

## 2.7 Synergia, czyli jak doprowadzić do tego, aby oddziaływania realizatorów programu dawały firmom rodzinnym jak najefektywniejsze wsparcie?

DOROTA SZCZEPAN-JAKUBOWSKA, JACEK JAKUBOWSKI

Model 6S wskazuje na te obszary, o których, realizując program, trzeba naszym zdaniem pamiętać. Firmy rodzinne to organizacje szczególnie wrażliwe na błąd pominięcia któregoś z poniższych zagadnień. Przypomnijmy, że w ramach modelu uwzględniamy następujące obszary:

1. system firmowo-rodzinny,
2. samorozwój,
3. strategię,
4. sukcesję,
5. społeczność.

Szóste „S” to synergia lub synteza.

### **Dlaczego uwzględnienie wszystkich S jest tak ważne, szczególnie w przypadku firm rodzinnych?**

Poszczególne przedsiębiorstwa rodzinne są zazwyczaj organizacjami właścicielskimi. Ta idea, która towarzyszyła budowaniu firmy, rzutuje na jej kształt przez wiele lat. Z tego wynika jej siła, ale w tym także tkwi wiele jej słabości. Największą z nich jest silny, zakorzeniony w rodzinie opór przed zmianą, a właściwie przywiązanie do typowych dla rodziny nawyków emocjonalnych i poznawczych. Jednym z nawyków może być silna koncentracja na określonym obszarze z zakresu 6S z pominięciem innych. Tak dzieje się na przykład, gdy gros energii pochłania właścicielom dogadywanie się między sobą (koncentracja na obszarze systemu firmowo-rodzinnego), a zaniedbują przy tym strategię. Może też być odwrotnie, gdy koncentrują się przez dłuższy czas na kwestiach sukcesji i strategii, a pomijana jest praca nad sobą (samorozwój). W każdym z tych przypadków firma nie może iść do przodu.

Wsparcie rozwoju musi zaktywizować wewnętrzną, tkwiącą w każdej wspólnocie energię zmiany. Pomijanie niektórych obszarów modelu 6S stanowi znaczne ograniczenie tego procesu i jest czynnikiem decydującym o utrzymaniu niekorzystnego *status quo*.

### **W jaki sposób zachodzi łączenie pracy w pięciu powyżej wymienionych obszarach?**

**Podstawą oddziaływania na system firmowo-rodzinny w programach rozwojowych jest praca nad komunikacją.** Uczestnicy doświadczają na warsztatach nowych możliwości wykorzystania komunikacji do budowania relacji. Następnie przenoszą doświadczenie z warsztatów na realia swojej rodziny i firmy. Jest to proces bardzo intensywny szczególnie wtedy, gdy w różnych grupach warsztatowych uczestniczy jednocześnie kilka osób z rodziny/firmy. Bardzo wiele dzieje się wówczas na poziomie uczuć, wzajemnej otwartości, chęci słuchania i akceptacji. Rośnie gotowość systemu do zmiany, a co za tym idzie – do rozwoju. Jednocześnie uruchomienie efektywniejszej komunikacji w złożonym systemie firmowo-rodzinnym pozwala na świadome stawianie celów, podejmowanie operacyjnych i strategicznych decyzji, rozwiązywanie konfliktów i skuteczność w działaniu.

**Samorozwój, czyli bycie w procesie intensywnej pracy nad sobą, daje często najlepszą motywację do dzielenia się jej rezultatami w najważniejszych dla uczestników obszarach życia, jakimi są rodzina i firma.** Samorozwój uczestników szkoleń, metaforycznie rzecz ujmując, jest tym, czym paliwo dla samochodu. Jego ważnym aspektem jest oczywiście również zdolność do lep-

szego komunikowania się. Ale samorozwój dotyczy także innych umiejętności interpersonalnych, takich jak zdolności do lepszej identyfikacji emocji, a co za tym idzie, skuteczniejszego radzenia sobie z nimi, umiejętności myślenia systemowego, podnoszenia wiedzy z zakresu zarządzania, odwagi w realizowaniu osobistych pasji oraz wartości nasycających „system” znaczeniem, pozwalających na uzyskanie niepowtarzalnego stylu.

**Nawet sprawnie działający, oparty na wysokich kompetencjach system może zginąć pod naporem rynku, jeżeli nie wypracuje adekwatnego strategicznego kierunku rozwoju.** Ponieważ firmy rodzinne są z natury przesiąknięte osobowością i kulturą ich twórców, to strategia powinna uwzględniać nie tylko realia zewnętrzne, ale też dorobek, styl i pasje rodziny kreującej firmę.

