

Konflikty w przedsiębiorstwach rodzinnych jako wyraz kryzysu w zarządzaniu

Bogumiła Powichrowska

Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku, Katedra Zarządzania i Prawa

e-mail: bogumila.powichrowska@wse.edu.pl

Monika Wojtas

Streszczenie

Przedsiębiorstwa rodzinne są częścią polskiej gospodarki. Ze względu na przenikanie w nich funkcji biznesowych i rodzinnych często dochodzi do konfliktów na różnym podłożu. Celem artykułu było poznanie ich rodzajów, przyczyn, przebiegu oraz metod rozwiązywania, a także wpływu na funkcjonowanie biznesu rodzinnego. Autorki rozważania na ten temat oparły na studium literatury przedmiotu oraz wynikach badań własnych.

Słowa kluczowe

przedsiębiorstwo rodzinne, konflikty, kryzysy

Wstęp

Przedsiębiorstwa rodzinne są ważnym elementem gospodarki rynkowej. W ich przypadku nie można mówić jedynie o funkcji biznesowej, ponieważ następuje tu przenikanie dwóch sfer: rodziny i biznesu, a także przenikanie ról prywatnych i zawodowych. Firmy rodzinne z racji swojego specyficznego charakteru bywają bardzo podatne na powstawanie sytuacji konfliktowych, które mogą negatywnie wpływać na ich funkcjonowanie i rozwój.

Celem artykułu jest analiza konfliktów występujących w firmach rodzinnych, traktowanych jako kryzys w zarządzaniu, poznanie ich rodzajów, przyczyn, przebiegu oraz metod rozwiązywania, a także wpływu na funkcjonowanie biznesu rodzinnego.

Artykuł ma charakter teoretyczno-badawczy. Pierwsza część jest studium literatury przedmiotu. Druga to prezentacja wyników badań własnych. W celu zgromadzenia materiału empirycznego na potrzeby pracy zastosowano metodę sondażu diagnostycznego, a techniką badawczą była ankieta.

1. Przedsiębiorstwa rodzinne w gospodarce rynkowej – ujęcie teoretyczne

W literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji przedsiębiorstwa rodzinnego. Ich cechą wspólną jest zwrócenie uwagi na łączenie sfery rodzinnej z prowadzeniem działalności w ramach tych podmiotów [Zajkowski i Życzyński, 2014]. Nie określono formalnych kryteriów wyróżnienia przedsiębiorstw rodzinnych. Sprawia to, że w tej kategorii mieszczą się podmioty niejednorodne pod względem organizacyjnym, prawnym, własnościowym, różnej wielkości [Sułkowski i Marjański, 2009, s. 13].

Przedsiębiorstwem rodzinnym określa się podmiot, w którym współmałżonkowie lub kolejne pokolenia w sposób czynny kierują przedsiębiorstwem, partycypują w wypracowanych zyskach oraz ponoszonych stratach, kulturę rodzinną przenoszą na kulturę organizacyjną firmy, zachowania społeczne członków rodziny przenoszą na grunt przedsiębiorstwa, a jego status determinuje pozycję i status rodziny. R.G. Donnelley uważa, że z przedsiębiorstwem rodzinnym ma się do czynienia, gdy co najmniej dwie generacje jednej rodziny wywierały znaczący wpływ zarówno na cele, jak też na politykę firmy [Sułkowski i Marjański, 2009, s. 15].

Definiując przedsiębiorczość rodzinną można się powołać na trzy podejścia określające jej specyfikę: socjologiczne, zasobowe i zintegrowane. W podejściu socjologicznym niezwykle istotna jest ranga rodziny. Więzy rodzinne stanowią główne spoiwo organizacyjne przedsiębiorstwa. Członkowie rodziny oddają się wspólnym celom, bo wąską grupę spokrewnionych osób łączy moralna i emocjonalna więź. Podmioty rodzinne są elastyczne i doskonale funkcjonują nawet w turbulentnym środowisku [Więcek-Janka, 2013, s. 38]. W podejściu zasobowym uwzględnia się ekonomiczną stronę funkcjonowania biznesu rodzinnego (zasoby finansowe, rzeczowe, ludzkie). Firmę rodzinną traktuje się jako podmiot gospodarczy, w którym rodzina sprawuje władzę, jej członkowie posiadają większość udziałów i wyrażają wolę traktowania owych udziałów jako służących celom firmy. Wszystkie zasoby materialne i ludzkie są ściśle związane z rodziną właściciela [Więcek-Janka, 2013,

s. 39]. W podejściu zintegrowanym (wielokryterialnym) chodzi o połączenie zagadnień z obszaru rodziny i sfery przedsiębiorczości. Bierze się tu pod uwagę m.in. kryterium własności i zarządzania. Za przedsiębiorstwo rodzinne uważa się podmiot o dowolnej formie organizacyjno-prawnej, którego kapitał pozostaje w całości bądź w przeważającej części w posiadaniu rodziny, co najmniej jeden jej członek sprawuje funkcję kierowniczą lub wpływa w sposób decydujący na kierownictwo, aby trwale utrzymać firmę w rękach rodziny [Leszczewska, 2011, s. 248].

M. Sharma dokonał podziału firm rodzinnych z uwagi na jakość ich działania zakładając, iż mogą one osiągać sukces w dwóch wymiarach: w rodzinie i w przedsiębiorstwie. Zakwalifikował biznesy rodzinne do czterech kategorii:

1. „Gorące serca-głębokie kieszenie” – to firmy odnoszące sukces w postaci korzyści finansowych i harmonii w rodzinie, posiadające wysoka zdolność do przetrwania w długim czasie.
2. „Bolesne serca-głębokie kieszenie”, firmy odnoszące sukces finansowy, występuje brak silnych więzi rodzinnych oraz napięte relacje rodzinne na skutek niezadowolenia i konfliktów, zagrożone jest długoterminowe przetrwanie.
3. „Gorące serca-puste kieszenie” – firmy oparte na silnych relacjach rodzinnych, ale osiągające słabe wyniki finansowe; gdy zasoby zubożeją, może dojść do napięć w relacjach rodzinnych, a piętrzące się konflikty w krótkim czasie mogą zagrozić stabilności i przetrwaniu podmiotu.
4. „Bolące serca-puste kieszenie” – firmy osiągające zarówno słabe wyniki biznesowe, jak też tworzące słabe więzi rodzinne; posiadają małą zdolność do przetrwania w dłuższym okresie czasu [Małyszek, 2012, s. 123-124].

