

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Sukcesja w pytaniach i odpowiedziach



Materiały bezpłatne

UDA-POKL.02.01.02-00-054/12

Sukcesja stanowisk kluczem do sukcesu w Organizacjach Pracodawców

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

**Publikacja jest współfinansowana ze środków Unii
Europejskiej
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego**

Publikacja powstała w wyniku realizacji projektu *POKL.02.01.02-00-054/12*

Sukcesja stanowisk kluczem do sukcesu w Organizacjach Pracodawców
realizowanego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

Realizator projektu:

Związek Pracodawców Pomorza Zachodniego Lewiatan
Ul. Księcia Wacława I 20c/2
71-667 Szczecin



Partnerzy projektu:

Nawigator Doradztwo Gospodarcze Sławomir Kośmicki
Ul. Michałowo 15
61-314 Poznań



Instytut HR Ewa Gordziej - Niewczyk

Ul. Wiązowa 1d/4
62-002 Suchy Las



Autor

Sławomir Kośmicki

Wydawca: Nawigator Doradztwo Gospodarcze Sławomir Kośmicki,
Poznań, 2015

ISBN 978-83-942176-0-0



Spis treści

Sukcesja w pytaniach i odpowiedziach	1
Cel opracowania	7
Najczęściej pojawiające się pytania wśród osób planujących sukcesję:	7
Kogo i kiedy nestor powinien poinformować, że planuje odejść na emeryturę?	7
Jak wybrać i przygotować swojego następcę?	7
Co zrobić, jeśli osoba, która aspiruje do mojego stanowiska moim zdaniem nie ma odpowiednich predyspozycji i przejęcie przez nią sterów zagraża rozwojowi firmy?	8
Czy potencjalni sukcesorzy powinni o sobie wiedzieć przed ostatecznym wyborem następcy?	8
Jak zachować poufność procesu wyboru sukcesorów?	9
Jak zapewnić sukcesję stanowisk na unikalnych stanowiskach specjalistycznych o specyficznych i rzadko występujących kompetencjach?	9
Jakie zachęty przewidzieć dla potencjalnych sukcesorów, żeby przenieśli się do innego oddziału o znacznym oddaleniu od obecnego miejsca zamieszkania?	9
Jeśli zatrudniając do pracy osobę, która ma przejąć stanowisko dyrektora serwisu nie jestem jeszcze pewien czy ta osoba jest w stanie podjąć obowiązków na tym stanowisku, powinienem jej zakomunikować moje plany czy też sprawdzić jej potencjał bez takiej informacji, a decyzję przekazać po podjęciu decyzji?	9
Co jeśli nie będzie odpowiedniej liczby kandydatów na moje stanowisko i nie będzie, z kogo wybierać?	10
Jak mamy zbadać potencjał kandydatów na sukcesorów? Czy mogą to być testy, czy też powinien być development center?	10
Na jakie studia lub kursy skierować sukcesorów na etapie przygotowania do przejęcia stanowiska?	10
Jakie zadania mogę im zlecać?	10
Jak często powinny odbywać się spotkania sukcesora z mentorem?	11
Czy rolę mentora powinien pełnić pracownik, który będzie opuszczał stanowisko, czy też powinien to być pracownik z innego działu lub mentor z zewnątrz?	11
Jak przygotować się do sytuacji nieoczekiwanego odejścia pracownika i konieczność płynnego przejęcia jego obowiązków przez innego pracownika – w sytuacjach zagrożonej ciąży, nagłej choroby, odejścia z pracy?	11
Czy proces sukcesji dobrze jest opisać w formie procedury?	11

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Kto powinien być odpowiedzialny za proces sukcesji w firmie? Czy ma to być dział personalny, zarząd czy wyznaczony pracownik?	11
Jak zadbać, aby osoba mająca przejąć stanowisko prowadziła firmę skutecznie w dalszym rozwoju?	12
Jakie wartości powinien reprezentować sukcesor?	12
Jak zmotywować mentorów do zaangażowania w proces przekazywania wiedzy i doświadczenia?	12
Co jeśli osoba mająca przekazać swoją wiedzę i doświadczenie, które jest ogromne odmawia wdrożenia innego pracownika?	12
Jak rozwiązać obawy, że mentor po przygotowaniu sukcesora nie będzie już potrzebny?	13
Jak długo powinien trwać proces sukcesji? Na jaki czas zaplanować harmonogram działań? Jakie są kluczowe punkty tego procesu?	13
Co jeśli sukcesor spełniający wymagania na danym stanowisku okaże się jednak osobą z innymi wartościami niż dotychczasowe wartości organizacji i trudno pogodzić jego postawę wobec biznesu z wizerunkiem i tradycjami organizacji?	14
Jak przygotować własne dzieci do przejęcia firmy?	14
Czy przekazać firmę w drodze dziedziczenia czy sprzedaży? Jak zadbać o swoje źródła utrzymania po przekazaniu firmy?	14
Na ile mogę jeszcze uczestniczyć w życiu firmy i doradzać w podejmowaniu decyzji, jeśli przekazałbym już firmę córce?	14
Co jeśli moje dzieci nie udźwigną ciężaru prowadzenia firmy i zmarnują mój dorobek?	15
Informacje potrzebne sukcesorom	16
Jak długo będę się musiał/a przygotowywać?	16
Jakie wsparcie zapewni mi firma, na jakie kursy i szkolenia oraz studia podyplomowe mogę liczyć?	16
Czego powinienem/ nam dowiedzieć się samodzielnie?	16
Co mam zrobić, jeśli osoba, której stanowisko mam przejąć nie akceptuje mnie jako człowieka? ..	17
Co mam zrobić, jeśli osoba, której stanowisko mam przejąć przedłuży swój angaż w firmie mimo wcześniejszych innych uzgodnień?	17
Jak przekonać mojego mentora, żeby przeznaczył na spotkania ze mną odpowiednio dużo czasu i przygotował mnie do czekających wyzwań przekazując mi swoje najlepsze doświadczenia, ale też ostrzegając o możliwych błędach i porażkach?	17
Co, jeśli będę za długo musiał/ a czekać na awans i w międzyczasie znajdę ciekawszą ofertę pracy?	17
Jak mam się zachować, jeśli widzę, że osoba przekazująca mi stanowisko robi błędy, które wpływają na efekty jej pracy i pracy organizacji? Czy mam powielać jej metody pracy, czy też	

