

# Firmy rodzinne jako inkubatory „organizacji dynamicznych”

Piotr Kaczmarek-Kurczak

*Celem niniejszego artykułu jest analiza cech, jakimi charakteryzują się firmy rodzinne i ocena ich potencjału jako inkubatorów tzw. organizacji dynamicznych (Galbraith i in. 2001). Podsumowaniem wniosków zaprezentowanych w artykule jest stwierdzenie, że głównymi problemami w przekształceniu firmy rodzinnej w organizację dynamiczną mogą być problemy związane ze zmianą filozofii organizacyjnej w chwili przejścia kontroli nad firmą przez drugą generację właścicieli oraz problem nierówności uczestników organizacji (członków i nieczłonków rodziny) w dostępie do informacji i podejmowaniu decyzji. Jednak firmy rodzinne, ze względu na silny system wartości oraz stabilność struktury właścicielskiej, mogą być dobrym punktem startu w rozwoju organizacji dynamicznych.*

## 1. Wprowadzenie

Od kilkunastu lat trwa dyskusja na temat kierunków rozwoju organizacji w świetle zmian społecznych, a przede wszystkim technologicznych, w jakich przyszło im się rozwijać we współczesnym świecie. Jednym z kierunków poszukiwań teoretycznych jest koncepcja tzw. dynamicznych organizacji. Pojęcie wprowadzone i popularyzowane przez Jaya R. Galbraitha (Galbraith 1977) identyfikowane jest obecnie nieco szerzej niż pierwotnie definiował to autor – jako określenie organizacji, która jest zdolna do szybkich zmian i dostosowań do rynku, opiera się w swoim działaniu przede wszystkim na podsystemie społecznym oraz wykorzystuje jako główne źródło wzrostu kapitał społeczny i intelektualny (Peterson i Mannix 2003). Organizacja taka definiowana jest przede wszystkim jako **grupa**, a nie **struktura**.

Rozróżnienie pomiędzy grupą a strukturą jest bardzo istotne. W początkach zarządzania organizacje miały być zbiorem formalnych więzi łączących jednostki. Więzy nieformalne uznawano nie tylko za nieistotne, ale nawet za zbędne lub niebezpieczne. Tego rodzaju myślenie wywodziło się rzecz jasna z koncepcji zaczerpniętych od Webera i zakotwiczenia nowo rodzącego się zarządzania w biurokracji. Jednak w miarę upływu lat czynniki społeczne zaczęły odgrywać coraz istotniejszą rolę, objawiając się najpierw w badaniach i koncepcjach określanych w zarządzaniu jako *human relation*, a później w badaniach nad znaczeniem kultury organizacyjnej. Kultura organizacyjna

weszła na trwałe do kanonu koncepcji zarządzania, nie sposób jednak nie zauważyć, że punkt ciężkości przez wiele dziesięcioleci spoczywał raczej na rozwiązaniach skoncentrowanych na tworzeniu i rozwijaniu więzi formalnych. Elastyczność organizacyjna była uznawana za element formowany głównie przez strategię (Brown i Eisenhardt 1998) lub projektowanie systemów organizacyjnych i struktur (Ashkenas i in. 1995).

Rewolucja informatyczna poprzez obniżenie wielu barier wejścia oraz kosztów organizacyjnych doprowadziła w wielu sektorach do bardzo szybkich i dynamicznych zmian, na ogromną skalę wprowadzając środowisko firm w stan hiperkonkurencji (D'Aveni 1994) i zmuszając je do działania na krawędzi chaosu organizacyjnego (Brown i Eisenhardt 1998). Dlatego w początkach XXI w. zaczęto rozwijać propozycje np. organizacji bez granic – *boundaryless organization* (Ashkenas i in. 1995); tzw. kinetycznej organizacji (Fradette i Michaud 1998); firmy elastycznej (Volberda 1998) i organizacji adaptacyjnych (Haeckel 1999; Fulmer 2000). Mimo wielu różnic, zasadniczą częścią wspólną przytoczonych modeli jest oparcie się na pojęciach zaczerpniętych z teorii złożoności (Maguire i McKelvey 1999) oraz postrzeganie organizacji jako systemów ekologicznych (Burns i Stalker, 1961).

Wejście koncepcji zarządzania wiedzą do głównego nurtu literatury zarządzania w latach 80. i 90. (zob. Takeuchi i Nonaka 2000) i kapitału intelektualnego (zob. Edvinsson i Malone 2001) wpłynęło dość istotnie na wzrost zainteresowania przede wszystkim potencjałem społecznym organizacji. Ważnym wydarzeniem na tej drodze był również projekt „organizacji inteligentnej” upowszechniony przez Petera M. Senge (Senge 1998). W jego rozumieniu źródłem adaptacyjności organizacji powinna być zdolność organizacji do uczenia się powstała na poziomie każdego pracownika i rozwinięta na poziomie grupy, zespołu i całej organizacji. Wraz z rozwojem koncepcji organizacji inteligentnej upowszechniać się zaczęło pojęcie kapitału ludzkiego jako głównego elementu odpowiedzialnego za wzrost i rozwój firmy.

