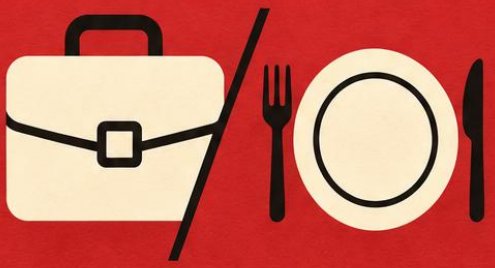
PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

Współpracuję z Rodziną i Nie Wiem, Kiedy Kończy Się Niedziela

Jak rozdzielać role zawodowe i rodzinne, uzgadniać wynagrodzenia oraz podejmować trudne decyzje w rodzinnej firmie bez przenoszenia każdego zebrania na wspólny obiad



Max Paradox

Współpracuję z Rodziną i Nie Wiem, Kiedy Kończy Się Niedziela

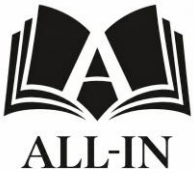
Jak rozdzielać role zawodowe i rodzinne, uzgadniać wynagrodzenia oraz podejmować trudne decyzje w rodzinnej firmie bez przenoszenia każdego zebrania na wspólny obiad

Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

ISBN: 9788384839836

ALL-IN Rafał Płonkowski



SPIS TREŚCI

INTRO 5

Rozdział 1 - Kiedy nazwisko staje się stanowiskiem, a rodzina działem zarządzania 10

Rozdział 2 - Umowa, której nikt nie podpisał, ale wszyscy mają pretensje o jej złamanie 19

Rozdział 3 - W naszej rodzinie nie ma konfliktów, tylko nikt do nikogo nie mówi 29

Rozdział 4 - Firma ma godziny otwarcia, ale rodzinny telefon najwyraźniej nie 38

Rozdział 5 - Rodzina rodziną, ale czy kuzyn naprawdę musi być dyrektorem? 48

Rozdział 6 - Ile zarabiasz? To zależy, czy pytasz szefa, czy tatę 57

Rozdział 7 - Nie mów bratu, bo się zdenerwuje, czyli rodzinny system zarządzania tajemnicami 67

Rozdział 8 - Przecież jesteśmy rodziną, po co nam kontrola? 76

Rozdział 9 - Kto podejmuje decyzję, kiedy wszyscy mają rację i nikt nie chce ustąpić? 84

Rozdział 10 - Trudna rozmowa bez rodzinnego sądu, świadków i aktu oskarżenia 92

Rozdział 11 - Zebranie rodzinne czy zebranie firmowe? Jak przestać mieszać jedno z drugim 102

Rozdział 12 - Tata oddaje stery, ale nadal trzyma kierownicę 111

Rozdział 13 - Rodzinna konstytucja, czyli jak ustalić zasady bez ogłaszania niepodległości od rodziców 121

Rozdział 14 - Ratujemy rodzinną firmę, ale czy wszyscy muszą oddać ostatnie oszczędności? 130

Rozdział 15 - To przecież twój brat, czyli kiedy rodzinna lojalność zaczyna kosztować za dużo 140

Rozdział 16 - Kocham was, ale nie chcę tu pracować do emerytury 149

Rozdział 17 - Tylko ty chcesz coś zmienić, a reszta rodziny uważa, że przesadzasz 158

Rozdział 18 - Ustaliliśmy nowe zasady. Dlaczego po miesiącu znowu wszystko działa po staremu? 167

Rozdział 19 - Rodzinny biznes znów przejmuje twoje życie. Jak rozpoznać nawrót, zanim będzie za późno? 177

Rozdział 20 - Rodzina zostaje rodziną, firma zostaje firmą, a niedziela wreszcie jest niedzielą 186

INTRO

Jest niedziela, godzina 15:42. Na stole stoi rosół, ktoś właśnie pyta o dokładkę, a wujek, który od poniedziałku do piątku jest również twoim przełożonym, odkłada widelec i mówi: „Skoro już wszyscy jesteśmy, to ustalmy jedną rzecz". Czujesz, jak niedzielny odpoczynek dyskretnie wychodzi tylnymi drzwiami. Ciocia pyta, czy chcesz jeszcze ziemniaków, kuzyn zaczyna analizować koszty, a ojciec przypomina, że kiedyś wszyscy pracowali więcej i nikt nie narzekał. W ciągu czterech minut rodzinny obiad zmienia się w nieformalne posiedzenie zarządu. Bez agendy, bez protokołu, za to z możliwością otrzymania dokładki schabowego podczas omawiania problemów finansowych. Najgorsze jest to, że nikt nie widzi w tej sytuacji niczego dziwnego. Poza tobą, oczywiście, ale ty podobno ostatnio wszystko komplikujesz.