Na potrzeby niniejszego artykułu przyjęto szeroką definicję określoną w raportach Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości. Firmy rodzinne to wszystkie podmioty bez względu na formę prawną, zarejestrowane i działające w Polsce, w których co najmniej dwóch członków rodziny pracuje wspólnie, co najmniej jeden z nich ma decydujący głos w zarządzaniu, a inni członkowie rodziny posiadają znaczącą ilość lub większość udziałów tego przedsiębiorstwa. Do tej grupy zalicza się ponadto podmioty gospodarze pozostające pod kontrolą własnościową oraz zarządzaną tylko jednej osoby z rodziny, jednak wykazujące się świadomością rodzinnego charakteru firmy oraz ukierunkowane na sukcesję rodzinną [Marjański, 2012, s. 34].

2. Konflikty w przedsiębiorstwach rodzinnych

Konflikt można definiować jako nieporozumienie czy walkę „(...) powstającą pomiędzy co najmniej dwiema zależnymi od siebie grupami, które postrzegają swoje cele jako sprzeczne, zasoby jako niewystarczające oraz dostrzegają oddziaływanie

innych grup na ich dążeniu do swoich celów” [Adams i Galans, 2008, s. 261]. W. Węgielnik rozumie konflikt jako proces, w którym jedna ze stron stara się udaremnić wysiłki i dążenia drugiej strony, w różny sposób blokując osiągnięcie przez nią założonych celów [Węgielnik, 2011, s. 311].

Cechą charakterystyczną konfliktów jest określona dynamika. Rozwijają się one przechodząc przez kilka zasadniczych etapów. Każdy cykl konfliktowy posiada następujące stadia:

1. Stadium utajnienia, kiedy brak jeszcze wyraźnych cech otwartego konfliktu, jednak istnieją przyczyny zmierzające do jego wywołania, w fazie początkowej ma on formę niedomówień, niepokoju, obaw czy plotek.
2. Stadium dostrzeżenia, gdy w postrzeganiu rzeczywistości uwidaczniają się pewne kwestie sporne mające charakter problemowy.
3. Stadium odczuwania, podczas którego na pierwszy plan wysuwane są emocje frustracyjne, jednej bądź obydwóch stron, przy czym przeciwnicy blokują się nawzajem, kłócąc lub uniemożliwiają sobie realizację własnych interesów.
4. Stadium demonstracji, kiedy dochodzi do wybuchu otwartego konfliktu, zaś jego strony świadome przedmiotu sporu walczą ze sobą, zachowują się niejednokrotnie bardzo agresywnie, kłócą się, zrywają współpracę, mają trudności z wycofaniem się.
5. Stadium „po bitwie”, w którym dochodzi do rozwiązania konfliktu albo jego stłumienia, do dążenia, by obie strony były do usatysfakcjonowane i niedopuszczenia do ponownego wejścia w fazę frustracji, a także do podjęcia działań zapobiegających podobnej sytuacji w przyszłości [Salejko-Szyszak, 2011, s. 138].

Konflikty można rozpatrywać na wielu płaszczyznach. Przyjmując kryterium przedmiotu konfliktu w przedsiębiorstwie mogą wystąpić konflikty: ekonomiczne, interpersonalne, ideologiczne, wartości i celów.

Konflikty w przedsiębiorstwach prowadzą do powstania sytuacji kryzysowych i poważnych kryzysów. Kryzysy w przedsiębiorstwach objawiają się przede wszystkim napięciem, rywalizacją, walką o władzę, podważaniem autorytetu kierownictwa, wyłanianiem się nowych, nieformalnych liderów. Pracownicy zaczynają zachowywać się irracjonalnie. Pojawia się nieuzasadniony lęk, jak też opór przed zmianami pozostającymi niejednokrotnie poza wszelką kontrolą, co niestety może pogłębiać kryzys. Ponadto wzrasta poczucie niemożności jakiegokolwiek działania, zaś brak konstruktywnego rozwiązania trudności powoduje często zwłokę w działaniach [Andrzejewski, 2014, s. 109-110]

Z reguły kryzysy wyprzedzają jakieś zmiany w przedsiębiorstwach. W praktyce duże zmiany przeprowadzane są dopiero w momencie, gdy sytuacja kryzysowa radykalnie się zaostrza. Stanowią one niejako środek prewencyjny, mający zapobiec sytuacjom, które zagrażają funkcjonowaniu oraz rozwojowi organizacji [Pujer, 2011, s. 90].

3. Przyczyny i rodzaje konfliktów w przedsiębiorstwach rodzinnych

Do konfliktów w przedsiębiorstwach rodzinnych najczęściej dochodzi w obszarze: rodzina – firma, rodzina – własność, własność – firma. Dotyczą one z reguły relacji członek rodziny – członek rodziny, członek rodziny – pracownik z zewnątrz. Konflikty powoduje wiele różnorodnych czynników. Wynikają one z zazwyczaj z przyczyn racjonalnych czy emocjonalnych. Zdawać by się mogło, że racjonalna analiza konkretnego problemu przyniesie dobre rozwiązanie, jednak właśnie wówczas wkraczają emocje, które do chłodnej analizy wprowadzają zakłócenia. Nawet z pozoru drobne urazy mogą być początkiem gromadzonych przez lata złości. Co prawda nie zawsze konflikty wywołane silnymi emocjami są żywiołowe. Zdarza się czasem, że walka toczy się z zimną krwią z ukrycia, przez całe pokolenia, a pielęgnowane latami urazy prowadzą do zniszczenia albo wyeliminowania przeciwnika. Główne przyczyny konfliktów w przedsiębiorstwach biznesowych to także walka o przywództwo, o władzę i dominację, nieprawidłowe procedury, problemy z wynagrodzeniami pracowników i profitami, pojawienie się w firmie kogoś lub czegoś nowego, naruszającego dotychczasową równowagę i harmonię [Budziak, 2013].