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

proponować usprawnienia i zmiany, czy czekać, aż ja będę odpowiedzialny z wyniki pracy w całości?	17
Jest kilku kandydatów na stanowisko prezesa. Jeśli po przeprowadzonym badaniu ja zostanę wybrany/a jako sukcesor wiem, że czekają mnie trudne sytuacje z niektórymi innymi kandydatami? Czy dobrym pomysłem jest umówienie się na nieformalne spotkanie z tymi osobami i wyjaśnienie sobie sytuacji, tak aby nie rzutowała na dalszą współpracę z nimi?	18
Przejęłam już stanowisko po koleżance, która zaszła w ciążę. Mam trudności w budowaniu relacji z jej kluczowymi klientami? Koleżanka nie przychodzi już do pracy. Jak sobie poradzić z tym problemem tak, aby nie miał wpływu na wyniki sprzedaży?	18
Mój kolega odszedł z pracy z godziny na godzinę. Nie przekazał mi żadnych informacji. Przejęłam po nim klientów w firmie, których bardzo trudno jest zadowolić. Dodatkowo obsługa najbardziej roszczeniowego klienta jest w języku obcym. Nie byłam w żaden sposób przygotowywana do przejęcia zadań kolegi. Jak określić szczegółowe wymagania tego klienta, tak żeby je spełnić w 100%?	18
Wiedza i kompetencje potrzebne mentorom	19
Jak mam zachować pozory i nie dać poznać sukcesorowi, że tak naprawdę nie mam dla niego czasu i spotkania z nim są dla mnie męczące?	19
Jak mam się przygotowywać do spotkań?	19
Jak często mamy się spotykać?	20
Co się stanie, jeśli zanim przekażę wszystkie ważne sprawy nagle zachoruję?	20
Planuję przekazać firmę synowi, ale on nie ma odpowiedniego wykształcenia kierunkowego, aby prowadzić moją działalność. Czy sprzedać firmę w tej sytuacji?	20
Widzę zagrożenie w przekazaniu firmy dzieciom, nie wiem czy będą w stanie zgodnie zarządzać firmą, nie chciałbym/łabym też przekazywać firmy tylko jednemu dziecku aby inne nie czuły się poszkodowane. Jak przygotować się do rozmowy z nimi na ten temat?	20
Brakuje już mi cierpliwości. Denerwuję się, że inni nie myślą w ten sposób i tak szybko jak ja. Czuję, że mogę nie sprostać roli mentora. Czy mogę zaangażować doradcę, który przygotuje syna do prowadzenia firmy?	20
Cenię inne wartości niż młodsze pokolenie, widzę duże różnice między nami i trudno mi zaakceptować mojego następcę, a wiem, że decyzja w zarządzie już zapadła. Jak mam się zachowywać w tej sytuacji, żeby nie skrzywdzić tego młodego człowieka, a jednocześnie, aby zapewnić firmie ciągłość mojego stanowiska na tym samym poziomie wyników?	21
Obawiam się, co będę robić na emeryturze, praca to moje drugie dziecko, ciężko mi się nawet myśli o przekazaniu firmy. Do tej pory nie rozmawiałem/am jeszcze na ten temat ani z rodziną, ani z kluczowymi pracownikami. Najchętniej nie poruszałbym/łabym tego tematu, tylko mam świadomość, że moje zdrowie jest w coraz gorszym stanie. Z kim porozmawiać najpierw? W jaki sposób przeprowadzić te rozmowy?	21

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Czego warto się nauczyć lub jakie pozycje przeczytać, aby dobrze przygotować się do roli mentora?	21
Czym różni się sukcesja najwyższych stanowisk w zarządzie firmy od sukcesji w firmach rodzinnych?	21
Czy powinno się posiadać w firmie instrukcję dla mentorów i sukcesorów?	22
W jakim stopniu mogę prosić o wsparcie dział personalny w mojej firmie?	22
Czy uczestniczenie w kursie mentora pomoże mi w doskonaleniu umiejętności rozmowy i przekazywania wiedzy?	22
Czy lepiej przekazywać swoje najlepsze doświadczenia i metody pracy czy też zadawać pytania sukcesorowi, naprowadzać go na rozwiązania, pozwalać na własną inicjatywę a nawet błędy?	22
Co jeśli się mylę i nie mam racji, a sukcesor to odkryje? Będzie to dla mnie bardzo trudne doświadczenie. Świadomość własnej omyłności powoduje, że mam dużą niechęć do spotkań z sukcesorem i jak tylko mam najmniejszy pretekst przekładam je na inny termin.....	22
Kto może mnie zastąpić w spotkaniach z sukcesorem? Nie mam tyle czasu, ile trzeba jemu/ jej poświęcić. Czy mogę o to prosić różne osoby?	23
Podsumowanie	23

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

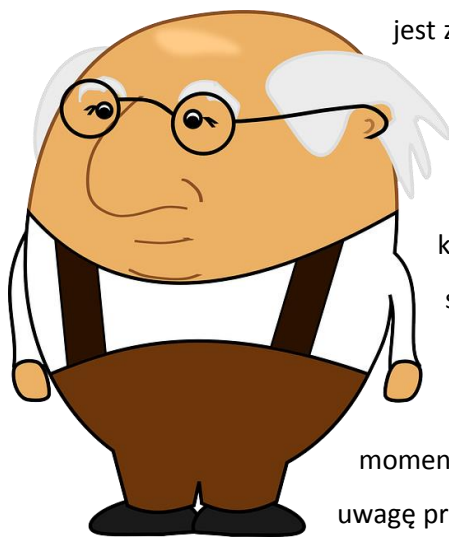
Cel opracowania

Niniejsze opracowanie powstało w celu udzielenia odpowiedzi na pytania dotyczące procesu sukcesji, które pojawiły się w trakcie coachingu i spotkań z przedsiębiorcami.

Widać, że proces sukcesji ciągle stanowi obszar nie do końca rozpoznany i bliski polskim przedsiębiorcom. Pojawiające się pytania ukazują wielką różnorodność problemów. Są to zarówno pytania natury ogólnej, jak i takie, które dotyczą bardzo konkretnych spraw dla mentora, czy sukcesora. Niniejsze opracowanie jest próbą udzielenia odpowiedzi na te pytania i dzięki temu zredukowania stresu powstającego w wyniku braku wiedzy. Opracowanie jest przydatne dla wszystkich osób zaangażowanych w proces sukcesji

Najczęściej pojawiające się pytania wśród osób planujących sukcesję:

Kogo i kiedy nestor powinien poinformować, że planuje odejść na emeryturę?



