

Judy Martelová

RODINNÉ FIRMY NA ROZCESTÍ

**Jak postupovat při nástupnictví, dědictví
a udržení rodinné soudržnosti**



Všem rodinám, které se
se mnou ochotně podělily
o své osobní příběhy
a bez nichž by tato kniha
nikdy nemohla vzniknout

Jayi Hughesovi
za jeho entuziasmus
a laskavé rady

Jaredu Kielingovi a Bobu Caseymu
za jejich vedení a trpělivost

A mému manželovi Bobovi
za jeho stálou láskyplnou podporu

Judy Martelová

RODINNÉ FIRMY NA ROZCESTÍ

**Jak postupovat při nástupnictví, dědictví
a udržení rodinné soudržnosti**



Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

*Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.*

Judy Martelová

Rodinné firmy na rozcestí

Jak postupovat při nástupnictví, dědictví a udržení rodinné soudržnosti

Přeloženo z anglického originálu knihy *The Dilemmas of Family Wealth* autorky Judy Martelové, vydaného nakladatelstvím Bloomberg Press, New York, USA, 2006.

Copyright © 2006 by Judy Martel, CFP®. All rights reserved. Protected under the Berne Convention.

This translation published under license with the original publisher John Wiley & Sons, Inc.

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400

www.grada.cz

jako svou 6484. publikaci

Překlad Ing. Eva Křápková ve spolupráci s PRESTO – překladatelské centrum, s.r.o.

Odpovědná redaktorka Mgr. Dagmar Pilařová

Grafická úprava a sazba Milan Vokál

Návrh a zpracování obálky Ondřej Mikulecký

Počet stran 240

První české vydání, Praha 2017

První anglické vydání, New York 2006

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

Czech Edition © Grada Publishing, a.s., 2017

Cover Photo © Depositphotos/Kudryashka

ISBN 978-80-271-9379-0 (ePub)

ISBN 978-80-271-9378-3 (pdf)

ISBN 978-80-271-0332-4 (print)

Obsah

Předmluva k českému vydání	7
O autorce	10
Předmluva	11
Úvod	20
Osm hlavních dilemat	23
Identifikace problémů	26
Rodinný příběh	32
 Část I Přechodná období a odchod zakladatele z firmy	41
1. Nástupnictví a odchod zakladatele z firmy	44
Neúspěšný přechod	45
Výběr nástupce	48
Pomoc při nástupnictví	57
Změna soukromé firmy na veřejnou akciovou společnost	68
2. Udržování generační kontinuity	75
Příběh podnikatele	76
Nová role pro zakladatele	78
Nezapomínat na ostatní členy rodiny	79
Udržovat minulost stále živou	83
3. Budoucí ekonomicky úspěšní členové rodiny	86
Vyčerpání majetku	88
Profesionalizace procesu	90
Předávání zkušeností nové generaci	91

Část 2 Zachování rodinné soudržnosti	95
4. Udržení rodiny pohromadě	101
Osobní setkávání	103
Vedení rodiny	114
Řízení v problematických obdobích	116
Příprava nové generace	131
5. Začlenění nových členů do rodiny	133
Pochopení emocí souvisejících s penězi	135
Zmírnění obav	140
Zvážení smluvního řešení	145
 Část 3 Příprava dědiců	 157
6. Příprava dětí a vnuků	161
Dokázal jsem to sám	164
Slova hýbají...	171
... příklady táhnou	173
7. Plánování pozůstalosti a spravedlnost	185
Snaha o dosažení rovnosti	187
Jasně sdělení záměrů	189
Uspořádání dědictví	196
8. Strategická dobročinnost	201
Chybějící komunikace	204
Výchova další generace	206
Strategický přístup	210
Volba koncepce	216
Na knize se podíleli	224
Řekli o knize	235
Rejstřík	236

Předmluva k českému vydání

Vážené čtenářky, vážení čtenáři,
do rukou se vám dostává český překlad skvělé knihy *Dilemmas of Family Wealth: Insights on Succession, Cohesion, and Legacy*, jejíž autorka, někdejší viceprezidentka poradenské společnosti Asset Management Advisors, Judy Martelová, je uznávanou expertkou na problematiku předávání rodinných firem. Judy Martelová se ve své knize věnuje frekventovanému tématu výměny generací v rodinných firmách, a to nejen v souvislosti s předáváním majetku, ale i změnám ve vedení rodinných podniků. Jedná se o téma, které je v posledních letech velmi naléhavé právě v zemích bývalého východního bloku, kde poprvé od pádu totalitních režimů dochází k obměně generací v rámci rodinných firem. Nicméně na rozdíl od vyspělého západního světa zde většinou chybí dostatečná historická zkušenost, kterou by se otcové–zakladatelé mohli inspirovat.

