

and Social Signals, "American Journal of Sociology" nr 4/1988, s. 180-214

5. Carmicheal C. L., Macleod W. B., *Gift giving and the evolution of cooperation*, "International Economic Review", vol. 38, nr 3, August 1997, s. 485-508

6. Cheal D., *The gift economy*, London, Routledge 1988

7. Davis J., *Gifts and U.K. Economy*, "Man", vol. 7 (3)1972, s. 408-409

8. *Japanese Statistics Bureau*; MAP 1996

9. Levinson B. C., *Marketing partyzancki*, PWE, Warszawa 1997

10. Mały rocznik statystyczny 1998

11. *Mały słownik języka polskiego*, red. St. Skorupki, PWN, Warszawa 1974, s.464

12. Mauss M., *Die Gabe*, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1954 (1925)

13. Shieffelin E., *Reciprocity and the Construction of reality*, "Man", 15(3) 1980, s. 502-512

14. Shmied G., *Shenken*, Leske + Budrich, Opladen 1996, s.43

15. Solnick Sara J. and Hemenway David, *The Deadweight Loss of Christmas: comment*, "The American Economic Review", vol.86 (5)/1996, s. 1299-1305

16. Thaler R. H., *Mental Accounting and Consumer Choice*, "Marketing Science", Summer 1985, vol. 4 nr 3. s. 199-214

17. Waldfogel J., *The Deadweight loss of Christmas*, "The American Economic Review", vol.83 no.5 December 1993, s. 1328-1336.

18. Webley P., Lea S.E.G, Portalska R., *The unacceptability of money as a gift*, "Journal

of Economic Psychology", vol. 4/1983, s. 223-238.

<http://www.bls.gov/cex/>

<http://www.obop.com.pl>

<http://www.stat.go.jp/>

<http://www.stat.gov.pl>

¹ J. Davis, *Gifts and U.K. Economy*, "Man", vol. 7 (3) 1972, s. 408-409.

² B. C. Levinson, *Marketing partyzancki*, PWE, Warszawa 1997; <http://www.bls.gov/cex/>.

³ *Japanese Statistics Bureau*, <http://www.stat.go.jp/>; MAP 1996.

⁴ Szacunki na podstawie badań OBOP (1998) oraz *Małego rocznika statystycznego* www.stat.gov.pl (1998).

⁵ G. Becker, *A Treatise on the Family*, Harvard University Press, Cambridge 1981, s. 38.

⁶ J. Waldfogel, *The Deadweight loss of Christmas*, "The American Economic Review", vol.83 no.5 December 1993, s. 1328-1336.

⁷ Por. P. Webley., S.E.G.Lea, R. Portalska, *The unacceptability of money as a gift*, "Journal of Economic Psychology", vol. 4/1983, s. 223-238.

⁸ Tamże.

⁹ S. Solnick, D. Hemenway, *The Deadweight Loss of Christmas: comment*, "The American Economic Review", vol.86 (5)/1996, s. 1299-1305.

¹⁰ R. H. Thaler, *Mental Accounting and Consumer Choice*, "Marketing Science", Sum-

mer 1985, vol. 4 no3. s. 199-214.

¹¹ M. Mauss. op.cit., s. 34.

¹² op. cit., s. 28.

¹³ G. Akerlof, *Gift Exchange and Efficiency-Wage Theory: Four views*, "American Economic Review", May 1984, Vol. 74 Issue 2, s. 79-84.

¹⁴ D. Cheal., *The gift economy*, London, Routledge 1988, s.91.

¹⁵ Ph. D. Straffin, *Teoria gier*, Scholar, Warszawa 2001, s. VII

¹⁶ C. Camerer, *Gifts as Economic signals and Social Signals*, "American Journal of Sociology" nr 4/1988, s. 180-214.

¹⁷ Klasyczny dylemat więźnia (*prisoners dilemma*) jest symetryczną, dwuosobową grą o sumie niezerowej. Najkorzystniejszą dla graczy strategią w długim okresie jest strategia kooperacji. Najbardziej pociągającą w krótkim okresie jest dominująca strategia dezercji.

¹⁸ H.L. Carmicheal, W.B. Macleod, *Gift giving and the evolution of cooperation*, "International Economic Review", vol. 38, nr 3, August 1997, s. 485-508.