Ta sytuacja jest uzależniona od charakteru firmy i pozycji nestora. W przypadku, gdy nestor jest zatrudniony, jako szeregowy pracownik sytuacja jest regulowana przez regulamin i kodeks pracy. Inaczej jest, gdy odejść chce właściciel firmy lub osoba pełniąca funkcje menedżerskie na podstawie indywidualnego kontraktu. Wówczas decyzję o tym kiedy i kogo poinformować podejmuje zarząd. Wybierając starannie grono osób, którym te informację należy przekazać. Ponieważ odejście ważnego menedżera z firmy spowodować może trudności w jej sprawnym funkcjonowaniu, wybierając moment powiadomienia o odejściu na emeryturę należy wziąć pod uwagę prawidłowe działanie organizacji, a w szczególności czas potrzebny do przygotowania następcy do sprawnego działania.

Jak wybrać i przygotować swojego następcę?

Przygotowanie i wybór następcy jest sprawą kluczową dla zapewnienia działania firmy. Odpowiadając sobie na pytanie dotyczące wyboru osoby następcy najpierw należy sobie odpowiedzieć na pytania, czego chcemy dla firmy, w którym kierunku ma ona się rozwijać, czy poszukujemy nowych wartości, czy chcemy oprzeć się na tradycji. Ważny jest czas, jakim się dysponuje. Czy chcemy osoby z wewnątrz firmy, czy też kogoś z zewnątrz? Czy poszukujemy osoby o określonych cechach osobowości, czy też firma woli ukształtować taką

UDA-POKL.02.01.02-00-054/12

Sukcesja stanowisk kluczem do sukcesu w Organizacjach Pracodawców

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

osobę? Tych pytań może być całkiem sporo. Ale od odpowiedzi na te pytania zależy proces przygotowywania następcy. Co i jak należy zrobić, aby uzyskać właściwy efekt za pierwszym razem. Do określenia obszarów do rozwoju dla danego kandydata należy najpierw określić pożądany profil danego kandydata. Uwzględnić należy, co ta osoba ma robić, czego od niej się oczekuje, jak ma się zachowywać w różnych sytuacjach. Wówczas stworzyć można profil takiej idealnej osoby i porównać go z profilami kandydatów na dane stanowisko. Wybrać można taką osobę, która najmniej odbiega od wzorca, lub która wyróżnia się określonymi cechami osobowościowymi.

Co zrobić, jeśli osoba, która aspiruje do mojego stanowiska moim zdaniem nie ma odpowiednich predyspozycji i przejęcie przez nią sterów zagraża rozwojowi firmy?

To przypadek trudny, należy taką opinię zweryfikować, gdyż możliwe jest wystąpienie uprzedzeń i różnego rodzaju projekcji wynikających z wcześniejszych kontaktów i doświadczeń. Jeśli taka opinia zostanie potwierdzona przez inne osoby, wskazane jest określenie, czy motywy leżą po stronie motywacji, czy też kompetencji. Dzięki temu można rozpocząć działania zmierzające albo do zmiany postawy albo do uzupełnienia wiedzy lub przyjęcia odpowiedniego wzorca zachowań. Zablokowanie takiej sukcesji jest jak zawsze rozwiązaniem ostatecznym. Wcześniej należałoby spróbować coachingu, uruchomić motywację wewnętrzną lub podnieść kompetencje danej osoby poprzez szkolenia, kursy, czy inne formy kształcenia.

Czy potencjalni sukcesorzy powinni o sobie wiedzieć przed ostatecznym wyborem następcy?



Odpowiedź na to pytanie sprowadza się do tego, iż każda organizacja funkcjonuje w odmienny sposób. Określić, zatem należy jak taka wiedza może wpłynąć na dalsze wzajemne relacje tych osób, w przypadku, gdy zostaną lub też nie zostaną wybrani, jako sukcesorzy. Niezbędna jest tu znajomość poszczególnych osób, gdyż popełnione błędy mogą skutkować utratą cennych pracowników. Lepszym rozwiązaniem wydaje się utrzymanie dyskrecji w trakcie procesu, zanim nie określi się wybranych i przeznaczonych do sukcesji osób. W niektórych przypadkach może nie występować konkurencja pomiędzy osobami, ale wręcz mogą one zgłaszać na poszczególne stanowiska swoich kolegów i koleżanki.

UDA-POKL.02.01.02-00-054/12

Sukcesja stanowisk kluczem do sukcesu w Organizacjach Pracodawców

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Jak zachować poufność procesu wyboru sukcesorów?



Zachowanie poufności nie zawsze może być łatwe. Aby zwiększyć poufność tego działania należy rozmawiać z zainteresowanymi osobami „w cztery oczy”, podkreślić należy znaczenie poufności całego procesu dla jego skuteczności. Nie w każdej organizacji poufność będzie miała takie samo znaczenie. W niektórych jednak jej zachowanie może być absolutnie kluczowe dla przebiegu całego procesu. Formalizowanie poufności może przynieść dobry efekt w większych organizacjach, gdzie pracownicy są do tego przyzwyczajeni. W mniejszych firmach może podkreślić wagę poufności.

Jak zapewnić sukcesję stanowisk na unikalnych stanowiskach specjalistycznych o specyficznych i rzadko występujących kompetencjach?

Zapewnienie sukcesji na takich stanowiskach jest procesem czasochłonnym. Dlatego proces należy rozpocząć odpowiednio wcześniej. Dodatkowo w tym przypadku wskazane jest wykorzystanie osób odchodzących z firmy na emeryturę, jako mentorów. W zależności od polityki firmy można poszukiwać kandydatów wewnątrz lub na zewnątrz firmy.

Jakie zachęty przewidzieć dla potencjalnych sukcesorów, żeby przenieśli się do innego oddziału o znacznym oddaleniu od obecnego miejsca zamieszkania?

Przeniesienie się sukcesora do innego oddziału powinno wynikać z jego wewnętrznego przekonania i chęci do zmiany miejsca zamieszkania. Jeśli takiej motywacji brakuje u danego sukcesora, należy rozważyć, czy zachęcanie go do objęcia danego stanowiska będzie celowe. W przypadku, gdy możliwe jest poznanie przyczyn utrudniających objęcie danego stanowiska dążyć należy do ich usunięcia. W przypadku, gdy u danej osoby można określić motywy zewnętrzne należy dążyć do ich zastosowania.

Jeśli zatrudniając do pracy osobę, która ma przejąć stanowisko dyrektora serwisu nie jestem jeszcze pewien czy ta osoba jest w stanie podołać obowiązkowi na tym stanowisku, powinienem jej zakomunikować moje plany czy też sprawdzić jej potencjał bez takiej informacji, a decyzję przekazać po podjęciu decyzji?

