

## 2.2 System rodzinno-firmowy

DOROTA SZCZEPAN-JAKUBOWSKA

### Co uznajemy za system?

Podejście systemowe dotyczy zarówno zjawisk przyrodniczych, jak też ogromnej liczby innych, w tym zjawisk socjologicznych, psychologicznych, ekonomicznych, z dziedziny literatury, sztuki, informatyki, matematyki czy automatyki. Należy przede wszystkim podkreślić, że **podejście systemowe II generacji zastosowane do zjawisk społecznych jest metodologią myślenia o związkach pomiędzy zauważalnymi faktami**. Nie traktujemy tu systemu jako jakiegoś obiektywnie istniejącego bytu, który jest oddzielony od reszty świata niewidzialną barierą. System nie jest niczym obiektywnie istniejącym. Jest to konstrukt wytworzony w umyśle badacza lub/i w toku społecznego dialogu. Pewna grupa elementów (na przykład ludzi lub zjawisk) zostaje uznana za system, ponieważ pomiędzy nimi wszystkimi można zidentyfikować powiązania o charakterze sprzężeń zwrotnych. Elementami tych systemów nie muszą być pojedynczy ludzie, mogą być to na przykład działy firmy albo współzależne sektory gospodarki. Natomiast systemami nie będą na przykład stowarzyszenia twórcze, gdzie poszczególni artyści nie kontaktują się ze sobą bezpośrednio ani pośrednio. Członkiem systemu rodzinnego nie będzie również dziadek mieszkający w Ameryce, znany tylko z opowieści, mimo że przecież należy do rodziny. Nie każda zbiorowość jest więc systemem.

**System należy rozumieć jako arbitralnie wydzielony zespół powiązanych ze sobą elementów, które stanowią pewną całość.** W systemach społecznych jakimi są firmy i rodziny „układem nerwowym” lub spoiwem systemu jest komunikacja. W przypadku firm rodzinnych widać także szczególnie wyraźnie, że na system można patrzeć jako na przenikanie się kilku wzajemnie wpływających na siebie systemów (rodziny i firmy).

Patrząc z perspektywy jednostki, każdy człowiek może czuć się elementem bardzo wielu systemów. Jego psychika również może być opisywana jako system. Jednak niektóre „całości” są dla niego ważniejsze niż inne. Dla proponowanej metodyki ważne jest kryterium *intensywnych interakcji*. Systemem będą więc te zbiorowości elementów, w których występują częste interakcje oraz gdzie każdy element ma możliwość bezpośredniego lub pośredniego komunikowania się z większością innych elementów. Każdy element systemu wpływa na każdy, choć nie zawsze bezpośrednio. Można powiedzieć, że **myślenie systemowe opisuje, w jaki sposób elementy zaczynają działać jako całość**. Istotną cechą tej całości jest fakt, że nie jest ona prostą sumą swych części.

*„Teraz w końcu widzę, że zjawisko firmy rodzinnej jest szersze, bo to nie chodzi tylko o to, że na chwilę zatrudnię mamę, babcię, syna – tylko taka firma jest odrębnym tworem polegającym na połączeniu tego, co rodzinne i tego, co biznesowe, oraz na przekazywaniu potomkom wzorców, wartości, sposobu pracy”*

*„U nas wszyscy pracują w firmie, my, córki, zięciowie – i ta komunikacja nie jest łatwa. Trudno być i mamą, i szefową, i babcią. Nawet nie wiadomo, jak mówić: czy mamo? czy szefowo? Kiedyś było tak, że uważałam, że mama jest w domu, a w pracy – szefowa. Ale tak się nie da, bo jestem jedną osobą. Teraz w pracy też jestem mamą. Oczywiście jak jest coś do zrobienia, to nie ma ulg. Niezależnie czy to „zwykły” pracownik, czy własne dziecko”*

**Kluczowa dla podejścia systemowego jest kategoria całości, a nie kategoria elementów.**

Zauważmy, że w przypadku rodziny występuje spójność pomiędzy tą naturalną właściwością systemów a potrzebami członków rodziny. Rodzina powstaje między innymi po to, aby poczuć się całością. Ważnym egzystencjalnym przeżyciem jest odczuwanie przynależności, podleganie wpływowi i wpływanie na innych członków rodziny. Bardzo często to, że jesteśmy razem i stanowimy coś w rodzaju organizmu, jest wartością samą w sobie. Gdy sytuacja się zmienia (na przykład w związku z rozwodem), wiele osób z wewnątrz oraz z zewnątrz rodziny przeżywa to tak, jakby coś umarło. Gdy powstaje system firmowo-rodzinny, towarzyszy temu często potrzeba rozszerzenia tej rodzin-

nej tożsamości na firmę i pracowników. Założyciele traktują firmę jako rozszerzoną całość rodzinną, teraz większą oraz działającą na rzecz tworzenia jakiejś wartości rynkowej. Dlatego systemy firmowo-rodzinne są często bardzo trwałe. Cechą firmy rodzinnej jest świadome podkreślanie spójności i ciągłości historycznej. Tworzy to inną kulturę organizacyjną niż w firmach nierodzinnych, w których ta „całościowość” nie jest wartością aż tak uświadomioną i konstytuującą firmę.

