**A cégutódlásról és generációváltásról**

**6. rész**

**Csapatjáték: avagy az utódlás tényleges végrehajtása**

A cégutódlással és generációváltással foglalkozó sorozatunk utolsó részében a folyamat azon részére koncentrálunk, ami a leginkább látványos, a legtöbben vesznek benne részt, sőt nagyon sokan CSAK ezt látják az egész folyamatból, és sajnos megfeledkeznek mindarról, ami eddig történt. Ez pedig az átadási folyamat tényleges végrehajtása, ami sporthasonlattal élve igazi csapatjátékot igényel.

Emlékeztetőül jelzem, hogy sorozatunkban eddig három cikk segítségével jutottunk el odáig, hogy van egy kész Utódlási Tervünk, ami ideális esetben az érdekeltek és érintettek bevonásával készült el, és ami mintegy térképként, vagy online szóhasználatban inkább GPS-ként használható a folyamat végrehajtása során. Tartalmazza nem csak a feladatokat és felelősöket, de a határidőket és a mérföldköveket, sőt sok esetben a szükséges „felszerelést” vagy tudást is, ami a következő etap megtételéhez szükséges.

Az utódlás végrehajtásának egyik titka, hogy igazi csapatjátékot igényel. Itt már ugyanis vége van az egyéni elképzeléseknek és a titkolózásnak, hiszen itt már mindenki mindent tud, és már „csak” megcsinálni kell azt, amiben konszenzus vagy legalábbis döntés van. Ezt egy összehangolt és az Utódlási Tervet szem előtt tartó igazi csapatjátékkal a legkönnyebb végrehajtani, ahol már mindenki teljes erőbedobással teszi a saját dolgát.

A végrehajtással kapcsolatban elkövethető legnagyobb és szinte minden esetben végzetessé váló hiba az, ha az ember a tervezés helyett mindjárt a végrehajtással kezd, azaz belevág az utódlásba anélkül, hogy azt tételesen és előre végiggondolná. El kell ismerjem, hogy van az ad hoc dolgoknak is létjogosultságuk, azaz nem kell, nem szabad, és nem is érdemes MINDENT az utolsó részletig pontosan megtervezni, nem beszélve arról, hogy nem is lehet. Azonban ahogy az ember sem a földkerülő vitorlásversenynek, sem a Mount Everest megmászásának nem áll neki tervezés nélkül, ugyanígy az utódlásba sem érdemes belevágni anélkül, hogy előbb tervet ne készítsen. Igaz ez még akkor is, ha egy hegymászó expedíció sem tervezi be, hogy a kísérlet kudarcba fullad, valakit baleset ér, eltűnik, vagy esetleg meghal. A földkerülés sem mindenkinek jön össze, aki azt megtervezte, és a tervezgetőkről ne is beszéljünk.

Be kell valljam, én magam is sokkal több utódlási tervet készítettem, mint amennyit ténylegesen megvalósítottam, és ennek alapvetően egy oka van. Amikor kész a terv, akkor sokan azt gondolják, hogy megvagyunk, és hátra lehet dőlni. Azt gondolják, hogy lám, elméletben már megoldásra került az utódlás és innen már egyedül is megy. De mivel tudjuk, hogy a gyakorlat és az elmélet között csak elméletben nincsen különbség, ilyenkor általában még nem érdemes hátradőlni.

Itt szeretnék egy rövid közbeszúrást tenni, ami az utódlás és generációváltás kapcsán felmerülő szervezetfejlesztéssel kapcsolatos, ami sokszor nem hogy nem elhanyagolható, de meghatározó része az Utódlási Tervnek. Nem a szervezetfejlesztés konkrét tartalmára szeretnék kitérni, hiszen abban éppúgy nincsen „dobozos” megoldás, ahogy az utódlásban sem. Arra szeretném felhívni a figyelmet, hogy utódlás és generációváltás elképzelhetetlen szervezetfejlesztési feladatok nélkül és ezek a feladatok annál kiterjedtebbek, minél inkább az Átadó köré épült a cég.

Az a cég, amelyik már méreténél fogva, mondjuk úgy „vállalatként„ működik, ott a szervezetfejlesztési feladatok kevésbé kiterjedtek (de ettől nem kisebbek, vagy kevésbé fontosak), mint ott, ahol a cég gyakorlatilag egy ember - általában az Alapító - köré épül. Könnyen belátható, hogy az egy ember köré épült szervezetben, ha az az egy ember kicserélődik, akkor annak több hatása van, mintha a cégben alapvetően rendszerek működnek.