Zatrudniając osobę na danym stanowisku, po przejściu przez nią procesu rekrutacji, trudno sobie wyobrazić, aby nie móc podjąć decyzji. W niektórych przypadkach, szczególnie w

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

branży wymagającej pogodzenia unikalnej wiedzy z kompetencjami, można zdecydować się na kompromis tego typu. Wówczas należy szczególnie obserwować kandydata. Jednak pracownik powinien być powiadomiony wcześniej, na jakie stanowisko aplikuje. Należy przedstawić mu ścieżkę rozwoju i ukazać czas jej trwania. Dzięki temu pracownik może ujawnić swoje zdolności przywódcze.

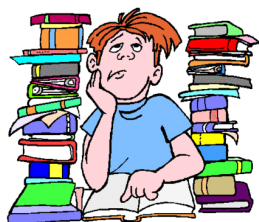
Co jeśli nie będzie odpowiedniej liczby kandydatów na moje stanowisko i nie będzie, z kogo wybierać?

Takie niebezpieczeństwo istnieje nie tylko w przypadku najwyższych stanowisk, ono występuje również w przypadku rekrutacji na stanowiska specjalistyczne. Często pogodzenie wymagań jest bardzo trudne. Należy pamiętać, że znalezienie „idealnego” pracownika jest najczęściej niemożliwe. Zastanowić się należy nad postawionymi kryteriami i ich złagodzeniem, można również poszukiwać wśród osób, które nie zgłosiły się do procesu rekrutacji, urządzając swoisty „head hunting”. Rekrutację należy prowadzić w tak zwanych „korzystnych” okresach, nie mogą to być wakacje, tygodnie przedświąteczne, długie weekendy itp. Poza tym prawidłowo prowadzony proces sukcesji powinien trwać na tyle długo, aby rekrutację można było powtórzyć.

Jak mamy zbadać potencjał kandydatów na sukcesorów? Czy mogą to być testy, czy też powinien być development center?

W zależności od stanowiska, którego to dotyczy, w przypadku niższych wystarczą testy, w przypadku najwyższych powinny być uzupełnione developmentem.

Na jakie studia lub kursy skierować sukcesorów na etapie przygotowania do przejęcia stanowiska?



Skierowanie sukcesorów na określone kursy powinno być poprzedzone zbadaniem ich kompetencji i obszarów do rozwoju i porównaniu ich z wymaganym profilem stworzonym dla danego stanowiska. Stąd można uzyskać informacje, jakie kursy bądź inne formy doksztalcenia są potrzebne.

Jakie zadania mogą im zlecać?

Zlecane zadania powinny wynikać z charakteru danego stanowiska, doświadczenia konkretnych osób oraz tego w jaki sposób chce się rozwijać ich kompetencje. Nie powinny być to zadania o charakterze strategicznym, ale wskazany jest udział sukcesorów w

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

wykonywaniu najbardziej odpowiedzialnych zadań przy zapewnieniu odpowiedniego poziomu kontroli.

Jak często powinny odbywać się spotkania sukcesora z mentorem?

Częstotliwość tych spotkań jest funkcją obowiązków zarówno sukcesora jak i mentora, momentu sukcesji, czy jest to jej początek, czy koniec. Ważne, aby te spotkania się odbywały, istotna jest ich atmosfera, wzajemne zaufanie oraz poczucie odpowiedzialności za przyszłość całej organizacji.

Czy rolę mentora powinien pełnić pracownik, który będzie opuszczał stanowisko, czy też powinien to być pracownik z innego działu lub mentor z zewnątrz?



Nie istnieje jedna właściwa odpowiedź na to pytanie. W wielu przypadkach najkorzystniej jest, gdy mentorem jest osoba ustępująca. Nie zawsze posiada ona odpowiednie umiejętności do przekazywania informacji, często nastąpił postęp w danej dziedzinie i potrzebna jest nowa wiedza, której dana osoba może nie posiadać. W grę wchodzi też względy zarówno zdrowotne, jak i ogólne samopoczucie konkretnej osoby. W sytuacji, gdy konieczne jest uzyskanie nowego zasobu wiedzy, niedostępnej w firmie, wskazane jest zatrudnienie pracownika z zewnątrz.

Jak przygotować się do sytuacji nieoczekiwanego odejścia pracownika i konieczność płynnego przejęcia jego obowiązków przez innego pracownika – w sytuacjach zagrożonej ciąży, nagłej choroby, odejścia z pracy?

Jeśli firma nie rozpocznie przygotowania do procesu sukcesji od „zaraz”, to nie jest możliwe przygotowanie się na taką ewentualność. W organizacji powinien istnieć „system” sukcesji, który dokładnie opisuje, które stanowiska są istotne dla firmy, w których należy poczynić kroki przygotowujące firmę do zmian personalnych.

Czy proces sukcesji dobrze jest opisać w formie procedury?

Nic nie stoi na przeszkodzie, aby nadać temu formę procedury, z zastrzeżeniem, że ma służyć ludziom, a nie ludziom procedurze.

Kto powinien być odpowiedzialny za proces sukcesji w firmie? Czy ma to być dział personalny, zarząd czy wyznaczony pracownik?

W zależności od stanowiska, którego dotyczy sukcesja, wielkości firmy, rolę te mogą pełnić różne osoby, wyznaczone przez zarząd. Zarząd, mimo iż odpowiedzialny za cały proces,

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

najczęściej nie ma ani kompetencji, ani możliwości, aby zajmować się sukcesją. W mniejszych firmach jest to zadanie HR, w większych mogą być to wyznaczone osoby, lub w obu przypadkach firmy zewnętrzne.

Jak zadbać, aby osoba mająca przejąć stanowisko prowadziła firmę skutecznie w dalszym rozwoju?

Kluczowe jest określenie kompetencji i cech danej osoby, oraz wyznawanych wartości. Jednak w proces sukcesji wpisana jest zmiana i należy pogodzić się z faktem, że kierunek rozwoju firmy może ulec reorientacji.

Jakie wartości powinien reprezentować sukcesor?

Odpowiedź na to pytanie jest trudna i łatwa. Łatwa: „to zależy”, a trudna powinna uwzględniać dotychczas reprezentowane wartości, nie należy jednak ich traktować, jako relikwii, gdy dookoła firmy mogą zachodzić dynamiczne zmiany. Sukcesja to proces, w którym następuje przekazanie władzy, z wszystkimi tego konsekwencjami. Sukcesor może mieć inne wizje i plany niż jego poprzednik. Należy to „wkalkulować” w ryzyko, a jeśli nestor nie może się pogodzić ze zmianą kierunku działania firmy, oznacza to najczęściej, że nie jest gotowy do oddania władzy.