Konflikty wynikać mogą z różnic pokoleniowych, trudności w godzeniu czasu pracy z czasem zarezerwowanym wyłącznie dla rodziny oraz z wysokich obciążeń wynikających z kosztów pracy [Stawicka, 2010, s. 116]. Mogą być następstwem rywalizacji pomiędzy rodzeństwem, dążenia sukcesorów do całkowitej dominacji, nieporozumień małżeńskich, rozproszenia własności i zarządzania między kilkoma członkami rodziny. Konflikty determinowane są również takimi czynnikami jak nieumiejętność panowania nad emocjami, radzenia sobie z różnicami występującymi w obrębie systemu rodzinnego oraz biznesowego, historia rodziny, a także jej wrażliwość na wszelkie zmiany [Stefańska, 2011, s. 299]. Okresami najbardziej konfliktogennymi w firmach rodzinnych są momenty przejściowe, np. zmiany koniunktury gospodarczej, przepisów prawa, formy własności przedsiębiorstwa, przekazania zarządzania firmą komuś z zewnątrz, zatrudnienia młodszego pokolenia, sukcesji. Wówczas ma miejsce konfrontacja w obszarze granicznym podsystemu rodzinnego i biznesowego, dochodzi do powstawania blokad w przepływie rutynowych i decy-

zyjnych informacji, zakłóceń i sprzężenia zwrotnego systemu intelektualnego wywołanych procesami systemu emocjonalnego [Królik, 2011, s. 295]. Dodatkowo istotnymi przyczynami leżącymi u podłoża konfliktów w firmach rodzinnych są niewystarczające zasoby, zarówno rzeczowe, jak też ludzkie, różnice na tle poglądów odnośnie celów firmy, sposobów ich osiągnięcia, wizji przyszłości, hierarchii wartości, pomysłów na rozwiązania proceduralne bądź techniczne, nieporozumienia i błędy w procesie komunikacji [Adams i Galans, 2008]. Ważne są także „luki kulturowe” w rozumieniu oraz przestrzeganiu społecznych norm i zasad zachowania [Królik, 2011, s. 294].

Konflikty w przedsiębiorstwach rodzinnych przybierają różnorodne formy i różne jest ich natężenie. Mogą to być zupełnie niegroźne nieporozumienia, łatwo i szybko dające się rozwiązać polubownie, ale także spory poważne.

4. Strategie działania w sytuacjach konfliktowych

Rozwiązywanie sytuacji konfliktowych w przedsiębiorstwach rodzinnych to proces skomplikowany i nie zawsze kończący się sukcesem. Jego powodzenie zależy od sposobu i przede wszystkim skuteczności podjętych działań. W takich sytuacjach przedsiębiorstwa powinny przyjąć strategie ukierunkowane na rozwiązanie pojawiających się problemów, takie jak: unikanie, współzawodnictwo, kompromis, współpraca, mediacje [Stefańska, 2011, s. 304].

Strategia unikania bazuje na ignorowaniu konfliktu i pozostawianiu go samemu sobie. Rzadko przynosi pozytywne efekty. Zazwyczaj prowadzi to do stagnacji i zatrzymania rozwoju przedsiębiorstwa, rodzi napięcia między członkami rodziny. Konflikty pogłębiają się i zaostrzają, zamiast po prostu samoistnie zniknąć. Strategię tę stosują z reguły firmy, w których rodzeństwo rywalizuje zażarcie ze sobą i brakuje tam wzajemnego zaufania. Unikanie konfliktów to właściwa postawa jedynie w przypadku błahych, nieistotnych kwestii spornych i w krótkim czasie [Adams i Galans, 2008, s. 274-275].

Współzawodnictwo polega na narzucaniu innym ludziom własnej woli, lekceważeniu ich i pomijaniu odmiennych opinii. Podejście tego rodzaju zwiększa rywalizację w firmie rodzinnej, potęguje stres, wywołuje złość i niechęć. Negatywnie wpływa na konflikty oparte na relacjach, albowiem rodzi kolejne nieporozumienia i nasila już istniejące. W praktyce nie wiedzie do osiągnięcia optymalnej liczby pozytywnych konfliktów, ponieważ jest ich za mało bądź za dużo [Stefańska, 2011, s. 305].

Istota kompromisu opiera się na przynajmniej częściowym zaspokojeniu potrzeb oraz dążeń stron zatargu za sprawą osiągnięcia rozwiązania względnie satysfakcjonującego wszystkich członków. Strategia kompromisu wpływa pozytywnie na konflikty relacji i zadań, chociaż czasem obniża efektywność firmy, albowiem nie chodzi o znalezienie najlepszych rozwiązań, lecz metod i sposobów, które zaspokoją chociaż w pewnym stopniu oczekiwania czy potrzeby skonfliktowanych stron. Jednakże jest godna polecenia, gdy brak ogólnej płaszczyzny współpracy [Adams i Galans, 2008, s. 274-278].

Z punktu widzenia interesu rodziny i biznesu najlepszą strategią jest współpraca. Polega ona na wspólnym wypracowaniu rozwiązania, które zaakceptują wszyscy uczestnicy konfliktu. Metoda ta ogranicza prawdopodobieństwo wybuchu poważnych konfliktów w przyszłości. Wzmacnia kooperację i zaangażowanie członków biznesu rodzinnego.

Jeśli firma z różnych względów nie potrafi samodzielnie uporać się z konfliktami, konieczne staje się sięgnięcie o pomoc osoby trzeciej, obiektywnej, która skutecznie usprawni zaburzoną komunikację, jak również usunie główne przyczyny nieporozumień. Interwencja z zewnątrz może przybrać formę konsultacji i pojednania. Mediator pośredniczy w przekazywaniu informacji, czym umożliwia firmie rozwiązanie konfliktów w obszarze realizowanych zadań [Stefańska, 2011, s. 306].