Decydując się na praktykę myślenia systemowego, trzeba pamiętać o tym, że ostateczny efekt oddziaływań poszczególnych elementów systemu jest równie trudny do przewidzenia, jak choćby pozycjonowanie określonych stron w wyszukiwarkach, do którego potrzebny jest złożony program komputerowy, który jednak tylko zwiększa *prawdopodobieństwo* pojawienia się określonej strony na górze listy, nie dając gwarancji wyniku. Oczywiście bez tego programu próba pozycjonowania „ręcznie” daje efekty zupełnie nieprzewidywalne oraz krótkotrwałe. Podobnie jest z oddziaływaniem na system rodzinno-firmowy lub inny dowolny system społeczny. Można uruchomić jakiś proces, ale trudno jest jednoznacznie przewidzieć wszelkie skutki tej akcji.

Skuteczne oddziaływanie na system firmowo-rodzinny polega na uruchamianiu procesów, a nie na realizowaniu konkretnego algorytmu.

Systemy cechuje bowiem *ekwifinalność i ekwipotencjalność*. **Ekwifinalność jako ogólna cecha systemów oznacza, że różne działania mogą prowadzić do tych samych efektów.** To z kolei oznacza, że nie istnieje jeden najlepszy sposób organizowania działania, aby doprowadzić do określonych skutków, ale że jest ich wiele. **Ekwipotencjalność oznacza, że te same działania w systemie mogą doprowadzić do różnych efektów.** Jeśli więc celem programu jest zwiększenie szans firm rodzinnych w gospodarce, to nie może tu być żadnego algorytmu. Nie ma mowy o wnioskowaniu typu: Jeśli zrobimy X, to w efekcie uzyskamy Y, oraz: Y pojawia się w wyniku zastosowania X. Zastanawiamy się raczej, jakie działania zwiększają prawdopodobieństwo jak najsprawniejszego funkcjonowania firmy i jednocześnie przygotowują ją na niespodziewane zwroty współczesnej ekonomii. W przypadku systemu rodzinno-firmowego przeważnie są to działania ogólnie usprawniające system polegające na poprawie komunikacji, zwiększaniu świadomości zależności systemowych albo na ogólnym podnoszeniu erudycji. Działaniem takim jest też zwiększanie gotowości członków systemu do doświadczenia czegoś nowego w stosunku do dotychczasowej rutyny. Systemom firmowo-rodzinnym prawdopodobnie służy też inna, nie-gospodarcza wymiana z otoczeniem, jakim na pewno jest budowanie środowiska firm rodzinnych. Możemy też założyć, że poprzez szeroką ofertę i wolność wyboru stylu korzystania z programu firmy rodzinne otrzymają impuls, który podziała aktywizująco, ale z którym klienci zrobią to, co uznają za stosowne. Ponieważ firmy rodzinne posiadają zwykle bardzo duże doświadczenie w dbaniu o równowagę i spójność swojego systemu, można mu zaufać i przyjąć, że dokonane przez uczestników programu wybory będą najlepsze z możliwych.

### Jak zachodzi zmiana w systemie firmowo-rodzinnym?

System ma swoją wewnętrzną elastyczność i potrafi się sam modyfikować w zależności od zmian wewnętrznych w jego elementach (w przypadku rodziny może to być na przykład dorastanie dzieci, choroba rodzica) lub zmian otoczenia (jak załamanie się gospodarki czy cofnięcie kredytu dla rodziny). Ta elastyczność ma swoje granice i określana jest mianem *homeostazy* (dynamicznej równowagi). Zmiana każdego elementu oddziałuje na całość. Oczywiście wpływ ten nie musi doprowadzać do radykalnych zmian. **Aby zaszła względnie trwała zmiana w sposobie funkcjonowania systemu, musi on „wypracować” nowy mechanizm utrzymywania równowagi.** Wiąże się to z całym ciągiem wydarzeń wzajemnie powiązanych sprzężeniami zwrotnymi. Zmiana w systemie będzie trwała dopiero wówczas, gdy nastąpi spirala wzmocnień przypominających lawinę.