Jak zmotywować mentorów do zaangażowania w proces przekazywania wiedzy i doświadczenia?



Osoby, które mają w organizacji pełnić funkcje mentorów wskazane, by były przekonane do tego działania. Ich motywacja powinna być motywacją wewnętrzną. Próby nakłonienia ich do objęcia roli mentora powinny skupiać się na uwypukleniu wartości, które są dla nich ważne.

Co jeśli osoba mająca przekazać swoją wiedzę i doświadczenie, które jest ogromne odmawia wdrożenia innego pracownika?

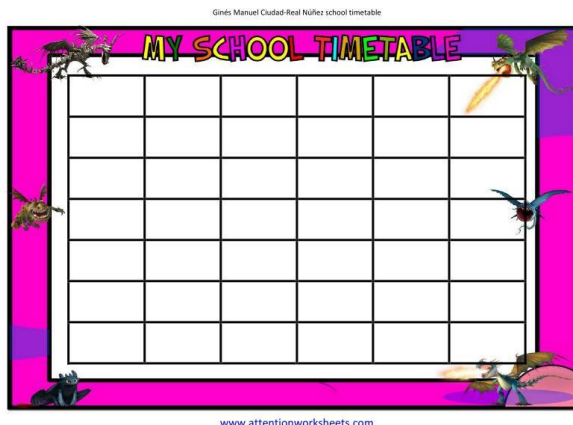
To przypadek trudny, ale nie beznadziejny. Najpierw należy rozpoznać, gdzie leży przyczyna braku chęci wsparcia i co można zrobić, aby daną przeszkodę usunąć. Potrzebna jest w tym przypadku szczerza i konstruktywna rozmowa, podjęcie odpowiednich działań, mających na celu przekonanie konkretnej osoby. Można użyć metod perswazyjnych, absolutnie wystrzegając się manipulacji.

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Jak rozwiązać obawy, że mentor po przygotowaniu sukcesora nie będzie już potrzebny?

Przygotowując sukcesora poprzez przydzielenie mu osoby mentora, od samego początku należy jasno określić sytuację, czy mentor po zakończeniu procesu sukcesji pozostaje w firmie, czy też kończy pracę. Należy też określić, czy sukcesor zastępuje mentora. W przypadku, gdy zapewnia się zatrudnienie mentorowi, należy wskazać konkretne obszary, którymi będzie się zajmować po zakończeniu procesu sukcesji. Jest to szczególnie istotne, gdy ustępuje ze stanowiska na rzecz sukcesora. Ważne są poprzednie doświadczenia mentora oraz zaufanie pomiędzy nimi i firmą.

Jak długo powinien trwać proces sukcesji? Na jaki czas zaplanować harmonogram działań? Jakie są kluczowe punkty tego procesu?



Wiele osób w Polsce ocenia, że proces sukcesji da się przeprowadzić w ciągu roku. Co do zasady należy przyjąć, że jest to mało realne. W Szwajcarii przeprowadzenie sukcesji szacowane jest na lat siedem, co wydaje się pewną przesadą. Rozsądnie jest przyjąć, że w przypadku stanowisk kluczowych proces sukcesji może trwać od dwóch do trzech

lat, a na stanowiska niższe od roku do dwóch. Harmonogram działań powinien wynikać nie tyle z doraźnej aktywności ile z przyjętego planu sukcesji w organizacji. Kluczowe punkty procesu sukcesji to:

- Analiza sytuacji firmy, jej potrzeb
- Przyjęcie programu konkretnej sukcesji
- Określenie pożądanych kompetencji sukcesorów
- Dokonanie diagnozy ich potencjału
- Wyłonienie i przygotowanie mentorów
- Rozwijanie kompetencji sukcesorów
- Ewaluacja procesu

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Co jeśli sukcesor spełniający wymagania na danym stanowisku okaże się jednak osobą z innymi wartościami niż dotychczasowe wartości organizacji i trudno pogodzić jego postawę wobec biznesu z wizerunkiem i tradycjami organizacji?

Na takie ewentualności dobrze jest się przygotować i rozpoznać je na etapie rekrutacji kandydatów. Wskazane jest zatrudnienie kandydata na okres próbny, który może trwać w zależności od stanowiska od 3 do 6 miesięcy lub jeszcze dłużej. Oprócz tego, w trakcie mentoringu mentor powinien rozpoznać to, jakimi wartościami kieruje się dana osoba. Wreszcie, mimo iż trudno o precyzyjne określenie wartości można zawrzeć odnośne wpisy w kontrakcie z daną osobą.

Jak przygotować własne dzieci do przejęcia firmy?

W zasadzie odpowiedź jest krótka: „jeszcze lepiej niż innych”. W przypadku, gdy firma jest mniejsza, nie ma to z reguły aż takiego znaczenia, gdy firma jest średnia lub duża osoba sukcesora, jego kompetencje i sposób zarządzania, posiadana wiedza i doświadczenie jest oceniane znacznie surowiej. W wielu przypadkach dzieci nie czują się przygotowane do przejęcia firm, zarówno w wymiarze wiedzy, jak i doświadczenia. Dopóki nie zdobędą takiego poczucia, nie należy przekazywać im firmy. Z drugiej strony przypadki sukcesji wymuszonych chorobą lub śmiercią właściciela pokazują, że osoby „rzucone na głęboką wodę” potrafią działać znakomicie.

Czy przekazać firmę w drodze dziedziczenia czy sprzedaży? Jak zadbać o swoje źródła utrzymania po przekazaniu firmy?



Ile przypadków, tyle podejść i rozwiązań. Zapewnienie sobie wypłacanej „pensji” w sposób formalny na pewno może być dobrym pomysłem, w przypadku dziedziczenia. Gdy dokonuje się całkowitej sprzedaży firmy, traci się wpływ na jej działania i wypracowywane zyski.

Na ile mogę jeszcze uczestniczyć w życiu firmy i doradzać w podejmowaniu decyzji, jeśli przekazaliśmy już firmę córce?

Na tyle, na ile córka pozwoli. Można w szczególnych sytuacjach wspomóc radą lub nawet finansowo, ale nie należy się ze swoją pomocą narzucać, gdy druga osoba tego nie chce. W przypadku, gdy nestor nie wycofa się w porę z udziału w firmie, to najczęściej on będzie pełnił w niej nadal rolę „szefa” powodując dwuwładzę.

