

ANNA ZANARDI CAPPON
În colaborare cu Arshad Moscogiuri

Afacerea de familie

ÎNTRE JOB ȘI ACASĂ

Traducere: Diana Sălceanu



NICULESCU

ATENȚIE!

Toate sfaturile și indicațiile oferite în această carte au fost verificate cu mare grijă și sunt rodul cunoașterii și al conștiinței autorilor. Cititorii sunt responsabili de propriile lor fapte, adică dacă decid sau nu să aplice metodele, sfaturile și planurile prezentate în lucrarea de față. Autorii și editura nu răspund de prejudiciile sau problemele apărute în urma punerii în practică a sfaturilor din această carte.

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

ZANARDI CAPPON, ANNA

Afacerea de familie : între job și acasă / Anna Zanardi Cappon
în colaborare cu Arshad Moscogiuri ; trad.: Diana Sălceanu. - București :
Editura Niculescu, 2021
ISBN 978-606-38-0606-3

I. Moscogiuri, Arshad

II. Sălceanu, Diana (trad.)

339

© 2020 Edizioni LSWR

This edition of *Lavorare e basta* is published by arrangement with Edizioni LSWR

Titlu original: *LAVORARE E BASTA. Quando si sposa la propria scelta professionale*,
autrice: Anna Zanardi Cappon; a cura di: Arshad Moscogiuri

© Editura NICULESCU, 2021

Bd. Regiei 6D, 060204 – București, România

Telefon: 021 312 97 82; Fax: 021 314 88 55

E-mail: editura@niculescu.ro

Internet: www.niculescu.ro

Comenzi online: www.niculescu.ro

Comenzi e-mail: vanzari@niculescu.ro

Comenzi telefonice: 0724 505 380, 021 312 97 82

Redactor: Anca Natalia Florea

Tehnoredactor: Lucian Curteanu

Coperta: Carmen Lucaci



ISBN 978-606-38-0606-3

Toate drepturile rezervate. Nicio parte a acestei cărți nu poate fi reprodusă sau transmisă sub nicio formă și prin niciun mijloc, electronic sau mecanic, inclusiv prin fotocopiere, înregistrare sau prin orice sistem de stocare și accesare a datelor, fără permisiunea Editurii NICULESCU.

Orice nerespectare a acestor prevederi conduce în mod automat la răspunderea penală față de legile naționale și internaționale privind proprietatea intelectuală.

Editura NICULESCU este partener și distribuitor oficial OXFORD UNIVERSITY PRESS în România.

E-mail: oxford@niculescu.ro; Internet: www.oxford-niculescu.ro

Cuprins

PREFAȚĂ	9
INTRODUCERE	13
1. MODELUL SISTEMIC	23
Cum se îmbină trecutul cu prezentul	26
Trecutul: evoluția individuală	27
Relațiile: transformarea trecutului în prezent	35
Procesul de reconciliere	42
Obiectivul: reconcilierea	48
2. FAMILIA ȘI SISTEMUL AFACERILOR DE FAMILIE	49
Contextul	51
Planuri sau niveluri operaționale diferite	51
Contextul cultural	52
Ciclurile de dezvoltare	53
Structura familiei	55
Granițele	56
Leadershipul	60
Circularitatea	61
Triangulația	64
Reacții în lanț	65
Problemele ascunse din sistemele familiale: emoțiile, sensibilitatea și normalitatea	67
Strângerea inițială de informații	70
Membrii componenți	70
Sistemul	71
Teoria sistemelor: o listă de principii	72

3. COMPORTAMENTELE OPRESIVE ÎN AFACERILE DE FAMILIE	73
Sistemele opresive	75
Rolurile principale în sistemele opresive	79
Opresorul sau persecutorul	80
Persecutatul	84
Beneficiarul	86
Impactul opresiunii asupra afacerilor de familie	88
Schimbarea este posibilă	89
Lucrul cu opresorii	90
Lucrul cu cei persecutați	91
Lucrul cu beneficiarii	92
Cum să faci față opresiunii	93
4. FAMILIILE DESTRĂMATE	97
Importanța coeziunii în sânul familiilor	99
Afacerile de familie cu legături rupte	101
Afacerile de familie cu legături întrerupte	104
Cum identificăm o posibilă separare	104
5. MODELUL DE RECONCILIERE	109
Originea modelului	110
Cum se vindecă relațiile într-o afacere de familie	111
Conceperea modelului	116
Faza I: Recunoașterea	118
Faza a II-a: Reanalizarea	120
Faza a III-a: Reconstrucția	121
Punerea în aplicare a modelului	122
6. FAZA I: ADEVĂRUL	127
Adevărul „obiectiv”	129
Adevărul personal sau narativ	131
Adevărul social sau colectiv	132
Adevărul cu rol de conciliere și de vindecare	133