Pojawienie się Internetu, a następnie nowych technologii komunikacyjnych dość wyraźnie zmieniło układ sił wewnątrz i na zewnątrz firm. Więzi społeczne przestały być ograniczane dotychczasową barierą czasu i miejsca. Rewolucja, jaką zapewniły telefony komórkowe i Internet, sprawiła, że społeczności mogły się rozwijać niezależnie od aktualnego miejsca pobytu swoich członków, więzi nie były zrywane poprzez fakt czasowego rozejścia się członków grupy. Z perspektywy organizacji oznaczało to dość ważne konsekwencje – pracownicy znajdujący się w organizacji nie byli już czasowo izolowani i poddani jedynie bodźcom dostarczonym przez organizację. W rzeczywistości zewnętrzna dynamika społeczna wypełniła współczesne organizacje. Pracując, ludzie pozostają wciąż w stałym kontakcie ze swoimi przyjaciółmi, znajomymi i bliskimi, działają na znacznie większej liczbie frontów niż do tej pory. W trakcie pisania e-maila do klienta równocześnie śledzą wymianę poglądów na komunikatorze, otrzymują SMS-y, przeglądają

strony internetowe i fora. Poszukują odpowiedzi na swoje pytania nie tylko wśród tych, którzy przebywają w ich fizycznym sąsiedztwie, ale także tych, do których mają dostęp za pośrednictwem środków technologicznych. Mogą liczyć na stały kontakt i wsparcie nie tylko kolegów w pracy, ale bardzo często również rodziny, przyjaciół i znajomych ze świata wirtualnego. Dlatego współczesny świat organizacji to nie tylko „radzenie sobie z ludźmi”, ale coraz częściej „wykorzystywanie relacji społecznych”.

Obecnie pojęcie organizacji dynamicznych jest powiązane z pojęciem „organizacji przyszłości” (Hesselbein i in. 1997; Hamel i Breen 2008), w którym elastyczność organizacyjna i zdolność do szybkiej adaptacji używana jest dzięki elastyczności sieci społecznych. Jednak określenie „organizacja przyszłości” jest dość niezgrabne, bo organizacją przyszłości na pewno była też firma Forda w 1913 r. Dlatego dla uproszczenia w niniejszym tekście zastosowano określenie „dynamicznej organizacji” (w obecnych badaniach używa się też określeń: „organizacja 2.0”, „przedsiębiorstwo 2.0”, „organizacja społeczna”, „organizacja macierzowa 2.0” itp.), ponieważ w nim wykrystalizowało się co najmniej kilka założeń charakterystycznych dla obecnej polemiki na temat kierunków rozwoju organizacji.

## 2. Cechy organizacji dynamicznych

Jakie są główne cechy **organizacji dynamicznych (OD)**? Przede wszystkim organizacje dynamiczne to firmy zdolne do szybkich zmian wraz z pojawianiem się zmian w ich otoczeniu, zdolne nie tylko do szybkiego wzrostu, ale też szybkiego zwijania działalności w razie potrzeby. Organizacji dynamicznej nie można wprost identyfikować z tzw. gazelą biznesu. Firma dynamiczna nie musi bowiem wcale szybko rosnąć. Jej cechą szczególną jest raczej tempo (dynamika) przystosowania do nowych okoliczności (Peterson i Mannix 2003). Szybki wzrost może być oczywiście konsekwencją zdolności organizacji dynamicznej do wykorzystywania szans rynkowych, ale nie jest jej cechą konstytutywną. Znacznie ważniejszą cechą jest zdolność do przebudowy własnego modelu działania – w tym redukcja skali działalności lub zmiana profilu działania (Dyer i Shafer 1999).

Zgodnie ze znanym stwierdzeniem Darwina, według którego przetrwają nie najsilniejsi, ale „najlepiej przystosowani” (*fittest*), organizacje dynamiczne poszukują nie wzrostu w sensie rozwoju skali działalności, ale rozwoju w postaci wynajdywania okazji rynkowych, zasobnych nisz przeoczonych przez konkurencję, tworzenia lepszych rozwiązań konkretnych problemów. Firmy dynamiczne szukają cały czas luzu – można powiedzieć, że realizują strategię „błękitnego oceanu”, ale nie poprzez porzucanie dotychczasowych rynków na rzecz nowych, ale poprzez przededefiniowanie warunków gry. Jeśli dany rynek jest zdominowany przez uniwersalnie zorientowaną i znacznie większą konkurencję, OD stają się mniejsze i operują w obszarach, w których gigant rynkowy się „nie zmieści”. Jeśli rynek pozbywa się gigantów,

zagęszczając konkurencję wśród specjalistycznie zorientowanej „drobnicy”, OD rosną, starając się rozwijać rozwiązania integrujące wiele potrzeb i grup odbiorców.

Zasadniczym elementem firm dynamicznych jest radykalne przestawienie filozofii działania z oparcia się na zasobach na maksymalne wykorzystanie kapitału ludzkiego i intelektualnego (Dyer i Schafer 2003). „Paliwem” firm dynamicznych jest ponadprzeciętne zaangażowanie pracowników i posunięte do granic możliwości wykorzystanie kapitału intelektualnego (Smith i Dickson 2003). Można byłoby stwierdzić, że tego rodzaju podejście nie jest w zarządzaniu niczym nowym, wszak już od dzieł Takeuchiego i Nonaki (2000) wiedza stała się nowym totemem organizacyjnym, a współcześnie chyba nie ma firmy, która stwierdziłaby, że nie interesuje się tym tematem lub nie korzysta z jakichś form zarządzania wiedzą. Jednak w przypadku firm dynamicznych jest to nie tyle koncepcja co aksjomat (Dyer i Shafer 1999: 148).