Rendszeresen felmerülő kérdés, hogy az elkerülhetetlen szervezetfejlesztést kinek kell menedzselnie? Az Átadónak – aki nem feltétlen ért egyet vele – vagy az Átvevőnek - aki nem feltétlen ismeri a szervezet olyan mélységben, hogy bátran bele merjen nyúlni -, a következményeket is érzékelve. Meggyőződésem, hogy az utódlással járó szervezetfejlesztési kérdéseket sok más kérdés mellett az Átadónak és az Átvevőnek együtt kell elhatároznia, és hogy ebben a folyamatban ki milyen szerepet vállal, az mindig az Utódlási Terv egyik legneuralgikusabb része.

2004-óta több tucat Utódlási Tervet készítettem el, és a közös bennük az volt, hogy egyik esetben sem gondoltuk azt, hogy MINDENRE gondoltunk. Kétségtelen, hogy folyamatosan csökken a később kiderülő kérdések köre, de minden eddigi esetben voltak váratlan helyzetek, amiket menet közben kellett megoldani. Hozzáteszem, most nem csak, vagy nem főként a COVID helyzetre gondolok, amire alighanem még a századik Utódlási Terv kapcsán sem gondoltam volna magamtól, pedig alig egy-két hét alatt minden valószínűség szerint több száz vagy inkább több ezer utódlási tervet írt át, ha nem is papíron, de fejben mindenképpen.

Bármilyen felkészültek vagyunk, bármilyen sokat és behatóan foglalkozunk egy kérdéssel,el kell fogadjuk, hogy MINDENRE nem tudunk és nem is érdemes felkészülni, legalább két ok miatt. A teljes körű felkészülés olyan mennyiségű időt kívánna, hogy az alatt a kiinduló helyzet is megváltozik, hogy a felkészülés pénzügyi vonatkozását már ne is említsem.

Az Utódlási Terv megvalósítása kapcsán tehát arra érdemes felkészülni, hogy minden esetben lesznek váratlan helyzetek, események, amiket meg kell tudni oldani. Persze a legtöbb esemény hatása nem összemérhető az idén márciusi helyzettel, de azért a váratlan helyzetek, még bőven okozhatnak álmatlan éjszakát nem csak az Átadónak, vagy az Átvevőnek, de még a tanácsadónak is.

Bár tudom, hogy az események és hatásuk konkrét számszerűsítése nehézkes, korábban, talán 2018-ig mindig azt mondtam ügyfeleimnek, hogy a felmerülő feladatok kb. 70 %-át tudjuk előre megszervezni és megtervezni, tehát kb. 30 % váratlan helyzetre érdemes felkészülni. Ahogy 2018-tól fogva rohamosan kezdett gyűlni a végrehajtással kapcsolatos tapasztalatom, ez az arány érzékelhetően egyre jobb lett, de be kell valljam, hogy 2020 márciusában MINDEN folyamatban levő utódlást szinte alapjaiban kellett átalakítani, szerencsére sok esetben csak időszakosan.

A leggyakrabban, mint 2020 márciusában is, a külső körülmények változnak meg a cég életében olyan mértékben, hogy azt már nem lehet, és nem is szabad figyelmen kívül hagyni. Ez a változás leginkább üzleti, esetleg politikai, de csak ritkán olyan erős, mint amit idén tavasszal megéltünk.

A második leggyakoribb eset az, hogy bár a terv tartalmazott bizonyos feladatokat, de nem kerültek végrehajtásra. Ez főleg akkor fordul elő, amikor a résztvevőkben eluralkodik a „nehezén már túl vagyunk” attitűd és elkezdődik a „hátradőlés”.

Hibaforrásként említhető még az is, ami saját praxisomban inkább csak korábban fordult elő, hogy az utódlásba közvetlen bevontak köréből olyan valaki maradt ki, aki egyébként magát oda sorolta. Erre azonban rettentően figyelek, főleg azóta, mióta két kisebbségben levő tulajdonost nem kellő mértékben vontunk be a folyamatba, és kisebbségi helyzetük ellenére, jócskán megnehezítették a folyamatot, ha nem is az átadásig, de utána.

Az azonban még velem is előfordul, hogy nem kellő időben veszem észre, ha valakinek a szavai és/vagy a cselekedetei nincsen összhangban egymással vagy a célokkal. Ha ez kiderül, akkor érdemes azonnal és érdemben kezelni a kérdést, még mielőtt elmérgesedik.