Praca w rodzinnej firmie potrafi być fantastyczna. Możesz współtworzyć coś trwałego z ludźmi, których znasz od lat, podejmować decyzje bez wielopiętrowej biurokracji i budować sukces, który ma znaczenie większe niż kolejny dobry wynik finansowy. Wiesz, komu zależy, rozumiesz historię przedsiębiorstwa, a podczas trudniejszego okresu nie musisz przekonywać obcych akcjonariuszy, że warto walczyć. Tyle że te same zalety potrafią zamienić się w pułapkę. Zaufanie zastępuje ustalenia, lojalność zaczyna oznaczać nieograniczoną dyspozycyjność, a rodzinne wspomnienia niespodziewanie pojawiają się jako argumenty podczas rozmów o budżecie. Trudno negocjować podwyżkę z człowiekiem, który pamięta, jak w wieku sześciu lat próbowałeś zjeść plastelinę. Jeszcze trudniej, kiedy on uważa, że to nadal istotna informacja o twojej zdolności do podejmowania decyzji.

Największy problem rodzinnego biznesu rzadko polega na tym, że ludzie nie potrafią się porozumieć. Częściej polega na tym, że

rozmawiają jednocześnie w kilku zupełnie różnych rolach, nawet tego nie zauważając. Ojciec przedstawia decyzję jako prezes, ale oczekuje posłuszeństwa należnego rodzicowi. Córka zgłasza profesjonalną uwagę, a słyszy, że znowu podważa autorytet. Rodzeństwo dyskutuje o podziale obowiązków, lecz po kilku minutach wraca do tego, kto zawsze miał łatwiej. Formalnie rozmowa dotyczy wyników sprzedaży. Emocjonalnie właśnie rozpoczęła się kolejna runda rodzinnych mistrzostw w wypominaniu przeszłości. Nikt nie ogłasza zmiany dyscypliny, więc wszyscy udają, że nadal uczestniczą w spotkaniu biznesowym.

Być może znasz ten mechanizm aż za dobrze. Próbujesz zachowywać się profesjonalnie, przygotowujesz argumenty, liczby i propozycje rozwiązań, ale wystarcza jedno zdanie, żeby rozmowa skręciła w stronę osobistych pretensji. Innym razem odpuszczasz, bo nie chcesz psuć atmosfery, a potem przez trzy tygodnie wykonujesz zadania, których oficjalnie nikt ci nie przydzielił. Czasami zgadzasz się na wynagrodzenie, którego nie zaakceptowałbyś w żadnej innej firmie, ponieważ słyszysz, że przecież wszyscy gracie do jednej bramki. Problem zaczyna się wtedy, gdy jedna osoba gra, druga ustala zasady, a trzecia od dwudziestu lat pilnuje bramki i nie zamierza nikomu oddać kluczy.

W rodzinnych przedsiębiorstwach szczególnie łatwo pomylić bliskość z przejrzystością. Wydaje się, że skoro ludzie znają się doskonale, nie potrzebują pisemnych ustaleń, określonych kompetencji ani jasnych zasad wynagradzania. Przecież wszystko można omówić przy kawie. Tylko że kawa kończy się po dziesięciu minutach, a odmienne wspomnienia ustaleń potrafią przetrwać całe lata. Jedna osoba jest przekonana, że obiecano jej udział w zyskach. Druga pamięta jedynie luźną sugestię. Trzecia w ogóle nie wiedziała, że odbywały się jakiekolwiek rozmowy. Wszyscy czują się oszukani, chociaż nikt nie musi świadomie oszukiwać. Wystarczy brak konkretów oraz przekonanie, że dobre intencje są wystarczającym systemem zarządzania.

Ta książka powstała wokół prostej obserwacji: można kochać rodzinę i jednocześnie potrzebować od niej profesjonalnych zasad współpracy. Można szanować doświadczenie rodziców, nie zgadzając się z każdą decyzją. Można oczekiwać uczciwego wynagrodzenia, nie okazując niewdzięczności. Można również odmówić rozmowy o firmie podczas niedzielnego obiadu bez składania oficjalnej deklaracji zerwania stosunków rodzinnych. Granice nie są karą wymierzoną bliskim. Są sposobem na to, żeby relacje nie musiały nieustannie dźwigać ciężaru wszystkich firmowych problemów. A jeśli ktoś uważa, że każda rozmowa o granicach jest atakiem na rodzinę, prawdopodobnie właśnie dlatego taka rozmowa jest potrzebna.

Nie będziemy jednak udawać, że wystarczy ustalić godziny pracy, kupić elegancki kalendarz i problem sam się rozwiąże. Rodzinne przedsiębiorstwo nie jest zwyczajną firmą, w której przypadkiem zatrudniono kilku krewnych. To miejsce, gdzie zawodowe decyzje bywają związane z poczuciem obowiązku, wieloletnimi poświęceniami, ambicjami, zależnością finansową oraz lękiem przed rozczarowaniem najbliższych. Czasami odmowa dodatkowego zadania jest naprawdę trudna, ponieważ wiesz, że ktoś inny będzie musiał zostać dłużej. Czasami nie możesz po prostu odejść, ponieważ jesteś współwłaścicielem albo przyszłość firmy wpływa na bezpieczeństwo całej rodziny. Rozsądna zmiana musi uwzględniać te okoliczności, zamiast traktować je jak niewygodne szczegóły.