## Metodologia wsparcia firm rodzinnych

Wyobraźmy sobie, że w niszy rynkowej zajmowanej dotychczas przez firmę rodzinną X pojawiło się nagle kilku znaczących konkurentów. Mąż i żona zarządzający firmą X czują poważne zagrożenie i postanawiają wypracować nową strategię działania. Dotychczas panujący między nimi spokój związany był ze ścisłym podziałem ról w firmie. Teraz okazuje się, że nie umieją podejmować wspólnych decyzji. Zamiast zajmować się ratowaniem firmy, próbują przeforsować te pomysły, które onegdaj ich partner odrzucił („Już od dawna mówiłem, że trzeba...”). Pracownicy proponują zintensyfikowanie działań, ale w dotychczasowym kierunku. Tego z kolei nie akceptują zarządzający, ponieważ nie wierzą w szanse takiego działania. Pracownicy przestają wykazywać inicjatywę i popadają w wyuczoną bezradność. Żona porzuca wygodną pozycję outsidera i próbuje zmobilizować pracowników. Ci jednak odnoszą się do niej sceptycznie, więc i ona zaczyna odczuwać bezradność. Mąż twierdzi, że w każdej trudnej sytuacji jest sam. W ramach protestu zwalnia kilku kluczowych pracowników i zarządza dyrektywnie określone działania. Wówczas żona żąda od męża jednoznacznej deklaracji, że nie interesuje go jej zdanie. Po otrzymaniu potwierdzenia, że faktycznie tak jest, proponuje ponownie podzielić firmę na strefy wpływów. Jest to próba powrotu do dawnego *status quo*. Niestety jest to niemożliwe, ponieważ przez ten czas firma straciła płynność i nie ma już czego dzielić. W takiej sytuacji małżonkowie pomimo wzajemnej urazy decydują się na większą otwartość i ze zdumieniem zauważają, że zniknął dawny styl komunikacji, a podejmowanie wspólnych decyzji przychodzi znacznie łatwiej. Wspólnie wymyślają rozwiązanie i są z siebie nawzajem bardzo zadowoleni. Sytuacja ta pomimo problemów finansowych powoduje znaczne ożywienie ich związku. Nie znaczy to, że nie będą już wracać do dawnych sposobów komunikowania się, ale wypracowali nowy sposób porozumiewania się, znacznie bardziej atrakcyjny. Dzięki temu można powiedzieć z dużą dozą prawdopodobieństwa, że ich firma nie będzie już taka jak przedtem.

Z powyższego przykładu wynika, że zmiana jakościowa wiąże się z ustanowieniem nowych reguł, ról, wykluczeniem lub wprowadzeniem do systemu nowych elementów. Kiedy dzieci odchodzą z domu – mama bierze psa. Kiedy ojciec i córka zarządzający razem firmą rodzinną nie mogą dogadać się co do kierunku rozwoju przedsiębiorstwa, wynajmują dyrektora zarządzającego, którego obecność modyfikuje system. Zmiany radykalne, takie jak odejście lub przyście kluczowych osób, zmiana systemów zarządzania, transformacje w obszarze strategii lub kultury firmy (w szczególności norm w niej panujących) wytrącają system z równowagi i zmuszają go do znalezienia nowej homeostazy. Bywa jednak i tak, że mimo pozorów nowości – wszystko wraca do punktu wyjścia.

Właśnie ta **cykliczność jest charakterystyczna dla myślenia systemowego i ilustruje jego podstawowe prawo, mówiące, że żaden wzrost nie może trwać w nieskończoność** (jeśli poruszamy się wciąż w ramach tego samego stylu działania). Przykładowo, menedżer pewnej firmy usługowej zakładał wzrost sprzedaży o 30% rocznie przez 5 lat. Udowodnił, że rynek potrzebuje oferowanych przez firmę usług właśnie w takiej ilości. Jednak nie wziął pod uwagę, że spektakularny sukces przyciągnie wielu konkurentów. Byli oni tańsi, bo nie musieli opracowywać całego know-how. Po prostu „ściągnęli” rozwiązania od niego. W ten sposób początkowy sukces obrócił się przeciwko prekursorowi, a dynamika wzrostu sprzedaży ustabilizowała się na poziomie 5% rocznie. Czynniki, jakie ograniczają pozornie niepoohamowany przyrost zysku, można traktować jako przejaw oporu rynku (który przecież również stanowi pewnego rodzaju system). W ich efekcie **w historii każdej firmy można zidentyfikować tak zwane granice wzrostu**, czyli ten poziom efektywności biznesowej, który jest możliwy do osiągnięcia w ramach określonej rzeczywistości wewnętrznej (struktura i kultura firmy) i zewnętrznej (rynek). **Osiągnięciu granicy wzrostu towarzyszy zwykle kryzys, którego przekroczenie wymaga wprowadzenia nowego sposobu funkcjonowania firmy.**

Gdyby dobra psychologiczne (na przykład zdolność wytwarzania bliskich relacji) traktować jako kapitał, to również ich gromadzenie ma swoje granice wzrostu. Miłość też przeżywa kryzysy, po których następują zmiany jakościowe. W firmach rodzinnych oba te procesy (biznesowy i emocjonalny) często pozostają ze sobą w sprzężeniu, wzmacniając się nawzajem i doprowadzając do osiągnięcia granicy wzrostu.

