ustaleń, i w rodzinie, i w firmie, związane z ogromnymi emocjami i lękami. I jest to pierwsze i niezbędne ustalenie, które wyznaczy kierunek działań sukcesora, kiedy przejmie od nestora kierownictwo w swoje ręce, a które pozwoli trwać obu – firmie i rodzinie.

Olga: Wielu naszych klientów uważa, że wspólnota wartości jest warunkiem niezbędnym do udanej sukcesji. I tak, i nie. Owszem dobrze jest współdzielić wartości kluczowe dla funkcjonowania i rozwoju firmy, ale nieprawdą jest, że musimy mieć taki sam system wartości. Istnieje też przekonanie, że konflikt dotyczący wartości jest nierozwiązywalny. To też nie do końca prawda. Po pierwsze nie wszystkie nasze wartości są dla nas równie istotne, po drugie nie wszystkie swoje wartości muszą realizować w tym konkretnym przedsięwzięciu, działaniu. To otwiera drogę do odnalezienia konsensusu, który jest realizacją idei win-win, czyli znalezienia rozwiązania, w którym zadowolone są obie strony (w przeciwieństwie do kompromisu, gdzie obie strony są niezadowolone). Aczkolwiek niewątpliwie konflikty w obszarze wartości są najtrudniejsze do rozwiązania. Taką kluczową wartością, która umożliwia porozumienie w nawet bardzo drażliwych kwestiach jest szacunek, szacunek wobec innych i wobec siebie.

Warto zastanowić się nad skorzystaniem ze wsparcia osoby zewnętrznej – psychologa, coacha, mentora. Obecność osoby trzeciej, która wie jak moderować taką rozmowę, pomaga zdjąć ogrom oczekiwań, ale też lęków przed byciem źle zrozumianym przez pozostałych członków rodziny. Daje ogromne poczucie bezpieczeństwa. A przecież o to nam chodzi w firmie rodzinnej i rodzinie biznesowej – o poczucie stabilizacji i bezpieczeństwa. Po to ta firma ma trwać. Niezależnie czy kierowana przez nestora, czy sukcesora. ●



Kilka rad dla sukcesora

Tekst pochodzi z mojej książki
Jak mądrze rozwijać firmę i nie zwariować*

Przyszła czas na przejęcie sterów. Być może przygotowałeś/aś się do tego momentu pod kątem merytorycznym i znajomości firmy przez kilka lat, a być może z jakichś powodów ten etap był dużo krótszy. Tak czy inaczej jest to ważny, a nawet kluczowy moment w rozwoju firmy. W trakcie wchodzenia w rolę osoby na najwyższym stanowisku w strukturze firmy warto zadbać o kilka aspektów.

Sukcesja w firmie rodzinnej to zazwyczaj element większego procesu zarządzania zmianą. Niesie ze sobą zmiany w innych obszarach funkcjonowania firmy: zarządzania, technologii, wprowadzania nowych produktów i inwestycji w nowe rynki. To zrozumiałe, bo kiedy do głosu dochodzi nowe pokolenie, ma wiele pomysłów i rozwiązań, na które wcześniej nie było otwartości, czasu lub po prostu nie były uznane za priorytetowe. Powiew świeżości może nieść ze sobą również zagrożenia związane z obawami pracowników przed zmianą.

Uszanuj kulturę firmy, odkrywaj ją na nowo lub zacznij wprowadzać zmiany

Wchodząc do firmy z zewnątrz, warto przyjrzeć się jej kulturze organizacyjnej, wartościom, jakie wprost i nie wprost są komunikowane przez jej założyciela. To ta część kultury firmy, na której buduje się tożsamość – czasem trzeba zaproponować nowe wartości, ale zawsze warto świadomie się do nich odnosić. Ludzie pracujący w firmie potrzebują stabilizacji i ciągłości, aby optymalnie i świadomie mogli się zaangażować. Jeśli jednak widzisz, że kultura w firmie jest w jakiś sposób zainfekowana, zacznij świadomą i ciągłą pracę nad nowymi zasadami współpracy, wartościami i postawami.



Maciej Sasin

Konsultant rozwoju firmy. Założyciel firmy Akademia Rozwoju Kompetencji, autor książek Budowanie zaangażowania pracowników, Efektywny system pracy, Skuteczna sprzedaż. Model, który zwiększy Twoje zyski, Checklisty dla biznesu i Pro Meeting Tools.