Szczególnie delikatne są pieniądze. W teorii wynagrodzenie powinno odpowiadać zakresowi odpowiedzialności, wymaganym kompetencjom, efektom pracy oraz możliwościom przedsiębiorstwa. W praktyce do rozmowy potrafią dołączyć wspomnienia dawnych wyrzeczeń, nieformalna hierarchia rodzinna i przekonanie, że niektórym po prostu należy się więcej. Dochodzi jeszcze kwestia udziałów, zysków, pożyczek i przyszłego dziedziczenia. Wszystko zaczyna przypominać skomplikowaną grę

planszową, w której każdy otrzymał inne instrukcje, a osoba prowadząca rozgrywkę odmawia pokazania regulaminu. Nauczysz się rozdzielać te zagadnienia, przygotowywać rozmowy o wynagrodzeniu i odróżniać uczciwe uzgodnienie od porozumienia zawartego wyłącznie po to, żeby nikt nie obraził się przed świętami.

Przyjrzymy się także decyzjom, których rodziny najchętniej unikają. Co zrobić, kiedy bliski nie radzi sobie ze swoimi obowiązkami? Jak rozmawiać o awansie, kiedy kandydatów łączy nazwisko, ale niekoniecznie kompetencje? Kto powinien mieć ostatnie słowo, gdy współwłaściciele nie mogą dojść do porozumienia? Jak prowadzić trudną rozmowę bez zamieniania jej w rodzinny proces sądowy, podczas którego każdy świadek pamięta inne wydarzenie z wakacji sprzed piętnastu lat? Odpowiedzi nie zawsze będą wygodne. Dobra decyzja biznesowa może kogoś rozczarować, a troska o relację czasem wymaga powiedzenia czegoś, co przez długi czas było przemilczane.

Nie znajdziesz tutaj recepty na stworzenie rodziny, która nigdy się nie kłóci. Takie rodziny występują głównie w reklamach, zwykle przez trzydzieści sekund i przy wyjątkowo korzystnym oświetleniu. Zamiast tego dostaniesz sposoby rozpoznawania konfliktów ról, porządkowania odpowiedzialności, prowadzenia rozmów o pieniądzach, dokumentowania ustaleń i podejmowania decyzji bez niepotrzebnego upokarzania którejkolwiek strony. Będziemy też odróżniać sytuacje, które można naprawić rozmową, od tych, które wymagają zmiany formalnych zasad, niezależnego doradcy lub profesjonalnej pomocy prawnej. Dobre chęci są ważne, ale nie zastępują odpowiednich umów, zwłaszcza gdy stawką są własność, zobowiązania i przyszłość przedsiębiorstwa.

Ważne będzie również to, czego nie da się kontrolować. Nie zmusisz wszystkich członków rodziny do jednakowej dojrzałości, nie przekonasz każdej osoby do zmiany i nie zagwarantujesz, że rozmowa zakończy się zgodą. Możesz natomiast przygotować

własne stanowisko, określić warunki współpracy, konsekwentnie oddzielać sprawy zawodowe od prywatnych i przestać uczestniczyć w konfliktach według zasad, których nigdy świadomie nie zaakceptowałeś. Czasami postęp będzie oznaczał lepszą współpracę. Innym razem uczciwe rozpoznanie, że dotychczasowy układ nie może trwać bez końca. Oba rezultaty wymagają odwagi, choć tylko pierwszy dobrze wygląda na rodzinnym zdjęciu firmowym.

Na początek nie musisz organizować wielkiego zebrania, rozdawać wszystkim nowych zakresów obowiązków ani ogłaszać reformy przedsiębiorstwa. Wystarczy, że zaczniesz zauważać momenty, w których rodzinne oczekiwania zastępują zawodowe ustalenia. Kiedy następnym razem usłyszysz przy stole pytanie o firmowy problem, możesz spokojnie odpowiedzieć: „To ważna sprawa. Porozmawiajmy o niej jutro w pracy, kiedy będziemy mogli podjąć konkretną decyzję". Nie zawsze spotkasz się z zachwytem. Być może ktoś westchnie tak głęboko, jakby właśnie anulowano wielopokoleniową tradycję. Ale jeśli dzięki temu przez pozostałą część obiadu naprawdę będziecie rodziną, a nie zarządem z dostępem do kompotu, wykonasz pierwszy sensowny krok.

Bo rodzinny biznes powinien dawać rodzinie wspólny cel, a nie zabierać jej wszystkie niedziele.