Crearea convergenței de viziuni	134
Persoanele implicate și neimplicate	135
Cum să înțelegem schimbările și să depășim reticențele	139
Acordurile formale	142
Cum să-i pregătim pe membrii familiei pentru procesul de reconciliere	144
7. FAZA A II-A: REANALIZAREA PROPRIEI PERSOANE	149
Găsirea locului adecvat	151
Stabilirea regulilor de bază	151
Cum să recunoaștem amintirile	153
Cum să știm să ascultăm, să aflăm și să înțelegem	156
Cum să organizăm un dialog respectuos și cordial	158
Cum să-i ajutăm pe participanți să ajungă la reconciliere	160
Cum să ne gândim la viitor	163
8. FAZA A III-A: RECONSTRUCȚIA	165
Cum să câștigăm și să menținem încrederea	168
Cum să încurajăm colaborarea	172
Cum să stabilim politicile și procedurile de reconciliere	176
Strategii pentru soluționarea conflictelor	177
Creșterea unei familii cu relații sănătoase	180
9. SĂ PRIVIM ÎNAINTE	189
Să învățăm când trebuie să ne retragem	190
Aspectele etice	190
Cine este clientul?	191
Echilibrul între interesele individuale, de familie și antreprenoriale	192
Să apreciem cultura de familie comună	193
Atitudinea rezervată	195
Atitudinea neutră	197

CAPITOLUL 1

MODELUL SISTEMIC

*Armonia stă la baza supraviețuirii
și a succesului tuturor afacerilor de familie.
Când într-o familie există respect reciproc
și nu sunt probleme de nerezolvat, atunci
membrii ei vor avea succes și afacerea lor va merge bine.
Când aceștia nu sunt dispuși să se împace și să aibă încredere
unii în ceilalți, compania lor va fi vulnerabilă și este posibil
chiar să dea faliment, cel puțin până când membrii familiei
se decid să facă o schimbare semnificativă în relațiile dintre ei.*

McClendon și Kadis

Un sistem este o unitate care înseamnă mai mult decât suma componentelor sale, ea reprezentând rezultatul interacțiunii acestora.

Dacă dezmembrăm un autoturism până la șuruburi și piulițe, vom avea pe bancul de lucru 2.750 de piese. La rândul lor, acestea pot fi dezmembrate în piese și mai mici: majoritatea vor proveni din caroserie și șasiu, altele din sistemul de transmisie, din corpul mașinii, din sistemul electric și, în sfârșit, de la motor. Deși acesta din urmă are cel mai redus număr

de componente (190 din totalul de 2.750 de piese), el reprezintă nu doar esența mașinii, ci însuși elementul care le pune în funcțiune pe toate celelalte. Fără motor nici nu are sens să te apuci să construiești o mașină. În ciuda acestui fapt, lipsa unui detaliu, fie că este vorba despre un șurub, fie de o piuliță, poate compromite buna funcționare a autoturismului.

Tot astfel, familia este motorul afacerii, sistemul care o ține în viață. Celelalte macrozone ar putea simboliza corpul sau structura companiei, canalele ei comerciale și de distribuție, managementul său, furnizorii, consultanții, clienții și toți acționarii firmei. Când o macrozonă este compromisă, ea poate fi reparată sau înlocuită, iar mașina continuă să funcționeze și să-și facă treaba. Când motorul s-a stricat, problema este gravă și de obicei mașina este vândută pentru a fi dezmembrată.

Prima definiție a teoriei sistemice (a sistemului în general sau a sistemelor) se datorează biologului austriac Ludwig von Bertalanffy, care, în 1968, a publicat studiul *Teoria generală a sistemelor*. Prin natura sa intrinsecă, este vorba despre o teorie interdisciplinară aplicabilă în diverse științe și discipline de studiu. Iată ce scria Bertalanffy în introducere:

Abordarea sistemică joacă un rol dominant într-o gamă largă de sectoare, de la întreprinderi industriale și fabrici de armament, la teme misterioase de știință pură...