¹⁹ Tamże.

²⁰ W innych modelach tego typu równowaga może zaistnieć tylko wtedy, gdy gracze współpracują z osobami, które postrzegają jako podobne do siebie. Por. Gauthier, *Morals by agreement*, Cambridge University Press, Cambridge 1986, R. H. Frank, *If Homo Economicus could choose his own utility function, would he want one with a conscience?*, "American Economic Review", vol. 78, 1988, s. 593-660.

Greg McCann

Rozwój firm rodzinnych dla i poprzez następne pokolenia

Aby zrozumieć istotę firm rodzinnych należy zastosować podejście systemowe. Postrzegając elementy lub ludzi w każdym systemie jako współzależne, pozostające we wzajemnych związkach, można stworzyć „praktykę” proaktywną (ujęcie holistyczne) i w sposób korzystny dla wszystkich zaangażowanych rozwijać następne pokolenie rodzi-

ny. Na tę praktykę powinno składać się nie tylko wzrastające poczucie własnej godności i zdolności do znalezienia własnego miejsca na rynku pracy, ale również rozwijanie granic, integralności i sprzężenia zwrotnego z każdego elementu systemu firmy rodzinnej.

W najszerszym rozumieniu za firmy rodzinne uznajemy te, w któ-

rych dwóch lub więcej członków rodziny w znacznym stopniu kontroluje firmę. Wspólną cechą charakterystyczną tych firm jest perspektywiczne myślenie o własnej przyszłości w kategoriach przyszłości rodziny (tj. następnego pokolenia). Inne definicje nawiązują do koncepcji stopniowania pojęcia firmy rodzinnej, tzn., w jakim stopniu rodzina angażuje się w firmę, wpływa na jej własność i zarządzanie. Porównajmy małą rodzinną restaurację, w której wszyscy czterej członkowie rodziny są w 100% właścicielami i pracownikami ze spółką notowaną na liście *Fortune 500*, w której spośród tysięcy pracowników spoza rodziny, jest pięciu pracowników-członków rodziny. Rodzina ta może posiadać znaczny udział akcji, ale są też tysiące innych akcjonariuszy. Większość ekspertów uznaje te dwie firmy za

rodzinne, przy czym ta druga ma niższy stopień zaangażowania rodziny w firmę.

W USA firmy rodzinne stanowią ponad 97% wszystkich firm i chociaż większość z nich to małe i nowe firmy, wytwarzają one ok. 50% PKB, zatrudniają ponad połowę siły roboczej i tworzą większość nowych miejsc pracy (Jaffe, 1991). Według jednego z badań, 10% gospodarstw domowych prowadzi firmy (Heck, Stafford, 2001). Firmy rodzinne są siłą napędową gospodarki USA.

Wspomnianą wcześniej międzypokoleniową (długoterminową) perspektywę można zastosować do porównania przeciętnego okresu pracy prezesa zarządu, który w spółce rodzinnej wynosi około 25 lat, a w pozostałych 3 lata (Jaffe, 1991). W. Bennis, znany ekspert w dziedzinie przywództwa, stwierdził, że krótkoterminowe myślenie może być największym problemem, w obliczu którego staje firma (Bennis, 1989), a firmy rodzinne mogą stanowić jeden z najlepszych środków zaradczych. Długoterminowa perspektywa zazwyczaj koncentruje się nie tylko na dążeniu do minimalizacji kosztów, obejmuje bowiem pojęcia *stewardship*, wartości i wspólnoty (dyskusję na ten temat Czytelnik znajdzie w: *Destroying Myths and Creating Values in Family Business*).

Znaczenie firm rodzinnych skłania do traktowania rozwoju następnego pokolenia jako najważniejszej inwestycji. Jak można to zrobić? Jakie jest przewidywalne ryzyko i przeciwności, przed którymi stanie to pokolenie? Jak te doświadczenia wpływają i kształtują rozwój młodych ludzi w rodzinie prowadzącej firmę?