Sukcesja, czyli sztuka wprowadzania do firmy drugiego pokolenia oraz pogodzenie realiów zarządzania z tworzeniem pola edukacyjnego dla przyszłych właścicieli to kolejne niezwykle ważne „S” metodologii wsparcia firm rodzinnych. **Myślenie w kategoriach sukcesji zmusza właścicieli do określenia, czym jest ich firma, co chcą przekazać nowym pokoleniom, co ma przetrwać, a co powinno się zmienić.** Wymaga więc samorozwoju przedstawicieli obu pokoleń, opracowania na nowo strategii oraz zmiany relacji rodzinnych.

Wszystkie te procesy muszą mieć wsparcie w szerszym *kontekście społecznym*. **Konieczne jest budowanie sieci (networking) rozumiane jako umiejętność wykorzystywania dla rozwoju firmy wsparcia wynikającego z szerokiego kapitału społecznego,** możliwości poradzenia się, wymienienia doświadczeniami, przeprowadzenia wspólnej analizy procesów w „rodzino-firmach”, a także rozszerzania wzajemnych relacji biznesowych.

Celem każdego programu rozwoju firm rodzinnych powinno być uruchomienie lub wzmocnienie procesu rozwoju w każdym z wymienionych obszarów, ale nie oznacza to zajmowania się tymi obszarami „po kolei”. Program wsparcia firmy rodzinnej nie jest mechaniczną sumą działań, z których każde realizuje jeden z powyższych elementów. Metodologia pracy z jej beneficjentami powinna być tak skonstruowana, że wiele z celów związanych z 6S realizowanych jest jednocześnie, w tym samym działaniu. Jest to odzwierciedlenie naturalnego procesu uczenia się przez doświadczenie. W życiu uczymy się przecież wielu rzeczy naraz i nie oczekujemy, że wszystko będzie ułożone i dokończone. Strategia odzwierciedlania w strukturze programu szkoleniowego naturalnych procesów zdobywania doświadczeń życiowych i zawodowych jest najlepsza wtedy, gdy głównym celem programu jest uruchomienie i wzmocnienie rozwoju, a nie tylko pozyskiwanie wiedzy.

Zauważmy, że związki pomiędzy różnymi aspektami funkcjonowania firm rodzinnych nie są ani proste, ani zbyt przewidywalne. Jeżeli przyglądamy się zjawiskom z poziomu przedsiębiorstwa, to wiemy na przykład, jakie procesy wewnętrzne mogą towarzyszyć budowaniu strategii firmy i wdrażaniu jej w życie. Potrafimy zarysować, w jaki sposób zachodzą procesy komunikacji w systemie firmowo-rodzinnym. Mamy inne modele opisujące relację firmy z rynkiem. Potrafimy powołać się na modele globalnego rozwoju, psychologia oferuje wiele wyjaśnień procesu rozwoju osobistych kompetencji, jednak często nie potrafimy zestawić tych modeli ze sobą. Wyjaśnienia skoncentrowane na określonych poziomach opisu, choć przekonujące, nie „zazębiają się” ze sobą nawzajem, nie tłumaczą relacji pomiędzy poziomami. A więc:

Każdy konkretny program wsparcia będzie specyficzną, niemożliwą do powielenia koncepcją działań, w których wszystkie opisane elementy są synergicznie ze sobą powiązane i realizowane równocześnie.

Przyjmujemy tu założenie wielostronnego i wzajemnego wpływu zmian w wymienionych obszarach. Uruchamiając mechanizm indywidualnego rozwoju poszczególnych uczestników, tworzymy procesy zmieniające funkcjonowanie systemu firmowo-rodzinnego, tworzymy grunt pod prace nad strategią firmy i przygotowujemy proces sukcesji. Z kolei zmiana strategii firmy lub nawet samo myślenie o tej zmianie wpływa na proces indywidualnego rozwoju właścicieli lub kluczowych pracowników, a także inicjuje zmiany w systemie rodzinno-firmowym. W końcu praca na rzecz budo-

## Metodologia wsparcia firm rodzinnych

wania społeczności firm rodzinnych może niezwykle wzbogacić sposób ustalania strategii danej firmy rodzinnej, a także podnieść indywidualne kompetencje poszczególnych osób.

