

Konflikt mezi partnery je jedním z hlavních rizikových prvků každého podnikatelského projektu. Nakonec i v České republice je známo hodně případů dříve úspěšných firem, které se rozpadly v důsledku konfliktů mezi akcionáři.

PRÁVO
A MANAGEMENT

Konflikty v rodině – riziko rodinné firmy

Nepřekvapí proto, že konflikt v rodině je jedním z hlavních rizikových prvků rodinných firem. Konflikt zde může nastat na dvou úrovních – na úrovni podniku a na úrovni rodiny. Na úrovni rodiny jej lze dělit dle osob aktérů, např. na konflikty mezi rodiči a dětmi, mezi sourozenci navzájem a mezi manžely. Rodinný podnik často pro rodinu, resp. její členy představuje hlavní majetkovou hodnotu, ke které vzhlížejí a která představuje jejich zásadní předmět ekonomického zájmu. Odhlédneme-li od roviny vlastnické, problém dále často nastává, resp. může nastat ohledně řízení podniku a rolí členů rodiny v podniku samotném.

Podobně jako v případech snížení počtu konfliktů mezi rodiči a dětmi poté, co děti opustí dům rodičů, dochází zákonitě ke snížení počtu konfliktů ve vztahu k rodinné firmě v případech, kdy se členové rodiny stávají nezávislejšími na rodinném podniku. Naopak konflikty hrozí a budou hrozit silněji, jestliže členové rodiny jsou na rodinné firmě

ekonomicky silně závislí a považují ji za hlavní místo své vlastní realizace.

PŘÍKLADY Z HISTORIE

V České republice je možné zmínit mezi známými případy konfliktů v rodině týkajících se rodinné firmy zejména spor o kontrolu skupiny BAŤA. Jednalo se o spor mezi synem zakladatele a bratrem zakladatele, který po smrti Tomáše Bati získal hlavní část majetku a vedení společnosti. Důvodem tohoto sporu (který se rozvinul teprve po delší době od smrti Tomáše Bati) byl hlavně velmi zvláštní převod majetku na Jana Baťu, který postupně začal vyvolávat nejasnosti, co vše bylo převedeno. Nebo je možné zmínit před několika lety velmi diskutované dělení majetku rodiny Komárkových, kdy jako příčina byly v tisku uváděny spory mezi členy rodiny o směřování a strategii rodinného holdingu.

Z hlediska čistě rodinných vztahů je známým případem konfliktní situace v rodině předávání vedení

společnosti Ford jejím zakladatelem Henrym Fordem. Henry Ford nedokázal předat vedení podniku svému synovi Edselovi a spíše než podporu mu vyjadřoval nedůvěru v jeho schopnosti. Edsel Ford zemřel poměrně mladý a Henry Ford se ani po jeho smrti nechtěl vzdát svého rozhodujícího vlivu na řízení podniku, ač to podniku neprospívalo. Tato situace nakonec vedla k dalšímu konfliktu, kdy se Henry Ford až po soustředěném tlaku svých příbuzných vzdal své nadvlády ve společnosti ve prospěch svého vnuka Henryho Forda II.

Velmi zajímavým případem v zahraničí, který si zaslouží zmínit, je rozdělení společnosti Aldi mezi bratry Karla a Thea Albrechty na Aldi Sever a Aldi Jih, které bylo (dle legendy), učiněno zejména kvůli sporu ohledně budoucích prodejů tabákových výrobků v obchodech Aldi. Ať už však byl reálný důvod jakýkoliv, věřím, že jedním z motivů byly rozdílné představy obou bratrů a též i snaha do budoucna riziko střetu eliminovat již v zárodku.

JAK KONFLIKT VZNIKÁ

Konflikt může vzniknout kvůli maličkosti, ale daleko podstatnější jsou konflikty ohledně zásadních otázek rodiny či firmy, které nedokážou jejich účastníci zdárně překonat. Jedním z důvodů konfliktů jsou rozdílná očekávání a představy stran o vedení podniku, jeho rozvoji, o rolích v podniku, o příjmech z podniku atd. Konflikt může být o materiálních záležitostech – příjem ze společnosti / postavení, může být osobní – nesnášenlivost, závist atd., ale také kvůli hodnotám (morálka, spravedlnost, sociálnost atd.) a přístupu k řízení. Mezi hlavní témata, kvůli kterým dochází ke konfliktům mezi členy majitelské rodiny, patří zejména:

a) Směřování a fungování podniku – držet, či prodat? Jak rozvíjet? Jak vést?

b) Nastavení vzájemných vztahů a neschopnost oddělit „rodinnou roli“ od role vlastnické či profesionální.

c) Role v podniku – kdo bude generálním ředitelem? Jakou pozici dostanu já? Jsem prvorozený syn, tak mám přece právo podnik vést. Proč bych měl pracovat více?

d) Otázka, jak dělit příjem z podniku – jak vyplácet podíl na zisku? Jako syn majitele mám nárok na vyšší mzdu.

e) Nástupnictví, resp. přechod vlastnictví – kdo má získat podíl zakladatele?

f) Rozhodovací procesy – kdo má většinu?

g) Otázka, jak zapojit manžela/manželku/děti či jiného člena rodiny.

h) Špatná komunikace mezi členy rodiny (zejména mezi „výkonnými členy“ a „nevýkonnými členy“ rodiny)

Velkou roli hrají emoce. Často nemusí jít pouze o daný materiální statek či určitou hodnotu, ale o pozici a postavení. Jestliže převáží emoce, konflikt se stává osobním (cítím se uražen či jinak poškozen atd.), dochází k posunu do jiné roviny, kdy již nejde o principy či podstatu, ale zejména o „osobnosti zúčastněných“. Toto pak samozřejmě může podstatně ztížit hledání řešení daného konfliktu.