Systemowe podejście do rozwoju następnego pokolenia

Myślenie systemowe wyrosło z kilku dziedzin nauki na przestrzeni drugiej połowy XX wieku (Capra, 1996). Znalazło zastosowanie w terapii rodzinnej (Bowen, 1994) i w teorii firm rodzinnych (McCollom, 1990; Richardson, 1992).

Niektóre właściwości systemów pojawiają się lub istnieją na pewnych poziomach złożoności, która

wzrasta, gdy łączą się dwa lub trzy systemy, by stworzyć nowy, większy system (podobnie jak system, firma rodzinna składa się z podsystemów rodziny, firmy i własności). Aby uprościć rozważania w tym artykule, mniejszą wagę przywiązuję do trzeciego podsystemu - własności. Wówczas użycie terminu „system” czy „podsystem” jest jedynie sprawą zmiany perspektywy, wraz z którą pojawiają się pytania: jaka jest jakość związków? jakie są wzorce? czy występuje sprzężenie zwrotne między systemem a jego podsystemami?

Jeżeli systemy można postrzegać jako „samoutrwalające się wzorce” (Capra, 1996: 52), jakie będą wówczas zalecenia, szczególnie dla firm rodzinnych? Chociaż między systemami a ich otoczeniem zachodzi sprzężenie zwrotne i wzajemne procesy dostosowawcze, my sami możemy świadomie poszukiwać informacji zwrotnej i wybierać sposób reagowania. Dlatego kluczową praktyką jest poszukiwanie informacji zwrotnej od poszczególnych osób (np. z następnego pokolenia), podsystemów (np. rodziny, firmy) i systemu (firmy rodzinnej), ponieważ większa świadomość, szczególnie wzorców, daje nam większe poczucie wyboru, w jaki sposób reagować. Jeden z autorów definiuje umiejętność reagowania jako zdolność do wyboru reakcji (Chandler, 1998). Dlatego też samoutrwalające się wzorce ludzkie są naszą zdolnością reagowania.

Unikalne szanse i ryzyka z perspektywy systemowej

Są trzy nadrzędne cele, które każda firma rodzinna musi rozważyć. Po pierwsze, musi starać się o większą świadomość potrzeb, spraw i celów podsystemów rodziny, firmy i własności. Powinna też zrozumieć cykl życia każdej jednostki i podsystemów. W jaki sposób części odnoszą się do całości? Jakie są wyłaniające się wzorce (których wyboru często nie dokonujemy w świadomy sposób)? Po drugie, rozwijać „praktykę”, która umożliwia następnemu pokoleniu proaktywnie planować rolę, jaką chce ono odgrywać w każdym pod-

systemie. Po trzecie, zapewnić informację zwrotną, wsparcie i integrację, aby umożliwić rozwój korzystny dla następnego pokolenia i każdego podsystemu. W jaki sposób każda osoba i system mogą stworzyć i utrzymać właściwe granice, które ochronią ich integralność?

Wzrastające ryzyko w rodzinie prowadzącej firmę

Ryzyko polega na postrzeganiu następnego pokolenia jako jednostki, ignorującym perspektywę systemową. Weźmy na przykład młodą, 17-letnią dziewczynę, Kim. Jej rodzina posiada firmę w drugim pokoleniu, w której zatrudnia ponad 100 pracowników, przy czym trzech z nich jest członkami rodziny: ojciec jest prezesem, ciotka jest dyrektorem sprzedaży, a starszy brat (zaczął pracę trzy lata temu) jest kierownikiem transportu morskiego. Aby pomóc Kim, musimy rozważyć jej obecną rolę we wszystkich trzech podsystemach. Jeżeli nie zastosujemy tej perspektywy, ryzykujemy zepsuciem związków między Kim a podsystemami, oraz między samymi podsystemami. Zignorujemy granice i integralność każdego podsystemu. Jeżeli Kim zostanie zatrudniona głównie z powodów powiązań rodzinnych, ucierpi na tym zarówno jej integralność (postępowanie zgodnie z przyjętymi zasadami nienaruszające jej spójnej konstrukcji psychicznej - *przyp. tłum.*), jak i integralność całej firmy.