Plecând de la descoperirea unei ierarhii precise de ordine și legi care stabilesc diverse roluri și sarcini în interiorul unei familii sau al unei organizații și aplicând regula principală

a teoriei generale a sistemelor, potrivit căreia întregul este o entitate separată și nu este egală cu suma componentelor sale, obținem codul pentru descifrarea oricărui sistem de raporturi individuale. Prin această abordare, o afacere de familie poate părea destul de diferită de imaginea pe care ne-am putea-o face despre fiecare membru în parte. Când abordăm și examinăm o mașină, un guvern, un organism sau o familie ca pe un sistem, atenția noastră se îndreaptă către modul de funcționare și de interacțiune a componentelor sale. Urmând această abordare, succesul unei afaceri de familie constă în fluiditatea cu care interacționează părțile componente și în modul în care se raportează unele la altele pe o anumită durată de timp.

Succesul depinde de funcționarea sinergică a acestor factori relaționali și organizaționali. Dacă într-o afacere unul sau mai multe dintre aceste elemente-cheie nu funcționează așa cum trebuie sau nu se redresează, compania respectivă se îndreaptă spre faliment.

Conștientizarea importanței pe care o au factorii sistemici vine în ajutorul consultanților, dar și al familiilor care sunt în căutarea succesului. Abordarea sistemică ne duce cu gândul mai degrabă la tipare de interacțiune ale membrilor familiei decât la un raport direct cauză-efect al evenimentelor. Aceasta ne oferă o viziune de ansamblu care, deși nu este focalizată pe membri, pune accentul pe unicitatea și importanța fiecăruia în parte. O viziune sistemică ne amintește și faptul că un sistem se află în continuă schimbare și că modificarea unui component va provoca inevitabil schimbarea celorlalți.

Abordarea sistemică, împreună cu modelul de reconciliere, permit abordarea și rezolvarea cu un oarecare succes

a situațiilor relativ dificile din plan personal și familial, din domeniul economic sau antreprenorial.

Deși nu este o teorie cu totul nouă, modelul sistemic de reconciliere începe să fie cunoscut și folosit și în multe țări din Europa. Este instrumentul cu care se poate lucra pentru prosperitatea oricărei organizații și pe care îl vom aprofunda treptat, urmând să-l aplicăm în afacerile de familie.

CUM SE ÎMBINĂ TRECUTUL CU PREZENTUL

Toate relațiile de familie au nevoie să fie reînnodate în mod constant, îmbunătățite și puternic conștientizate. Acest lucru trebuie să funcționeze cu atât mai mult în complexitatea de relații care se dezvoltă în jurul afacerilor de familie, în cadrul cărora există o tendință destul de puternică de regres și o încărcătură emoțională deosebită, terenul propice pentru izbunirea unor conflicte.

Activitatea economică, prin natura sa competitivă și adesea lipsită de perspectivă dincolo de interesele materiale, declanșează frecvent ostilități reciproce. Pe baza experienței în domeniu, putem spune că, atunci când relațiile întâmpină probleme și dificultăți mari, au loc schimbări pozitive și de lungă durată. Este un fel de paradox ce are o explicație foarte simplă: cu cât tensiunile, conflictele și situațiile critice sunt mai „mocnite” și mai ascunse, cu atât ele sunt mai periculoase și potențial dezastruoase pentru viitorul afacerii. Dimpotrivă, atunci când conflictele puternice și brutale se manifestă, devenim mai „conștienți” de ele și avem șanse mari să le rezolvăm.

Efortul de reconciliere constă în a admite faptul că lucrurile stau exact așa cum sunt și a vedea cum s-au petrecut mai

exact; nu trebuie nicidecum să ne prefacem că ele nu există sau că nu s-a întâmplat nimic. Doar plecând de la aceste premise putem folosi resursele familiei pentru a apela la forțele noastre interne și a privi către ceea ce urmează: bunăstarea viitoare atât a familiei, cât și a firmei.

Acesta este secretul luării unei atitudini: o mai bună cunoaștere a trecutului, împreună cu acceptarea prezentului și dorința de schimbare, care pot aduce un viitor mai bun și o colaborare mai fructuoasă între membrii familiei.

Modelul sistemic de reconciliere ne oferă încă un mijloc de abordare a relațiilor dintre membrii familiilor care dețin o afacere. Observă și respectă relațiile de reciprocitate și interdependență, adică așa cum fiecare membru se folosește de influența personală și modelează familia, la rândul său familia se impune și își formează proprii membrii.