K. Stańczyk wymienia pięć modelowych zjawisk, które mają miejsce podczas konfliktu w firmie rodzinnej:

- rodzina rosnąca w siłę wewnętrzną dzięki umiejętnemu konstruktywnemu rozwiązywaniu konfliktów;
- firma zwiększająca swoją efektywność za sprawą wykorzystywania procedur mediacyjnych w procesie zarządzania konfliktami;
- rodzina o dużej podatności na kryzysy, obniżająca zdecydowanie jakość życia z powodu nieumiejętności radzenia sobie z konfliktami i wchodzenia w toksyczne procesy;
- firma nieumiejąca radzić sobie z nieporozumieniami oraz sporami, a także odpowiadać na wyzwania rynkowe;
- dodatnie albo ujemne sprzężenie zwrotne firmy i rodziny, czyli przenikające obie strony efektywne i przede wszystkim skuteczne rozwiązywanie wszelkich sytuacji konfliktowych lub też wzajemne wzmacnianie procesów destrukcyjnych zagrażających rodzinie i firmie [Stańczyk, 2012, s. 89-91].

W pierwszym przypadku rodzina stara się skutecznie rozwiązywać wszelkie pojawiające się na horyzoncie konflikty dzięki otwartej i szczerzej komunikacji, posługując się strategią wygrany-wygrany, stawiając na kompromis i współpracę. W dru-

giej sytuacji efektywność firmy w przewyżnianiu konfliktów wiąże się ze zwiększeniem jej kompetencji w zakresie prawidłowej komunikacji i otwarcia na nowe sposoby zarządzania konfliktami dzięki skorzystaniu ze specjalnej sesji mediacyjno-warsztatowej. Udział osób trzecich pomaga zażegnać konflikty. Trzecia modelowa strategia dotyczy nieradzenia sobie z kryzysami z powodu niekontrolowanych wybuchów ponadwymiarowych emocji, chęci izolowanie się od siebie, rywalizacji. Przybierające na sile konflikty interpersonalne rzutują negatywnie na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Czwarty przypadek obrazuje, w jaki sposób konflikt w firmie rodzinnej obniża jej efektywność i zdolność odpowiadania na wyzwania rynkowe. Dzieje się tak, gdy obie strony nie potrafią stosować strategii wygrany-wygrany, przyjmując strategię unikania. Występuje tu deficyt w zakresie otwartej i szczerzej komunikacji, a to prowadzi do pogłębiania konfliktów, zamiast do ich rozwiązania. Ostatni modelowy przykład strategii przyjmowanej w sytuacjach konfliktowych mających miejsce w biznesie rodzinnym sprowadza się do tego, iż wszelkie pozytywne procesy zainicjowane na gruncie rodzinnym przenoszone zostają na firmę, powodując wzrost jej efektywności gospodarczej. Z drugiej strony dochodzi również do wzajemnego przenikania się procesów o charakterze destrukcyjnym – gdy źle się dzieje w rodzinie, w firmie pojawiają się problemy i na odwrót. Konflikty o charakterze negatywnym przenikają z systemu rodzinnego do biznesowego, pogarszając sytuację przedsiębiorstwa, zaś te generowane w firmie przenoszą się na rodzinę, psując jakość stosunków rodzinnych, co skutkuje powstaniem dynamizującego się „błędnego koła” [Stańczyk, 2012, s. 89-92].

5. Wyniki badań własnych

W wyniku analizy literatury określono następujące wątki badawcze:

1. Jakiego rodzaju konfliktów występują najczęściej w firmach rodzinnych i jakie są ich główne przyczyny?
2. W jaki sposób zachowują się członkowie rodziny oraz osoby spoza niej podczas konfliktu w przedsiębiorstwie?
3. Jakiego pozytywne i negatywne skutki wywołują konflikty w firmach rodzinnych?
4. Za pomocą jakich metod i technik firmy rodzinne starają się rozwiązywać konflikty?
5. Jaki wpływ wywierają sytuacje konfliktowe na jakość i efektywność pracy oraz funkcjonowanie biznesu rodzinnego?

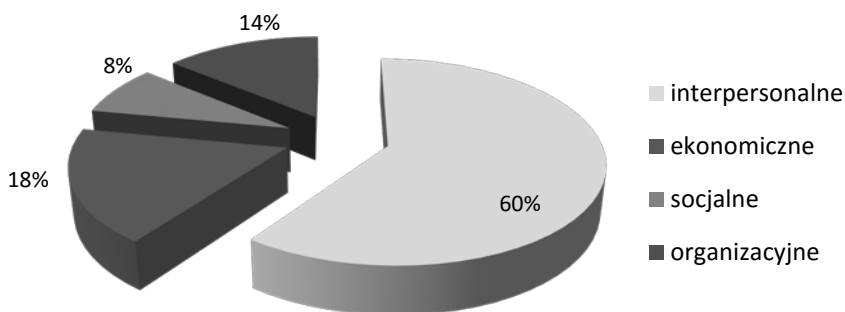
Biorąc pod uwagę powyższe ustalenia, sformułowałam następującą hipotezę główną: Konflikty w firmach rodzinnych zazwyczaj negatywnie odbijają się na zarządzaniu wywołując w nich poważny kryzys.

Hipotezy szczegółowe:

1. W firmach rodzinnych najczęściej dochodzi do konfliktów interpersonalnych i ekonomicznych.
2. Główną przyczyną konfliktów w przedsiębiorstwach rodzinnych są nieporozumienia i spory w rodzinie, różnice międzypokoleniowe, brak zaufania, a także słaba komunikacja.
3. Strony konfliktu będące członkami rodziny przeważnie dążą do wyjaśnienia sytuacji konfliktowej i szybkiego rozwiązania pojawiających się problemów, natomiast w przypadku osób spoza rodziny ujawnia się oczekiwanie na samostne rozwiązanie problemu i agresywne, wrogie nastawienie.
4. Do negatywnych skutków konfliktów w firmach rodzinnych należy destabilizacja przedsiębiorstwa, spadek motywacji do pracy, zła atmosfera i zaburzona komunikacja, natomiast skutki pozytywne ujawniają się w postaci wzrostu zaufania, lojalności, motywacji do wydajnej pracy na rzecz organizacji i dalszego dynamicznego jej rozwoju.
5. Firmy rodzinne w sytuacji konfliktowej stawiają przede wszystkim na kompromis i współpracę, a do ostrej rywalizacji między skonfliktowanymi stronami dochodzi raczej rzadko.
6. Konflikty w przedsiębiorstwach rodzinnych odbijają się szerokim echem na jakości i efektywności pracy, zarządzaniu i ogólnej kondycji firmy, prowadząc niejednokrotnie do poważnego kryzysu, który zagraża funkcjonowaniu firmy.