## W jakich kategoriach można opisywać system?

Każdy system można opisać przez:

1. Dynamikę i fazy rozwoju – ciągłe przekształcenia wynikające z interakcji poszczególnych elementów.
2. Strukturę – liczbę elementów i opis tego, co je łączy.
3. Zróżnicowanie – tworzenie podsystemów w ramach systemu.
4. Organizację – funkcje, jakie pełnią elementy w systemie.
5. Zdolność do utrzymywania spójności i stałości – zdolność poszczególnych elementów do dopasowywania się do siebie i do działania w ten sam sposób, zachowując te same elementy oraz ich wagę.
6. Zdolność do rozwoju – zdolność do dostosowania reguł rządzących współzależnościami do zmian otoczenia, a także wewnętrznego dojrzewania systemu.

Wszystkie te kategorie mogą być bardzo użyteczne w opisie zjawisk zachodzących w firmach rodzinnych. Łatwiej je jednak zrozumieć przy użyciu dowolnej metafory biologicznej. Posłużmy się tu przykładem systemu, jakim jest las. Przejawem *dynamiki lasu* jest związek pomiędzy wzrostem populacji jednego gatunku a zmianami w liczebności i kondycji fizycznej innych populacji oraz w stanie roślin. Przykładowo: nadmierna populacja dzików niszczy poszycie. Ma to wpływ na mniejsze zwierzęta w lesie, a także rośliny, które potrzebują określonej gleby do wzrostu. Ponieważ las jest ekosystemem, który umie się w pewien sposób „sam leczyć”, to zauważmy, że po pewnym czasie populacja dzików zmaleje. Może to mieć na przykład związek z faktem, że rośliny, którymi lubią żywić się dziki, nie mogą rosnąć na tak zniszczonej ściółce, więc dziki chodzą głodne i mniej się rozmnażają. Przyjeliśmy, że las jest zamkniętym systemem obejmującym rośliny i zwierzęta, ale możemy włączyć w ten system myśliwych, którzy przybywają do lasu, aby odstrzelić nadmiar dzików w zamian za dewizy. Ich ofiarą padną przy okazji na przykład zające. Gdyby więc traktować myśliwych jako element ekosystemu, to oni również uczestniczą w dynamicznym procesie zmian, które w nim zachodzą.

Opisane współzależne zmiany w poszyciu leśnym i populacji dzików, a także innych zwierząt i myśliwych, to właśnie przejaw zdolności do utrzymania *stałości i spójności*. Lasowi „chodzi” o to, żeby żaden element nie dominował przesadnie nad innymi.

Jednak drzewa w lesie rosną, zwierzęta się starzeją, duże drzewa potrzebują więcej wody, przynoszą więcej cienia, co wymusza zmiany w poszyciu leśnym. Inne gatunki rosną na terenach bardziej suchych i zacienionych, a inne na nasłonecznionych i wilgotnych. Małe zwierzęta żywiące się poszyciem przez pewien czas znoszą zmianę diety, ale potem są wypierane przez inne zwierzęta. Najlepiej mają te gatunki, które nie są zbyt wymagające pod względem żywieniowym i które cechuje elastyczność. Tego typu zmiany są przejawem *zdolności do rozwoju systemu*. Jeśli obserwujemy ewolucję, która doprowadza do powstania suchego sosnowego boru, to domyślamy się, że w pewnym momencie musi nastąpić jakościowa zmiana reguł rządzących trwaniem lasu. Na przykład krytycznie zanikają niektóre owady, które do tej pory zapylały rośliny. Dlatego **rozwój systemu cechuje dłuższy okres zmian ewolucyjnych, które są subtelne i trudne do zauważenia oraz momenty krytyczne, w których następują zmiany reguł często związanych z kryzysem**, np. wymieraniem określonych populacji.

## Jak kategorie opisu systemu stosują się do systemu firmowo-rodzinnego?

Podobnie jak przedstawiono to za pomocą metafory lasu, zanalizujmy historię firmy rodzinnej i odnieśmy ją do powyższych terminów. Ilustruje ona cykl życia firmy, w którym okresy prosperity przecinane są kryzysami wymuszającymi zmianę stylu działania.