Najpierw staraj się zrozumieć

To generalna zasada, którą warto się kierować w zarządzaniu: dopóki nie zrozumiemy ludzi, procesów, historii, specyfiki biznesu, w który wchodzimy, jego otoczenia biznesowego, najpierw warto słuchać, pytać i badać, a dopiero później wprowadzać zmiany i rewolucje. Nawet jeśli jesteś niemal w stu procentach pewny swojej racji, pamiętaj, że w każdej sytuacji najpierw musimy zrozumieć drugą stronę, spojrzeć na trudności z jej perspektywy, a dopiero później działać, jednocześnie angażując w proces zmian ludzi. Jeśli za szybko będziemy zaznaczać teren i stawiać na swoim, możemy stracić sojuszników potrzebnych w każdej zmianie. Aby skutecznie przekonywać innych do zmian, trzeba wziąć pod uwagę motyw i potrzeby tych, którzy będą im podlegać.

Zjednaj sobie sojuszników

Do przeprowadzenia każdego procesu zmian potrzebni są sojusznicy. Bez nich wszystko, co robimy, może się rozbić

* M. Sasin, *Jak mądrze rozwijać firmę i nie zwariować*, Akademia Rozwoju Kompetencji, 2022, str. 236-238.



o rafy ograniczających przekonania osób, z którymi pracujemy lub zamierzamy pracować. Kiedy wchodzimy w rolę sukcesora, musimy zadbać o relacje z osobami, które będą z nami działać. Warto na początek z każdym indywidualnie porozmawiać, poznać historię i motywację nowych współpracowników, a także ich perspektywy i punkt widzenia w sprawach firmy. Być może mają oni aspiracje zbieżne z Twoją wizją albo oczekiwania, których spełnienie może wiązać się z Twoją osobą. Wchodząc w nową rolę i wyznaczając swoje cele, warto poszukać sojuszników, którzy będą nas w tym wspierać.

Przedstaw swoją wizję pracownikom

Wizja powinna dawać napęd firmie i zatrudnionym w niej ludziom. Potrzebują jej jak paliwa do działania. Kiedy wchodzisz w rolę sukcesora, powinieneś zadbać o to, aby przedstawić ją w jak najbardziej klarowny i motywujący sposób. Dobrze, aby dzięki niej ludzie poczuli się bezpiecznie i mieli jeszcze większe poczucie sensu niż wcześniej. Wizja powinna dać napęd do działania w imię lepszej wspólnej przyszłości. Warto też pokazać, co złego się wydarzy, jeśli nie będziemy się zmieniać i zostaniemy w miejscu jako firma, marka i ludzie. Staraj się być przy tym motywujący poprzez otwartość i szczerłość.

Słuchaj doświadczonych pracowników

Wchodząc w rolę sukcesora, nie możemy zapominać o słuchaniu najbardziej doświadczonych pracowników, także tych z niższych stanowisk. Często osoby na najniższych szczeblach organizacji posiadają bardzo szeroką wiedzę specjalistyczną o jej funkcjonowaniu: procesach, technologiach i historii firmy. To osoby, o które musimy zadbać w pierwszym momencie, aby swoimi działaniami nie sprowokować ich odejścia. Mogą wtedy zabrać ze sobą skarbnicę wiedzy, która zazwyczaj w organizacjach mieści się w głowach najdłużej pracujących osób.

Okazuj szacunek odchodzącym pracownikom

Pamiętaj o pracownikach, którzy odchodzą z firmy na emeryturę lub z własnej woli. Sposób ich uhonorowania powinien zależeć od wkładu, który wniesli do organizacji.

Zwracaj uwagę na to, aby szczególnie zasłużeni pracownicy nie odeszli z firmy bez echa.

Nawet jeśli z merytorycznych powodów będziesz musiał pożegnać się z częścią pracowników, ponieważ nie będzie wam już po drodze, pamiętaj, aby dobrze się nimi zaopiekować, daj wsparcie w poszukiwaniu pracy, referencje czy też zabezpieczenie na poszukiwanie nowej pracy.

