

Styl	Charakterystyka osoby	Wpływ na proces sukcesji
Protektor	Senior nie odchodzi z firmy, ale zmienia swoją rolę. Władzę operacyjną przekazuje Juniorowi. Sam pozostaje na pozycji odpowiedzialnego wyłącznie za przygotowanie firmy do sukcesji. Jest wewnętrznym konsultantem, coachem.	Senior pomaga w unikaniu lub łagodzeniu kryzysu sukcesji. Jednak Junior i pracownicy mogą się czuć śledzeni. Może pojawić się konflikt lojalności.

Odchodzenie Monarchy widziałem w Polsce na własne oczy od środka. Prawdziwe imperium zarządzane było absolutystycznie. Kadra zarządzająca była podzielona na trzy grupy – administratorów, dworaków oraz baronów. Administratorzy to specjaliści bez władzy w relacjach z otoczeniem, dworacy to osoby niemające żadnych przymiotów prócz wpływu na psychikę Monarchy, baronowie to osoby posiadające własną pozycję w relacjach z otoczeniem, którą często przynieśli ze sobą, a potem pomnażali na dworze, czekając tylko chwili, aby wybić się na samodzielność lub przenieść do bardziej obiecującego protektora. Następcą Monarchy nie okazał się ani zdolny, ani godny, więc zajął się czymś innym. Za to rozpoczął własne życie zgodne z własną hierarchią wartości – stał się wręcz osobistością w pewnej dziedzinie zupełnie niebiznesowej. Styl Monarchy nie stworzył żadnych podstaw do kontynuacji. Po serii intryg i walk o duszę Monarchy między dworakami odeszli specjaliści i baroni. Opał kurz bitewny i obecnie trwa proces upłynniania majątku.

Styl Generała wynika z jednej strony z jego narcyzmu, jak i nadmiernej opiekuńczości. W istocie Generał to Monarcha, który formalnie poddaje się, by młodszy awansowali, ale w istocie nigdy nie godzi się ze swoją abdykacją. Swoją postawą wprowadza zamęt do firmy rodzinnej, aby potem ją z niego wyprowadzić swoim autorytetem. Deklaruje gotowość do zmian, po to, by je w istocie sabotować. Czas po jego odejściu jest czasem straconym dla budowania przyszłości firmy przez nowe pokolenia.

Z moich obserwacji wynika, że w średnim biznesie dominują postawy Monarchy lub Generała. Widzę w tym jedno z podstawowych zagrożeń dla udanego procesu sukcesji.

Podstawową trudnością realizacji stylu Ambasadora jest ukształtowanie w odpowiedni sposób relacji z otoczeniem. Faktycznie otoczenie może być