V České republice dnes úspěšně působí stovky rodinných firem. Z hospodářského hlediska tvoří asi 40 procent HDP a jejich podíl a význam na trhu stále roste. Rodinné firmy nejsou vždy jen firmy malé či střední velikosti obchodující s velmi specifickým druhem zboží. Stále výrazněji se mezi nejvýznamnější lokální podnikatele řadí právě rodinami vlastněné a řízené společnosti. Z našeho vlastního rozsáhlého průzkumu jsme si ověřili, že více než 90 procent majitelů rodinných firem v České a Slovenské republice věří, že udrží rodinnou tradici a své podnikání předají některému ze svých potomků. Tento „sen“ však zároveň provázejí obavy, co bude následovat, až k předání majetku pokračovatelům skutečně dojde.

Zatímco nástup podnikání po pádu komunismu byl živelnou záležitostí a spousta věcí se dělala tak říkajíc za pochodu, v současné době si již podnikatelé začínají uvědomovat, že pokračující firemní úspěch je možné zajistit pouze díky důkladnému a citlivě naplánovanému předání

firmy. Jak je asi zřejmé, jedná se vždy o proces dlouhodobý a náročný. Vzhledem k lokálním specifickým však máme možnost využít zkušeností zahraničních rodinných firem, vyvarovat se chyb a eliminovat pověstné slepé uličky při plánování efektivního předávání majetku. I my si v rámci naší praxe uvědomujeme a respektujeme, že rodinná firma nepředstavuje pro zakladatele pouze investici v ekonomickém smyslu, ale též významnou součást jejich života, jakési rodinné stříbro. Když navíc vezmeme v potaz, že v novodobé české historii svobodně podnikáme méně než třicet let a na rozdíl od vyspělých zemí nám chybí historická zkušenost s mezigeneračním transferem, jsou obavy otců zakladatelů logicky o to vyšší.

Proto také naše advokátní kancelář vybrala a podpořila české vydání knihy *Dilemmas of Family Wealth*, jež může být pro řadu z vás cenným zdrojem informací a užitečných rad a návodů. A nemusíte být ani nutně majitelem rodinného holdingu. I my z naší patnáctileté historie víme, jak moc je pro kontinuální rozvoj a růst společnosti důležité definovat vizi a nastavit základní hodnoty, jež jsou základem soudržnosti a vzájemné spolupráce uvnitř firmy. Funguje to totiž podobně jako v rodině, kdy největší zatěžkávací zkoušku představují zpravidla vnější okolnosti a z nich pramenící krize. Pokud má firma jasno v tom, kam kráčí, kde je její místo a jaké hodnoty vyznává, potom může snáze překonávat zdánlivě těžká období a docílit kýženého efektu v podobě dlouhodobé prosperity a udržitelnosti. Náš přerod z malé kanceláře o pěti lidech na největší nezávislou právníckou firmu ve střední Evropě je toho důkazem. A právě řadu základních principů, jež pomáhají firmu stabilizovat, lze načerpat i z knihy Judy Martelové.

Ta je zaměřena na osm hlavních problémů, resp. dilemat spojených s náročným procesem přesunu rodinného bohatství, které výstižně pojmenovává a přehledně shrnuje do tří částí. První z nich se věnuje přechodu na novou generaci a opouštění řídicích pozic, druhá se zaměřuje na neméně důležitou snahu zachovat integritu rodiny, závěrečná část pak popisuje problematiku přípravy dědiců na převzetí rodinného podniku.