Stałym elementem firm dynamicznych jest nieco odmienny sposób definiowania celów działania organizacji. Firmy dynamiczne koncentrują się na zapewnieniu ponadprzeciętnych korzyści (niekoniecznie w postaci bezpośrednich zysków finansowych) swoim udziałowcom, rozumianym nie tylko jako pracownicy i właściciele, ale również jako „pośredni udziałowcy”, czyli członkowie sieci, w których pracownicy i właściciele uczestniczą. Elementem umożliwiającym firmom dynamicznym tak intensywne wykorzystanie kapitału ludzkiego jest właśnie silna identyfikacja pracowników z firmą, która nie jest jednak dla nich strukturą formalną, ale grupą, w której nie tylko pracują, ale również żyją i się rozwijają (Galbraith i in. 2001). Firmy dynamiczne wytwarzają wartość, która płynnie rozchodzi się w otoczeniu, dostarczając wiedzy innowacji, emocji, zasobów finansowych itp. nie tylko właścicielom i pracownikom, ale w różnym stopniu powiązanych z nimi ludziami. Organizacje te nie są „zamknięte” w sensie ich relacji z otoczeniem, ale są częścią ekosystemu. Czasem do tego stopnia, że upadek organizacji nie oznacza klęski, ponieważ ludzie, pomysły idee przepływają gdzie indziej. Firmy się zmieniają, a generowane wartości nie.

Podstawowym celem organizacji dynamicznych jest generowanie wartości w postaci strumienia wiedzy przekładającego się na produkty i usługi. Jeżeli grupy zorientują się, że niemożliwe jest zrealizowanie tego celu razem (np. w sytuacji kurczenia się dotychczasowego rynku, w którym nie ma zapotrzebowania na konkretne produkty lub usługi), wtedy rozchodzą się, każda z nich próbuje zrealizować swoje cele osobno na innych rynkach, z innymi produktami, w innym regionie lub w innej konfiguracji.

Firmy dynamiczne w ciekawy sposób radzą sobie z nieuchronnym zjawiskiem spadku zaangażowania i jakości podejmowania decyzji wraz ze wzrostem organizacji – rozwijają się przez „pączkowanie”. Zespoły pozostają stosunkowo niewielkie, organizacja staje się koalicją grup. W przypadku firm produkcyjnych oznacza to tworzenie klastrów wyspecjalizowanych zakładów najczęściej pozostających w niewielkiej odległości, po to by obniżyć

koszty transportu komponentów i usprawnić komunikację (jak np. w klastrach przemysłowych W.L. Gore – firmy, która stworzyła materiał Goretex). Dzięki niewielkim rozmiarom i małym odległościom między zakładami zachowuje się dużą spójność wewnętrzną grup, mimo ich dużej liczebności (Hamel i Breen 2008).

Inną cechą szczególną firm dynamicznych jest to, że w znacznie szerszym zakresie korzystają z grupowego modelu podejmowania decyzji. Inną rolę pełnią w niej liderzy. Nie są kierownikami w rozumieniu zarządzania klasycznego, a bardzo często nawet ich władza formalna jest bardzo słaba. Jeżeli nie umieją przekonać współpracowników do jakiejś koncepcji, nie są w stanie zrealizować swojego pomysłu (jak np. w Google, zob. Hamel i Breen 2008). Cechy organizacji dynamicznych i różnice między nimi a organizacjami klasycznymi zostały przedstawione w tabeli 1.

Cecha	Organizacja dynamiczna	Organizacja klasyczna
Forma więzi organizacyjnych	Grupa	Struktura
Rodzaj więzi	Więzi personalne	Więzi formalne
Zadania lidera	Koordynator	Kierownik
Źródło władzy	Pozycja w grupie	Pozycja w strukturze
Styl podejmowania decyzji	Grupowy	Autorytarny lub konsultatywny
Sposób określania zadań	Role w grupie i w procesie pracy	Stanowiska w strukturze władzy
Wyznaczanie celów organizacji	Konsensus organizacyjny	Cele wyznaczone przez osoby na szczycie hierarchii
Pozycja pracownika	Podmiot zarządzania	Przedmiot zarządzania
Organizacja pracy	Procesowa	Funkcjonalna i procesowa

Tab. 1. Cechy organizacji klasycznych i dynamicznych. Źródło: opracowanie własne.

Ważną różnicą jest korzystanie w znacznie większym stopniu z ról organizacyjnych. Role organizacyjne to zbory zadań definiowane w konkretnym procesie pracy lub komunikacji. Role są zmienne w zależności od ciągłych zmian w samym procesie, tak samo jak zmieniać się może obsada ról organizacyjnych. Ludzie nie są przypisani do konkretnych stanowisk, ale pełnią różne role w zależności od swoich umiejętności i aktualnej dyspozycji (Galbraith 2008). Wykonawcy pewnych ról z czasem ulepszają swoje umiejętności i coraz chętniej są zapraszani do realizacji danej roli w kolejnych procesach wraz z tym, jak rośnie ich doświadczenie i zaufanie, jakim darzą ich współpracownicy. Dlatego ścieżki awansu w firmach dynamicznych mają charakter bardziej poziomy niż pionowy, polegają nie tyle na zwiększaniu władzy formalnej ile na pozyskiwaniu coraz bardziej odpowiedzialnych ról w kolejnych procesach, coraz większego autorytetu wśród współpracowników, rosnącym zróżnicowaniu zadań (Thomas-Hunt i Phillips 2003).

### 3. Firmy rodzinne jako organizacje dynamiczne

Jak w tej sytuacji można ocenić potencjał firm rodzinnych jako potencjalnego punktu wyjścia dla tworzenia firmy dynamicznej? Na pierwszy rzut oka zdecydowana większość cech firm rodzinnych zdaje się zaprzeczać modelowi organizacji dynamicznych. Pierwsza trudność pojawia się na poziomie strategicznych celów przedsiębiorstwa.