Rozdział 1 - Kiedy nazwisko staje się stanowiskiem, a rodzina działem zarządzania

W zwykłej firmie awans wymaga przynajmniej jakiegoś uzasadnienia. Ktoś analizuje doświadczenie, wyniki, kompetencje, czasami organizuje rozmowę kwalifikacyjną, podczas której kandydat przekonuje, że świetnie radzi sobie z odpowiedzialnością. W firmie rodzinnej zdarza się natomiast, że wystarczy przyjść na świat w odpowiednim miejscu drzewa genealogicznego. Nagle człowiek, który jeszcze niedawno pytał, gdzie leżą zapasowe tonery, podejmuje decyzje dotyczące kilkunastu pracowników. Albo odwrotnie: osoba z wieloletnim doświadczeniem nadal musi pytać ojca o zgodę na zakup krzesła biurowego, ponieważ w rodzinnej hierarchii pozostaje dzieckiem. Nawet jeśli owo dziecko ma czterdzieści trzy lata, kredyt hipoteczny i własne dzieci, które zdążyły już wyprowadzić się z domu.

Właśnie tutaj zaczyna się jeden z najbardziej charakterystycznych problemów rodzinnego biznesu. Nazwisko może otwierać drzwi, budować zaufanie i ułatwiać współpracę, ale nie wyjaśnia automatycznie, kto za co odpowiada. Pokrewieństwo jest faktem biologicznym lub rodzinnym. Stanowisko jest funkcją organizacyjną. Jedno nie powinno zastępować drugiego, choć w praktyce oba pojęcia potrafią zrosnąć się tak mocno, że próba ich rozdzielenia przypomina odklejanie dwóch kartek papieru pozostawionych przez lata w wilgotnej piwnicy. Niby wiadomo, że powinny być osobno, ale każda próba kończy się podejrzeniem, że zaraz coś się podrze.

Wyobraź sobie rodzinne przedsiębiorstwo zajmujące się produkcją wyposażenia wnętrz. Założyciel prowadzi je od trzydziestu lat, jego córka odpowiada za sprzedaż, syn nadzoruje

produkcję, a żona zajmuje się finansami. Na papierze wygląda to znakomicie. Kompetencje zostały podzielone, każdy zna swoją działkę, a firma ma nawet elegancką stronę internetową przedstawiającą wszystkich jako zgrany zespół. Problem pojawia się we wtorek, gdy córka uzgadnia z ważnym klientem termin dostawy. Syn informuje, że produkcja potrzebuje dodatkowego tygodnia. Ojciec obiecuje klientowi wcześniejszy termin, ponieważ zna go od dwudziestu lat. Matka blokuje zakup materiałów, bo uważa, że inwestycja jest zbyt ryzykowna. Po południu wszyscy mają pretensje do wszystkich. Formalnie każdy kierował swoim obszarem. Faktycznie decyzję podejmowała osoba, która akurat najskuteczniej powołała się na rodzinny autorytet.

Taka sytuacja nie musi wynikać ze złych intencji. Założyciel może naprawdę uważać, że chroni interes firmy. Syn może mieć rację w kwestii możliwości produkcyjnych. Córka może obawiać się utraty ważnego kontraktu, a osoba odpowiedzialna za finanse dostrzegać zagrożenie dla płynności. Każdy widzi inny fragment rzeczywistości i każdy ma argumenty, które warto potraktować poważnie. Kłopot polega na tym, że nie istnieje uzgodniony sposób rozstrzygnięcia sporu. Zamiast procedury uruchamia się rodzinny system pierwszeństwa, w którym najstarszy, najgłośniejszy albo najbardziej obrażony uczestnik zyskuje przewagę. Nie jest to szczególnie efektywna metoda zarządzania, chociaż ma jedną zaletę: nie wymaga inwestowania w oprogramowanie.

Aby zrozumieć własną sytuację, warto zacząć od rozpoznania trzech różnych rodzajów relacji, które w rodzinnej firmie często występują równocześnie. Pierwsza to relacja rodzinna: jesteś czyimś dzieckiem, rodzicem, partnerem, rodzeństwem albo dalszym krewnym. Druga to relacja zawodowa: wykonujesz określoną pracę, odpowiadasz za wyniki i współpracujesz z innymi zgodnie z zakresem obowiązków. Trzecia to relacja właścicielska, jeśli posiadasz udziały lub inne prawa związane z przedsiębiorstwem. Możesz występować we wszystkich trzech

rolach jednocześnie, ale każda z nich daje inne uprawnienia i wiąże się z inną odpowiedzialnością. Właściciel nie zawsze jest najlepszym specjalistą. Dobry specjalista nie zawsze powinien zarządzać ludźmi. A bycie starszym bratem nie daje automatycznie prawa do zatwierdzania cudzych urlopów.

