

Przejście z intuicyjnego i spontanicznego stylu zarządzania, który charakteryzuje dużą część firm rodzinnych, do bardziej sformalizowanego korporacyjnego nie powinno zabić ducha przedsiębiorczości rodziny biznesowej. Z drugiej strony sama rodzina biznesowa musi dostosować swoje funkcjonowanie do znacznie większej skali i stopnia złożoności biznesu niż na etapie założycielskim. Zmiany w kapitale ludzkim rodziny nie mogą negatywnie rzutować na biznes. Ułożeniu relacji między sferą biznesu a rodziną służy Ład Rodzinny.

Pod nazwą Ład Rodzinny rozumiem system podejmowania decyzji we wszystkich istotnych sferach dotyczących relacji między rodziną a jej biznesem. Zwykle konieczne jest wprowadzenie go nie później niż w trzecim pokoleniu, jeśli następstwo przechodzi rozproszone między kuzynów, a nie na zasadach jedyngo dziedzica. Ład Rodzinny, oprócz systemu podejmowania decyzji, może być uzupełniony o procedury postępowania operacyjnego oraz odpowiadające im struktury wykonawcze (na przykład Family Office).

Ład Rodzinny należy zaprojektować nie na dziś, ale na pojutrze. Uważam, że projekt powinien zakładać rozrastanie się rodziny i myśleć sięgać co najmniej następnych dwóch pokoleń (czyli razem trzech – rodzice z myślą nie o dzieciach, a o wnukach). Ład Rodzinny powinien rządzić się następującymi prawami³⁴:

- Ład Rodzinny powinien zapewniać w dłuższym okresie przewagę decyzji o pozytywnym rezultacie nad decyzjami o negatywnych wynikach.
- Różne części rodziny powinny mieć swoją reprezentację.
- Wszyscy dorośli członkowie rodziny powinni mieć czynne prawa w strukturach tworzonych przez Ład Rodzinny. Oczywiście, prawa i wyjątki od nich też powinny być jasno określone.
- Każde pokolenie powinno potwierdzić podstawy Ładu Rodzinnego ustalone przez założycieli.
- System Ładu Rodzinnego powinien mieć oddzielne i wzajemnie zrównoważone części – tworzącą reguły, wykonawczą i arbitrażową.
- Bardziej efektywna jest konfederacja klanów niż oparcie na modelu scentralizowanej federacji – model szwajcarski, a nie sowiecki. Pozwala to na redukcję ryzyka wewnętrznych wojen, które potrafią zrujnować

³⁴ Własna modyfikacja zasad zawartych w James E. Hughes, *The Compact Among Generations*, str. 121, New York 2007