Po pierwsze firmy rodzinne skłonne są do dwojakiemu rodzaju zachowań. Część przedsiębiorców rodzinnych skoncentrowana jest na interesach rodziny, traktując firmę jako narzędzie ich realizacji. Część przedsiębiorców z kolei traktuje interesy firmy jako priorytetowe, uznając realizację interesów rodziny jako zależną od sukcesu firmy (Ward 1987). Różnica tkwi w tym, gdzie spoczywa punkt ciężkości: na rodzinie czy na firmie. Co ciekawe, wygląda na to, że firmy, które próbują realizować w sposób zrównoważony **oba** cele jednocześnie (zaspokajać interesy rodziny i zaspokajać cele biznesowe), najgorzej się sprawdzają w realizacji celów zarówno ekonomicznych, jak i pozaekonomicznych stawianych im przez właścicieli (Vadnjal 2008). Najprawdopodobniej w tego rodzaju firmach któraś z opcji zaczyna w końcu dominować, wyrывая je z pułapki niskiego poziomu satysfakcji decydentów.

Po drugie powyższym podziałom towarzyszy również inny zestaw wartości i cech przedsiębiorców rodzinnych. W pierwszym przypadku praca w firmie jest traktowana jako zajęcie dostarczające środków do samorealizacji członków rodziny. W drugim – praca w firmie jest samorealizacją (Singer i Donahu 1992). W pierwszym przypadku rozwijanie cech niezbędnych do prowadzenia biznesu będzie motywowane zewnątrz – poprzez konieczność utrzymywania firmy na pożądanym poziomie skuteczności. W drugim – rozwijanie cech przedsiębiorczych będzie wynikać z wewnętrznych aspiracji członków rodziny, dążących do ciągłego udoskonalania rodzinnego dzieła.

Patrząc z perspektywy projektu dynamicznego przedsiębiorstwa, nie ma wątpliwości, że druga z filozofii działania – skoncentrowana na firmie jako dziele, w którym członkowie rodziny mogą się wykazać najlepszymi swoimi cechami – jest najbliższa ideałom firm dynamicznych. Firmy drugiego rodzaju są bardziej predestynowane do adaptacji i wzrostu, który nie będzie ograniczany przez partykularyzm interesów rodziny i stojące za tym ograniczone ambicje (Dunn 1995). Ponadto firmy drugiego rodzaju będą mniej skłonne nagiąć potrzeby firmy do cech i umiejętności członków rodziny zajmujących różne stanowiska, a bardziej będą skłonne powierzać członkom rodziny stanowiska wtedy, gdy na nie naprawdę zasłużą lub będą sprawiali wrażenie, że zdołają im podołać, co oznacza wyższy poziom merytokracji, stanowiący ważny aspekt projektu firmy dynamicznej (Thomas-Hunt i Phillips, 2003; Hamel i Breen 2008, Galbraith i in. 2001).

Z perspektywy firmy dynamicznej ta wewnętrzna motywacja członków rodziny może okazać się prawdziwym błogostawieństwem. Członkowie

rodziny, reprezentujący silny i spójny system wartości ukierunkowany na cele biznesowe, mogą stanowić szkielet organizacji dynamicznej, zapewniając jej lojalne kadry na różnych poziomach zarządzania już w bardzo wczesnym stadium jej rozwoju. Istotną rolę musi odgrywać tutaj koncentracja na ciągłym generowaniu strumienia wartości – członkowie organizacji gromadzą się pod skrzydłami firmy po to, by wydobyć z siebie to, co najlepsze i uzyskać za swój wysiłek jak najwyższą cenę. Warto zwrócić uwagę, że wiele wielkich koncernów w swoich początkach kierowało się właśnie takim nastawieniem (Apple, Google, Macromedia – obecnie wchłonięta przez Adobe itd.). Zaangażowanie i pewna dawka idealizmu traktowane są w tej chwili jako równie ważne paliwo innowacyjnego i dynamicznego biznesu jak umiejętności, wiedza czy doświadczenie. Silne wartości rodzinne mogą bez wątpienia stanowić inkubator rozwoju dynamicznej i adaptacyjnej kultury organizacyjnej (Boisnier i Chatman 2003).

Jednak gdy analizuje się możliwości przekształcenia firmy rodzinnej w organizację dynamiczną, pojawia się kolejny problem. Porównując oba rodzaje firm rodzinnych (nastawione na rodzinę i nastawione na biznes), można dostrzec różnice, które pojawiają się na poziomie planowania strategicznego. Przedsiębiorstwa nastawione na zaspokajanie interesów rodziny są znacznie bardziej konserwatywne w planowaniu rozwoju i dużo bardziej skoncentrowane na poszukiwaniu stabilności (Donckels i Froehlich 1991). Oznaczać to może, że w sytuacji, gdy planowanie wymaga podjęcia ryzyka i zasadniczych zmian w sposobie prowadzenia działalności, w firmach tego rodzaju może wręcz dojść do załamania zdolności do planowania strategicznego (Ward 1987).