Szczególnie ważne jest rozróżnienie między prawem do wyrażenia opinii a prawem do podjęcia decyzji. W rodzinie wszyscy mogą mieć zdanie na temat sposobu prowadzenia przedsiębiorstwa. Niektóre osoby mają nawet wyjątkowy talent do formułowania stanowczych opinii o sprawach, o których wiedzą tyle, ile można dowiedzieć się podczas trzech minut rozmowy telefonicznej. Samo pokrewieństwo nie sprawia jednak, że każda taka opinia powinna stawać się poleceniem służbowym. Jeżeli osoba odpowiedzialna za zakupy otrzymuje sprzeczne instrukcje od dwóch krewnych, potrzebuje jasności, kto ma formalne uprawnienie do rozstrzygnięcia sprawy. Bez tego nie będzie samodzielnym pracownikiem, tylko tłumaczem rodzinnych sporów, który dodatkowo odpowiada za konsekwencje cudzych decyzji.

Najłatwiej zauważyć problem w chwilach, gdy ktoś używa argumentu, który nie pasuje do prowadzonej rozmowy. Rozmawiasz o kosztach nowego projektu, a słyszysz: „Nie będziesz mnie pouczać, jestem twoim ojcem". Pytasz o zakres odpowiedzialności, a odpowiedź brzmi: „Przecież jesteśmy rodziną". Zgłaszasz zastrzeżenia do jakości pracy kuzyna, a ktoś przypomina, że jego rodzice bardzo pomogli przedsiębiorstwu podczas trudnego okresu. Wszystkie te informacje mogą mieć znaczenie dla relacji rodzinnych, lecz nie odpowiadają na pytania zawodowe. To trochę tak, jakby podczas przeglądu technicznego samochodu mechanik odmówił sprawdzenia hamulców, ponieważ właściciel pojazdu kiedyś wygrał konkurs recytatorski. Osiągnięcie godne szacunku, ale samochód nadal musi się zatrzymać.

Zwróć uwagę na moment, w którym rozmowa zmienia charakter. Nie musisz od razu reagować stanowczym protestem ani wygłaszać przemówienia o nowoczesnym zarządzaniu. Możesz spokojnie powiedzieć: „Rozumiem, że jesteśmy rodziną i szanuję twoje zdanie. W tej rozmowie musimy jednak ustalić, kto odpowiada za termin realizacji i kto zatwierdza zmianę". Takie zdanie nie odbiera nikomu godności. Przenosi jedynie rozmowę z obszaru rodzinnej hierarchii do konkretnego problemu organizacyjnego. Jeżeli druga osoba wraca do argumentów osobistych, powtórz pytanie bez dodatkowego tłumaczenia całej historii waszych relacji. Czasami największą rewolucją w przedsiębiorstwie jest konsekwentne domaganie się odpowiedzi na pytanie, które rzeczywiście zostało zadane.

Istnieje też mniej oczywista odmiana tego problemu: odpowiedzialność bez uprawnień. Dostajesz zadanie poprawienia wyników działu, ale nie możesz zmienić sposobu pracy zespołu. Masz ograniczyć koszty, jednak wszystkie wydatki zatwierdza ktoś inny. Odpowiadasz przed rodziną za opóźnienia, mimo że terminy ustalane są poza tobą. Na rodzinnych spotkaniach wszyscy mówią, że masz ogromny wpływ na przyszłość firmy, natomiast w poniedziałek okazuje się, że nie wolno ci samodzielnie zamówić nawet dodatkowej drukarki. Takie sytuacje bywają przedstawiane jako nauka odpowiedzialności. W rzeczywistości uczą głównie przewidywania nastroju osoby posiadającej prawdziwą władzę.

Dlatego pierwszym praktycznym działaniem powinno być porównanie tego, za co odpowiadasz, z tym, o czym rzeczywiście możesz decydować. Weź jeden aktualny obszar swojej pracy i zapisz trzy rzeczy: oczekiwany rezultat, decyzje niezbędne do jego osiągnięcia oraz osoby, które mogą te decyzje zatwierdzić lub zmienić. Nie przygotowuj od razu wielkiego dokumentu obejmującego całą firmę. Wybierz konkretny proces, który regularnie powoduje konflikty. Jeżeli odpowiadasz za terminowe dostawy, sprawdź, kto decyduje o priorytetach zamówień,

dodatkowych kosztach transportu i komunikacji z klientami. W ten sposób zamiast ogólnego zarzutu „nikt mnie nie słucha” otrzymasz precyzyjną informację: odpowiadam za rezultat, ale dwie kluczowe decyzje podejmuje ktoś inny bez uzgodnienia ze mną.

Taka analiza bywa niewygodna, ponieważ ujawnia również własne zachowania. Możesz odkryć, że sam omijasz ustalone kompetencje, kiedy zależy ci na szybszym rozwiązaniu sprawy. Zamiast rozmawiać z kierownikiem, dzwonisz do matki, bo wiesz, że ona przekona ojca. Zamiast przekazać trudną informację współpracownikowi, prosisz starszego brata, żeby zrobił to za ciebie. Doraźnie przynosi to efekt, lecz jednocześnie wzmacnia system, na który później narzekasz. Rodzinne skróty komunikacyjne są wygodne podobnie jak przechodzenie przez trawnik zamiast chodnikiem. Kiedy robi to jedna osoba, powstaje ledwie widoczna ścieżka. Kiedy korzystają z niej wszyscy, po trzech miesiącach nikt nie pamięta, gdzie właściwie miał prowadzić chodnik.