Velkou výhodou knihy je její lidský rozměr; autorka si velmi dobře uvědomuje, že pracuje s citlivým tématem odvíjejícím se od skutečných

příběhů se šťastnými i méně šťastnými konci. Prostřednictvím velice čtivého, multigeneračně pojatého vyprávění seznamuje čtenáře s řadou zajímavých myšlenek a inspirativních návrhů řešení, z nichž některá se mohou na první pohled zdát zvláštní, nicméně po následném vysvětlení je jejich logika zřejmá.

Jako příklad je možné uvést kapitolu o dělení majetku. Zatímco většina publikací, ale i přesvědčení našich klientů radí dělit majetek mezi dědice rovným dílem (tzv. princip rodinných větví), aby nedošlo k narušení rovnováhy mezi členy rodiny, Judy Martelová přináší argumenty, proč rovné rozdělení nemusí ve výsledku znamenat, že všichni dědicové mají stejné prostředky. Je znovu zřejmé, že nejdůležitější věcí při rozdělení majetku není nakonec procento, ale vysvětlení mechanismu, podle něž k rozdělení majetku došlo.

Podobných „out of the box“ myšlenek je v knize celá řada a mohou ji vřele doporučit jak vlastníků firem, tak všem, kteří se aktivně zajímají o správu a budoucnost rodinného majetku. A pamatujte, v těchto subtilních tématech jde více než kde jinde o vhodnou komunikaci všech relevantních pohnutek, záměrů a idejí ve spojení s postupnou edukací rodiny.

Přeji všem příjemné a užitečné čtení.

David Neveselý,
partner kanceláře Havel, Holásek & Partners

O autorce

Judy Martelová, CFP®, je viceprezidentkou společnosti Asset Management Advisors (AMA), přední poradenské kanceláře se specializací na rodinný majetek a pobočky SunTrust Banks, Inc. Má dvacetileté zkušenosti v žurnalistice a v oblasti public relations. Jedenáct let pracovala jako novinářka a ve svých článcích se intenzivně věnovala otázkám bohatství a rodinné dynamiky. Psala pro časopisy jako *Robb Report*, *Worth*, *Town and Country* a *Vive*, kde měla svůj pravidelný sloupek. Získala certifikaci Certified Financial Planner™.

Předmluvu ke knize napsal James E. Hughes Jr., autor knihy *Family Wealth: Keeping It in the Family* (vydalo nakladatelství Blomberg Press). Ve své předmluvě přináší pohled respektovaného dlouholetého rodinného poradce a předního odborníka v oblasti rodinného řízení a majetkových transferů.

Předmluva

Napsat předmluvu ke knize Judy Martelové *Rodinné firmy na rozcestí* je pro mě významným a velkou poctou. Když jsem s psaním předmluvy začínal, napadly mě dva citáty: Churchillův popis Stalinova Ruska jako „hádanky zabalené do paradoxu“ a Santayanův výrok, který říká, že „ti, kdo si nepamatují minulost, jsou odsouzeni k tomu, aby si ji zopakovali“.

Kniha zabývající se lidskými a rodinnými dilematy vede k úvahám o tom, že pod událostmi, které se na povrchu jeví jako nepřijemné situace, musí ležet hlubší vrstva elementárního lidského chování způsobujícího, že se tato dilemata objevují jako první. Stejně tak platí, že úspěšné vyřešení těchto problémů musí vycházet z časem prověřených vzorců chování, jež lze najít (jako to udělala Judy Martelová) v životní moudrosti lidí, kteří podobnými situacemi již prošli.

Domnívám se, že prapůvodními příčinami dilemat popisovaných v této knize jsou množiny paradoxů v rodinném chování, které replikují Churchillovy hádanky (dilemata) zabalené do paradoxu. A protože některé paradoxy lidského chování v rodinách byly popsány již v nejstarších písemných záznamech, může se nám Santayanovo varování jednoho dne vrátit jako bumerang, jestliže nebudeme studovat historii lidského chování podrobně popsanou v těchto spisech.