Inny rodzaj ryzyka jest reaktywny - polega na spełnianiu obowiązków w zastępstwie kogoś, jak gdyby nie było innego sposobu uświadomienia mu, co powinien uznać za priorytet. Wyobraźmy sobie powszechnie występującą postawę w następnym pokoleniu - Kim kończy studia ze słabym wynikiem. Miała problemy z motywacją, ponieważ zawsze wiedziała (lub przynajmniej zakładała), że dostanie pracę w firmie rodziców. Teraz, 2-3 lata po studiach, pracuje na stanowisku stworzonym dla niej, ponieważ nie mogła znaleźć pracy w innej firmie, a i rodzinie było jej żal. Nie byłaby to dobra decyzja, gdyby nie pokrewieństwo. Zachowanie Kim i jej rodziny nie jest w tym przypadku pro-

aktywne, gdyż ani następne pokolenie, rodzina, ani firma rodzinna nie odnoszą korzyści, a jednocześnie stopniowemu uszkodzeniu ulegają właściwe granice między podsystemami rodziny i firmy. W rezultacie pewność siebie czy też wiarygodność Kim jest bardzo niska. Czuje, że nie jest w stanie zatrudnić się w innym miejscu, szczególnie zaś wtedy, gdy weźmie pod uwagę wynagrodzenie, jakie obecnie otrzymuje. Jednocześnie nie przykłada się do pracy, a sytuacja ta powoduje rozżalenie ze strony pracowników, głównie tych spoza rodziny. Faktycznie to Kim rozkłada wiarygodność systemu firmy. Zwiększone napięcie w tym systemie przeniesie się do podsystemu rodziny. Na następnym rodzinnym spotkaniu, może w czasie świątecznego obiadu, gdy jeden z krewnych zapyta o firmę lub o pracę Kim, napięcie może być wyczuwalne.

Załóżmy dalej, że w dniu przyjęcia do pracy Kim, na podobnym stanowisku w firmie zostaje zatrudniona inna kobieta, niezwiązana z rodziną. Spełnia tylko jedną rolę w trzech podsystemach, podczas gdy Kim dwie. Załóżmy też, że każda z nich jest introwertyczką i jest nieśmiała. Wyobraźmy sobie ich pierwszy tydzień pracy, ich niechęć do nawiązywania kontaktów i rozmów. Z większym prawdopodobieństwem to właśnie Kim będzie poddana dokładnej obserwacji i ocenie przez pozostałych pracowników według odmiennych kryteriów. Może się zdarzyć, że niektórzy pracownicy przypiszą naturalną nieśmiałość Kim poczuciu wyższości, ponieważ jest córką szefa. Nawet gdy ich spostrzeżenie jest całkowicie błędne (pamiętajmy, że Kim zmagają się z zaniżonym poczuciem pewności siebie lub wiarygodności, ponieważ nie dostała innej pracy), mimo to tworzy sposób postrzegania jej przez pracowników spoza rodziny (stanowią większość systemu firmy). Troska o sposób naszego zachowania i komunikowania się jest szczególnie ważna w firmie rodzinnej, ponieważ często kierujemy rolami w przynajmniej dwóch podsystemach, które mają odmienne role, zasady i oczekiwania względem nas. Jeżeli nie zastosujemy holistycznego podejścia, ryzykujemy, że osoby z nasze-

go otoczenia będą mieć o nas błędne mniemanie, które sami stworzymy (McCann, 2001).

Wzrastające szanse w rodzinie prowadzącej firmę

Po określeniu ryzyka trzeba uświadomić sobie ogromne możliwości rozwoju szans. Można nauczyć się zasad przywództwa, podzielać tę pasję, którą rodzice żywią w stosunku do firmy, spędzać czas z osobami, które się kocha i którym się ufa. To szansa na stworzenie dziedzictwa rodziny, utalentowanego i oddanego pracownika i przekazania majątku rodziny sukcesorom (Foster, 2001).