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Co jeśli moje dzieci nie udźwigną ciężaru prowadzenia firmy i zmarnują mój dorobek?

Należy zalecić więcej zaufania i wiary w nowe pokolenie. Równie dobrze brak zmian i skostnienie firmy wynikające z braku sukcesji może doprowadzić do jej słabszego rozwoju. Dzieci po przejęciu firm, gdy dzieje się to zgodnie z ich wolą najczęściej mocno angażują się w ich funkcjonowanie. Jeśli zadba się o prawidłową sukcesję, to minimalizuje się to ryzyko.

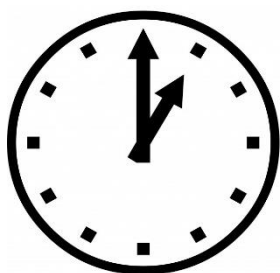
Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Informacje potrzebne sukcesorom

Sukcesorzy to osoby uznane w organizacji za osoby z dużym potencjałem, dobrze rokujące, w które warto zainwestować, aby w przyszłości pełniły kluczowe role w przedsiębiorstwie.

Warto, aby jak najszybciej zakomunikować taką ocenę ich potencjału, aby ich nie stracić na rzecz innych firm lub organizacji. Osoby te powinny również znać przebieg swojego przygotowania do pełnienia przejmowanego stanowiska. Pytania jakie mogą ich nurtować to m.in.:

Jak długo będę się musiał/a przygotowywać?



Jest to uzależnione od tak zwanych luk kompetencyjnych. Firma określa potrzebne, niezbędne kompetencje pracownika na danym stanowisku i posiadane kompetencje przez sukcesora. Następnie wyznacza obszar kluczowych kompetencji, które dana osoba musi posiadać. W tym momencie w zależności, czego one dotyczą może rozpocząć się proces szkoleń, coachingu, mentoringu bądź skierowania na kursy, studia podyplomowe czy też nawet zdobycia doświadczeń w innej firmie.

Jakie wsparcie zapewni mi firma, na jakie kursy i szkolenia oraz studia podyplomowe mogę liczyć?

To pytanie należy zadać w momencie rozpoczynania procesu sukcesji, ważne jest jasna deklaracja obu stron, jednej, że na takie formy kształcenia pracownika skieruje i pokryje ich koszty, a druga strona powinna złożyć deklarację uczestnictwa w nich i zdobywania kwalifikacji.

Czego powinienem/ nam dowiedzieć się samodzielnie?

Pytanie łączące się z poprzednim. Jeśli sukcesor uważa, że posiada jakieś luki kompetencyjne, niezbędne mu w pełnieniu danej funkcji, a firma nie chce lub nie uznaje ich za istotne, to jest to właśnie obszar do samodzielnego rozwoju. Dotyczy to też wiedzy specjalistycznej, choć tu często można skorzystać z doświadczeń wewnętrznych w firmie.

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Co mam zrobić, jeśli osoba, której stanowisko mam przejąć nie akceptuje mnie jako człowieka?

W takiej sytuacji należy ustalić, co danej osobie przeszkadza i starać się to wyjaśnić. Gdy jest to trudne lub niemożliwe, rozwiązaniem jest poszukiwanie mentora wśród innych osób lub na zewnątrz organizacji

Co mam zrobić, jeśli osoba, której stanowisko mam przejąć przedłuża swój angaż w firmie mimo wcześniejszych innych uzgodnień?

Jest to dość frustrująca sytuacja, która może spowodować odejście z firmy wartościowego pracownika, w którego firma zainwestowała. Jeśli mowa jest o przejściu na emeryturę, to firma powinna wywiązać się ze swoich zobowiązań wobec sukcesora. Gdy natomiast w grę wchodziły inne względy należy rozpatrywać każdy przypadek indywidualnie. Sukcesor może naciskać firmę, aby spełniła swoje obietnice, ale nie może uciekać się do szantażu.

Jak przekonać mojego mentora, żeby przeznaczył na spotkania ze mną odpowiednio dużo czasu i przygotował mnie do czekających wyzwań przekazując mi swoje najlepsze doświadczenia, ale też ostrzegając o możliwych błędach i porażkach?

To kwestie komunikacyjne, zdolność do wywierania wpływu/perswazji wobec osoby mentora. Taka postawa wynikać z wzajemnego szacunku osób, odpowiedniego podejścia mentora, który powinien traktować sukcesora, jako kogoś dającego szansę.

Co, jeśli będę za długo musiał/ a czekać na awans i w międzyczasie znajdę ciekawszą ofertę pracy?

Pytanie, które jest w pewnym sensie odwróceniem sytuacji z pytania o pozostawanie na stanowisku. Warto na taki temat porozmawiać z osobą posiadającą wpływ na decyzje i przedstawić swój punkt widzenia. Decyzja jest w tym momencie po stronie sukcesora.

Jak mam się zachować, jeśli widzę, że osoba przekazująca mi stanowisko robi błędy, które wpływają na efekty jej pracy i pracy organizacji? Czy mam powielać jej metody pracy, czy też proponować usprawnienia i zmiany, czy czekać, aż ja będę odpowiedzialny z wyniki pracy w całości?

Sukcesja dzieje się nie po to, aby za wszelką cenę zachować „status quo” w organizacji, jeśli coś można usprawnić, należy to zrobić. Czas tej zmiany powinien być uzależniony od zaplanowanego czasu sukcesji. Jeśli ma to być kilka miesięcy, a błędy nie są rażące, można z tym żyć. Jeśli zaś jest to rok, czy dwa, lub branża jest wrażliwa na pomyłki, należy o nich porozmawiać z mentorem i jego przełożonym.

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Jest kilku kandydatów na stanowisko prezesa. Jeśli po przeprowadzonym badaniu ja zostanę wybrany/a jako sukcesor wiem, że czekają mnie trudne sytuacje z niektórymi innymi kandydatami? Czy dobrym pomysłem jest umówienie się na nieformalne spotkanie z tymi osobami i wyjaśnienie sobie sytuacji, tak aby nie rzutowała na dalszą współpracę z nimi?

W organizacji podczas awansu należy przyjąć, że kandydaci mają równe szanse, a zwycięża najlepszy. Jeśli rozmowy coś mogą pomóc, to należy je przeprowadzić. Można w ich trakcie rozpoznać nastawienie konkretnych osób i zaplanować działania. Warto na początku wygłosić tak zwane „expose szefa”, które porządkuje relacje w firmie.