Elementární lidské chování, které pramení z nejhlubší podstaty lidské bytosti a z něhož vycházejí tato dilemata, je pregnantně vyjádřeno rčením „*shirtsleeves to shirtsleeves in three generations*“, což by se dalo volně přeložit tak, že každá třetí generace si musí vyhrnout rukávy a začít zase od začátku. Během své celoživotní cesty, kdy jsem získával zkušenosti a poskytoval konzultace rodinám v oblasti peněžního majetku, jsem brzy dospěl k názoru, že toto přísloví má univerzální platnost ve všech kulturách. Samozřejmě v různých prostředích zní různě, například „z dřeváků do dřeváků“, „z hadrů do paláce a zase zpátky“ nebo „z rýžového pole na rýžové pole“ atd., v závislosti na kultuře, která se

tuto zákonitost snaží vyjádřit. Ve všech případech však znamená totéž: první generace bohatství tvoří, druhá ho udržuje na stabilní úrovni a třetí ho utratí. Čtvrtá generace už je zase zpátky „na rýžovém poličku“ a sklízí rýži. Přísloví nabízí pouze neveselé vyhlídky a rodině nedává žádnou naději či východisko z této tristní situace.

Na základě vlastního studia a sledování stovek rodin jsem dospěl k názoru, že toto přísloví je nejenom univerzální, ale zároveň je stejně staré jako písmo samo. Pravděpodobně je dokonce prehistorické, protože nevěřím tomu, že by se lidské chování změnilo jen proto, že ho někdo začne zaznamenávat písemně.

Pokud jde o schopnosti rodin uchovat si svůj finanční kapitál po více než tři generace, přísloví svou skepsi vyjadřuje univerzální zákon moderní fyziky – druhý zákon termodynamiky neboli zákon entropie. Z fyziky víme, že veškerá hmota se materializuje z energie, která tvoří vesmír, a že v souvislosti s postupnou přeměnou hmoty zpět na energii prochází procesem chaosu a úpadku zvaným entropie. Samozřejmě že k tomu může dojít spontánně – rozštěpením a zničením hmoty v jediném okamžiku. To se může stát i v případě hmoty rodin. Nicméně během štěpení lze tento proces pozastavit na dobu neurčitou – což je opravdu příznivá zpráva pro ty rodiny, které se snaží vyhnout působení zákona entropie, jak jej vyjadřuje ono přísloví.

Platnost zákona entropie pro rodiny (stejně jako pro všechny další formy energie) sice nelze změnit, ale zákon neříká nic o tom, kolik generací rodiny může žít nebo zemřít předtím, než se znění zákona naplní. Z tohoto důvodu vstupuje do hry svobodná vůle. Je pravda, že osudem každé rodiny je nakonec zaniknout, jak předpovídá entropie, ale nikde není řečeno, kdy k tomu dojde. Právě zde má každá rodina možnost volby a dilemata popisovaná Judy Martelovou nám pomáhají se správně rozhodovat při řešení těchto obtížných situací.

Naše skeptické přísloví vyjadřuje zákon entropie způsobem, jakým působí na životní cyklus rodinného finančního kapitálu. Popisuje zhmotnění finančního kapitálu v důsledku tvořivosti první generace, jeho stabilizovanou úroveň ve druhé generaci (kdy se však již vytrácí kreativní energie) a následné tření neboli entropii spotřeby ve třetí generaci. Ve čtvrté generaci se energie finančního kapitálu zcela rozplyne.

Z fyzikálních zákonů a univerzální lidské zkušenosti vyplývá, že vyhrát nad verdiktem obsaženým v přísloví – pokud jde o schopnost rodiny zachovat svůj finanční kapitál po více než tři generace – je vysoce nepravděpodobné. Přesto existují rodiny, které to zvládly. Proč a jak se jim to podařilo?

Tvrdím, že to je díky dlouhé posloupnosti vzájemně propojených přechodů, v nichž každá následující generace usiluje o to, aby objevila a zopakovala tvořivost první generace. Každý člen následujících generací toho dosáhne, pokud se jeho práce stane jeho povoláním v pravém slova smyslu – což nemusí nutně souviset se mzdou – a pokud ji zvládne na profesionální úrovni. Tímto způsobem každý jedinec v nejvyšší možné míře získá sebereflexi, vlastní individualitu, stane se z něj svobodná a uvědomělá bytost. Následně jakožto schopní příslušníci druhé generace uplatní společně získané poznatky při dynamické správě a udržení majetku. Kapitál tudíž nezačne stagnovat, rodina nikdy nedosáhne předpovězené reality, kdy třetí generace promrhá peníze, což se odráží v jejich nerealizovaných a neuvědomovaných životech. Rodiny, které se snaží úspěšně projít tímto procesem a přežít ho, vytvářejí systémy řízení, které pozvednou jejich společné rozhodování na vyšší úroveň. Tak může každá následující generace společně vytvořit horizontální společenskou dohodu, která je nezbytná pro to, aby tato generace sama sebe řídila a vyhnula se věštbě obsažené v proroctví.