Szerencsére mire a megvalósítás ténylegesen sorra kerül, addigra a Megbízó és az érintettek többsége már maguk is otthonosan mozognak az utódlás területén, azaz sok esetben szinte maguktól is kitalálják a jó megoldást, de ha mégsem, akkor a tanácsadó rukkol elő valamilyen „varázslattal”.

Ritka, bár előfordul (lásd pl. 2020. március), hogy egy Utódlási Tervet menet közben gyökerestől fel kell forgatni. A legtöbbször csak apró kiegészítésekre vagy minimális korrekciókra van szükség, de ezek az apróságok szinte mindig végigkísérik a folyamatot.

A másik nagy feladat a végrehajtás során, a haladási sebesség mérése. Erre még akkor is szükség van, ha egyébként minden jól megy, hiszen az is kérdés, hogy elég gyorsan haladunk-e? Az ideális haladási sebesség nyomon követésében játszanak szerepet az előre meghatározott mérföldkövek.

A végrehajtási folyamat – általában külső -- kulcsfigurája, mondhatnánk karmestere, vagy nemzetközi focinyelven szólva szövetségi kapitánya (eredetileg ő volt a coach) az úgynevezett projekt menedzser (PM), akinek gyakorlatilag nincs más dolga, „mindössze” annyi, hogy a résztvevőktől megkövetelje a feladatok végrehajtását. Kimondva ez könnyűnek hangzik, de a gyakorlatban ez bizony nem hálás feladat, főleg ha „látszólag” minden rendben van. Hogy a projekt menedzser feladata „mindössze” a feladatok elvégzésének ellenőrzése, (értsd kipipálása) vagy a minősítés is az ő dolga, az döntés kérdése, de alapvetően ez utóbbi biztosítja a „látszólagos” vagy a „tényleges” minden rendben közötti különbséget.

Saját gyakorlatomban - a kormányváltás mintájára - vezettem be az általam menedzselt utódlásokban a 100 napos türelmi időt. A majd három hónap egy kis levegőt ad minden érintett részére, hogy a formális átvétel után akklimatizálódni tudjon az új helyzethez. Ilyenkor lehet a gyakorlatban megnézni, hogy az elméletek hogyan működnek, anélkül hogy a helyzet véglegesen megszilárdulna.

Szintén javasolni szoktam, hogy a „türelmi idő” lejárta előtt néhány nappal tekintsük át az Utódlási Tervet újra, és ha van benne olyan, amiről a gyakorlatban kiderült, hogy nem működik, vagy nem jól működik, akkor legyen erőnk változtatni rajta, mielőtt a helyzet további keserűségeket szül.

Ezen áttekintés alkalmával még azok is előhozakodhatnak fájdalmaikkal, vélt vagy valós sérelmeikkel, akik eddig – az előzetes megegyezésnek megfelelően - hallgattak, de szeretnék megfogalmazni nemtetszésüket, vagy kívánalmaikat. Sőt ez a kb. három hónap még álláskeresésre is jó azoknak, akik az új felállásban addig nem találták meg a helyüket. Mert sajnos azt is be kell lássuk, hogy ilyenek is szinte minden esetben akadnak, ha nem is sokan, de néhányan biztosan, és nem csak a munkatársak, de akár az ügyfelek, vagy a beszállítók között is. Őket sajnos, bármenyire is fáj, el kell könyvelni, mint „járulékos veszteség”.

Mindent összevetve tehát az utódlási folyamat utolsó etapja akár több hónapig is tartó szakasz lehet, aminek végére már sokakban elfogyhat a lendület, azaz jól jön, ha van valaki, aki legalább kívülről „biztatja” a csapatot.

Annak, aki pedig arra számít, hogy az utódlás lezárásának van egy meghatározott pontja, rossz hírem van. Bár már több tucat sikeres utódlási folyamaton vagyok túl, utódlást lezáró ünnepségen, még csak az eladások kapcsán vettem részt. (De ott mindig csak az eladóval ünnepeltünk.)

Generációváltó helyzetben ilyen eseményre leginkább talán azért nem került sor, mert úgy tűnik sohasem jött még el az a helyzet, hogy az átadó és az átvevő egyaránt úgy ítélte volna meg, hogy „na, most aztán tényleg lezártuk”. Vagy ha ilyen parti volt is, akkor addigra az utódlási tanácsadót már mindenki régen elfelejtette, vagy legalábbis senki nem hívta meg.

Salzmann Zoltán, utódlási tanácsadó