Prawdziwość bądź fałszywość postawionych hipotez zostanie wykazana w toku badań przeprowadzonych za pomocą metody sondażu diagnostycznego, z zastosowaniem ankiety. Badania własne przeprowadzono w Zambrowie, Białymstoku i Warszawie. Próbę wybrano losowo. Byli to właściciele i pracownicy firm rodzinnych różnej wielkości, działających w różnych branżach. Struktura wielkości badanej grupy przedstawia się następująco: 20% (10) przedsiębiorstwa mikro, 40% (20) to przedsiębiorstwa małe, a 40% (20) duże. Łącznie w badaniu udział wzięło 50 przedsiębiorstw rodzinnych. Najliczniejszą grupę badanych firm ze względu na branżę działalności stanowiły przedsiębiorstwa przemysłowe (40%), transportowe (20%). W badanej grupie 40% przedsiębiorstw prowadzi swoją działalność 11-20 lat, 20% funkcjonuje 6-10 lat, dłużej niż 20 lat – 20%.

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że około 70% badanych uczestniczy w konfliktach rodzinnych (bardzo często – 6%, dość często – 20%, czasem – 46%). Uczestnictwo jest bierne (w roli obserwatora) lub czynne (strona konfliktu). Konflikty mają miejsce w przedsiębiorstwach różnej wielkości, jednak najbardziej konfliktogenne zdają się być firmy małe i mikro (tak wynika z badań). Z wypowiedzi respondentów wynika, iż w dużych podmiotach gospodarczych dochodzi do mniejszej liczby sporów i zatargów między członkami rodziny i osobami niespokrewnionymi ze sobą, aniżeli w firmach małych. Jeśli chodzi o okres funkcjonowania na rynku, dało się zauważyć pewną prawidłowość: do nieporozumień na różnym tle dochodziło nieco częściej w firmach młodych, prowadzących działalność przez okres maksymalnie 5 lat, natomiast przedsiębiorstwa o długim stażu rzadziej borykały się z problemami tego typu. Forma prawna przedsiębiorstwa, branża działalności czy siedziba nie miały wpływu częstotliwości pojawiania się sytuacji konfliktowych.



Rys. 1. Rodzaje konfliktów w firmach rodzinnych, N-50

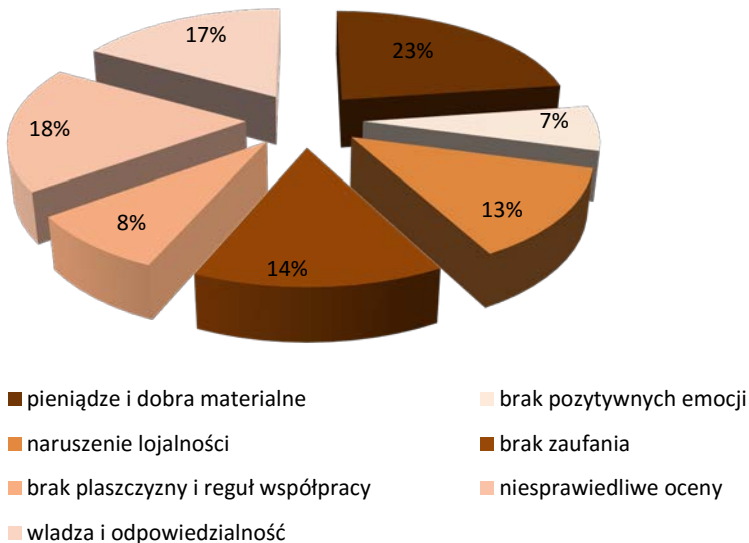
Źródło: badania własne (2017).

Zdecydowana większość konfliktów występujących w firmach rodzinnych to konflikty interpersonalne (60%), powstające między osobami o rozbieżnych, niezgodnych poglądach (rys.1). Co ciekawe – do konfliktów tego rodzaju dochodzi najczęściej w mikro i małych przedsiębiorstwach. Prawie co piąty badany (18%) wskazał na konflikty o podłożu ekonomicznym, wynikające z nierównego podziału pracy i płacy, stosunków własnościowych i posiadanego majątku. Tego rodzaju konflikty dominują w dużych przedsiębiorstwach. Nie ma tu znaczenia zarówno branża prowadzonej działalności, forma prawna czy okres prosperowania na rynku. Zaledwie

14% badanych stwierdziło, że są świadkami konfliktów organizacyjnych, związanych z zależnościami służbowymi i rodzinnymi, celami realizowanymi przez rodzinę, natomiast niewielka grupa (8%) przyznała, że mają do czynienia z konfliktami społecznymi, wynikającymi ze złych warunków pracy i życia, powstającymi na tle spraw bytowych. Wyniki badań wskazują na różnorodność konfliktów pojawiających się w przedsiębiorstwach rodzinnych. Przeważają konflikty o charakterze interpersonalnym i ekonomicznym, a ich nasilenie zależy głównie od wielkości przedsiębiorstwa i jego formy prawnej.

Respondenci uznali, że występujące konflikty w większości (62%) mają charakter jawny. Należy to ocenić pozytywnie, ponieważ łatwiej reagować, gdy ludzie otwarcie manifestują swoje niezadowolenie, żal czy pretensje.

