

# Aj rodinné firmy potrebujú lídrov

Rodinné podniky majú špecifickú atmosféru a spôsob riadenia, ktoré úspešnému manažerovi z korporátu nemusia sadnúť

Peter Scherhauser

**V**o svojej poradenskej praxi sa často stretávajú s podceňovaním prípravy na nástupníctvo v rodinných firmách. Jednou z chýb je to, že lídri sa snažia nájsť samých seba, len v mladšom vdaní. Managing leadership partner Amrop Jenewein Igor Šulík a majiteľka a CEO poradenskej firmy Human Inside Erika Matwij pre TREND hovoria nielen o rodinných firmách, ale aj o lídroch a nových trendoch v leadership manažmente.

**Líderstvo v biznise je horúca téma. Nie každý manažér má naň predpoklady. Ktoré kvality sú pre lídra nevyhnutné?**

**Erika Matwij:** Za najúspešnejšími svetovými firmami a značkami nestoja manažéri, ale lídri. Prirodzený líder nepotrebuje mať vedúcu funkciu ani formálnych podriadených, ľudia ho prirodzene nasledujú. Priestor patrí lídrom, ktorí dokážu ľudí nadchnúť a inšpirovať aj bez pozície moci, využívajú ich potenciál a vedia, že príklady potenciál nerozvíjajú, ale udupávajú a znižujú motiváciu a angažovanosť. Líder riadi svojou energiou, má vysoké EQ, veľa sa pýta a veľa počúva.

**Súhlasíte alebo máte na lídrov iný názor?**

**Igor Šulík:** Za najdôležitejšie kvality lídra považujem integritu, odolnosť, vytrvalosť, schopnosť formulovať víziu, spoľahlivosť, kreativitu, inovatívnosť a empatiu. Na to, aby sme boli efektívnymi lídrami, musíme poznať aj vlastnú biológiu. Kľúčovú rolu zohráva integrácia, teda schopnosť prepájať mozog, myseľ a telo do zdravo fungujúceho celku, inšpirácia, čo je schopnosť riadiť vlastnú energiu a stimulovať seba a iných, imaginácia, teda schopnosť umožňujúca kreatívne myšlienky, a intuícia, teda kapacita rozumieť veciam inštinktívne bez zapojenia myslenia.

**Igor Šulík (45)**

je managing leadership partner v spoločnosti Amrop Jenewein a globálny líder pre leadership services v skupine Amrop, ktorá pôsobí vo viac ako 50 krajinách sveta. Vyše dvadsať rokov sa špecializuje na strategické poradenstvo pri nastavovaní a realizácii programov v oblasti executive search, board & leadership services.

**Ako sa menili očakávania od vrcholových manažerov a lídrov? Ktoré zručnosti za posledných dvadsať rokov pribudli?**

**E. M.:** Za posledné roky sa život veľmi zrýchlil a zdynamizoval. Preto nie je ľahké nastaviť a zmeniť návyky a postoje tak, aby sme reagovali na nové trendy dostatočne rýchlo a zodpovedne. James MacGregor Burns povedal, že kríza v leadershipe dnes spočíva v priemernosti a bezohľadnosti veľkého počtu ľudí pri moci. Dôležitou výbavou každého efektívneho lídra by mala byť reziliencia, teda schopnosť zvládnuť nepriaznivé okolnosti, opäť sa „odraziť“ a ísť za cieľmi a túžbami, adaptovať sa na meniace sa podmienky. Ako veľmi dôležitú novú kompetenciu vrcholových manažerov vnímam schopnosť ovládať myseľ a emócie či relaxovať a vypnúť. Manažovanie sa mení a biznisová agilita a znalosť behaviorálnej ekonomie a reziliencie budú kľúčové.

**Aké zmeny ste v požiadavkách na lídrov zaznamenali za posledné roky vy?**

**I. Š.:** Rola lídra sa postupne transformuje z polohy toho, kto všetko vie a o všetkom rozhoduje, do polohy toho, kto dokáže prepájať ľudí a vytvárať im priestor, aby mohli naplno využiť svoj potenciál. Otvorenosť novým nápadom, netradičným riešeniam, schopnosť pripustiť si aj možnosť neúspechu, to robí lídra dneška úspešným. Potvrďuje sa, že lídri, ktorí nehľadajú iba na maximalizáciu zisku, ale riadia firmu s ohľadom na environment a širší spoločenský kontext, dosahujú lepšie a udržateľnejšie výsledky.

**Erika Matwij (49)**

vyštudovala Filozofickú fakultu na Univerzite Komenského v Bratislave, odbor psychológia. Vo svojej firme Human Inside sa venuje HR procesom vo firmách, špecializuje sa na rodinné firmy, procesy nástupníctva a generáčnej výmeny, pomáha vedeniu firiem prechádzať kritickými momentmi. Založila Inštitút Rodinného Businessu a v tomto roku organizuje na Slovensku prvý Medzinárodný kongres rodinných firiem.

**S akými chybami pri manažerskom nástupníctve ste sa v rodinných firmách najčastejšie stretli a ako sa im dá vyhnúť?**

**I. Š.:** Stretávame sa s prípadmi úplného podceňovania tejto témy, automatického očakávania, že niektoré z detí bude chcieť prebrať firmu, a pritom sa s nimi o tom nerozprávať, až po deklarovaný záujem o realizáciu nástupníctva, ale de facto nechotu ustúpiť z určitých rolí

a prenechať ich nástupcom. Zaučať sa nad týmito témami zamýšľať včas je kľúčové.