O jaké záležitosti se musí rodiny postarat, když chtějí vytvořit takové systémy řízení? Musí jednak zjistit, kdo tvoří jejich rodinné systémy spřízněnosti, jednak musí pochopit teorii rodinných systémů – tedy jak rodiny vlastně fungují ve stále složitějších rozhodovacích strukturách v závislosti na přírůstku nebo úbytku rodinných příslušníků v rámci demografického vývoje.

Neznalost toho, kdo je skutečně členem spřízněné rodiny a jak se taková osoba zapojuje do rodinného rozhodovacího procesu, uvrhne rodinu do chaosu. Ten nastává vždy, když se určitý systém nemůže klidně a přirozeně vyvíjet směrem k vyšším úrovním. Když si rodinný systém neuvědomuje svoji podstatu, a tudíž není schopen udržovat svůj přirozený řád, když jako had svléká svoji kůži, aby mohl dále růst a zvládat složitější problémy, je odsouzen k neúspěchu. Další problém,

na který rodiny narážejí ve snaze pochopit své systémy, spočívá v tom, koho vlastně zařadit do spřízněné rodiny. Velmi často rodina vymezuje sama sebe příliš úzce, opomíjí své spolehlivé rádce a své důvěrníky. Tím vylučuje z rozhodovacího procesu některé své nejcenější zdroje informací, které vědí, jak vznikly významné rodiny, jakým způsobem se jim podařilo dosáhnout svého postavení a jak si ho udržet.

Pokud mají rodiny pochopit, kde a jak jsou aktuálně vystaveny riziku, o němž se zmiňuje přísloví, musí umět rozpoznat přechodná stadia, v nichž se právě nacházejí. Má-li rodina v dobrém stavu dosáhnout své čtvrté a páté generace a z tohoto bodu pokračovat dále (což je moje definice významné nebo úspěšné rodiny), musí si v první řadě uvědomit, že jde o proces trvající dvě stě let. Proč dvě stě let? Protože vzhledem k současné předpokládané délce dožití bude trvat minimálně sto let, než se třetí generace narodí a zemře. Připočteme-li čtvrtou a pátou generaci, aby bylo skutečně jisté, že máme systém společného rozhodování, který odolá nepřiznivému obsahu přísloví, snadno se dostaneme na horizont 200 let. Jakmile začneme uvažovat tímto směrem, vidíme, že žádná běžná transakce – finanční ani jiná – nebude pravděpodobně pro rodinu kritická. Musí však být splněn předpoklad, že budeme ke každému rozhodování přistupovat jako dynamičtí správci či udržovatelé druhé generace a že se budeme snažit přijímat kreativní rozhodnutí, která mají dlouhodobý dopad. Co pro to musíme udělat? Do našeho dvoustoletého procesu je zapotřebí zakomponovat určité časem prověřené nástroje umožňující správné společné rozhodování. Nejlepší nástroje, které znám, jsou tyto:

Za prvé, jako bych slyšel svého otce a jeho otázku: „Kde to vlastně celé začalo?“ Rodiny si příliš často nenajdou čas na zamyšlení se nad tím, kde vlastně začalo jejich současné přechodné období a jaké jsou jeho charakteristické vlastnosti. Stejně tak velmi často nechápou, že nové přechodné období nezačalo jenom proto, že nová generace dosáhla dospělosti. A co je ještě častější – nepostřehnou, kdy přechodné období skončilo, a svůj drahocenný čas marní začínáním něčeho „nového“, místo aby zcela uzavřeli „to staré“. Tudíž je to nové zatíženo nedokončenými záležitostmi, které se neustále prolínají do vývoje nového a dusí jej. Chtějí-li se rodiny vyhnout prognóze obsažené v přísloví, mohou

získat lepší pozici, pokud v jeho světle prozkoumají samy sebe jako organické entity a zjistí, kde se právě nacházejí v životním cyklu generací a jaké změny tyto etapy představují. Svá společná rozhodnutí poté přizpůsobí této realitě.