W wykorzystywaniu tych szans szczególnie ważne jest, aby rodzina rozwijała specyficzny kierunek myślenia i samodyscyplinę w celu proaktywnego podejścia do ryzyka i szans. Można przecież przewidzieć sytuacje, jakie pojawiają się w okresie przejściowym (wprowadzenie następnego pokolenia do firmy), z którymi o wiele łatwiej można poradzić sobie w sposób proaktywny. Rozważmy inny przykład firmy rodzinnej, a konkretnie syna tej rodziny – Stana, który przed udaniem się na studia decyduje, że z pomocą rodziny ułoży plan rozwoju odpowiednich, niezbędnych umiejętności, referencji i doświadczeń, umożliwiających mu pracę w firmie rodzinnej w pewnym okresie po ukończeniu uczelni. W czasie studiów motywuje się świadomością, że znajdzie pracę w firmie rodziców w oparciu o jasne kryteria przyjęcia. Kończy studia z bardzo dobrym wynikiem, umiejętnościami i doświadczeniami. Otrzymuje ofertę pracy z dwóch firm, i po udanym trzyletnim okresie pracy w jednej z nich, wszyscy pracownicy w firmie rodzinnej (zarówno członkowie rodziny jak i pozostali pracownicy) są zgodni co do tego, że byłoby szczęśliwi, gdyby pracował razem z nimi.

Taka sytuacja jest korzystna dla następnego pokolenia, rodziny i firmy. W przeciwieństwie do w pełni przewidywalnego niepowodzenia Kim, Stan stworzył sytuację korzystną dla wszystkich. Cieszy się z wkładu, jaki wnosi do firmy i czuje się wiarygodny. Uświadamia so-

bie, że praca z rodzinną firmą jest wyborem, i że ta wolność, której Kim nigdy nie czuła, wzbogaca jego życie. Rodzina jest zadowolona z jego powrotu. Firma zyskuje na tym, że posiada pracownika z umiejętnościami, referencjami i doświadczeniami pozytywnie potwierdzonymi na rynku. Granice i integralność firmy, Stana i jego rodziny są w pełni zabezpieczone.

Jak można rozwinąć praktycznie zorientowane proaktywne systemy?

Pierwszy etap polega na podniesieniu poziomu świadomości, dzięki zwiększaniu świadomości o samym sobie, podsystemach i wzajemnych związkach. Trzeba zdać sobie sprawę z występowania okresów przejściowych (etapów rozwoju), którym podlegają poszczególne osoby (okres dorobku, wiek średni, itd.), rodziny (nowożeńcy, rodziny z małymi dziećmi, „puste gniazdo”, itd.) i firmy (faza założycielska, rozwój, schyłek), które to można przewidzieć i przygotować się na nie (Bork et al., 1996).

Po drugie, ta dalekosiężna perspektywa rozwoju, z którą należy uporać się w sposób proaktywny, uświadamia, że poradzenie sobie z nią będzie trwało równie długo. Takie przygotowanie okresów przejściowych - jako procesów, a nie wydarzeń, będzie korzystne dla wszystkich. Każda osoba z następnego pokolenia musi rozwinąć praktykę stałej oceny miejsca, w jakim chce się znajdować w rodzinie i firmie w przyszłości i sposobu osiągnięcia tego celu. Kim na przykład może rozważyć, w którym miejscu chce znajdować się w pewnym momencie czasu w przyszłości, powiedzmy 3 lata po ukończeniu studiów. Jakie chce mieć związki z rodziną, firmą i strukturą własności? Miejmy nadzieję, że będzie częścią systemu rodziny przez całe życie. Nawet jeśli nie będzie pracowała w firmie, rodzice prawdopodobnie uwzględnią ją w strukturze własności, ponieważ planują swój majątek. Może nigdy nie pracować w firmie, ale może też spędzić tam całe swoje zawodowe życie, lub też odnaleźć się pomiędzy tymi dwoma biegunami.

Trzeci krok polega na angażowa-

niu rodziny i najprawdopodobniej firmy w tę praktykę. Rodzina powinna rozwijać komunikację, która chroni granice i integralność systemów (np. przyjmować do pracy tylko wykwalifikowanych członków rodziny). Stosując to podejście, Kim powinna szukać porady rodziców, wsparcia i informacji zwrotnej o sobie od rodziców. W czasie studiów może rozmawiać o swoich marzeniach, planach i wartościach.