TRECUTUL: EVOLUȚIA INDIVIDUALĂ

Într-o afacere de familie, calea spre reconcilierea conflictelor este de cele mai multe ori lungă, dificilă și epuizantă. Multor familii le este greu să accepte trecutul și din acest motiv continuă să perpetueze tipare de comportament ineficiente și disfuncționale. Alte familii din contră au ales să evite, să ignore, ba chiar să-și nege trecutul. Pe termen lung, nu este posibil să ne prefacem sau să uităm ce s-a întâmplat, dacă respectivele evenimente provoacă resentimente profunde și îi rănesc pe ceilalți. Se presupune că într-o familie ideală membrii acesteia țin unii la ceilalți, își vor binele, au încredere unii în alții și se ajută reciproc indiferent de ce se întâmplă. Dar din păcate, în realitate lucrurile nu prea stau așa, de multe ori apartenența

la aceeași familie putând chiar adânci și mai mult conflictele interpersonale.

Calitatea relațiilor din acest tip de mediu de afaceri este strâns legată de felul de a fi al familiei respective și de profitul pe care îl obține din activitatea antreprenorială pe care o desfășoară. Disputele, mai ales între principalii membri ai familiei care gestionează afacerea, creează în mod inevitabil situații dificile și tensiuni ce uneori duc la stări de depresie sau tendințe autodistructive. Afacerea va avea de suferit de pe urma acestor conflicte și poate chiar să se îndrepte spre faliment, dacă nu se găsește la timp o soluție.

Am avut multe de învățat din activitatea extraordinară a Comisiei pentru Adevăr și Reconciliere din Africa de Sud (1998), care a încercat să aplaneze conflictul de secole, acutizat din cauza apartheidului dintre negri și albi după abolirea sa oficială. Afacerile de familie ai căror membri au conflicte între ei seamănă incredibil de mult cu o națiune distrusă de luptele interne. În businessurile de familie, trecutul, prezentul și viitorul sunt strâns legate și interdependente.

Fie că este vorba despre o națiune, fie despre o afacere de familie, ambele se angajează să garanteze bunăstarea generațiilor viitoare. Dar așa cum o națiune este alcătuită din grupuri diverse de indivizi, tot astfel și businessurile de familie pot fi măcinate de frământări chiar extreme între membrii săi, iar familiile se pot fragmenta în grupuri de interese care luptă între ele.

Atunci când în familie sau în afacere apar probleme mari la nivelul relațiilor interumane, acestea pot fi depășite doar printr-o abordare rațională și răbdătoare, printr-o atitudine conciliantă, cultivată conștient și atent în sânul familiei. Abordarea

relațiilor problematice în afacerile de familie cu scopul de a rezolva conflictele prezente pornește de la trecut și urmărește descoperirea unor modalități de aplanare a lor. Aceasta presupune găsirea cauzei care i-a adus pe membrii familiei într-o asemenea situație. Astfel, se poate lucra cu fiecare membru în parte, atrăgându-i atenția acestuia asupra rolului pe care îl are în familie și care de obicei provine din trecut. Doar înțelegând și conștientizând trecutul, prezentul și viitorul pot avea o șansă să se schimbe.

În trecut, când se analiza psihologia afacerii de familie și a membrilor săi, se avea în vedere mai ales teoria „familiei de origine”. Această abordare – care se concentrează pe evoluția proceselor de separare, de individualizare și pe natura modelelor și legăturilor transmise peste generații – s-a dovedit fără îndoială extrem de utilă pentru înțelegerea trecutului. Rămâne, însă, deschisă posibilitatea studierii sistemelor alternative pentru a înțelege actualele probleme de relaționare, precum și intervențiile și modurile prin care putem aduce o schimbare mai concretă și mai eficientă prezentului.

Nu contează atât de mult ce teorie alegem. Însă pentru o schimbare eficientă este important să fie vorba despre un sistem de intervenție coerent, precum cel organizațional, conceput de Weakland, Fish și Watzlawick, sau abordările mai recente de teorie sistemică, ca cea a lui Bert Hellinger, care au adus o contribuție decisivă în acest sens și în materie de evoluții interne în afacerile de familie și în organizații în general.

Prima formă de organizare din viața noastră este familia. Aici învățăm cum să ne comportăm în viitoarea formă de organizație în care ne vom desfășura activitatea.