Przejęłam już stanowisko po koleżance, która zaszła w ciążę. Mam trudności w budowaniu relacji z jej kluczowymi klientami? Koleżanka nie przychodzi już do pracy. Jak sobie poradzić z tym problemem tak, aby nie miał wpływu na wyniki sprzedaży?

Należy przeprowadzić analizę, z jakiego powodu pojawiają się trudności. Czy to efekt słabej zażyłości z nowymi klientami, czy braku kompetencji, czy istnienia przyzwyczajęń u klientów, lub jeszcze innych. W każdym przypadku rozwiązanie będzie odmienne. Pogłębienie kontaktu, najlepiej osobistego najczęściej pomaga. Warto porozmawiać z koleżanką i przekazać informacje o stanie jej zdrowia i samopoczucia klientom.

Mój kolega odszedł z pracy z godziny na godzinę. Nie przekazał mi żadnych informacji. Przejęłam po nim klientów w firmie, których bardzo trudno jest zadowolić. Dodatkowo obsługa najbardziej roszczeniowego klienta jest w języku obcym. Nie byłam w żaden sposób przygotowywana do przejęcia zadań kolegi. Jak określić szczegółowe wymagania tego klienta, tak żeby je spełnić w 100%?

To bardziej pytanie z gatunku badania potrzeb klienta, niż sukcesji. I tak należy na nie odpowiedzieć. Szczera rozmowa z klientem, przedstawienie sytuacji, zapewnienie o swojej dobrej woli powoduje często zwiększenie wyrozumiałości klienta na początku kontaktu.

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Wiedza i kompetencje potrzebne mentorom



Rola mentora jest zasadnicza w procesie sukcesji. Od niego zależy nie tylko przekazanie wiedzy i doświadczenia, ale także wartości firmy, kształtowanie postawy sukcesora wobec firmy, zadań, podległych pracowników. Od zaangażowania mentora zależy poziom przygotowania sukcesora do pełnienia nowych zadań. Bardzo często mentorzy nie czują się dobrze w roli osoby przekazującej wiedzę i doświadczenie. Chcieliby tak naprawdę sami jeszcze działać, albo są już tak zmęczeni i wypaleni, że nie mają siły na „użeranie”

się ze swoimi następcami.

Bywają też mentorzy, którzy mają ponadprzeciętne zdolności komunikacyjne i pedagogiczne, chętnie dzielący się wiedzą i roztaczający opiekę nad swoimi następcami. Zdarza się, że ktoś pełni rolę mentora nie z własnej woli tylko z przymusu, ponieważ nie ma innej osoby w organizacji. W zależności od sytuacji nurtuje ich wiele pytań:

Jak mam zachować pozory i nie dać poznać sukcesorowi, że tak naprawdę nie mam dla niego czasu i spotkania z nim są dla mnie męczące?

Najlepszym rozwiązaniem jest otwartość i wyjaśnienie, że spotkania są męczące i zajmujące.

Wówczas można pomyśleć o zmianie ich częstotliwości lub długości. Udawanie, że nic się nie dzieje, doprowadzić może do frustracji i konfliktu w najmniej odpowiednim momencie.

Jak mam się przygotowywać do spotkań?

Mentorem zostaje osoba posiadająca konkretne kompetencje, kierująca się określonymi wartościami. Nie zachodzi więc potrzeba, aby szczególnie przygotowywać się do spotkań pod względem merytorycznym. W przypadku, gdy mentor ma małe doświadczenie w przekazywaniu wiedzy, wówczas może zastanowić się nad usprawnieniem swoich kompetencji w tym względzie. Powinno to jednak nastąpić przed objęciem funkcji mentora.

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Jak często mamy się spotykać?

Częstotliwość spotkań powinna po pierwsze być uwzględniona w planie sukcesji, ale ich systematyczność nie może paraliżować codziennych zajęć i ich realizacja musi być brana pod uwagę. W żadnym jednak przypadku nie można zaniedbywać procesu mentoringu.

Co się stanie, jeśli zanim przekazę wszystkie ważne sprawy nagle zachoruję?

Choroba może, ale nie musi być przeszkodą w procesie sukcesji. Proces sukcesji powinien uwzględniać przyjęcie osób „rezerwowych” na stanowiska mentorów. Już w trakcie planowania należy zastanowić się nad tym, które osoby mogą stanowić wsparcie dla sukcesora i dokonać wyboru tej potencjalnie najlepszej. Jednak w przypadkach losowych, można proces mentoringu przekazać innej osobie.

Planuję przekazać firmę synowi, ale on nie ma odpowiedniego wykształcenia kierunkowego, aby prowadzić moją działalność. Czy sprzedać firmę w tej sytuacji?

Jeśli dzieci nie wykazują chęci, zainteresowania ani zdolności w danej dziedzinie „uszcześliwianie” ich na siłę nie jest dobrym pomysłem. Jeśli jednak brakiem jest tylko konkretne wykształcenie, to może ono być uzupełnione. Albo przez syna, albo przez zatrudnienie specjalisty z zewnątrz.

Widzę zagrożenie w przekazaniu firmy dzieciom, nie wiem czy będą w stanie zgodnie zarządzać firmą, nie chciałbym/łabym też przekazywać firmy tylko jednemu dziecku aby inne nie czuły się poszkodowane. Jak przygotować się do rozmowy z nimi na ten temat?

To przypadki, które wymagają indywidualnego rozpatrzenia. Dzieci często mogą się ze sobą porozumieć. Warto tak dobrać dla nich konkretne zadania, aby czuły się pewnie i dobrze w trakcie ich realizacji. Warto wyznaczyć granice wpływów. Przekazanie firmy jednemu dziecku stanowić może okazję do rozpoczęcia długiego konfliktu rodzinnego. Warto poznać stanowisko wszystkich stron i wtedy podejmować decyzję.

Brakuje już mi cierpliwości. Denerwuję się, że inni nie myślą w ten sposób i tak szybko jak ja. Czuję, że mogę nie sprostać roli mentora. Czy mogę zaangażować doradcę, który przygotuje syna do prowadzenia firmy?

To naturalne, że inni myślą inaczej i często to stanowi wartość dodaną w procesie sukcesji. Otwiera nowe możliwości, rozwija nieznane obszary. Warto spróbować być mentorem w tej sytuacji, gdyż nikt inny nie przekaze określonych wartości, tak jak zrobi to założyciel firmy.

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

W przypadku gdy nie ma innego wyjścia z powodów emocjonalnych, można pomyśleć o doradcy.