Na początku lat 90. XX wieku młody chłopak pragnący wykazać się przedsiębiorczością przed swoją narzeczoną zaczął podróżować do Niemiec, przywożąc w bagażniku „prawie dobre” części do volkwagenów pozyskane na tamtejszych „szrotach”. Ponieważ w jego miejscowości używano volkswa-

## Metodologia wsparcia firm rodzinnych

gen był bardzo popularnym autem, popyt na niedrogie części był w zasadzie gwarantowany. Po pewnym czasie jedenastu młodych bezrobotnych zostało jego współpracownikami (oczywiście na czarno) i jeździło do Niemiec dwa razy w tygodniu, przeczesaując tamtejsze złomowiska. Kiedy ciąg aut wiozących na lawetach używane niemieckie passaty i mercedesy urósł na granicy do rozmiarów kataklizmu, popyt na części zamiennych stał się prawie nieograniczony. Jednakże prędkość i łatwość transakcji na czarnym rynku części zamiennych poskutkowało wzrostem liczby oszustw handlowych i młody przedsiębiorca przestał czuć się bezpiecznie. Był już bliski zmiany branży i pomimo ogromnych dochodów czuł, że jego „biznes” jest w kryzysie. W końcu zaczął myśleć o zalegalizowaniu prowadzonego interesu. Nie bez znaczenia był tu fakt, że postanowił się ożenić i stać się szanowanym obywatelem. Pojawił się jednak kolejny problem. Przyszła żona postawiła warunek, że nie będzie tak często jeździł do Niemiec (wystąpiła *interakcja systemu firmowego z rodzinnym*). W tym samym czasie współpracownicy pełniący rolę kurierów zaprotestowali przeciwko opodatkowaniu ich dochodów, co stanowiło niezbędny warunek zalegalizowania działalności. (Pojawia się *struktura przedsiębiorstwa*, czyli podgrupa kurierów i ich szef).

Aby spełnić oczekiwania narzeczonej, młody przedsiębiorca umówił się z bratem, że ten przejmie jego funkcję, a on sam zajmie się nawiązywaniem kontaktów z warsztatami samochodowymi w Polsce. Brat okazał się jednak, zdaniem kontrahentów, pozbawiony tego wdzięku, który miał nasz bohater i w końcu sam postanowił odejść. Wielu właścicieli niemieckich złomowisk straciło serce do firmy młodego przedsiębiorcy, a warsztaty samochodowe zniechęciły się do współpracy z firmą, ponieważ nie dostarczała na czas umówionych części. (Wprowadzenie brata spowodowało *opór systemu przed zmianą*, a więc *dążenie do utrzymania stałości i spójności* w zakresie stylu budowania relacji i etosu pracy).

Wzrost świadomości biznesowej i potrzeba stabilizacji życiowej są przejawem rozwoju osobistego, który stanowi motor rozwoju firmy, ale też źródło kryzysów (dojrzewanie systemu). Biorąc pod uwagę wymienione powyżej kategorie opisu systemu, możemy powiedzieć, że zmieniła się jego struktura: pojawiły się nowe elementy – narzeczoną i brat, a odpadło kilku kurierów. Zmienili się też kontrahenci po polskiej i niemieckiej stronie. Transformacji uległy reguły rządzące systemem, czyli *normy i wartości* – przedsiębiorca zaczął się bowiem kierować oczekiwaniami przyszłej żony, a nie tylko zyskiem. W kryzysie, który nastąpił, chwilowo załamała się zdolność do utrzymania spójności i stałości (np. w związku z utratą kontrahentów oraz płynności finansowej). Pojawiła się również groźba konfliktu z przyszłą żoną. Tego typu kryzysu nie można rozwiązać konstruktywnie po prostu poprzez cofnięcie się do stanu poprzedniego. Przedsiębiorca stanął wobec dylematu: zacząć znowu jeździć i odbudować relacje z kontrahentami, czy zmienić pomysł na biznes. Niestety wariant pierwszy był praktycznie niemożliwy, ponieważ groził zerwaniem zaręczyn, a poza tym wydawał się naszemu przedsiębiorcy nudny i wyczerpujący. W narzeczeństwie naszego bohatera rozpoczął się czas próby (zauważmy, że **kryzys w systemie firmowym powoduje rozwój w systemie rodzinnym**, co zdarza się bardzo często).

Aby przezwyciężyć kryzys, potrzebne było nowe rozdanie, czyli wprowadzenie do firmy zmiany jakościowej. Narzeczoną zaproponowała, że odejdzie z urzędu, w którym pracowała, i zajmie się księgowością, administracją oraz kontaktami z warsztatami, jeśli przedsiębiorca znajdzie kompetentne osoby pozyskujące towar oraz zdobędzie kredyt, który pomoże im odzyskać utraconą płynność finansową. Niewątpliwą korzyścią takiego rozwiązania było to, że narzeczoną przestała traktować pracę naszego bohatera jako konkurencję dla czasu spędzanego z nią (*integracja podsystemów*). W ten sposób, w odpowiedzi na kryzys powstał system firmowo-rodzinny. Wszyscy mieli uczucie przywrócenia równowagi, czyli na nowo pojawiła się zdolność do utrzymywania równowagi i spójności systemu.