Z badań wynika także, że podłoże konfliktów ma charakter irracjonalny (56% odpowiedzi). Respondenci subiektywnie ocenili, że wynikają one głównie z pozornych czy fikcyjnych przyczyn. Nieco mniej respondentów (44%) stwierdziło występowanie konfliktów o charakterze racjonalnym, wynikających z przyczyn obiektywnych. W dużych przedsiębiorstwach przeważają konflikty racjonalne, a towarzyszące im emocje częściej służą osiągnięciu racjonalnych celów. Natomiast w mikroprzedsiębiorstwach i małych biznesach dominują konflikty irracjonalne, których podłoże tkwi w emocjach.

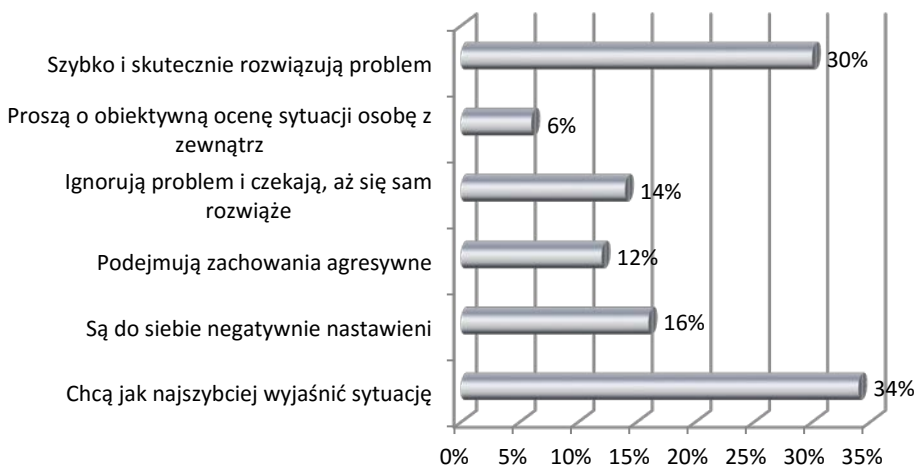


Rys. 2. Przedmiot konfliktów, czyli tzw. „kość niezgody”, N-50

Źródło: badania własne (2017).

Zdaniem respondentów głównym przedmiotem konfliktów są pieniądze i dobra materialne (23%). Konflikty wynikać mogą także z niesprawiedliwego oceniania pracowników (18%), podziału władzy i odpowiedzialności (17%), zaufania (14%) czy naruszenie lojalności (13%). Znacznie mniej osób badanych (8%) wskazało jako przyczynę brak płaszczyzny i reguł współpracy oraz brak jakichkolwiek pozytywnych emocji (7%), (rys. 2).

Wyniki badań wykazały, że szybkość i efektywność rozwiązania konkretnego konfliktu zależy od zachowania zarówno członków rodziny jak i pracowników. Członkowie rodziny podczas trwania konfliktu chcą jak najszybciej wyjaśnić sytuację i w miarę możliwości skutecznie rozwiązać zaistniały problem, nie czekając, aż się sam rozwiąże. Takiego zdania było 34% i 30% respondentów. Jest to pozytywne zjawisko, rzutujące na pomyślne prowadzenie działalności rodzinnej. Nie miała w tym względzie znaczenia wielkość firmy, forma prawna, branża i czas działalności ani siedziba firmy. Natomiast 16% badanych wskazało, że podczas trwania konfliktu ludzie są do siebie negatywnie nastawieni, a co za tym idzie ignorują problem i nie podejmują wysiłków, by go rozwiązać i załagodzić nieprzyjemną sytuację. Co dziesiąty ankietowany (12%) stwierdził, że narastające konflikty z biegiem czasu mogą prowadzić do podejmowania zachowań agresywnych, a nawet dopuszczania się stosowania przez zwaśnione strony przemocy fizycznej. Ostatecznością wciąż uznaje się pomoc w postaci obiektywnej oceny sytuacji osoby z zewnątrz, czyli mediatora (6%), (rys. 3).



Rys. 3. Zachowanie członków rodziny podczas konfliktu w firmie, N-50

Źródło: badania własne (2017).

Z badań wynika, że podczas sytuacji konfliktowej osoby niespokrewnione ze sobą zachowują się zupełnie inaczej niż członkowie rodziny. Ich zachowania najczęściej przybierają formę negatywnego nastawienia do siebie, na co wskazało 42% ankietowanych. Szczególnie widoczne jest to w dużych przedsiębiorstwach, gdzie pracownicy nie są ze sobą zżyci i nie zależy im na bliskich i poprawnych relacjach. Zatrudnieni zazwyczaj nie reagują i ignorują problem, czekając aż sam się rozwiąże. Taką postawę zatrudnionych zauważyło 22% ogółu badanych (przeważnie z małych przedsiębiorstw). Natomiast 14% badanych (w większości osób zatrudnionych w mikroprzedsiębiorstwach) stwierdziło, że chcą jak najszybciej wyjaśnić sytuację i oczyścić atmosferę w pracy. Zdaniem 12% ankietowanych w pewnym momencie konfliktu podejmują nawet zachowania agresywne wobec drugiej strony. Tyle samo osób zaobserwowało, że jednak próbują szybko i skutecznie rozwiązać problem, zdając sobie sprawę z jego negatywnego wpływu na stosunki międzyludzkie i atmosferę pracy. Podobnie jak w przypadku członków rodziny niechętnie wskazali jako skuteczną formę pomoc mediatora (4% odpowiedzi), (rys. 4).



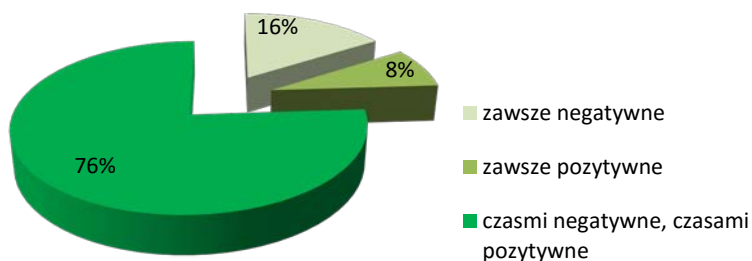
Rys. 4. Zachowania niespokrewnionych ze sobą pracowników firmy podczas sytuacji konfliktowej, N-50

Źródło: badania własne (2017).