**V rodinných firmách je výber lídra limitovaný aj osobnostnými predpokladmi a počtom detí. Kľúčová je aj emocionálna stabilita. Do akej miery a ako je možné pri deťoch kompenzovať absenciu niektorých líderských kvalít?**

**I. Š.:** Na vedenie firmy sa možno systematicky pripravovať. Neexistuje len jeden typ líderstva, ktorý by sa mal aplikovať v každej organizácii. Dôležité je pomôcť nastupujúcemu lídrovi pochopiť vlastné silné stránky a typ líderského prístupu. Potom je dôležité pomôcť mu pochopiť danú organizáciu a to, ako svojím prístupom môže viesť firmu.

**Je pre hlavy rodinných firiem ťažké pripustiť si, že manažéra budú musieť vybrať z externého prostredia? Sú v takýchto situáciách náchylnejší zvažovať možnosť odpredaja firmy?**

**E. M.:** Áno, je to pre nich ťažké. Každý majiteľ rodinnej firmy túži po tom, aby svoje dielo odovzdal deťom a firma zostala v rodine. Ak sa však neukazuje následník, ako ďalšiu alternatívu vidia externého manažéra, až potom odpredaj. Na rodinných radách otvárame otázku, čo má firma prinášať rodine, čo formuje nastavenie na spôsob jej pokračovania.



Príprava nástupcov sa v rodinných firmách často podceňuje, zhodujú sa Igor Šulík z Amrop Jenewein a Erika Matwij z Human Inside.

### Aké sú najčastejšie chyby, ktorých sa dopúšťajú firmy, keď hľadajú vrcholového manažéra v externom prostredí?

**I. Š.:** Ak zostaneme v prostredí rodinných firiem, najčastejšou chybou je, že súčasní lídri sa snažia nájsť sami seba v mladšom vydaní. To je nemožné a ani to nie je veľmi rozumné. Keď ideme v externom prostredí hľadať manažéra, potrebujeme si najskôr pomenovať, kde sa nachádzame, kam sa chceme dostať, aké skúsenosti a kvality potrebujeme doplniť, akého človeka chceme získať na niektorú z kľúčových pozícií vo firme. Po nastavení profilu ideálneho kandidáta je pravdepodobnejšie, že vybraný manažér vhodne doplní súkolesie rodinná firma - vlastník - manažér.

### Čo odporúčate rodinným firmám, ktoré sa rozhodli v otázke ľudských zdrojov zaloviť mimo rodiny? Je toto hľadanie v niečom špecifické v porovnaní s hľadaním manažéra pre bežnú firmu?

**E. M.:** Rodinné firmy majú svoju špecifickú atmosféru a spôsob riadenia a rozhodovania. To nemusí sedieť inak úspešnému a dobrému manažérovi napríklad z korporátnej firmy. Mala som niekoľko prípadov, keď sa úspešný manažér z trhu neosvedčil, nevedel naplniť očakávania majiteľa rodinnej firmy a rozišli sa. Problém vnímam v tom, že nemôžu byť dvaja kohúti na dvore a oni to ťažko rešpektujú.

### V prípade rodinných firiem rodičom odporúčate, aby dieťa zažilo prácu najprv v inej firme a vedelo potom porovnávať vzťahy a spôsob riadenia. Je to v praxi tak? Co tomu bráni?

**E. M.:** Keď prichádzam do firiem, už tam deti pracujú. Málokedy majú skúsenosti z iných firiem a z iného riadenia. A čo bráni tomu, aby išli nabráť skúsenosti inde? Napríklad rodičia automaticky počítajú

**Príkazy udupávajú potenciál, znižujú motiváciu a angažovanosť**

s tým, že deti budú pracovať vo firme, deti počas štúdia rodičom vypomáhajú, brigádujú a po štúdiách zostanú, čiže to vyplýva z automatizmu. Ale takisto je to pre deti vždy bezpečná možnosť zamestnať sa, naplniť svoje ambície bez námahy a ohrozenia z neúspechu. Rodičia chcú do firmy deti čo najskôr aj preto, že sú lacná pracovná sila.

### Kľúčovou kompetenciou nielen z hľadiska lídrov aj firiem je agilita, teda schopnosť rýchlej reakcie na zmeny. Aké agilné sú z vašej skúsenosti rodinné firmy?

**E. M.:** Agilita nie je nová téma, ale v období digitalizácie nabrala na význame. Veľa firiem sa automaticky snaží prejsť na agilné

riadenie, ale je to komplexnejší proces, než sa zdá, a malo by to byť pevnou súčasťou organizačného rozvoja. Podľa mojich skúseností sú stredne veľké firmy agilnejšie, flexibilnejšie a otvorenejšie zmenám v porovnaní s veľkými, ktoré sú komótnejšie pri procesoch zavádzania zmien a prijímania rozhodnutí.

**I. Š.:** V slovenských rodinných firmách vnímam dobrý potenciál. Úspešné firmy založili podnikaví ľudia a aj vďaka tomu dokážu pohotovo reagovať na rýchlo sa meniace prostredie. Z mnohých debát s majiteľmi firiem cítim, že skôr ich okolie nie je dostatočne agilné, aby s nimi dokázalo držať krok.

### Jedným zo súčasných trendov v leadership manažmente sú brain friendly firmy. O čo ide?

**I. Š.:** Organizácie, ktoré by sme mohli označiť za brain friendly, sa starajú o to, aby mozgy ľudí, ktorí v nich pracujú, podávali najlepší možný výkon. Aby sa mohli stať takými tvorcami a inovátormi myšlienok a konceptov, ktoré sú pre firmu prospešné. Zároveň je dôležité, aby boli dostatočne agilní pri ich uvádzaní do života. Zahŕňa to programy rozvoja individuálneho líderstva, vytváranie stimulujúceho pracovného prostredia, podmienok na rovnováhu pracovného a súkromného života, podporu zdravého spôsobu života a starostlivosti o myseľ a telo.

© TREND