Minął jakiś czas i była narzeczoną, a obecnie żona, zaczęła myśleć o dziecku i budowie domu. W tym kontekście coraz bardziej niepokoił ją niestabilny charakter firmy. Gospodarka się rozwijała, pojawiły się szanse na oficjalne, międzynarodowe kooperacje i oboje postanowili stworzyć firmę, która importuje nowe i używane części samochodowe do Polski i rozprowadza je poprzez sieć sklepów (*dojrzewanie systemu firmowo-rodzinnego*). W tym celu udało im się pozyskać zaufanie inwestora

(*nowy element systemu*). Urodziło się dziecko i żona czasowo odeszła z firmy. Przedsiębiorca cierpiał na brak zaufanej osoby, która mogłaby go odciążyć. Zatrudnił menedżera podkupionego z konkurencji, a więc fachowca, który jednak nie był zbyt lojalny. Nowa księgową, która zastąpiła żonę, była bardzo zasadnicza i nie rozumiała oczekiwań naszego bohatera (kolejny kryzys rozwojowy, nowe elementy, zmiana struktury). Przedsiębiorca wrócił myślą do brata. Uznał, że nieudana współpraca w przeszłości nie przekreśla ich szans na przyszłość. Pamiętając jednak o wypadkach brata i nielojalności menedżera, nasz przedsiębiorca postanowił opisać wszelkie procedury, działania i wzmocnić kontrolę pracowników. Zatrudnił konsultantów, którzy zamienili jego „wesoły autobus” w dość uporządkowany i zbiurokratyzowany „transporter”, dzięki czemu firma weszła w kolejną *fazę rozwojową* – fazę biurokracji. Tak to przynajmniej wyglądało na papierze, bo w rzeczywistości pracownicy niezbyt przejmowali się księgą procedur. A gdy w końcu przyzwyczaili się do niej, efektywność firmy zaczęła spadać, ponieważ czas podejmowania decyzji był zbyt długi (kryzys następujący po fazie biurokracji). Buntowi pracowników, którzy od dawna nie dostawali podwyżki ani premii, na szczęście zapobiegła żona, która przez ten czas wysłała syna do przedszkola i wróciła do pracy, dość mocno krytykując swojego męża za to, co robi. Dzięki tej krytyce znalazła posłuch u szwagra (wspominanego wcześniej brata właściciela), który od dłuższego czasu bezskutecznie próbował przebić się ze swoimi pomysłami, aż wreszcie zaczął jawnie atakować kierunek zmierzający do sformalizowania relacji firmowych. Żona i szwagier stworzyli koalicję, do której dołączyła część kluczowych pracowników. W wyniku ingerencji systemu rodzinnego i ponownej integracji obu podsystemów w oparciu o konflikt stworzyły się dwie podgrupy, a więc nastąpiło *zróznicowanie systemu*. W tym samym czasie przedsiębiorstwo spłaciło inwestora i otworzyły się przed nim nowe perspektywy inwestowania w rozwój sieci i infrastrukturę. Jednak podjęcie decyzji było w tej chwili dość trudne z powodu wewnętrznych konfliktów. Jeśli przedsiębiorstwo przetrwa ten kryzys, to reguły z pewnością będą inne od tych, które rządziły firmą przed kryzysem. To samo dotyczy reguł panujących w rodzinie.

Nie ma potrzeby szczegółowego opisywania dalszego ciągu tej historii. Z tego, co powiedziano dotychczas, wynika wyraźnie, że **rozwiązaniem każdego kryzysu jest znalezienie rozstrzygnięć z „innej półki” niż dotychczas** oraz że **każda kolejna faza rozwoju firmy wpływa na zmianę wszystkich aktorów tej historii** (też pod względem osobistym). Myślenie systemowe opisuje ciągi wydarzeń, które są skutkiem interakcji różnych czynników i które, choć wyglądają na dopusty Boże i przypadki, to jednak układają się w coś w rodzaju zrozumiałej dla wszystkich historii, w której intuicyjnie potrafimy wychwycić wewnętrzną logikę i potrafimy przewidzieć przyszłe scenariusze. Gdybyśmy zapytali czytelników, co będzie działo się dalej, wiele z przewidywań mogłoby być podobnych.

**W pracy z firmami rodzinnymi ważnym celem jest więc pomoc w dostrzeganiu złożoności mechanizmów rządzących systemem firmowo-rodzinnym i uświadamianiu sobie własnej kompetencji w tym zakresie.** Chodzi o to, żeby rozwiązania, po które sięgają przedsiębiorcy, były dla nich trampoliną w nowe obszary rozwoju. Aby tak się stało, rozwiązania te muszą pochodzić z innego poziomu niż ten, na którym obecnie znajduje się dana firma.