Być może na pewnym etapie firmy wniesli w jej życie bardzo wiele dobrej energii i pomysłów – docień to i okaż szacunek dla dokonań z przeszłości. Jeśli możesz, to zachowaj dla nich miejsce w organizacji w innym dziale, gdzie ich kompetencje będą odpowiednie lub zrób z nich mentorów dla nowych pracowników.

Postaraj się wykorzystać ich potencjał. Pokaż też innym członkom zespołu czy firmy, że rozumiesz i szanujesz przeszłość. Unikaj jednak pochopnych decyzji personalnych na podstawie zbyt szybkich ocen, które mogą zafałszować obraz rzeczywistości. Istnieje niebezpieczeństwo, że podejmiesz wtedy decyzje, które będą Cię wiele kosztować w przyszłości.

Zmiany wprowadzaj bez gwałtownych rewolucji

Wszelkie zmiany w firmie staraj się wprowadzać spokojnie. Jeśli jednak sytuacja wymaga pilnych zmian, pamiętaj o krokach określonych przez Johna P. Kottera:

1. Stworzenie potrzeby pilności zmiany.
2. Utworzenie koalicji wprowadzającej zmianę.
3. Rozwój wizji i strategii.
4. Komunikowanie wizji zmiany.
5. Wyzwolenie szeroko pojętych działań na rzecz wprowadzania zmiany.
6. Stworzenie krótkookresowych zwycięstw.
7. Konsolidowanie zysków i tworzenie kolejnych zmian.
8. Utwierdzenie nowego podejścia w kulturze firmowej/organizacyjnej.

Zmiana – tak jak sukcesja – to proces, którym trzeba świadomie i z rozwagą zarządzać. Jeśli o tym zapomnisz, spotkasz się z silnym oporem. Zbuduj poczucie bezpieczeństwa w czasie zmian, nawet tych trudnych, ponieważ tylko wtedy osiągniesz spodziewany efekt. ●



Konstytucja rodzinna jako drogowskaz dla przyszłych pokoleń



**W środowisku osób zajmujących się sukcesją międzypokoleniową utarło się powie-
dzenie, że nie ma dwóch identycznych procesów sukcesyjnych.**

Mnogość uwarunkowań biznesowych, rodzinnych, a ostatecznie także charakterologicznych, zarówno po stronie sukcesorów, jak i nestorów, faktycznie sprawia, że każdy proces sukcesyjny jest jedyny w swoim rodzaju i niepowtarzalny. Tym bardziej że każdą sukcesję (szczególnie z wykorzystaniem fundacji rodzinnej) planujemy na więcej niż jedno pokolenie. A skoro planujemy na dziesięciolecia, w tym na czas, gdy nestora zabraknie zarówno w biznesie, jak i rodzinie, to czy możemy wyznaczyć ścieżkę, którą będzie podążał zbudowany przez nestora biznes i jego sukcesorzy? Posługując się drogową metaforą możemy zbudować drogowskazy, ale nie autostradę.

Nie będzie dla nikogo zaskoczeniem, że każdy sukcesor może mieć swoją wizję funkcjonowania rodzinnego biznesu. Czy to spojrzenie będzie bliższe czy dalsze wizji nestora, warto aby kierunek, w którym spoglądają kolejne pokolenia, był jednakowy. Narzędziem, dzięki któremu międzypokoleniowa komunikacja jest możliwa, jest konstytucja rodzinna.



dr Rafał Trzeciakowski

Radca prawny w Grabowski i Wspólnicy
Kancelaria Radców Prawnych sp.k.
Zajmuje się przede wszystkim procesami sukcesyjnymi, doradztwem korporacyjnym oraz rozwiązywaniem sporów wynikłych pomiędzy przedsiębiorcami lub wspólnikami.

Czym jest konstytucja rodzinna?

Konstytucja rodzinna, w dużym uproszczeniu, jest dokumentem lub zbiorem dokumentów o różnym stopniu formalnego związania łączącym wszystkich członków rodziny lub członków rodziny, którzy mają być zaangażowani w rodzinny biznes. Konstytucja rodzinna powinna być wyrazem rodzinnych wartości, przekonań i celów, zarówno na poziomie rodzinnym, jak i biznesowym. Konstytucja



rodzina może określać relacje członków rodziny zarówno na gruncie prywatnym, jak i biznesowym, określać uprawnienia poszczególnych członków rodziny do korzystania z rodzinnego majątku czy partycypacji w rodzinnym biznesie na poziomie operacyjnym. Ostatecznie konstytucja rodzinna powinna również sprzyjać integracji coraz rozleglejszego – z pokolenia na pokolenie – grona rodziny. Konkludując, konstytucja rodzinna to kolektywnie wypracowany zbiór zasad i wartości obowiązujących w rodzinie i rodzinnym biznesie.