Pracuję na wydziale małego prywatnego uniwersytetu od ponad dwudziestu lat. Ponad 40% studentów głównych kierunków biznesowych naszego uniwersytetu pochodzi z rodzin prowadzących własne firmy. Nasz uniwersytet Stetson, był jednym z pierwszych w kraju, który miał pięć kursów specjalizacyjnych z zakresu firm rodzinnych. Jedną z używanych technik na naszym kursie jest wywiad, jaki przeprowadzają studenci ze swoimi rodzicami. Dogłębnie poznają historię rodziny i firmy rodzinnej; zadają pytania, których normalnie nie zadaliby (wywiad stanowi formę usprawiedliwienia, chociaż pozwalamy studentom decydować o stawianych pytaniach); nawiązują więzi prowadzące do dalszej dyskusji. Technika ta pomaga też rodzicom i następnemu pokoleniu postrzegać się nawzajem. Jedna z matek powiedziała mi, że córka po przeprowadzeniu wywiadu z ojcem widzi go teraz nie tylko jako swojego ojca, ale dostrzega w nim też „prawdziwą osobę”. Daje również następnemu pokoleniu szansę, by przygotować się, rozmawiać i zachowywać bardziej profesjonalnie (zalecamy, aby wywiad zacząć w pewnym stopniu formalnie).

Trzeba zdać sobie sprawę, jak ważna jest informacja zwrotna z rodziny i jej wsparcie. Jednak gdy w rozwoju młodych ludzi kładzie się nacisk na rozwój ich własnej tożsamości, bardzo pomocni mogą okazać się też pracownicy spoza rodziny. Młodzi często eksperymentują z nowymi stylami ubioru, przekonaniami i znajomościami, co może okazać się trudne dla każdego rodzica, a nawet trudniejsze, gdy rodzic ten jest również szefem podejmującym decyzję o przyjęciu do pracy.

Zachęcamy studentów do po-

szukiwania mentora lub kierownika, który nie jest członkiem rodziny. Taka sytuacja zapala zielone światło dla idei pracy poza firmą rodzinną przez kilka lat i ma na celu poznanie zasad profesjonalnego zachowania. Dzięki temu informacja zwrotna jest bardziej obiektywna i prosta. Jeśli następne pokolenie myśli na poważnie o pracy w firmie, mentor ten może również pełnić rolę pomocnika w jego rozwoju, np. rozwoju Kim, aby w chwili formalnego przyłączenia się do firmy, była pewna siebie i czuła się zdolna do znalezienia pracy poza swoją firmą.

Kolejny krok to świadomy rozwój dwóch korzyści płynących z poprzednich etapów: wiarygodności i zdolności znalezienia pracy w firmie innej niż rodzinna (umiejętności sprzedaży własnych zdolności). Wiarygodność daje poczucie własnej godności i pewności siebie, które bazują na umiejętnościach, referencjach i doświadczeniu. Jednak tak naprawdę są one zwykle tylko zewnętrznym wyrazem poczucia wiarygodności. Można dyskutować, czy wewnętrzne poczucie wiarygodności jest mniej czy bardziej ważne od zewnętrznego poczucia bycia zdolnym do znalezienia pracy, lecz uważam, że są one dwiema stronami tego samego medalu. Gdy będziemy w posiadaniu tylko jednej, nie osiągniemy sukcesu w świecie biznesu.

Na pewność siebie składają się trzy czynniki: jasna samoocena, równie jasna osobista wizja sukcesu i plan, który połączy je w wartość postrzeganą na rynku i/lub w firmie rodzinnej. Mimo że analizuje się rynek, o wiele mniejszą uwagę przywiązuje się do dwóch poprzednich czynników. Bez ich zrozumienia studenci dokonują wyboru kariery w oparciu o takie przesłanki jak płaca, wpływ podziwianego profesora, a nawet program telewizyjny. Jeden ze studentów, którego uczyłem, stwierdził, że ukończenie studiów było dla niego jak „spadanie samochodem w dół stromego klifu”, a inni studenci, szczególnie ci kończący studia, zwykle potwierdzali to uczucie. Ten rodzaj strachu prowadzi nawet do błędnej praktyki przedłużania studiów tylko po to, by owo uczucie odłożyć w czasie. Jednak reagowanie bez strachu, bez dalekosiężnej wizji jest

receptą na porażkę i nie świadczy o prawidłowej umiejętności reagowania.