LZE KONFLIKTŮM PŘEDEJÍT?

V tomto ohledu je odpověď zcela jednoduchá – NE. Konflikty jsou

nevyhnutelné a je nutno s nimi, bohužel/bohudík, počítat. Konflikty mohou být ostatně též prospěšné. Jestliže dojde k ventilaci názorů a pocitů, které členové rodiny, společníci, cítí a považují je za důležité, lze je nějak řešit a reagovat na ně. Konflikt (hádky či spor) jsou zcela běžnou součástí života jak rodiny, tak podniku. S konflikty počítejte a připravujte se na ně. Je zcela zbytečné zaměřovat se pouze na jejich plnou eliminaci, neb je to bohužel cíl, který je (dle empirických zkušeností) zcela nereálný.

Cílem vedení každého podniku, a tedy i podnikatelské rodiny by mělo být eliminovat „nesprávné a škodlivé“ konflikty, resp. negativní následky jakéhokoliv vnitřního konfliktu. Jak to však učinit? Co pomáhá konflikt řešit:

■ Rodinná ústava

Jak již bylo řečeno, jednou z častých příčin konfliktu v podnikatelské rodině je rozdílné očekávání a jeho nenaplnění. Základním krokem pro eliminaci škodlivých a zbytečných konfliktů je identifikace a potvrzení hodnot (principů), na základě kterých rodina a firma fungují. Vytvoření či posilování určité vnitřní kultury – politiky, která by kromě jiného měla i vést a vychovávat členy rodiny, resp. rodinu sjednocovat. Prostředkem, který je v zahraničí pro tyto účely využíván, je tzv. rodinná ústava. O co se jedná? O shrnutí základních principů a pravidel fungování rodiny, tedy jejích členů, a firmy navzájem. Dokument, který poměrně transparentním způsobem stanoví základní pravidla pro účast členů rodiny na firmě, tj. jako akcionářů/společníků i jako výkonných pracovníků / manažerů či členů statutárního orgánu. Rodinná ústava pak též často upravuje organizační strukturu podnikatelské rodiny ve vztahu k firmě. Vytváří orgány, kterým jsou svěřeny určité kompetence při správě „rodiny a jejího majetku“. Zejména pak vytváří instituce, jejichž úkolem je řešit konflikty v rodině.

Tvorba rodinné ústavy možná radě podnikatelů přijde jako zbytečné a formální cvičení. Zahraníční zkušenosti však ukazují jiné výsledky.

■ Zapojení třetí osoby

Řešení konfliktu velmi často pomůže zapojení třetí nezúčastněné

a nezávislé osoby (obdoba mediátora), která funguje hlavně jako určitý facilitátor v komunikaci mezi rozhádanými osobami či skupinami. Měla by tedy vždy být k dispozici alternativa na zapojení třetí osoby, resp. takové osoby, či by měl být okruh a způsob jejich výběru dohodnut předem.

■ Pravidla řešení konfliktní situace

Součástí výše uvedené rodinné ústavy či samostatného dokumentu by měly být principy pro řešení konfliktu. Největším problémem konfliktů bývá neschopnost dotčených stran je řešit. Neschopnost, často možná pouze jedné ze stran, hledat řešení, které by fungovalo pro obě strany. Neschopnost či neochota více pochopit pozici druhé strany. Neschopnost naslouchat. Neschopnost uvědomit si, že je zcela zbytečné být osobním a že jediným řešením je zjištění principů/podstaty nespokojenosti a nalezení vhodného řešení. Jako hlavní principy chování by měla být v rodinné ústavě uvedena následující pravidla:

- Poslouchejte. Poslouchejte. Poslouchejte. Nedostatek schopnosti poslechnout si druhou stranu opravdu pořídně, dobře pochopit její požadavky, potřeby a jejich důvody je často zásadním problémem všech konfliktů.
- Mluvte spolu otevřeně. Mlčení není řešením.
- Dejte diskusi čas (jde-li to). Jednáni však vedte tak, ať pokračují bez zbytečných prodlev.
- Na diskusi se dobře připravte. Rozmyslete možnosti řešení.
- Slušnost a vzájemný respekt by měly být samozřejmostí, neboť jinak se konflikt přesouvá do úplně jiné roviny.

Jak jsem uvedl již výše, konflikty v rodině majitelů firmy nelze nikdy vyloučit (tak jako je nelze vyloučit v žádné jiné rodině). Je nutno s nimi počítat, ač mohu mít aktuálně skvělé vztahy se všemi ostatními společníky a členy rodiny. Osoby společníků i členů rodiny se v průběhu času mění a změní. Přece co platilo pro otce, nemusí platit pro syna. S tím by měl podnikatel, resp. jeho rodina počítat a měli by být připraveni situaci pozitivně řešit. ■



Základním krokem pro eliminaci škodlivých a zbytečných konfliktů je identifikace a potvrzení hodnot (principů), na základě kterých rodina a firma fungují. Prostředkem, který je v zahraničí pro tyto účely využíván, je tzv. rodinná ústava.