*„Muszę nauczyć się rozwiązywać konflikty między osobami, które grają do tej samej bramki, chodzi im o podobne rezultaty, a mimo tego nie potrafią się porozumieć. Nauczyłam się, by nie krytykować ich, nie skupiać się na destrukcji, która jest dokonywana, a na pokazywaniu możliwości, które mogłyby wynikać z ich porozumienia”.*

*„To, że uczestniczyłem w projekcie «Firmy rodzinne» razem ze szwagrem, przemieniło nasze relacje. Zaczęliśmy ze sobą rozmawiać, dzielić się spostrzeżeniami, wypracowywać wspólną drogę. Dzięki temu mogliśmy się podzielić pracą. Przedtem robiłem dużo sam, teraz szwagier zajmuje się niektórymi rzeczami od początku do końca, co mi daje czas na myślenie o strategii”.*

## Jak kategorie systemowe tłumaczą zjawiska charakterystyczne dla firm rodzinnych?

W systemach firmowo-rodzinnych bardzo często można zauważyć zjawisko zwane *triangulacją*. Polega ono na tym, że dwie osoby z rodziny, nie mogąc rozwiązać swoich wewnętrznych problemów, „włączają” do rozgrywki trzecią stronę. Nie jest to oczywiście żadna świadoma manipulacja, lecz próba zmniejszenia napięcia lub też próba szukania sojuszników. Trzecią stroną mogą być dzieci, wynajęci menedżerowie, ale bywa nią też firma jako taka. Tak więc **charakterystyczną cechą systemów firmowo-rodzinnych jest tworzenie podsystemów na zasadzie triangulacji**. Bywa to niebezpieczne. Jeżeli trzecią stroną jest na przykład osoba menedżera, to dla zważnionych stron w gruncie rzeczy nie jest istotne, co ma on do powiedzenia. Sytuacja taka uruchamia wiele mechanizmów psychologicznych, ze złością i poczuciem bezradności na czele. Z tego powodu istotnym elementem szkolenia firm rodzinnych powinno być wykształcanie zdolności do zauważania takich procesów „z lotu”.

Zdolność do utrzymania stałości i spójności w firmie rodzinnej polega na rozwijaniu umiejętności dialogu przy zachowaniu wewnętrznej różnorodności.

Wyobraźmy sobie utopijną sytuację, że firma jest monolitem wewnętrznym i stanowi niejako przedłużenie jaźni pewnego przedsiębiorcy, będąc całkowicie mu podporządkowaną. Na dodatek jego rodzina w każdej sprawie zgadza się z nim oraz z innymi osobami w firmie. Wówczas jedyne, czego potrzebowałby ten przedsiębiorca, aby podejmować trafne decyzje, to osobista przenikliwość. Czy nie jest to marzeniem wielu szefów: mieć posłusznych ludzi, którzy zrobią to, co nakazuje wizja lidera, bez wdawania się w dyskusje? Jednak często jest to strategia niebezpieczna, a wręcz autodestrukcyjna. Dla ilustracji rozpatrzmy taką „monolityczną” wizję w odniesieniu do różnych strategii (i kultur) firmowych. Zadajmy sobie pytanie: Czego ma dotyczyć wizjonerstwo szefa? Walki z rynkiem, poddania mu się i dostosowania, czy przecierania nowych szlaków?

Jeśli przedsiębiorca wybierze strategię walki, będzie potrzebował silnego zaangażowania i agresywnego wsparcia całej firmy. Jednak trudno jest zapewnić zaangażowanie rodziny i identyfikację pracowników z firmą w długiej perspektywie czasowej, skoro przedsiębiorstwo stanowi taki monolit. Pracownicy różnych szczebli szukają nowych wyzwań lub nowych pól do rozwoju, a tu zawsze są tylko wykonawcami. Jeśli w firmie nie ma samych przeciętniaków z bardzo niewielkimi potrzebami rozwojowymi, to ci, co są, muszą albo odejść, albo się zbuntować. A co ma zrobić syn, żona, zięć i inne osoby z firmy-rodziny, które znają tylko jeden model funkcjonowania w przedsiębiorstwie, jakim jest posłuszeństwo, a na dodatek nie mogą odejść? W następstwie popadają często w *wyuczoną bezradność*. Wówczas okazuje się, że na przykład nie ma chętnych do bycia sukcesorem. Kto wesprze charyzmatycznego lidera, kiedy ten się pomyli i nie zrozumie wyzwań współczesnej gospodarki?

**Niebezpieczeństwo dramatycznego osamotnienia nazbyt charyzmatycznego lidera w zbyt mało zróżnicowanej wewnętrznie firmie rodzinnej jest naprawdę duże.** A przecież cały czas toczy on walkę. Upadek silnego, walecznego autorytetu spowoduje wybuch wewnętrznego zróżnicowania, a terenem walki stanie się sama organizacja. Gdy lider nie będzie miał już na nią siły, firma zacznie podupadać w lawinowym tempie. Jej cykl życia dobiegnie końca.