Niestety współczesna literatura nie udziela w pełni jasnej odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób zostają ukierunkowane ambicje przedsiębiorców rodzinnych i co sprawia, że część rodzin skupia się na rozwoju firmy, część zaś używa firm do zaspokajania potrzeb rodziny. Być może pewną rolę odgrywa tutaj zmiana pokoleniowa zarządzających firmami rodzinnymi, a tego rodzaju zmiany ambicji są wynikiem naturalnego cyklu rozwoju firm rodzinnych (Duh i in. 2009). Studium badawcze Westhead i Howorth (2006) wykazało, że firmy zarządzane przez pierwsze pokolenie przedsiębiorców i przedsiębiorstwa o niskim udziale menedżerów będących członkami rodziny były mniej skłonne głosić, że „cele rodziny mają pierwszeństwo w stosunku do celów biznesowych”. Może być to spowodowane tym, że w pierwszej generacji przedsiębiorstw rodzinnych właściciel jest na ogół również założycielem firmy i kwestie rozwoju przedsiębiorstwa dominują w podejmowaniu przez niego decyzji, a zaangażowanie rodziny w sprawy firmy może być raczej ograniczone. Jednak wraz ze wzrostem przedsiębiorstwa i pokonaniem początkowych trudności z utrzymaniem się na rynku, rodzina może wymuszać zwracanie większej uwagi na wspieranie udziału krewnych w działalności przedsiębiorstwa (Gersick i in. 1997), a kolejne generacje decydentów mogą się skupiać na zaspokajaniu interesów rodziny w większym stopniu niż poprzednio (Dyer i Handler 1994).

Co ciekawe, w przypadku większych firm rodzinnych notowanych na giełdzie, które w pierwszym okresie swojego rozwoju charakteryzowały się dość dużą dynamiką, również można zauważyć przyhamowanie tempa rozwoju po przekazaniu ich w nowe ręce. Według licznych obserwacji firmy rodzinne przekazywane w ręce krewnych założyciela nie tylko wykazywały spadek wartości akcji w porównaniu z firmami powierzonymi osobom niespokrewnionym z założycielem (Smith i Amoako-Adu 1999; Perez-Gonzales 2006), ale również spadek innych wskaźników efektywności przedsiębiorstwa (Bennedsen i in. 2006) w tym rentowności (Morck i in. 2000; Villalonga i Amit 2006). Tęgo rodzaju zjawisko można, być może, wyjaśnić opisywanym wcześniej zjawiskiem zmiany pokoleniowej i wysuwaniem się na pierwszy plan w miejsce dotychczasowej prorozwojowej postawy założyciela bardziej konserwatywnych i szukających stabilności postaw członków rodziny, nastawionych raczej na obronę zdobytych pozycji niż na dalszą ekspansję. Niektóre analizy wskazują dla przykładu, że większe firmy rodzinne przekazywane w ręce drugiej generacji rodzinnych decydentów bardziej skupiają się na konsolidacji przedsiębiorstwa i podnoszeniu parametrów związanych z utrzymaniem jego pozycji rynkowej (McConaughy i in. 1998).

Warto zauważyć, że powyższe uwagi odnoszą się przede wszystkim do firm dużych. W przypadku firm mniejszych zjawiska tak znacznego spadku efektywności firmy po przejęciu ich przez drugą generację przedsiębiorców rodzinnych raczej się nie obserwuje (Diwisch i in. 2009). Można to tłumaczyć tym, że firmy duże są tymi, które przeżyły fazę gwałtownego rozwoju w okresie, w którym były kierowane przez założyciela. Zmiana na stanowisku zarządzającego firmą na ogół kończyła się wyraźniejszym spadkiem ambicji prorozwojowych w sytuacji, gdy do głosu dochodzili następcy niepodzielający ambicji założyciela. Dlaczego taki efekt nie następował w przypadku przejęcia sterów przedsiębiorstwa przez osobę niespokrewnioną z założycielem? Najprawdopodobniej dlatego, że osoby przychodzące z zewnątrz nie były zorientowane na interesy rodziny i również mogły podzielać tendencję do kontynuowania szybkiego wzrostu, zamiast konsolidacji zysków i umacniania pozycji rynkowej.

W przypadku firm mniejszych fakt, że nie zwiększały one dynamicznie zatrudnienia i obrotów, mógł oznaczać, że albo ich sytuacja rynkowa nie pozwalała na taki wzrost (nisza), albo założyciele nie wykazywali ambicji do szybkiego rozwoju przedsiębiorstwa. Nie wszyscy przedsiębiorcy bowiem wykazują chęć do rozwijania przedsiębiorstwa poza pewne granice (Ambrose 1985). Znacząca część przedsiębiorców nie ma zamiaru rozwijać przedsiębiorstwa poza pewne ramy wyznaczane przez ich osobiste cele życiowe, obawiając się, że taki wzrost może negatywnie wpłynąć na realizację ich życiowych ambicji lub może stać w sprzeczności z ich celami i przekonaniem (Winklund i in. 2003). W takich warunkach przejęcie firmy przez następców nastawionych na kontynuację działania firmy i nastawionych przede wszystkim



kim na zaspokajanie potrzeb rodziny nie zmieni istotnie filozofii działania przedsiębiorstwa, a w rezultacie nie odbije się w znaczący sposób na jego wynikach.

Innym istotnym problemem stojącym na przeszkodzie w rozwoju firmy rodzinnej jako firmy dynamicznej może być kwestia sposobu sprawowania władzy oraz podziałów wewnętrznych na insajderów i autsajderów w procesach podejmowania decyzji. W firmach rodzinnych w większości przypadków istnieje podział pomiędzy członkami rodziny i osobami spoza rodziny w dostępie do informacji i we wpływie na decyzje strategiczne. Członkowie rodziny na ogół, dzięki swojemu uczestnictwu w pozaorganizacyjnej sieci komunikacyjnej, szybciej dowiadują się o istotnych zmianach strategii przedsiębiorstwa i do pewnego stopnia mają na nie wpływ (Kets de Vries 1996). W oczywisty sposób wyłącza to osoby spoza rodziny z komunikacji, czyniąc z nich przedmiot, a nie podmiot zarządzania. Taka sytuacja z założenia uniemożliwia pojawienie się silnego zaangażowania w sprawy firmy i poczucia współwłasności, jaka charakteryzuje organizacje dynamiczne. W dużym stopniu uniemożliwia również wprowadzenie grupowego stylu podejmowania decyzji, jako że decydentami w tej sytuacji nie są osoby, które mają największe znaczenie w procesach zachodzących w przedsiębiorstwie lub są darzone największym szacunkiem przez pracowników, ale osoby po prostu spokrewnione ze sobą.