Cenię inne wartości niż młodsze pokolenie, widzę duże różnice między nami i trudno mi zaakceptować mojego następcę, a wiem, że decyzja w zarządzie już zapadła. Jak mam się zachowywać w tej sytuacji, żeby nie skrzywdzić tego młodego człowieka, a jednocześnie, aby zapewnić firmie ciągłość mojego stanowiska na tym samym poziomie wyników?

Nie należy się bać nowego pokolenia. Oczywiście kwestia akceptacji jest kluczowa, ale nie przesądza jeszcze o odniesieniu sukcesu czy porażki. Praca z następcą jest okazją do zaszczepienia mu swoich wartości i tak warto na ten proces spojrzeć.

Obawiam się, co będę robić na emeryturze, praca to moje drugie dziecko, ciężko mi się nawet myśli o przekazaniu firmy. Do tej pory nie rozmawiałem/am jeszcze na ten temat ani z rodziną, ani z kluczowymi pracownikami. Najchętniej nie poruszałbym/łabym tego tematu, tylko mam świadomość, że moje zdrowie jest w coraz gorszym stanie. Z kim porozmawiać najpierw? W jaki sposób przeprowadzić te rozmowy?

Osoby przedsiębiorcze mogą odczuwać dyskomfort związany z brakiem aktywności. Jednak praktyka pokazuje, że często zakładają one nowe firmy, które nie wymagają tak dużego poświęcenia i zaangażowania. Stają się doradcami, konsultantami w dziedzinach, w których byli specjalistami. Porozmawiać należy najpierw w małej rodzinnej firmie z rodziną, zaś w przypadku dużej organizacji – również. Rozmowa z pracownikami powinna być przeprowadzona, ale w drugiej kolejności.

Czego warto się nauczyć lub jakie pozycje przeczytać, aby dobrze przygotować się do roli mentora?

Kluczowe w tym przypadku są zdolności komunikacyjne oraz udzielanie informacji zwrotnej. Warto poznać model pełnej ekspresji, metody FUO, FUKO. Z pozycji w tym zakresie polecić można książki Schulza von Thuna czy też Barbary Kożusznik

Czym różni się sukcesja najwyższych stanowisk w zarządzie firmy od sukcesji w firmach rodzinnych?

W zasadzie sukcesje te różnią się zaangażowanymi osobami. W przypadku zarządu firmy mogą to być osoby z zewnątrz przystępujące do konkursu lub zatrudnione w firmie. Zaś w przypadku firmy rodzinnej najczęściej dotyczy to dzieci lub krewnych. Sam zaś proces sukcesji

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

powinien zawierać wszystkie swoje podstawowe etapy. W firmie rodzinnej niektóre etapy można czasami pominąć. Różnice mogą dotyczyć też stopnia poufności procesu, który w dużej firmie powinien przebiegać bardziej dyskretnie.

Czy powinno się posiadać w firmie instrukcję dla mentorów i sukcesorów?

Stanowić ona może istotną pomoc dla osób biorących udział w sukcesji, należy jednak pamiętać, że nie będzie ona stanowić rozwiązania wszystkich napotkanych problemów.

W jakim stopniu mogę prosić o wsparcie dział personalny w mojej firmie?

Często dział personalny jest inicjatorem procesu sukcesji. To w tym dziale wiedza na ten temat powinna być największa. Osoby koordynujące proces sukcesji najczęściej są pracownikami działu personalnego. Nawet, jeśli nie udzielą wsparcia bezpośrednio powinny wskazać, skąd czerpać wiedzę na dany temat.

Czy uczestniczenie w kursie mentora pomoże mi w doskonaleniu umiejętności rozmowy i przekazywania wiedzy?

Ekstrawersja jest cechą osobowości i jako taka trudna jest do zmiany. Natomiast nie należy z nią utożsamiać umiejętności przekazywania wiedzy i prowadzenia rozmowy. W tym zakresie dobrze poprowadzony kurs może pomóc.

Czy lepiej przekazywać swoje najlepsze doświadczenia i metody pracy czy też zadawać pytania sukcesorowi, naprowadzać go na rozwiązania, pozwalać na własną inicjatywę a nawet błędy?

W zależności od osoby, różne formy kształtowania postawy mogą być skuteczne. Dla niektórych forma przekazu może być odpowiednia. Dla innych osób zaś konieczne jest praktyczne doświadczenie. W każdym przypadku własna inicjatywa, zdobywanie doświadczeń jest wartością samą w sobie. Jeśli może zachodzić w warunkach „bezpiecznych” nienarażających firmę na straty, tym lepiej.

Co jeśli się mylę i nie mam racji, a sukcesor to odkryje? Będzie to dla mnie bardzo trudne doświadczenie. Świadomość własnej omyłności powoduje, że mam dużą niechęć do spotkań z sukcesorem i jak tylko mam najmniejszy pretekst przekładam je na inny termin

Mentor powinien być ekspertem w swojej dziedzinie. Jeśli ma wątpliwości, warto rozważyć jego zmianę. Natomiast jeśli pytania sukcesora nie są bezpośrednio związane z obszarem

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

specjalizacji mentora, nic nie stoi na przeszkodzie, aby przyznać się do niewiedzy. Bardziej będzie to budować zaufanie i autorytet niż udzielanie niesprawdzonych informacji.

Kto może mnie zastąpić w spotkaniach z sukcesorem? Nie mam tyle czasu, ile trzeba jemu/ jej poświęcić. Czy mogę o to prosić różne osoby?

Można to zrobić, pod warunkiem uzgodnienia wcześniej takiej okoliczności z sukcesorem. Nie powinno to również występować zbyt często. Jeśli tak będzie, można przedstawić to jako dodatkową korzyść wynikającą z możliwości kontaktu z różnymi osobami i czerpania z ich doświadczeń.

Podsumowanie

Opracowanie „Sukcesja w pytaniach i odpowiedziach” odnosi się do różnych sytuacji, które mogą wystąpić w trakcie przeprowadzania procesu, na różnych jego etapach. Nie wyczerpuje ono oczywiście wszystkich możliwości i problemów, które mogą się pojawić. Jednak wskazuje, iż dobre przygotowanie i zadbanie o wszystkie szczegóły na etapie planowania powoduje, że realizacja



projektu konkretnej sukcesji przebiegać może sprawniej.

Wskazane jest, aby części dotyczące mentorów jak i sukcesorów zostały przeczytane przez wszystkich. Dzięki temu strony będą miały okazję do lepszego zrozumienia się i uwzględnienia argumentów drugiej strony w trakcie pracy.