Co jeszcze może zrobić Kim? Może w czasie studiów odbyć praktykę, szczególnie w innej firmie rodzinnej. W naszym programie studiów z zakresu firm rodzinnych jest to jednym z wymagań. Praktyka ta jest przydatna, ponieważ pomaga studentowi w otrzymaniu jasnej, obiektywnej informacji zwrotnej, umożliwia zapoznanie się z funkcjonowaniem innej firmy i pozwala studentowi przetestować swoją wartość na rynku. A gdy rynek dostrzeże zawodową wartość osoby, oznacza to, że jest ona zdolna do znalezienia pracy. Lecz taka sytuacja powinna być tylko zewnętrznym wyrazem wiarygodności (druga strona medalu).

Zważywszy na fakt, że uniwersytety i nawet większość ludzi zwykle skupia się na rynku (np. wszyscy wydają się rozmawiać o szaleństwie zatrudniania w firmach technologii informacyjnych), zalecam, aby zaczynać od wewnętrznej strony wiarygodności. Prawdziwy sukces jednak zdarza się w przypadku połączenia tych dwóch stron.

Zdolność znalezienia pracy również zależy od umiejętności, referencji i doświadczeń. Często pytam moich studentów, co będą robić, jeśli będą pracować w swojej rodzinnej firmie. Większość odpowiada ogólnikowo. Taka ogólnikowość wydaje się początkiem nieco nie realistycznych oczekiwań odnośnie do wysiłku, płacy czy pozycji (pewna studentka myślała, że w wieku 21 lat, bez doświadczenia zawodowego będzie konsultantką w swojej rodzinnej firmie). Pytam studentów, czy podjęliby pracę bez opisu stanowiska pracy w innej firmie. Praktycznie wszyscy stwierdzają, że absolutnie nie zaakceptowałyby takiej oferty. Dlatego następne pokolenie powinno znać opis stanowiska pracy (umiejętności, referencje i doświadczenia) przed rozpoczęciem studiów. Pewien student odkrył to po przeprowadzeniu z rodzicami wywiadu i stwierdził, że poczuł się lżej, ponieważ zrozumiał, co musi zrobić podczas studiów, ale jednocześnie odczuł zwiększone napięcie, kiedy zdał sobie sprawę, że musi to zrobić. Teraz rozumiał lub przynajmniej uświadomił

sobie, powinien też wziąć pod uwagę własność w swojej przyszłości.

Własność jest również kluczowym elementem rozwoju następnego pokolenia. Mówiąc o własności, mam na myśli świadomą postawę odpowiedzialności za swoją przyszłość, która jest wstępem do umiejętności reagowania. Kiedy rodzice dzwonią do mnie, aby zapytać o wyniki swojego dziecka, jest to dla mnie często sygnałem ostrzegawczym, że tak rozumiana własność nie przyszła im jeszcze na myśl. Ta sama grupa rodziców zapyta, jak mogłem dopuścić do tego, że córka/syn nie zda egzaminu. Ale jeżeli rzeczywiście nie wolno im nie zdać egzaminu, nie mogą odnieść prawdziwego sukcesu ani w działalności gospodarczej, ani w życiu (Foster, 2001). Taką ochronną postawę można nadal odgrywać w firmie. Ma to miejsce wtedy, gdy rodzic/szef mówi mi, że jego dzieci/pracownicy „nie wiedzą jak dobrze się mają”. Oczywiście że nie wiedzą. Skoro nigdy nie pracowali w innym miejscu, otrzymali mało obiektywną informację zwrotną i są nadal pod ochroną, skąd mogliby wiedzieć. Takie poglądy i zachowania utrudniają właściwą postawę następnego pokolenia.

