

## Špecifiká vyhľadávania externých manažérov pre rodinné firmy

# Dôvera a lojalita sú základ



Je nesmierne ťažké vzdať sa niečoho, čo sme vybudovali od nuly a do čoho sme vložili úsilie, energiu a neraz aj celú osobnosť. Takáto situácia môže nastať v rodinnej firme, keď sa za-

kladateľ a vlastník chce stiahnuť z operatívneho riadenia a dopriať si viac času na riešenie strategických a koncepčných vecí, má v pláne venovať sa iným projektom alebo jednoducho túži dopriať si oddych po dlhých rokoch naplnených plodným a rušným pracovným životom.

Ak v takejto situácii nemá vhodného nástupcu v rámci rodiny alebo vo firme neexistuje iný manažér vhodný na prebratie hlavného kormidla, neostáva nič iné, len siahnuť po profesionálnom manažérovi z externého prostredia. Ako však identifikovať toho správneho s potrebnými odbornými a manažérskymi skúsenosťami, navyše osobnostne vhodného do kultúry a prostredia danej rodinnej firmy?

Pri hľadaní externých manažérov pre lokálne a rodinné podniky možno badať určité špecifiká. Predovšetkým je tu oveľa väčší dôraz na dôveru a lojalitu. Majiteľ rodinného podniku vkladá do rúk manažéra niečo, čo práčne vybudoval. Nesprávne rozhodnutia môžu firmu priviesť do problémov a nesprávne nakladanie s firemným majetkom, menom firmy a dôverou zákazníkov môžu mať vážne následky. Osobnostné vlastnosti, najmä nepokrivený charakter, otvorenosť a spomínaná lojalita majú preto pri zvažovaní vhodnosti kandidáta prednosť pred odbornými skúsenosťami alebo konkrétnymi skúsenosťami z rovnakého sektora či typu biznisu. Osobnosť, spôsob podnikateľského myslenia a vyznávané hodnoty manažéra by mali „chemicky“ ladiť s hodnotami firmy, vlastníckej rodiny a osobnosťou majiteľa. Tieto črty sa však nedajú detailne odhaliť na jednom či dvoch kolách osobného pohovoru. Je potrebné venovať tomu viac času a výberový proces rozdeliť na viacero osobných stretnutí, kde majiteľ a manažér majú možnosť lepšie sa spoznať a zistiť, či sú naladení na „rovnakú vlnovú dĺžku“. Je častým javom, že majitelia rodinných firiem oslovia na spoluprácu manažérov, s ktorými majú určité skúsenosti ako s obchodnými partnermi, dodávateľmi či privátnymi bankármi.

Ak si vlastníci doprajú potrebný čas a dôvernú podporu osobného poradcu pri riešení takejto situácie a nerobia strategické rozhodnutie sami a pod stresom, môžu predísť zbytočným problémom v budúcnosti.

Mario Fondati, *partner Amrop Family Business Practice Leader*