Za druhé, rodiny musí uvažovat stylem „myšlení sedmé generace“, které vychází z moudrosti starších kmenů Irokézů. Ti zahajovali každé kmenové shromáždění této – nyní již více než šest set let staré – spřízněné rodiny připomenutím: „Doufejme, že rozhodnutí, která dnes přijmeme, ocení příslušníci našeho kmene za sedm generací.“ To je snad nejlepší nástroj pro dlouhodobý úspěch rodiny, s jakým jsem se kdy setkal.

Za třetí, je dobré se řídit rčením „pospíchej pomalu“. Čas je v horizontu dvoustletého uvažování nejlepším přítelem rodiny. Ale tak jako u všech přátel i v tomto případě platí, že je třeba se k nim chovat s velkou laskavostí a nepromarnit dary, které od nich dostaneme.

Za čtvrté a poslední – vzpomeňte si na bajku, ve které v závodě na dlouhou trať zvítězila želva a zajíc prohrál.

Jaké největší problémy čekají na rodiny, které ve své snaze dosáhnout cíle – tedy své páté generace nacházející se v dobré finanční situaci – pochopí své systémy řízení a svá přechodná období a začnou na těchto poznacích stavět?

Došel jsem k přesvědčení, že se vynoří skupina paradoxů. Proč paradoxů? Protože přemýšlení o všech těchto problémech – a obecně akceptované odpovědi – vedou k tomu, že se obsah tohoto přísloví naplní, což s sebou přináší všechno to související lidské trápení. Naopak rodina působí opačným směrem a to nabízí určitou možnost dosáhnout pozitivnějšího výsledku. Jaké jsou tedy tyto paradoxy, kterými se Martelová ve svých dilematech zabývá a které tvoří jejich základ?

Za prvé, bohatství rodiny, které stojí za jejím dlouhodobým úspěchem, je její lidský a intelektuální kapitál a způsob, jakým se odráží v úrovních úspěšného rozvoje jejích členů, v jejich úrovních sebeuvědomění a v jejich kompetencích. Finanční kapitál sice může pomoci při rozvoji těchto dvou ostatních kapitálů, ale sám o sobě (nebo v horším případě – je-li primárním středem pozornosti rodiny) může udělat jen o trochu více než podpořit účinky přísloví.

Všechny dynamické podniky představují kombinaci lidských bytostí, které je formují (jejich lidského kapitálu), znalostí, jimiž tito lidé disponují, jejich schopností učit se, získávat praxi a integrovat nové myšlenky (jejich intelektuálního kapitálu) a nakonec finančního kapitálu jako nástroje umožňujícího růst těch dvou předchozích. Paradoxně všichni rodinní vůdci vědí, že toto platí v každém podniku, jen ve své vlastní rodině tuto zákonitost nevidí. Jestliže rodinní vůdci na tuto pravdu u svých rodin zapomínají a nechápou, že právě růst lidského a intelektuálního kapitálu rodiny (stejně jako tomu je v každém dynamickém podniku) je tím, na čem doopravdy záleží, a jestliže soustředí své úsilí pouze na růst finančního kapitálu rodiny, umožňují tím, aby citované přísloví začalo plíživě naplňovat své poselství.

Za druhé, rodiny, které na sebe pohlížejí spíše jako na lidi spřízněné společnými zájmy než na lidi se společnou krví, otvírají své rodinné systémy přílivu nové energie. Neuzavírají své systémy a neblokují novou energii, kterou každá generace potřebuje, aby vyvážila přirozené ztráty systému. Snad největší klam, do něhož mohou rodiny zabřednout, je definovat samy sebe jako krev, třebaže ve skutečnosti by žádná rodina nikdy neexistovala, kdyby na počátku nebyly dvě osoby se vzájemnou přitažlivostí. „Rodina krve“ vlastně nikdy neexistovala. Mýtus o stvoření v každé kultuře toto uznává a definuje své založení díky spřízněnosti dvou osob. Běda rodině, která v rozporu s realitou a s určitou arogancí definuje svou krev jako něco zvláštního. Proč? Protože její mýtus o stvoření začíná mylnou představou, která téměř neumožňuje uniknout důsledkům přísloví. Ono přísloví je dosti skličující samo o sobě. Rodina nepotřebuje hned na začátku boje o jeho překonání vycházet z falešné reality.

