

Tym razem przeczucie podpowiadało mi, że choć jeszcze długo planuję kierować firmą, to już dziś muszę znaleźć odpowiedź, jak zapewnić wielopokoleniowość.

Potrzebowałem zweryfikowania swoich przeczuć. Chciałem zderzyć swoje myśli z doświadczeniami z zewnątrz, żeby albo utwierdzić się w przekonaniu, że idea, którą mam w głowie jest słuszna, albo dowiedzieć się, że błędę. W takich sytuacjach zaczynam od poszukiwania wiedzy w literaturze polskiej i światowej.

Książka *Stawka większa niż biznes* Petera Maya i Adrianny Lewandowskiej o strategiach rozwoju firm rodzinnych świetnie się do takiego zderzenia nadaje. Znalazłem w niej wiele inspiracji. Oczywiście zanim im powiem „floor is yours”, muszę mieć pewność, że w tej sztafecie pokoleń przekazanie pałeczki odbędzie się w taki sposób, żeby firma ani przez chwilę nie była zagrożona.

Krótko mówiąc – chciałem poznać działanie mechanizmów, od których zależy udana sukcesja w biznesie. I ta książka jest jedną z najważniejszych pozycji dotyczących tego zagadnienia! Szczególnie wartościowe są praktyczne wskazówki dotyczące modeli zarządzania i rozwoju firmy, bo na ich tle wyraźnie widać, gdzie człowiek błędził, bazując jedynie na intuicjach.

Przeprowadzenie udanej sukcesji jest nie lada wyzwaniem. Trzeba to zrobić od razu dobrze, więc ciąży na „ojcach założycielach” duża odpowiedzialność, mnożą się wątpliwości, pojawiają się wahania. Na szczęście książka, którą właśnie czytam, nie zostawia nas samych z tymi problemami. Podsuwa pomysły, zmusza do myślenia, daje inspiracje. Pozwala sprecyzować zasady co do sposobu zarządzania firmą oraz tego, jak pomiędzy sobą – wewnątrz rodziny – dzielić obowiązki. A przecież sprawiedliwy ich podział i solidarne branie odpowiedzialności za przedsiębiorstwo na własne barki nie jest łatwe. To trudny i wymagający proces. Trudny zarówno dla tych, którzy te obowiązki przyjmują, ale także dla tych, którzy je dzielą. Trzeba brać pod uwagę indywidualne plany, emocje członków rodziny i z tymi wyzwaniami sobie radzić, rozładowywać napięcia i konflikty, delegować odpowiedzialność, pracować nad mentalnością, opanowywać kryzysy. I jeszcze być w tym wszystkim sprawiedliwym, tak by sukcesja była dodatkowym zastrzykiem energii dla firmy, by czyniła ją lepszą,

silniejszą. Czasem konieczne są trudne decyzje, gdy trzeba być twardym i wymagającym wobec członków własnej rodziny. Ale innej drogi nie ma. Ci, którzy odnieśli sukces w biznesie wiedzą, że często trzeba wiosłować pod prąd. Jest trudniej, ale zmierzamy tam, dokąd chcemy zmierzać, a nie w miejsce, w które znieśie nas nurt rzeki.

Wtedy właśnie możemy ćwiczyć własną asertywność, sztukę mówienia: „nie”. Bo oprócz optymistycznej wiary, że wraz z kodem DNA przekazaliśmy sukcesorom gen biznesu, musimy mieć w sobie siłę podejmowania trudnych decyzji i ustalania priorytetów.

Na szczęście autorzy książki *Stawka większa niż biznes* pokazują, że rodzinny charakter przedsiębiorstwa wcale nie musi być obciążeniem firmy. Przeciwnie! Częściej będzie jego siłą, zbudowaną na sumie doświadczeń właściciela i jego rodziny. Każdy wnosi przecież jako aport swoje wartości, swoje doświadczenia, cechy osobowości, własną kulturę pracy.

Czarny sen: „ojciec buduje, syn utrzymuje, wnuczek rujnuje”, pobrzmiwa na kartach książki tylko jako memento, rodzaj ostrzeżenia, by nie schodzić z raz obranego kursu. Przypomina, że zasady zdrowego prowadzenia biznesu są zasadami dla wszystkich, bez względu na więzy rodzinne.

Przenikanie się dwóch światów: rodziny i biznesu, jest dobrze zanalizowane na łamach tej książki. Czasem wystarczy mądre postawienie jakiejś kwestii albo zgrabna teza np. „Dziel sukces, nie władzę”, by na chwilę się zatrzymać, zastanowić i zapytać samego siebie: a właściwie to jak ja sam to robię?

Adrianna Lewandowska i Peter May oczywiście nie dają gotowych recept, które sprawdzą się w każdym biznesie. Nie ma takich rozwiązań, które można zastosować w skali jeden do jednego zawsze i wszędzie. Ta książka nie jest urządzeniem do nawigacji, które wskaże nam jedną, tę najlepszą, drogę. Każdy przypadek jest odmienny, do każdego będzie miała zastosowanie inna strategia indywidualna. I ta pożyteczna pozycja książkowa na pewno ułatwi jej przygotowanie. Szczególnie że autorzy mocno akcentują starą, ale jakże istotną prawdę, iż każda strategia jest tak dobra jak jej realizacja.