Jeśli strategią firmy będzie dostosowywanie się do rynku, to jej nazbyt charyzmatyczny lider będzie musiał wykazać ogromną elastyczność i wrażliwość, tego bowiem z natury wymaga dostosowywanie się. Rzeczywistość gospodarcza ulega ogromnym zmianom i nadążenie za nimi przypomina surfowanie na falach. Jeśli lider to potrafi, firma będzie przez pewien czas rosła. Niestety wraz z liczbą pracowników i złożonością procedur będzie rosła też jej bezwładność. Pracownicy i rodzina „wychowani” w kulturze monolitycznej jedności nie wykształcili zdolności krytycznej oceny rzeczywistości i konstruktywnego wykorzystania różnic dla generowania twórczych rozwiązań. Członkowie systemu nie mieli wielu okazji, aby uczyć się życia w zmianie, konflikcie oraz różnorodności.

Wówczas albo będą unikać ujawniania różnic, wylewając przy tym najlepsze, nowatorskie rozwiązania „z kąpielą”, albo będą je wyostrzać i podkreślać na zasadzie odreagowania uczucia zawodu. Słowem – bezwładność systemu społecznego skrajnie niezróżnicowanego wewnątrznie jest znacznie większa niż systemu, w którym ludzie nauczyli się słuchać siebie nawzajem i uwzględniać przy podejmowaniu działań różne punkty widzenia. A bezwładność systemu nie sprzyja jego elastyczności. Jednomyślny i skuteczny może być najwyżej freelancer przed lustrem. Ten jednak dysponuje stanowczo za małym potencjałem, aby aktywnie wpływać na otoczenie gospodarcze. Tymczasem przedsiębiorstwo powstaje w celu zwiększenia mocy oddziaływania, podobnie jak rodzina.

Jeśli strategią firmy jest generowanie nowych rozwiązań i kreatywne podejmowanie dialogu z otoczeniem gospodarczym, to właśnie firma jest polem, na którym wszyscy mogą rozwijać te kompetencje. Jednak trudny do wyobrażenia jest system zachowujący się twórczo w stosunku do otoczenia gospodarczego i klientów, a zupełnie odtwórczy w środku.

Podsumowując: **firma, która ma wzrastać, musi zaakceptować pewien (optymalny w danym momencie) poziom zróżnicowania wewnętrznego, a nawet braku dyscypliny oraz intelektualnej i emocjonalnej dyspozycyjności.** Jeśli więc ani firma, ani rodzina nie są monolitami, to zanim pomysł przedsiębiorcy wejdzie w życie, zostanie poddany „obróbce” w firmie oraz przetworzony przez rodzinę. W tym procesie niejednokrotnie zdarza się sytuacja, że sam przedsiębiorca, autor pomysłu, przestaje rozumieć, o co mu chodzi i przestaje umieć oddzielać, co jest jego pomysłem, a co pochodzi od innych osób. Można żartobliwie powiedzieć, że system firmowo-rodzinny „leczy” przedsiębiorcę z afektu ojcowskiego w stosunku do swoich pomysłów. Często również chroni go w ten sposób przed poważnymi stratami związanymi ze zbyt egocentrycznym widzeniem rzeczywistości. Proces ten przypomina także przedsiębiorcy o tym, jakie zasoby ma „pod ręką”. W rezultacie takiego działania za daną koncepcją stają znacznie większe siły niż jednostka, ale rzadko jest to pierwotna koncepcja pojedynczego człowieka. Przedsiębiorca „dopasowuje” więc swoje myślenie i działanie do reszty systemu firmowo-rodzinnego, aby stanowić z nim na tyle harmonijną całość, by być zdolnym do czerpania energii (na przykład pieniędzy) z otoczenia.

Biorąc to wszystko pod uwagę, na koniec warto jeszcze raz mocno podkreślić, że konsultanci i trenerzy, którzy pragną wspierać systemy firmowo-rodzinne, powinni zachęcać klientów do prowadzenia ciągłego dialogu ze swym otoczeniem i tym sposobem działać na rzecz zwiększenia tolerancji osób z systemu na wewnętrzną różnorodność.

*„Każde z nas sobie to przemyślało i zobaczyło, że dobrze nam w systemie typu: ja – zarządzająca, on – głos doradczy. I zadziałało, choć wcześniej było ciągle przeciąganie liny. Na warsztatach poradzono nam, byśmy zapytali zespołu, jak nas widzi, to otworzyło nam oczy”.*

*„Nieraz w trakcie warsztatów myślałam: szkoda, że nie było tego wcześniej, nie męczyłabym się tak długo. Bo ja firmę traktowałam jak rodzinę, nie radziłam sobie ze zwalnianiem ludzi, siedziałam cały czas w jednym kapeluszu. Zakładanie różnych kapeluszy pozwoliło zobaczyć, jaki dane osoby mają wpływ na współpracowników, klientów. To z kolei ułatwiło mi wiele decyzji”.*