Dla pełniejszej ilustracji problemu, przed którym stoimy, wyobraźmy sobie różne odpowiedzi na pytanie: dlaczego świeci się żarówka? Bo ktoś „pstryknął pstryczek”. Bo ktoś zapłacił rachunek. Bo przyszła noc. Bo ktoś wyprodukował żarówkę. Bo elektrownia musi zarabiać. Bo położono kable. Wszystkie te wyjaśnienia są prawdziwe, ale bardzo trudno znaleźć sprzężenia, związki między nimi. Ciągąc metaforę, jeżeli potraktujemy zapalenie żarówki jako pozytywny skutek działania firmy rodzinnej, to otrzymalibyśmy takie wyjaśnienia: w zakresie oddziaływań indywidualnych – żarówka świeci, ponieważ ktoś tak zdecydował i „pstryknął”. Na poziomie rodziny – żarówka świeci, bo tata zapłacił za prąd. Na poziomie firmowym – żarówka świeci, bo firma zarabia na dom i żarówki. Na poziomie środowiska – to efekt sprawnej sieci elektrycznej oraz dobrze funkcjonującej elektrowni. Poszczególne elementy modelu 6S pochodzą z innych poziomów, są więc opisywane innym językiem. Psychologia dysponuje sprawnym językiem do opisu zjawisk uczenia się i rozwoju jednostki, zarządzanie – do opisu strategii, socjologia – do opisu społeczności. Nie ma jednak ugruntowanej wiedzy, która dostarczałaby kategorii i modeli do połączenia wszystkich tych obszarów. Bardzo często musimy się tu zadować na wiarę, przekonania, zdrowy rozsądek czy intuicję. Możemy też odwołać się do wiedzy cząstkowej i eksperymentować.

Przyjmując powyższe założenia, **najważniejszym elementem programu wsparcia firmy rodzinnej będzie ciągle tworzenie koncepcji kolejnych wydarzeń edukacyjnych. Wszystkie one powinny opierać się na specyficznej metodyce nauczania nazywanej uczeniem w oparciu o doświadczenie lub uczeniem współpłynnym (confluent education)**. Jest to termin wymyślony przez psychologa G.I. Browna, a inspirowany pracami wybitnego psychologa i terapeuty Fredericka S. Perlsa<sup>19</sup> oraz antropologa, Gregory Batesona<sup>20</sup>. „Confluent education” koncentruje się na stopieniu w jedno (w świadomości osoby rozwijającej się) wiedzy zdobywanej różnymi kanałami poznania. Chodzi o scalenie kanału poznania intelektualnego i intuicyjnego, a także procesów emocjonalnych i procesów refleksji. Odbywa się to drogą tworzenia sytuacji, w których osoba ucząca się podejmuje różne działania w warunkach laboratoryjnych lub naturalnych, a następnie analizuje to, co zrobiła, w dialogu z innymi osobami (na warsztatach szkoleniowych, zebraniach roboczych, podczas „plotkowania” w palarni lub omawiania spraw firmy przy stole rodzinnym). **Kluczowy jest tu dialog, a właściwie jego jakość**. Jeśli zachodzi z należytą otwartością, to ostateczny kształt wiedzy jest wynikiem zderzenia oglądu wielu osób i na ogół stanowi nową jakość w stosunku do pierwotnych poglądów uczestników dyskusji. W tym ujęciu uczenie się integruje nie tylko wewnętrzne procesy uczącego się, ale też jest procesem społecznym oddziałującym na wspólnotę zbiorowości uczącej się. Powyższa metodyka uczenia się nie tylko dość wiernie odzwierciedla naturalne procesy nabywania życiowego doświadczenia związanego z pełnieniem ról zarówno w rodzinie, jak i w firmie, ale też umacnia naturalną zdolność do myślenia systemowego.

Jak to zachodzi? Przedsiębiorca zderza się z różnymi sytuacjami, które wymagają od niego szybkiej reakcji i zmuszają go do podejmowania decyzji oraz do dogadywania się z innymi. Działa i codziennie otrzymuje swoistą „odповідź” od kierowanej przez siebie firmy i od własnej rodziny. Niekiedy jest to reakcja przewidywalna i spodziewana, a niekiedy wydarza się coś zaskakującego. Mówiąc metaforycznie: **firma – lub inaczej system firmowo-rodzinny – zachowuje się tak, jakby był żywym organizmem posiadającym swoją osobowość i swoje tajemnice**. Przedsiębiorca, widząc „odповідź” systemu na swoje działanie, uczy się go, uczy się współlistnienia z nim, czyli współpracy. Współpraca ta budzi mnóstwo emocji, które z czasem stają się naprawdę niezłym narzędziem poznania tego, co w „trawie piszczycy”. W ten sposób przedsiębiorca zaczyna funkcjonować w oparciu o bardziej lub mniej świadomą matrycę współzależności ujawniających się w ramach systemu firmowo-rodzinnego. Można powiedzieć, że zaczyna mieć „patent na zarządzanie” tą firmą. Jest to jednocześnie „patent na relacje” z członkami rodziny zaangażowanymi w przedsiębiorstwo.