Ward (1987) stwierdza, że zanalizowane przez niego przedsiębiorstwa zorientowane na zaspokajanie interesów rodziny posiadały raczej sztywne i scentralizowane sposoby podejmowania decyzji, z konsultacjami z członkami rodziny najważniejszych decyzji. Również w analizach Hoy i Verser (1994) można dostrzec zdominowanie polityki przedsiębiorstw o nastawieniu prorodzinnym przez ścierające się aspiracje pozostających poza firmą członków rodziny interesy kadry zarządzającej i oczekiwania właścicieli, a praktycznie minimalny wpływ pracowników. Coraz bardziej demokratyczne struktury, jakimi są organizacje dynamiczne, mają w takich warunkach bardzo ograniczone możliwości rozwoju. Nawet w przypadku, gdy założyciel firmy stworzy warunki dla rozwoju organizacji dynamicznej, kolektywizm organizacji dynamicznej i jej wewnętrzna struktura społeczna mogą zostać zburzone po przejęciu firmy przez drugą generację właścicieli i wkroczenie na teren przedsiębiorstwa interesów rodzinnych. Nie każdy założyciel firmy rodzinnej jest w stanie dać założonej przez siebie organizacji tak dużą wewnętrzną autonomię jak William Gore i nie każdy jest zdolny oddać władzę w firmie rodzinnej demokratycznie wybranemu przez pracowników prezesowi jak Robert Gore w 2005 r. w ręce Teri Kelly (Hamel i Breen 2008).

Firma W. L. Gore & Associates zresztą jest dobrym przykładem na to, w jaki sposób uniknąć tego rodzaju pułapki. W demokratycznie i proinnowacyjnie zorientowanym przedsiębiorstwie, jakim była firma Gore w latach 60., droga syna i następcy założyciela (Roberta) nie wiodła poprzez szczeble

korporacyjnej kariery, ale poprzez wykształcenie akademickie w dziedzinie chemii. Dopiero po uzyskaniu doktoratu z chemii Bob Gore zaczął pracować w firmie ojca jako „szeregowy” naukowiec i dokonał przełomowych odkryć w dziedzinie poprawy parametrów polimerów, które obecnie stanowią trzon produktów firmy. Poprzez wkład w tworzenie wartości firmy zdobył zaufanie i uznanie współpracowników, co przygotowało go do przejęcia przywództwa w firmie z rąk ojca w 1976 r. W ten sposób idee założyciela i jego wizja firmy skoncentrowanej na rozwoju została najpierw przyswojona przez następcę, a następnie kontynuowana przez pochodzących już z wyborów następców (Hamel i Breen 2008).

Kolejnym problemem ograniczającym możliwość przekształcenia firm rodzinnych w organizacje dynamiczne jest kwestia nastawienia do wiedzy. Jak wskazują badania (Cromie i in. 1995), w firmach rodzinnych przykładą się znacznie mniejszą wagę do regularnego formalnego wykształcenia menedżerskiego niż w firmach nierodzinnych. Jest to ponownie związane najczęściej z przekazywaniem przez założyciela określonego podejścia do przedsiębiorczości. Kierujący firmami rodzinnymi albo przejęli je z rąk swoich rodziców (na ogół bez względu na posiadane wykształcenie, niejednokrotnie również nie w drodze stopniowego przekazywania władzy, ale w wyniku dość szybkiego transferu władzy spowodowanego przez okoliczności zewnętrzne – Duh i in. 2009), albo sami je stworzyli, najczęściej również nie przygotowując się do tego specjalnie pod względem wiedzy menedżerskiej. Dlatego prawdopodobnie stosunkowo mniejszy respekt żywią do formalnego wykształcenia, w większym stopniu ceniąc cechy osobiste i doświadczenie. Również w porównaniu z innymi firmami w firmach rodzinnych można zaobserwować dużo niższą skłonność do wynajmowania profesjonalnych menedżerów spoza rodziny, głównie z powodu niechęci założycieli firmy do zrzeczenia się kontroli (Davis i Harveston 1999; Boeker i Kari-chalil 2002) oraz znacznie większej niechęci do dzielenia się wiedzą na temat sposobu działania przedsiębiorstwa (Gersick i in. 1997).

#### 4. Wnioski

Jak widać z przytoczonej literatury, w przypadku firm rodzinnych istnieje co najmniej kilka problemów stojących na przeszkodzie w przekształcaniu firmy w organizację dynamiczną. Różnice i podobieństwa między organizacjami dynamicznymi a firmami rodzinnymi pokazuje tabela 2.

Spśród widocznych problemów w przekształceniu firmy rodzinnej w organizację dynamiczną jednym z najistotniejszych jest kwestia sposobu sprawowania władzy. Firmy dynamiczne najczęściej powstają z łączenia swoich sił przez jednostki o podobnych poglądach na rozwój (Smith i Dickson 2003), poszukujących miejsca do zrealizowania swoich ambicji i ujawnienia swojego potencjału (zob. Microsoft, Apple, idea „firmy-akademii” w Google’u, „Disneya nowej generacji” w przypadku Pixara itd.). W firmach rodzinnych

pozycja właściciela i jego dążenie do stabilizacji mogą być tak silne, że uniemożliwiają powstanie niezbędnej „chemii”. Autorytarny i konsultatywny tryb sprawowania władzy, o ile nawet nie musi stanowić przeszkody w początkowej fazie rozwoju organizacji dynamicznej, o tyle z całą pewnością prędzej czy później może się stać przeszkodą w rozwijaniu poczucia odpowiedzialności za organizację, więzi grupowych i zaangażowania.