Zdaniem 92% respondentów w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych nie korzysta się z pomocy mediatorów przy rozwiązywaniu konfliktów. Właściciel, jego bliscy i pracownicy spoza firmy radzą sobie sami. Niewielki odsetek badanych (6%)

stwierdził, iż mediacje stosuje się niezwykle rzadko, przeważnie w najtrudniejszych sytuacjach. Korzystają z nich zazwyczaj firmy dużych. Zaledwie 2% przyznało, czasem, gdy sytuacja jest bardzo napięta i może dojść do kryzysu, sięga po pomoc osób z zewnątrz.

Respondenci zostali poproszeni o ocenę wpływu konfliktów na funkcjonowanie rodzinnego biznesu. Respondenci uznali, że konflikty w firmach rodzinnych wywołują różne skutki, zarówno negatywne, jak i pozytywne (76% odpowiedzi). Tylko pozytywne następstwa dostrzega 8% badanych, a same negatywne 16% (rys. 5). Pozytywne konsekwencje nieporozumień i zatargów w firmach rodzinnych zauważają osoby zatrudnione w dużych przedsiębiorstwach. Właściciele bądź pracownicy małych firm są nastawieni bardziej pesymistycznie i wskazują na negatywne skutki konfliktów.



Rys. 5. Skutki konfliktów w przedsiębiorstwach rodzinnych, N-50

Źródło: badania własne (2017).

Każdy pojawiający się konflikt w przedsiębiorstwie powinien być jak najszybciej rozwiązany, aby w konsekwencji niewyjaśnionych sporów nie doszło do sytuacji kryzysowych. Respondenci określili najpoważniejsze konsekwencje konfliktów występujących w firmach rodzinnych. Za najgroźniejsze dla funkcjonowania firmy uznali spadek motywacji do pracy (42%) oraz obniżenie jakości i wydajności pracy (42%). Wśród pozytywnych aspektów wymieniano: poprawę atmosfery i komunikacji (22%), wzrost zaufania (18%), przyływ energii do zmian (15%). Blisko 26% ankietowanych uznało, że konflikty trzeba jak najszybciej rozwiązywać, albowiem mogą poważnie zaszkodzić przedsiębiorstwu. Takie stanowisko prezentowali przede wszystkim właściciele i pracownicy mikrofirm i małych przedsiębiorstw. Co czwarty respondent (23%) stał na stanowisku, że konflikty zawsze szkodzą firmie,

natomiast 17% osób było przekonanych o tym, iż spory mogą zwiększyć efektywność firmy. Grupa ta to przedstawiciele dużych przedsiębiorstw. Około 15% uważa, że konflikty są potrzebne, ale tylko na umiarkowanym poziomie. Zdaniem 10% konflikty oczyszczają i poprawiają atmosferę w pracy, zaś 9% uważa, że jest to naturalna kolej rzeczy. W tym wypadku brak zróżnicowania odpowiedzi z uwagi na kryterium wielkości podmiotu gospodarczego, formy prawnej, siedziby czy okresu funkcjonowania na rynku.

Podsumowanie

Przedsiębiorstwa rodzinne ze względu na swoją specyfikę oraz przenikanie się sfery rodzinnej i biznesowej są narażone na częstsze niż w innych firmach konflikty. Trudności w znalezieniu płaszczyzny i reguł współdziałania rodziny oraz osób z zewnątrz w rozwiązywaniu sporów, nieporozumień i sytuacji problemowych to główna przyczyna kryzysów i trudności w funkcjonowaniu firm rodzinnych. Zazwyczaj konflikty uznawane są za zdarzenia zagrażające prawidłowemu funkcjonowaniu organizacji. Bywa jednak tak, że konflikty stają się motorem postępu, źródłem innowacji [Piersiala i Nowakowska-Grunt, 2014] i dynamizacji przedsiębiorstwa rodzinnego. Współcześnie podkreśla się znaczenie właściwego zarządzania konfliktami, a więc sterowania nimi w sposób umożliwiający osiągnięcie pożądanego celu przedsiębiorstwa.

Badania wykazały, że konflikty w firmach rodzinnych nie zawsze mają negatywny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw. Hipotezy szczegółowe potwierdziły się częściowo:

1. Z badań wynika, że w firmach rodzinnych najczęściej dochodzi do konfliktów interpersonalnych i ekonomicznych. Konflikty interpersonalne powstają między osobami o rozbieżnych, niezgodnych poglądach (najczęściej w mikro i małych przedsiębiorstwach). Z kolei konflikty o podłożu ekonomicznym, wynikające z nierównego podziału pracy i płacy, stosunków własnościowych i posiadanego majątku (dominują w dużych przedsiębiorstwach). Do konfliktów jawnych dochodzi najczęściej w mikro i małych, natomiast w dużych firmach przeważają konflikty ukryte.
2. Konflikty w przedsiębiorstwach rodzinnych mają w większości podłoże irracjonalne, tj. wynikają z pozornych czy fikcyjnych przyczyn (w opinii badanych). W mikro i małych przedsiębiorstwach rodzinnych są wynikiem zazdrości, podejrzliwości. W dużych przedsiębiorstwach przeważają konflikty racjonalne, wynikające z przyczyn obiektywnych. W ramach hipotezy 2 zakładano, że główną przyczynę konfliktów stanowią nieporozumienia i spory

w rodzinie, różnice międzypokoleniowe, brak zaufania, a także słaba komunikacja. Badania wykazały, że przysłowiową „kością niezgody” są na pierwszym miejscu pieniądze i dobra materialne. W dalszej kolejności chodzi o niesprawiedliwe ocenianie pracowników, władzę i podział odpowiedzialności, nieporozumienia w rodzinie i utarczki słowne.