W tym miejscu warto odróżnić autorytet od kontroli. Osoba, która stworzyła przedsiębiorstwo, może posiadać wyjątkową wiedzę o klientach, dostawcach i ryzykach. Jej doświadczenie zasługuje na uwagę, nawet jeśli nie zawsze zgadzasz się z wnioskami. Problem zaczyna się dopiero wtedy, gdy doświadczenie zostaje uznane za argument kończący każdą dyskusję. Szacunek dla założyciela nie wymaga przyznania mu nieomylności, tak samo jak przekazanie części odpowiedzialności młodszemu pokoleniu nie oznacza odrzucenia dorobku poprzedników. Dojrzały podział ról pozwala korzystać z wiedzy starszych i jednocześnie pozostawiać decyzje osobom, które ponoszą za nie bieżącą odpowiedzialność.

Nie każdy założyciel potrafi łatwo zaakceptować taką zmianę. Dla niektórych przedsiębiorstwo jest czymś znacznie więcej niż źródłem dochodu. Stanowi dowód samodzielności, życiowego wysiłku i skuteczności. Oddanie części kontroli może więc wywoływać autentyczny niepokój. Warto ten niepokój zrozumieć,

ale nie należy traktować go jako wystarczającego powodu do utrzymywania chaosu. Zamiast żądać całkowitego wycofania się z zarządzania, można zaproponować jasno ograniczony obszar samodzielności, określone warunki informowania o decyzjach oraz sytuacje wymagające wspólnej zgody. To rozwiązanie daje możliwość sprawdzenia współpracy w praktyce. Nie wymaga, aby jedna strona nagle przestała się martwić, a druga udawała, że nie potrzebuje żadnej autonomii.

Równie ważne jest rozpoznanie sytuacji, w której rodzinna funkcja działa przeciwko tobie poza godzinami pracy. Jeżeli zarządzasz działem sprzedaży, nie oznacza to, że podczas spotkania urodzinowego masz obowiązek tłumaczyć wyniki każdej kampanii. Jeśli twoja siostra prowadzi księgowość, nie staje się automatycznie całodobowym punktem konsultacyjnym dostępnym podczas wspólnego spaceru. Obecność osoby odpowiedzialnej za określony obszar nie jest równoznaczna z rozpoczęciem dyżuru. Warto przyjąć prostą zasadę: sprawy firmowe powinny trafiać do ustalonego kanału komunikacji, a pilne wyjątki wymagają rzeczywistego uzasadnienia. Awaria zagrażająca bezpieczeństwu ludzi jest czymś innym niż przypomnienie sobie o brakującym podpisie na dokumencie, który od dwóch tygodni spokojnie leży na biurku.

Nie oznacza to jednak, że należy zabronić wszystkich spontanicznych rozmów o przedsiębiorstwie. Rodzinne firmy często czerpią siłę z szybkiego przepływu informacji i możliwości swobodnego wymieniania pomysłów. Rozmowa podczas wspólnego wyjazdu może zainspirować wartościowy projekt. Różnica polega na tym, czy uczestnicy naprawdę chcą rozmawiać, czy czują się zobowiązani do pracy tylko dlatego, że ktoś inny właśnie nabrał ochoty na analizę kosztów. Propozycja tematu jest zaproszeniem, a nie poleceniem służbowym przebranym za rodzinną pogawędkę. Możesz odpowiedzieć: „To ciekawy pomysł, zapiszmy go na poniedziałek”. Taka reakcja nie zamyka rozmowy

na zawsze. Po prostu nie pozwala, żeby każda chwila wspólnego czasu została automatycznie przejęta przez firmę.

Osobny problem stanowią pracownicy spoza rodziny. Dla nich niejasna hierarchia bywa znacznie trudniejsza niż dla krewnych, ponieważ nie znają wszystkich rodzinnych zwyczajów i nie potrafią przewidzieć konsekwencji nieformalnych zależności. Kierownik wydaje polecenie, po czym jego wujek zmienia decyzję na korytarzu. Pracownik wykonuje nową instrukcję, a następnie otrzymuje pretensje od kierownika. Z czasem przestaje pytać, kto formalnie odpowiada za dany obszar, i zaczyna ustalać, czyje nazwisko gwarantuje najmniejsze ryzyko kłopotów. W takiej atmosferze nawet bardzo dobrzy specjaliści mogą ograniczać inicjatywę. Trudno oczekiwać samodzielności od kogoś, kto nigdy nie wie, czy właśnie realizuje decyzję firmy, czy uczestniczy w prywatnej rywalizacji dwóch jej właścicieli.