Cecha	Organizacja dynamiczna	Firma rodzinna
Forma więzi organizacyjnych	Grupa	Rodzina i struktura
Rodzaj więzi	Więzi personalne	Więzi personalne i formalne
Zadania lidera	Koordinator	Kierownik i koordinator
Źródło władzy	Pozycja w grupie	Pozycja w rodzinie
Styl podejmowania decyzji	Grupowy	Na ogół autorytarny lub konsultatywny
Sposób określania zadań	Role w grupie i w procesie pracy	Role w rodzinie i miejsce w strukturze
Wyznaczanie celów organizacji	Konsensus organizacyjny	Cele wyznaczone przez osoby na szczycie hierarchii
Pozycja pracownika	Podmiot zarządzania	Przedmiot zarządzania
Organizacja pracy	Procesowa	Funkcjonalna i procesowa

Tab. 2. Porównanie cech organizacji dynamicznych i firm rodzinnych. Źródło: opracowanie własne.

Rozwiązaniem tego problemu może być stopniowe wprowadzanie płaskiej i skoncentrowanej na procesach struktury o rozwiązaniach pozwalających zaistnieć w strukturze organizacji jednostkom cieszącym się zaufaniem i będącym naturalnymi liderami grupy. Aby jednak taka organizacja nie pogrążyła się w anarchii, konieczne jest stworzenie prostego, ale przejrzystego systemu zasad i wartości, które mogłyby stworzyć ramy dla rozwoju. Zasady te nie powinny być jednak ukierunkowane na interesy rodzinne ani nawet na pozycję firmy jako takiej, ale na realizację zewnętrznych zamierzeń. Zasady te powinny przyznawać te same prawa członkom rodziny i oddawać w ich ręce zasoby w miarę wnoszenia przez nich konkretnego wkładu w generowanie wartości przez firmę. Założyciele firmy powinni być też gotowi w odpowiedniej chwili powierzyć firmę w ręce osób niespokrewnionych (przy zachowaniu kontroli właścicielskiej), aby zapewnić ciągłość przekazywania tych zasad i wartości, jeżeli członkowie rodziny nie okażą się zdolni do bezpośredniego zarządzania firmą.

Czy zatem firmy rodzinne mogą się stać organizacjami dynamicznymi? Jak najbardziej, jak świadczy o tym przykład firmy Gore (która zresztą zasłynęła z tego, że przez dwanaście lat z rzędu była nominowana do nagrody najlepszego pracodawcy w USA). Jednak zrealizowanie tego celu wymaga poradzenia sobie z kilkoma istotnymi ograniczeniami: nepotyzmem, nie-

przejrzystością i niedemokratycznością wymiany informacji, autokratycznością zarządzania itp. Pokonanie tych problemów może dać firmie rodzinnej wielką przewagę w postaci stabilnej i przewidywalnej struktury właścicielskiej, silnych więzi wewnętrznych i bogatego kapitału symbolicznego kryjącego się w wartościach respektowanych i rozwijanych przez założycieli i kolejnych właścicieli.

### Informacje o autorze

**Dr Piotr Kaczmarek-Kurczak** – Akademia Leona Koźmińskiego, Katedra Zarządzania. E-mail: pkurczak@alk.edu.pl.

### Bibliografia

- Ambrose, D. 1985. *Constrained aspirational levels of small business*, [www.sbaer.uca.edu/Research/1985/41.pdf](http://www.sbaer.uca.edu/Research/1985/41.pdf).
- Ashkenas, R., Ulrich, D., Jick, T. i S. Kerr 1995. *The boundaryless organization*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Bennedsen, M., Nielsen, K., Perez-Gonzalez, F. i D. Wolfenzon 2007. Inside the family firm: The role of families in succession decisions and performance. *The Quarterly Journal of Economics*, nr 122, s. 647–691.
- Boeker, W. i R. Karichalil 2002. Entrepreneurial transitions: Factors influencing founder departure. *Academy of Management Journal*, nr 2 (45), s. 818–825.
- Boisnier, A. i J.A. Chatman 2003. The Role of Subcultures in Agile Organizations, w: R.S. Peterson i E.A. Mannix (red.) *Leading and Managing People in the Dynamic Organization*, s. 87–114. Mahwah: L. Erlbaum.
- Brown, S. i K. Eisenhardt 1998. *Competing on the edge: Strategy as structured chaos*, Boston: Harvard Business School Press.
- Burns, T. i G. Stalker 1961. *The management of innovation*, Londyn: Tavistock.
- Cromie, S., Stephenson, B. i D. Montieth 1995. The management of family firms: An empirical investigation. *International Small Business Journal*, nr 4 (13), s. 11–34.
- D'Aveni, R. 1994. *Hyper-competition: Managing the dynamics of strategic maneuvering*, Nowy Jork: Free Press.
- Davis, P.S. i P.D. Harveston 1999. In the founder's shadow: Conflict in the family firm. *Family Business Review*, nr 4 (12), s. 311–323.
- Diwisch, D.S., Voithofer, P. i C.R. Weiss, 2009. Succession and firm growth: Results from a non-parametric matching approach. *Small Business Economy*, nr 32, s. 45–56.
- Donckels, R. i J. Lambrecht 1999. The re-emergence of family-based enterprises in East Central Europe: What can be learned from family business research in the western world? *Family Business Review*, nr 2 (12), s. 171–188.
- Duh, M., Tominc, P. i M. Rebernik 2009. Growth ambitions and succession solutions in family businesses. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, nr 2 (16), s. 256–269.
- Dunn, B. 1995. Success themes in Scottish family enterprises: philosophies and practices through the generations. *Family Business Review*, nr 1 (8), s. 17–28.
- Dyer, L. i R. Shafer, R. 1999. From human resource strategy to organizational effectiveness: Lessons from research on organizational agility, w: P. Wright, L. Dyer, J.B. Boudreau i G. Milkovich (red) *Strategic human resources management research in the 21st century, research in personnel and human resource management*, s. 145–174. Stanford: JAI Press.

