

rewolucyjnych. Przydatną techniką opartą na podejściu systemowym jest mapowanie skutków rozważanych opcji decyzyjnych:

- **Kto** – zrobienie listy członków rodziny, którzy mogą być w największym stopniu objęci skutkami podejmowanej decyzji,
- **Co** – zrozumienie, jakie cele czy priorytety tych osób mogą być objęte skutkami decyzji,
- **Jaki zysk** – zrozumienie, jak w świetle powyższego mapowania może zachować się członek rodziny, aby odnieść korzyść osobistą?
- **Czy jest ryzyko** strat i czy stać na to rodzinę?

Jest to podejście wychodzące z ogólnego spojrzenia na rodzinę jako istniejący system, aby poprzez przewidywanie zmiany w zakresie więzi i aspiracji dojść do wyniku możliwie utrzymującego system w równowadze podczas procesu zmian. Należy pamiętać, że „lepsze jest wrogiem dobrego”, więc ruch do przodu nie powinien „rozbujać” systemu rodzinnego w sposób uniemożliwiający zmiany, w tym tę najważniejszą – sukcesję.

Zdaję sobie sprawę, że to trudne zadanie – przede wszystkim dla starszych pokoleń, które często uważają, że młodzi bez ich doświadczenia zrobią głupstwa, więc „lepiej zadecydować lepiej” – za nich. Jeśli sami mają kłopoty ze zrozumieniem, o co chodzi i jak to zrobić, to warto poprosić o pomoc kogoś z zewnątrz. Z drugiej strony doświadczenie mówi, że choćby młodzi bardzo naciskali, to bez zgody, współpracy i przekonania starszych nie dojdą sami do dobrych decyzji – nie tylko z powodu siły głosu, lecz z powodu silnego oporu wewnątrz rodziny, którego skutki mogą odbić się echem po latach.

## Nic nie uda się bez komunikacji

Większość porażek w procesie sukcesji biznesu rodzinnego ma swe źródła w nieefektywnej komunikacji. Rodziny komunikują się ze sobą bezwiednie – po prostu naturalnie i bez sztuczności. Komunikacja ta zwykle sprawdza się w codziennym życiu – w końcu jakoś te rodziny funkcjonują, jeśli życie doprowadziło je do etapu rozważania i przeprowadzania sukcesji. Jednak sukcesja jest zdarzeniem wyjątkowym. Tłem sukcesji jest nieuniknione odejście (w tym śmierć) i jednocześnie szansa dla nowego pokolenia. Emocje są wielkie i nadzwyczajne. Jak im sprostać, jeśli rodzinny system komunikacji nie jest gotowy do takich wyzwań? Na przykład z powodu restrykcyjnego zachowania,