Dobrym sprawdzianem przejrzystości jest pytanie, czy nowy pracownik potrafiłby po miesiącu wskazać osobę podejmującą ostateczną decyzję w najważniejszych sprawach jego działu. Jeżeli odpowiedź brzmi „zależy, kto akurat jest w biurze", masz do czynienia z problemem organizacyjnym, a nie szczególną elastycznością rodzinnej firmy. Warto wyjaśnić zespołowi nie tylko strukturę stanowisk, lecz także zasady wyjątków. Kto może zmienić wcześniej podjętą decyzję? W jaki sposób informuje się o tej zmianie pozostałych zainteresowanych? Co powinien zrobić pracownik, gdy otrzymuje sprzeczne instrukcje? Odpowiedzi mogą być krótkie, ale muszą być znane wszystkim, których dotyczą.

Pierwszą rozmowę o rozdzieleniu ról najlepiej rozpocząć od skutków, nie od oceny charakteru krewnych. Zdanie „ciągle się wtrącasz" niemal gwarantuje spór o to, co oznacza wtrącanie i ile razy naprawdę do niego doszło. Znacznie użyteczniejsze będzie: „W ostatnich dwóch tygodniach trzykrotnie zmieniono priorytet zamówień bez poinformowania mnie. Klienci otrzymali sprzeczne terminy. Potrzebujemy ustalić, kto zatwierdza zmiany i kto

przekazuje je zespołowi". Fakty nie gwarantują zgody, ale ograniczają pole dla osobistych interpretacji. Co ważne, taka rozmowa nie wymaga udowodnienia, że druga strona jest złym rodzicem, rodzeństwem czy partnerem. Wystarczy pokazać, że dotychczasowy sposób podejmowania decyzji powoduje konkretne straty.

Może się zdarzyć, że usłyszysz odpowiedź: „W naszej rodzinie nigdy nie potrzebowaliśmy takich zasad". Nie wdawaj się wtedy w konkurs historyczny dotyczący wszystkich dawnych sukcesów. Być może wcześniejszy system rzeczywiście działał, gdy firma zatrudniała pięć osób, a najważniejsze ustalenia mieściły się w głowie założyciela. Rozrastające się przedsiębiorstwo potrzebuje jednak innych rozwiązań. To, co sprawdzało się przy niewielkiej skali, może być niewystarczające przy większej liczbie klientów, pracowników i zobowiązań. Możesz powiedzieć: „Wiem, że dotąd wiele spraw załatwialiśmy bez formalności. Teraz mamy więcej decyzji i więcej osób zależnych od ich skutków. Ustalmy zasady dla tego jednego procesu i sprawdźmy, czy pomagają". Zmiana przestaje wtedy oznaczać osąd całej rodzinnej historii.

Nie oczekuj, że po jednej rozmowie wszyscy natychmiast zaczną zachowywać się zgodnie z nowymi ustaleniami. Przez lata wypracowaliście określone nawyki, a ludzie wracają do nich szczególnie łatwo pod presją czasu. Ktoś ponownie wyda polecenie poza swoją odpowiedzialnością, inny ominie przełożonego, a jeszcze ktoś uzna rodzinne spotkanie za doskonały moment na rozstrzygnięcie sporu. Ważniejsze od spektakularnej deklaracji będzie spokojne przywracanie uzgodnionego sposobu działania. „Ta decyzja należy do osoby prowadzącej projekt. Porozmawiajmy z nią przed zmianą terminu" może początkowo brzmieć sztucznie, ale z czasem staje się zwyczajnym elementem współpracy. Zasady zaczynają działać dopiero wtedy, gdy obowiązują również w chwilach, kiedy ich przestrzeganie jest niewygodne.

Trzeba przy tym pamiętać, że nie każda rodzinno-zawodowa relacja jest symetryczna. Jeśli ktoś kontroluje twoje wynagrodzenie, mieszkanie, udziały albo możliwość dalszego zatrudnienia, otwarty sprzeciw może wiązać się z rzeczywistym ryzykiem. W takich warunkach nie warto rozpoczynać od demonstracyjnego stawiania ultimatum. Najpierw ustal, jakie masz formalne prawa, jakie zobowiązania cię dotyczą i jakie konsekwencje może przynieść konflikt. Rozmowa z niezależnym doradcą, prawnikiem lub specjalistą od spraw pracowniczych może pomóc oddzielić obawy od rzeczywistych zagrożeń. Profesjonalizacja rodzinnej firmy nie powinna wymagać od jednej osoby ryzykowania całego bezpieczeństwa finansowego tylko po to, żeby udowodnić, że potrafi być stanowcza.

Najważniejsza zmiana zaczyna się w sposobie myślenia o własnym miejscu w przedsiębiorstwie. Nie musisz przestawać być córką, synem, bratem czy partnerem, żeby dobrze wykonywać pracę. Nie musisz również udowadniać miłości do bliskich przez bezwarunkowe podporządkowanie każdej firmowej decyzji. W konkretnej rozmowie możesz występować jako kierownik, specjalista, współwłaściciel albo członek rodziny, ale warto wiedzieć, którą z tych ról właśnie pełnisz i czego można od ciebie w niej oczekiwać. Gdy to rozróżnienie staje się czytelne, spór o termin dostawy przestaje być testem lojalności, a rozmowa o odpowiedzialności nie musi kończyć się analizą twojego wychowania. Rodzina może pozostać rodziną, a przedsiębiorstwo wreszcie otrzymać coś, czego nie da się odziedziczyć wraz z nazwiskiem: zrozumiały sposób zarządzania.