Wnioski

Rodziny prowadzące firmę mogą wykorzystać szansę, przed którą

staje następne pokolenie, gdy decydują o jego przyszłych rolach w firmie i rodzinie. Artykuł ten przedstawia inną perspektywę, którą mogą rozważyć - podejście systemowe. Perspektywę, która głosi, że najlepsze rozwiązania to te, które holistycznie zapewniają ciągłość firmy. Perspektywę, która stawia na samym początku intencję stawiania się bardziej zdolnym do reagowania i świadomym związków z każdym z podsystemów: rodziną, firmą i strukturą własności. Większa świadomość umożliwi proaktywne planowanie przyszłości, przygotowanie się na okresy przejściowe, i tworzenie trwałych rozwiązań, z których czerpać będą przyszłe pokolenia. Następne pokolenie musi rozwijać wizję celu, do którego chce zmierzać, wzięwszy pod uwagę zarówno to, kim jest, jak również to, w jaki sposób określa sukces. Później natomiast musi ją wprowadzić w trzy podsystemy w oparciu o trwałą podstawę, jaką jest praktyka. W wysiłku tym okazują się przydatne, właściwie umiejscowione, polityka, procedury i struktury, które pomagają proaktywnie uporać się okresami przejściowymi, w obliczu których staną praktycznie wszystkie firmy rodzinne.

Bibliografia

Bennis, W. (1989) *On Becoming a Leader*, Perseus Books Group, Wilmington, MA.

Bork, D., Jaffe, D., Dashew, L., Lane, S., Heisler, Q. G. (1996) *Navigating the Dynamics of the Family. Working with Family Businesses: A Guide for Professionals*, Jossey Bass, San Francisco, CA.

Bowen, M. (1994) *Family Therapy in Clinical Practice*, Library of Congress, Northvale, NJ.

Capra, F. (1996) *A New Scientific Understanding of Living Systems: The Web of Life*, Doubleday, New York, NY.

Chandler, S. (1998) *Reinventing Yourself: How to Become the Person You've Always Wanted to Be*, Career Press, Jersey City, NJ.

Foster, A. (2001) *Leadership in Family Business: Developing a Leadership Legacy*. In G. McCann & N. Upton (Eds.) *Destroying Myths and Creating Value in Family Business*, Stetson University, Deland, FL.

Heck, R. & Stafford, K. (2001) *The Vital Institution of Family Business: Economic Benefits Hidden in Plain Sight*. In G. McCann, & N. Upton (Eds.) *Destroying Myths and Creating Value in Family Business*, Stetson University, Deland, FL.

Jaffe, D. (1991) *Working With the Ones You Love: Strategies for a Successful Family Business*, Conari Press, Berkeley, CA.

McCann, N. (2001) Unpublished interview with G. McCann.

McCollom, M. E. (1990) Problems and Prospects in Clinical Research on Family Firms, *Family Business Review*, Vol. 3 No (3), s. 245-262.

Narva, R. L. (1998) *International Family Business Program Association: Directors Manual* (Second Ed.), Family Business Resource, Inc., Needham, MA.

Richardson, G. (1992) *Feedback Thought in Social Science and Systems Theory*, University of Pennsylvania Press, Philadelphia, PA.

Przekład z angielskiego
Eugeniusz Niebafa

Beata Glinka¹
Svetlana Gudkova

Wielka mała firma

Celem artykułu jest analiza czynników wpływających na rozwój mikroprzedsiębiorstw. Temat ten jest ważny i interesujący, pomimo tego literatura fachowa nie poświęca mu wiele miejsca. Zainteresowanie teoretyków związanych z zarządzaniem skupia się na ogół wokół firm dużych i znanych. Z jednej strony

jest to zrozumiałe, ponieważ właśnie takie firmy są powszechnie rozpoznawane, ich obroty sięgają setek milionów dolarów rocznie, zajmują one pozycje liderów rynkowych, a ich sukcesy bywają bardzo spektakularne (dotyczy to rzecz jasna także porażek, ale od nich teoria zarządzania trzyma się z dale-

ka). Zjawiska zachodzące w dużych przedsiębiorstwach przybierają często imponujące rozmiary, przyciągając uwagę licznych obserwatorów, w tym także badaczy. Właśnie w takich przedsiębiorstwach testują oni najnowsze mody zarządzania, poszukując zarazem zrozumiałych wyjaśnień najróżniejszych problemów. Z drugiej jednak strony, w gospodarkach całego świata, w tym także i Polski, właśnie małe i średnie przedsiębiorstwa stanowią podstawę rozwoju i tworzenia dobrobytu.

Pomimo roli, jaką pełnią małe i średnie przedsiębiorstwa w stymulowaniu rozwoju gospodarczego, nie są one tak wielostronnie i chętnie analizowane przez teoretyków