Tento paradox, jakým se rodiny samy definují, je základní příčinou neúspěchu v mnoha rodinách. Téměř žádná rodina nemá dostatek lidského a intelektuálního kapitálu, stejně jako jich nemá dostatek žádný podnik. O boji s příslovím víme to, že neúspěšnější podniky – a rodiny lze považovat za podniky – jsou ty, které jsou nejvíce otevřené a vítají doplnění těchto životně důležitých kapitálů. Jsou to systémy spřízněnosti. Na určité úrovni všechny neúspěšné podniky představují uzavřené

nepříjemné systémy, které nejsou schopny doplňovat nové zdroje lidského a intelektuálního kapitálu potřebné pro zachování jejich dynamiky.

Za třetí, rodinné systémy, které říkají „udělej pro nás to a to a my potom možná uděláme něco pro tebe“, jsou odsouzeny k neúspěchu. Uspějí takové systémy, které se ptají „co můžeme udělat pro rozvoj tvé individuální cesty v rámci dynamického vývoje naší rodiny jako celku“ předtím, než od dotyčné osoby budou něco požadovat. Každá lidská bytost, se kterou jsem se setkal, a to i ta nejvíc bezduchá, hledala skupinu, která podpoří její vzestup na vyšší úroveň svobody a sebeuvědomění. Aby rodiny dosáhly své páté generace a mohly z tohoto bodu pokračovat dále, musí být stále pozitivně přitažlivé pro všechny potenciální nové členy. Rodinné systémy, které své členy nejprve zotročí povinnostmi k systému a teprve potom začnou nabízet nějaké možné benefity, nejsou pozitivně přitažlivé a potenciální členy od sebe odhánějí. Rodinné systémy, jež usilují o rozvoj individuální cesty každého člena a jsou založeny na rozvoji svobody individua, jsou mnohem atraktivnější než jejich protiklady. Paradoxně většina rodinných systémů řízení začíná od závazků a povinností, místo aby začínala od cest, snů a nadšení jednotlivých členů; tudíž od svého prvopočátku přispívají k naplnění obsahu přísloví, protože se nesnaží poznat skutečné potřeby svých členů. Nalezení průsečíku vize a poslání rodiny s rozvojem jednotlivých členů a následné směřování k dynamickému zachování rodiny jako celku povede k úspěchu, protože dodává energii svým členům a jejich životním cílům v podobě dosažení individuální svobody a většího sebeuvědomění.

Za čtvrté, naučit se být významným strategickým vlastníkem rodinného finančního kapitálu je umění důležité z hlediska dynamického zachování rodinného bohatství. Naproti tomu management je věda, jak realizovat strategickou vizi vlastníka. Všechny rodiny, které vlastní významný finanční kapitál, jsou vystaveny riziku vyplývajícemu z paradoxu, že významným faktorem dlouhodobého úspěchu rodiny je vlastnictví, nikoli management. Ačkoli je management primárním nástrojem, je stále jen jedním z taktických nástrojů, které rodina potřebuje k dosažení úspěchu. Kolik rodin tráví nekonečné hodiny řešením nástupnictví managementu (což často zanechává hlubokou jizvu

v rodinném sociálním smíru, protože volby mezi sobě rovnými budí závist a trhají jemné předivo rodinných vztahů) a přitom nevěnují čas tomu, aby naučily všechny členy, jak se stát strategickými vlastníky? Když potom skutečně kritické problémy v souvislosti s přechodem jejich podniků vyžadují, aby vlastníci přijímali společná závažná rozhodnutí, zjistí se, že vlastníci neumějí být vlastníky, nemají v tom žádnou praxi, a proto přijímají entropická rozhodnutí. Plánovat náhradu manažerů je důležité, ale paradoxně žádný management nemůže úspěšně řídit, chybí-li vize vlastníka. Nepoučení a nezkušení vlastníci, kteří jako by v podniku ani nebyli přítomni, mohou narazit na ego managementu, když mu jako vlastníci ponechají volnou ruku, aby sledoval svůj vlastní směr. To ale v rodinném podniku spolehlivě vede k chaosu a v konečném důsledku k utrácení finančního kapitálu rodiny.