Rozdział 2 - Umowa, której nikt nie podpisał, ale wszyscy mają pretensje o jej złamanie

Wszystko zaczyna się niewinnie. Ktoś z rodziny prosi cię o drobną pomoc przy firmowym zamówieniu. Masz akurat wolne popołudnie, więc zgadzasz się bez zastanowienia. Następnego dnia pojawia się kolejna prośba, tydzień później następna, a po kilku miesiącach okazuje się, że odpowiadasz za cały fragment działalności przedsiębiorstwa. Nikt oficjalnie nie zaproponował ci stanowiska, nie ustaliliście wynagrodzenia ani czasu pracy. Po prostu któregoś dnia przestałeś być osobą pomagającą okazjonalnie i stałeś się człowiekiem, bez którego firma podobno nie potrafi funkcjonować. Co ciekawe, ta wyjątkowa niezbędność nie zawsze znajduje odzwierciedlenie na koncie bankowym. Za to wszyscy doskonale pamiętają, kiedy ostatnio odmówiłeś wykonania dodatkowego zadania.

W rodzinnych przedsiębiorstwach wiele obowiązków powstaje bez świadomej decyzji. Rodzina przyzwyczaja się do określonych zachowań, a powtarzalność stopniowo zamienia przysługę w oczekiwanie. Jeśli przez kilka lat zajmujesz się przygotowywaniem dokumentów w każdy piątkowy wieczór, twoi bliscy mogą zacząć traktować to jako naturalny element funkcjonowania firmy. Nie zastanawiają się, czy nadal masz na to czas, czy otrzymujesz odpowiednie wynagrodzenie i czy w ogóle chcesz wykonywać tę pracę. Dla nich wszystko działa. Dla ciebie oznacza to kolejne godziny, których nikt nie uwzględnia przy podziale obowiązków. Najbardziej niebezpieczny moment pojawia się wtedy, gdy próbujesz zakończyć ten zwyczaj. Nagle okazuje się, że rezygnacja z czegoś, na co nigdy formalnie się nie zobowiązałeś, zostaje odebrana jako złamanie obietnicy.

Tak właśnie działa niepisana umowa rodzinna. Nie ma daty podpisania, numeru dokumentu ani jasnego określenia stron. Jej treść powstaje z powtarzanych zachowań, niejasnych deklaracji, dawnych przysług i założeń, których nikt nie zdecydował się sprawdzić. Każdy uczestnik może mieć zupełnie inną wersję ustaleń. Jedna osoba uważa, że pomagałeś dobrowolnie. Druga jest przekonana, że przyjąłeś stałą odpowiedzialność. Trzecia pamięta, że kiedyś wspomniano o dodatkowym wynagrodzeniu, ale nie potrafi powiedzieć, czy chodziło o premię, podwyżkę czy bliżej nieokreśloną przyszłość. W rezultacie wszyscy czują się uprawnieni do swoich oczekiwań, choć nigdy nie uzgodnili, jakie dokładnie zobowiązania istnieją.

Niepisane umowy bywają szczególnie trwałe, ponieważ rodzina często komunikuje oczekiwania pośrednio. Zamiast powiedzieć: „Chcemy, żebyś przez najbliższe trzy miesiące pracował dodatkowo dziesięć godzin tygodniowo", ktoś stwierdza: „Teraz musimy się trochę bardziej zaangażować". Brzmi rozsądnie, a nawet szlachetnie. Problem polega na tym, że słowo „trochę" ma wyjątkowo elastyczne znaczenie. Dla jednej osoby oznacza dwa dodatkowe spotkania, dla drugiej codzienną obecność do późnego wieczora. Podobnie działa określenie „na jakiś czas". W zwykłym kalendarzu sugeruje ograniczony okres. W niektórych firmach rodzinnych potrafi oznaczać przedział zaczynający się w 2014 roku i trwający do odwołania, przy czym nikt nie wie, kto posiada uprawnienie do odwołania.

U źródeł takich oczekiwań często znajduje się przekonanie, że członkowie rodziny powinni zachowywać się inaczej niż pozostali pracownicy. Więcej rozumieć, mniej wymagać, szybciej reagować, częściej zostawać po godzinach i nie zadawać niewygodnych pytań. Czasami jest w tym pewna logika. Właściciele przedsiębiorstwa mogą dobrowolnie zdecydować o dodatkowym zaangażowaniu, szczególnie podczas trudnego okresu. Osoba przygotowywana do przejęcia firmy może świadomie przyjąć szerszą odpowiedzialność.