3. W toku badań dowiedziono, że strony konfliktu będący członkami rodziny przeważnie dążą do wyjaśnienia sytuacji konfliktowej i szybkiego rozwiązania pojawiających się problemów. Nie ma w tym względzie znaczenia wielkość firmy, forma prawna, branża i czas działalności ani siedziba firmy. Osoby spoza rodziny, będące uczestnikami lub obserwatorami konfliktu, oczekują na samoistne rozwiązanie problemu i przejawiają agresywne, wrogie nastawienie. Szczególnie widoczne jest to w dużych przedsiębiorstwach, gdzie pracownicy nie są ze sobą zżyci i nie zależy im na bliskich i poprawnych relacjach. Zatrudnieni zazwyczaj nie reagują i ignorują problem, czekając aż sam się rozwiąże.
4. Z analizy zgromadzonego materiału badawczego wynika, że konflikty w firmach rodzinnych wywołują różne skutki, zarówno negatywne, jak i pozytywne. Z badań wynika, że najgroźniejszy dla funkcjonowania firm jest spadek motywacji do pracy, obniżenie jakości i wydajności pracy. Natomiast skutki pozytywne ujawniają się w postaci wzrostu zaufania, lojalności, motywacji pracowników z rodziny i spoza niej do wydajnej pracy na rzecz organizacji i dalszego dynamicznego jej rozwoju, a także poprawy atmosfery i komunikacji.
5. Firmy rodzinne w sytuacji konfliktowej stawiają przede wszystkim na kompromis i współpracę, a do ostrej rywalizacji między skonfliktowanymi stronami dochodzi raczej rzadko.
6. Badania wykazały, że konflikty w przedsiębiorstwach rodzinnych wpływają na jakość i efektywność pracy, zarządzania i ogólnej kondycji firmy, prowadząc niejednokrotnie do poważnego kryzysu, który zagraża funkcjonowaniu firmy.

Podsumowując, konflikty bardzo często szkodzą firmom rodzinnym, lecz czasem mogą być z wielu względów korzystne, a nawet wręcz pożądane, gdyż niosą całkiem nową jakość. Zatem nie zawsze należy się ich bać i wystrzegać. Rozpoznanie mocnych i słabych stron konkretnego konfliktu, zdefiniowanie ogólnych oraz specyficznych problemów, a także konstruktywne ich rozwiązywanie może zapewnić firmom rodzinnym prawidłowe funkcjonowanie w nowoczesnej gospodarce i osiągnięcie przewagi konkurencyjnej.

Literatura

1. Adams K., Galans G.J. (2008), *Komunikacja w grupach*, Wydawnictwo PWN, Warszawa
2. Andrzejewski M. (2014), *Zarządzanie kryzysowe wobec ryzyka pierwszej sukcesji w polskich firmach rodzinnych*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, XV (7), s. 103-114
3. Budziak T. (2013), *Rodzinne burze – emocje kontra racje*, *Magazyn Firm Rodzinnych*, 1(5)
4. Królik R. (2011), *Kultura organizacyjna i konflikty w zarządzaniu*, w: Marjański A. (red.), *Firmy rodzinne. - determinanty funkcjonowania i rozwoju. Zarządzanie rozwojem i zmianą*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, XIII (7)
5. Leszczewska K. (2011), *Problemy funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych na przykładzie województwa podlaskiego*, w: Sułkowski Ł. (red.), *Firmy rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju. Współczesne aspekty zarządzania*, Wydawnictwo Społecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź
6. Małyżek E. (2012), *Problem różnorodności definicji i typologii firm rodzinnych - konsekwencje i podejścia do jego rozwiązania*, w: Sułkowski Ł. (red.), *Firmy rodzinne – współczesne wyzwania przedsiębiorczości rodzinnej. Kierunki i strategie rozwoju*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, XIII (7), s. 123-124
7. Marjański A. (2012), *Specyfika firm rodzinnych*, w: Zawadka M. (red.), *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa
8. Piersiala L., Nowakowska-Grunt J. (2014), *Rola polityki gospodarczej w rozwoju innowacyjnych przedsiębiorstw*, *Economics and Management*, 6 (3), 144-156
9. Pujer K. (2011), *Plany reagowania kryzysowego jako podstawowy komponent zarządzania antykryzysowego*, *Problemy Zarządzania*, Uniwersytet Warszawski, 9 (1)
10. Salejko-Szyszak I. (2011), *Klasyfikacja konfliktów w przedsiębiorstwie*, *Acta Universitatis Nicolai Copernici Zarządzanie*, XXXVIII (404)
11. Stańczyk K. (2012), *Konflikt i jego specyfika w firmie rodzinnej*, w: Zawadka M. (red.), *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa
12. Stawicka E. (2010), *Firmy rodzinne jako przykład przedsiębiorstw zarządzanych przez wartości, ich sens i znaczenie*, *Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie. Problemy Rolnictwa Światowego*, 10 (25), z. 2, s. 110-118
13. Stefańska J. (2011), *Zarządzanie konfliktami w firmach rodzinnych*, (w:) A. Marjański (red.), *Firmy rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju. Zarządzanie rozwojem i zmianą*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, XII (7)

14. Sułkowski Ł., Marjański A. (2009), *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa
15. Węgielnik W. (2011), *Zarządzanie konfliktem w firmach rodzinnych*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, XII (7)
16. Więcek-Janka E. (2013), *Wiodące wartości w zarządzaniu przedsiębiorstwami rodzinnymi*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej
17. Zajkowski R., Życzyński N. (2014), *Percepcja a rzeczywiste wyróżniki przedsiębiorstw rodzinnych*, Economics and Management, 6 (3), 236-248

Conflicts in family businesses as an expression of crisis in management

Abstract

Family businesses are a part of a Polish economy. In this companies are three levels of interests – family issues, business issues, and ownership issues. It comes to conflicts of interest on different backgrounds. For this it is important to know as well as the functionality of the family businesses. The authors discuss the subject in the study of literature and the results of their own research.

Keywords

family business, conflicts, crisis

Podczas przygotowania publikacji wykorzystano materiały zamieszczone na platformie EPNP, która powstała w ramach projektu "Organizacja i wdrożenie ogólnopolskiego elektronicznego systemu komercjalizacji recenzowanych prac naukowych przy Wyższej Szkole Ekonomicznej w Białymstoku" współfinansowanego z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka, lata 2007-2013, Poddziałanie 2.3.2. Projekty w zakresie rozwoju zasobów informacyjnych nauki w postaci cyfrowej.