- Dyer, L. i R. Schafer 2003. Dynamic organizations: Achieving marketplace and organizational agility with people, w: R.S. Peterson i E.A. Mannix (red) *Leading and Managing People in the Dynamic Organization*, s. 7–40. Mahwah: L. Erlbaum.
- Dyer, W.G. i W. Handler 1994. Entrepreneurship and family business: Exploring the connections. *Entrepreneurship Theory and Practice*, nr 1 (19), s. 71–84.
- Edvinsson, L. i M. Malone 2001. *Kapitał intelektualny*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Fradette, M. i S. Michaud 1998. *The power of corporate kinetics*, Nowy Jork: Simon i Schuster.
- Fulmer, W.E. 2000. *Shaping the adaptive organization*, Nowy Jork: AMACOM.
- Galbraith, J.R. 1977. *Organization Design*, Addison-Wesley.
- Galbraith, J.R. 2008. *Designing Matrix Organizations That Actually Work*, San Francisco: Jossey Bass.
- Galbraith, J.R., Downey, D. i A. Kates 2001. *Designing Dynamic Organization*, Nowy Jork: AMACOM.
- Gersick, K.E., Davis, J.A., Hampton, M.M. i I. Lansberg 1997. *Generation to generation: Life cycles of the family business*, Boston: Harvard Business School Press.
- Haeckel, S. 1999. *Adaptive enterprise*, Boston: Harvard Business School Press.
- Hamel, G. i B. Breen 2008. *Zarządzanie jutra*, Red Horse.
- Hesselbein, F., Goldsmith, M. i R. Beckhard 1997. *The Organization of the Future*, San Francisco: Jossey Bass.
- Hoy, F. i T. Verser 1994. Emerging business, emerging field: entrepreneurship and the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, nr 1 (19), s. 9–23.
- Kets de Vries, M.F. 1996. *Family business: Human dilemmas in the family firm*, Londyn: International Thomson Business Press.
- Maguire, S. i B. McKelvey 1999. Complexity and management: Moving from fad to firm foundations. *Emergence*, nr 2 (1), s. 19–61.
- McConaughy, D.L., Walker, M.C., Henderson, G.V. i C.S. Mishra, Founding family controlled firms: Efficiency and value. *Review of Financial Economics*, nr 7, s. 1–19.
- Morck, R.K., Strangeland, D.A. i B. Yeung 2000. Inherited wealth, corporate control and economic growth: The Canadian disease?, w: R.K. Morck (red.) *Concentrated corporate ownership*, s. 319–372. Chicago: University of Chicago Press.
- Perez-Gonzalez, F. 2006. Inherited control and firm performance. *American Economic Review*, nr 5 (96), s. 1559–1588.
- Peterson, R.S. i E.A. Mannix (red.) 2003. *Leading and Managing People in the Dynamic Organization*, Mahwah: L. Erlbaum.
- Senge, P.M. 1998. *Piąta Dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Warszawa: Dom Wydawniczy ABC.
- Singer, J. i C. Donahu 1992. Strategic management planning for the successful family business. *Journal of Business and Entrepreneurship*, nr 1 (4), s. 39–51.
- Smith, B.F. i B. Amoako-Adu 1999. Management succession and financial performance of family controlled firms. *Journal of Corporate Finance*, nr 5, s. 341–368.
- Smith, D.B. i M.W. Dickson 2003. Staffing the Dynamic Organization: Rethinking Selection and Motivation in the Context of Continuous Change, w: R.S. Peterson i E.A. Mannix (red) *Leading and Managing People in the Dynamic Organization*, s. 41–63. Mahwah: L. Erlbaum.
- Takeuchi, H. i I. Nonaka 2000. *Kreowanie wiedzy w organizacji*. Warszawa: Poltext.
- Thomas-Hunt, M.C. i K.W. Phillips 2003. Managing Teams in the Dynamic Organization: The Effects of Revolving Membership and Changing Task Demands on Expertise and Status in Groups, w: R.S. Peterson i E.A. Mannix (red.) *Leading and Managing People in the Dynamic Organization*, s. 115–134. Mahwah: L. Erlbaum.

- Vadnjal, J. 2008. Development and growth orientation of family and non-family businesses. *Economic and Business Review for Central and South-Eastern Europe*, October, s. 197–221.
- Villalonga, B. i R. Amit 2006. How do family ownership, control and management affect firm value? *Journal of Financial Economics*, nr 80, s. 385–417.
- Volberda, H. 1998. *Building the flexible firm*, Oxford: Oxford University Press.
- Ward, J. 1987. *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth*, San Francisco: Jossey Bass.
- Westhead, P. i C. Howorth 2006. Ownership and management issues associated with family firm performance and company objectives. *Family Business Review*, nr 4 (19), s. 301–316.
- Wilklund, J., Davidsson, P. i F. Delmar 2003. What do they think and feel about growth? An expectancy-value approach to small business managers' attitudes towards growth. *Entrepreneurship Theory and Practice*, nr 3 (27), s. 247–270.