

w takiej firmie zawarte, i relacjach między jej mężem Seniorem a jego dziećmi: „Jeśli firma ma iść dalej, to ostatecznie to NIE JEST JUŻ JEGO biznes, tylko dzieci, a jeśli biznes ma iść jeszcze dalej – to jest to biznes NASZYCH WNUKÓW”. To właśnie stanowi siłę firm rodzinnych wobec typowych korporacji o rozmytej strukturze właścicielskiej, często zależnych od inwestorów finansowych, na których lojalność wobec firmy nie warto liczyć. Ta długoterminowa perspektywa firm rodzinnych każe im stawić czoło przewidywalnym i nieprzewidywalnym sytuacjom kryzysowym.

Chciałbym przy tym zauważyć, że z uwagi na sam charakter firmy rodzinnej, to na jej przedstawicielach spoczywa podstawowa i nieusuwalna odpowiedzialność za jakość diagnozy pól kryzysu oraz wypracowania rozwiązań. Rodzina może (musi) korzystać z doradców oraz pracowników – jednak wykorzystanie zdolności tych ludzi do współpracy będzie zawsze jedynie pochodną decyzji rodziny władającej biznesem. Jeśli tak nie jest, to moim zdaniem firma traci charakter rodzinny zgodny z moją definicją, ponieważ rodzina przestaje być aktywnym decydentem. Odpowiedzialność członków rodziny przejawia się w szczególności w znalezieniu właściwego rozwiązania dla następujących kluczowych problemów:

- wyczerpanie kapitału ludzkiego w ramach rodziny – konieczność zaufania obcym, czyli przyznanie się do niekompetencji (choćby w niektórych obszarach),
- eliminacja lub redukcja naturalnej skłonności do nepotyzmu,
- znalezienie równowagi między obawą i narzędziami kontroli obcych a umożliwieniem im efektywnego działania,
- przekonanie się, że obcy też mogą być lojalni.

Wzrost firmy przekraczający kapitał ludzki rodziny wymusza delegowanie uprawnień. Dotyczy to także sytuacji, w której nominalnie kapitał ludzki rodziny istnieje, ale faktycznie nie można go użytecznie wykorzystać w firmie. Mówiąc prostym językiem, są członkowie rodziny, ale niestety nie można ich wykorzystać w działalności firmy w miejscach, gdzie są potrzebni: albo niedobór jest czasowy, albo trwały. Przykładem może być zwykle nieodpowiedni wiek – członkowie rodziny są za młodzi lub już za starzy. Bo jeśli niedobór kapitału ludzkiego dotyczy niekompetencji wykazanej przez członka rodziny już zaangażowanego w firmę, to można obawiać się oporu czy wręcz sabo-