<sup>19</sup> Zob. F. Perls, *Wokół śmietnika*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2002.

<sup>20</sup> Zob. G. Bateson, *Umysł i przyroda*, PIW, Warszawa 1996.

Niekiedy przedsiębiorca potrafi go zwerbalizować i jest go świadomy, ale często działa w zasadzie automatycznie, choć skutecznie, co nie zmienia faktu, że trudno mu powiedzieć, czym się kieruje, wybierając taką, a nie inną drogę wywierania wpływu. **Refleksja nad własnym działaniem pojawia się wtedy, gdy nadchodzą zmiany zewnętrzne, kiedy rozmawia z kimś obcym lub na przykład przyjmuje nową osobę do pracy i opisuje własną firmę.** Z grubsza byłaby to historia uczenia się systemu w firmie rodzinnej.

Opisany powyżej proces brzmiałby jak opowieść o narodzinach wielkiego maga, gdyby nie fakt, że sam przedsiębiorca też jest częścią całego systemu. Jego decyzje nie są autonomiczne w takim sensie, w jakim myśli się o mędrцу opisującym świat z perspektywy wieży z kości słoniowej. Zauważmy, że działania przedsiębiorcy mają na celu poprowadzenie jego firmy i rodziny w kierunku bardziej *adekwatnej odpowiedzi* na rynek. Ważne jest jednak, że nie chodzi tu o poprowadzenie jakiegokolwiek firmy – tylko tej konkretnej firmy i tej konkretnej rodziny, a także o wykorzystanie ich mocy do tego, aby mogły wspólnie podjąć skuteczny dialog z otoczeniem gospodarczym.

Koncepcje wydarzeń edukacyjnych muszą takiemu właśnie przedsiębiorcy tworzyć przestrzeń rozwoju. Formalnie możemy spotkać się na warsztacie poświęconym rozwojowi kompetencji indywidualnych. Realizujemy wyżej wymieniony cel, ale jednocześnie dajemy laboratoryjne doświadczenie procesu grupowego, w jakim zachodzą zjawiska systemowe, tworzymy okazję do powstania relacji będących załączkami kapitału społecznego, a poprzez umożliwienie głębokiego dialogu wspieramy proces budowania strategii czy przygotowywania sukcesji. Podobnie z konferencją. Jej bazą jest dostarczenie uczestnikom ważnej dla rozwoju firmy wiedzy dotyczącej zarządzania, marketingu czy wynagrodzeń. Jednocześnie poprzez sytuacje dialogowe podwyższamy osobiste kompetencje, wzmacniamy proces sieciowania, zapraszając dziesiątki ludzi w to samo miejsce. Nawet indywidualne doradztwo, z pozoru obliczone wyłącznie na wzrost świadomości jednej osoby, przy świadomości synergii wszystkich elementów może dać efekt w postaci działań budujących środowisko lub aktywizujących komunikację w firmie rodzinnej.

*„Zrobiłem się łagodniejszy dla żony, zobaczyłem, że jest niezastąpiona. Uświadomiliśmy sobie, ile nam się udało, ile pokonaliśmy razem zakrętów. Nie wiem, czy by do tego doszło, gdyby nie prezentacja na konferencji, na której tak się razem otworzyliśmy.”*

*„Nie mam studiów, nigdy mnie to specjalnie nie pociągało, ale gdybym wiedział, gdzie są tacy wykładowcy, jak ci, co byli w programie, to chętnie poszedłbym na stare lata postudiować. To fantastyczne, kiedy ktoś do ciebie mówi tak, że ty go rozumiesz.”*

*„Dzięki tym szkoleniom wiemy już, co musimy poprawić i dla mnie to jest największa wartość. Ale tych rzeczy jest więcej: rozstrzyganie problemów, poprawa organizacji pracy, umiejętność delegowania zadań, radzenia sobie z trudnymi sytuacjami. Jako menedżerowie w swoich firmach musimy to wiedzieć.”*

Moduł III niniejszej publikacji można potraktować jako przykład synergicznego podejścia. Pokazujemy, jak budowaliśmy warsztaty, konferencje i spotkania w taki sposób, żeby zawsze tworzyły synergiczną bazę rozwoju systemu firmowo-rodzinnego, osobistych kompetencji, uczenia się myślenia strategicznego i sukcesyjnego, a także dawały okazję do sieciowania i tworzenia środowiska sprzyjającego rozwojowi firm rodzinnych.

## Bibliografia

[1] Perls Frederick S., *Wokół śmietnika*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2002.

[2] Bateson Gregory, *Umysł i przyroda*, PIW, Warszawa 1996.