Poza treścią, która powinna w sposób realistyczny odzwierciedlać funkcjonowanie rodziny i prowadzanego przez nią biznesu, a także stawiać przed kolejnymi pokoleniami możliwe do realizacji w oparciu o wyznaczone ramy cele, powinna być przede wszystkim wynikiem pracy wszystkich członków rodziny. Ewentualnie tych członków rodziny, którzy mają być zaangażowani w biznes. Doświadczenie wskazuje, że im mniej kontrowersji przy podpisywaniu konstytucji rodzinnej, tym większe szanse na jej respektowanie w przyszłości.

Konstytucja rodzinna na pokolenia

Doprawdy nie jest sztuką z pozycji wszechmocnego nestora napisać konstytucję rodzinną i z takiej samej pozycji pod groźbą wykluczenia z firmy czy w ogóle rodziny nakłonić wszystkich do jej podpisania i respektowania. Szanse na to, że taka konstytucja będzie trwać po śmierci nestora, są bliskie zeru. W konsekwencji, jeśli konstytucja rodzinna nie ma służyć wyłącznie akcji marketingowej czy poczuciu kontroli nestora, a realnie realizować dwa podstawowe cele konstytucji, jakimi są:

- ustalenie określonych, wspólnie akceptowanych reguł, a w konsekwencji długotrwałej harmonii wśród członków rodziny,
- zapewnienie wielopokoleniowego funkcjonowania firmy rodzinnej w oparciu o wartości oraz ustalone standardy prowadzenia biznesu,

konstytucja rodzinna musi być efektem prac i konsensusu szerokiego grona członków rodziny. Dlaczego powyższe cele są tak istotne? Dlatego, że stanowią one bardzo solidny fundament do budowania wielopokoleniowego przedsiębiorstwa rodzinnego. Wspólnota zasad i celów



Wspólnota zasad i celów są punktem wyjścia do stworzenia konstytucji rodzinnej, która będzie miała szansę przetrwać wiele lat.



oraz określone i akceptowane przez wszystkich zasady komunikacji czy rozstrzygnięcia sporów są świetnym punktem wyjścia do tworzenia instytucji, która będzie miała szansę przetrwać zawirowania rodzinne oraz gospodarcze w wieloletniej perspektywie czasowej.

W konsekwencji powyższego, niezależnie od tego jaki pomysł na biznes będą miały kolejne pokolenia – czy zdecydują się w nim partycypować, czy iść własną drogą; czy będą podążały w kierunku wyznaczonym przez założyciela, czy dokonają radykalnego zwrotu w kursie przedsiębiorstwa rodzinnego – konstytucja rodzinna powinna stanowić łącznik pomiędzy wartościami nestora a przyszłością. Łącznik, który będzie jednocześnie integralnym elementem ładu rodzinnego i firmowego na przestrzeni lat.

Cieszy, że przez coraz większą liczbę polskich przedsiębiorców rodzinnych sukcesja postrzegana jest szeroko, jako proces po pierwsze przekazywania własności, wiedzy i władzy w firmie rodzinnej, ale po drugie także długofalowego działania zmierzającego do budowy rodzinnej marki, na wzór wielowiekowych odpowiedników z całego świata. Konstytucja rodzinna z całą pewnością jest środkiem, który służy realizacji tego celu i wraz ze świadomością, czym konstytucja rodzinna jest, zapotrzebowanie na sporządzenie konstytucji rodzinnej w polskich firmach rodzinnych nieustannie rośnie.

A to oznacza, że kolejni nestorzy chcą mieć wpływ na to, jak będzie funkcjonować ich rodzina w symbiozie z biznesem rodzinnym także po ich śmierci. W tym celu, za pomocą konstytucji rodzinnej, planują pozostawić drogowskaz dla przyszłych pokoleń. ●



Solidarni z Ukrainą



Inicjatywa
Firm
Rodzinnych