Podle mých zkušeností potřebují rodiny při řešení záležitostí souvisejících s finančním kapitálem vynaložit 90 procent svého času na učení, jak se stát vynikajícími vlastníky (což já označuji pojmem dynamický hospodář-ochránce), a 10 procent na plánování výměny manažerů. Proč? Protože nikdo nemůže vybrat správného manažera, pokud v plném rozsahu nepochopí všechny strategické záležitosti, na které podnik při své cestě vpřed narazí.

Za páté, v každé generaci, která následuje po té první, bývá důležitou vůdčí osobou, nepostradatelnou pro správné společné rozhodování v rámci rodiny, spíše někdo z pozadí, kdo má trochu odstup, než ten, kdo je ve středu dění a potřebný nadhled mu chybí. Rodiny, počínaje jejich druhou generací, jsou společenstvím lidí se stejnou genealogickou vazbou na prvotní rodinný pár. Každý jednotlivý člen rodiny, bez ohledu na jeho podíl na rodinném finančním kapitálu, má stejný nárok na vedení ze strany moudřejších založené na příbězích, jež rodinu stmelují.

V rodině, která myslí na své jednotlivé členy a na jejich životní cestu, protože si uvědomuje, že to je způsob, jak dynamicky zachovat rodinu jako celek, se každý jednotlivý člen snaží dosáhnout pozornosti a rad od vůdčích osobností v rodině – a na své cestě uspět. Proto je nezbytný individuální systém vedení, který vychází z pozadí rodiny.

A naopak, jestliže vůdčí představitelé rodiny řídí z popředí, je přirozené, že nejvyššími prioritami budou jejich individuální cíle, proto

hledají následníky, aby jich dosáhli. Průvodním jevem je nezáměr o individuální cesty každého z jejich následníků. Specialisté v daném oboru obecně neučí vedení vycházející z pozadí rodiny, ale je to jediná forma vedení, u které jsem zjistil, že v rodinách skutečně funguje vzhledem k přirozené rovnosti rodinných příslušníků.

A opět – tato realita vyjadřuje paradox, protože většina rodin praktikuje vedení z popředí. V rámci této praxe rodiny vlastně umožní, aby se obsah přísloví naplnil, protože růst lidského a intelektuálního kapitálu každého člena rodiny je nahrazen entropickými závazky a povinnostmi, které od rodinných příslušníků vyžaduje vůdčí člen rodiny, aby dosáhl svých cílů. Poselství obsažené v přísloví se rafinovaně naplňuje.

Každý z těchto pěti paradoxů je jednou z kořenových příčin neprosperující rodiny a každý svým způsobem vytváří dilemata, která popisuje tato kniha. Jestliže rodiny při svém úsilí o vyřešení těchto dilemat budou schopny zkombinovat povědomí o těchto paradoxech chování se znalostí systému své rodiny a přechodných období, v nichž tyto systémy fungují, a všechny tyto poznatky aplikovat při řízení rodiny, mají velkou šanci, že se jim podaří tato dilemata vyřešit. To samozřejmě přispěje k jejich dobrému pocitu a zredukuje trápení lidí, které nejvíc milují, díky péči a pozornosti, kterou jejich rozhodnutí věnují.

Máme štěstí, že tato dilemata naší pozornosti předkládá právě Judy Martelová, která se jeví jako osoba z nejpovolanějších. Tím, že se budeme do hloubky zabývat jednotlivými řešeními těchto dilemat, můžeme prospět lidem, které milujeme ze všech nejvíc. Konečným cílem je omezit lidské trápení, a co je ještě důležitější, zajistit prosperitu významných rodin, které se budou umět samy řídit a v dlouhodobé perspektivě budou schopny realizovat sny svých členů, čímž dosáhnou toho, že se temná předpověď obsažená v přísloví nikdy nenaplní.

James E. Hughes Jr.