În anii '50, Eric Berne a dezvoltat o teorie despre personalitatea umană și comportamentul social numită „analiza tranzacțională”. Bazată pe tranzacții sau pe actul de comunicare dintre oameni, teoria a lăsat însă fără răspuns multe semne de întrebare și probleme, care nu au mai fost abordate din cauza morții neașteptate a autorului. În anii care au urmat, mai mulți terapeuți și cercetători au îmbogățit și dezvoltat teoria lui Berne cu o serie de tehnici și ipoteze. Printre aceștia se numără Bob și Mary Goulding, care au pus bazele „școlii redeciziei”: la fel ca în analiza tranzacțională, redecizia pune accent pe ideea că indivizii pleacă întotdeauna de la o condiție de autonomie. Această teorie susține că toți copiii au libertatea și puterea de a alege automat ce să simtă, ce să creadă despre lume și cum să-și trăiască viața. Prin repetarea constantă a interacțiunilor părinte – copil – familie, aceste alegeri vor deveni treptat „decizii primordiale” și vor condiționa comportamentul copilului de-a lungul întregii sale vieți. Acest concept are implicații profunde pentru specialiștii care studiază relațiile din interiorul afacerilor de familie. Mediul la care copilul trebuie să se adapteze pe parcursul evoluției sale este modelat de diverși factori: dorințele lui, intensitatea cu care și le exteriorizează, disponibilitatea părinților și a familiei de a discuta despre acestea, calitatea, coerența sau instabilitatea punctelor lor de vedere și a comportamentului acestora, precum și după cât timp ei îi oferă un răspuns.

Părinții, mediul în care copilul crește și are propriile trăiri interioare, îi transmit acestuia încontinuu mesaje despre modul în care trebuie să gândească, să simtă și să se comporte. Probabil că multe dintre ele sunt spre binele său și pentru buna

lui creștere, fiind utile și instructive. Inevitabil, uneori copilul primește și mesaje negative sau contradictorii.

La început, pentru a supraviețui, copilul va fi nevoit să se adapteze mediului familial în care trăiește. Ulterior, va simți din ce în ce mai puțin constrângerile rudelor sale, iar în final îi va face plăcere să facă parte din familie. Prin acest proces continuu de adaptare, indivizii își construiesc un model interior de comportament bazat pe cel al părinților și abia mai târziu unul în raport cu alți indivizi din lumea exterioară.

Modelul pe care copilul îl urmează la început este mai apoi cel după care se va ghida în viață în toate contextele în care se va afla și în relațiile dezvoltate; excepție fac acele situații în care intervin evenimente externe excepționale ce duc la o modificare a modului individului de a se raporta la sine însuși și la ceilalți și, deci, la o schimbare a comportamentului acestuia. În timpul educației pe care o oferă în sânul familiei, părinții le transmit copiilor mesaje despre felul de a gândi, a simți și a se comporta, care sunt coerente și pe aceeași lungime de undă cu deciziile pe care aceștia le iau; scopul lor este acela de a-i face pe copii să trăiască așa cum și-au propus ei, părinții, adoptând stilul lor de viață și prosperând. Atunci când un adult care pare perfect normal, la un moment dat, din cauza unei traume sau a unei perioade dificile prin care a trecut, se întoarce pe plan emoțional undeva în trecut, le transmite copiilor săi un mesaj negativ, care îi face uneori să se izoleze și să-și ascundă adevăratul lor fel de a fi.

Pentru a înțelege puterea mesajelor negative, este necesar să ne facem o imagine asupra a ceea ce reprezintă „efectul rușinii”. David Nathanson consideră că efectul rușinii este un reflex

natural, primar, care ne determină să simțim că ne fuge pământul de sub picioare. Credem că suntem „vinovați” fiindcă nu am cerut aprobare pentru comportamentul nostru. Nathanson este de părere că opusul rușinii îl reprezintă mândria pe care o simțim atunci când suntem apreciați, spre deosebire de sentimentul de jenă pe care îl trăim când suntem criticați.

Pentru a înțelege încotro se îndreaptă și a primi consimțământul părinților săi, copilul se va concentra foarte mult asupra celor care i-au dat viață, care sunt și modelul lui. Dacă un părinte îi transmite copilului lui mesaje negative, în mod inevitabil acesta va ajunge să simtă efectul rușinii; felul în care părintele spune „nu” îl va face sau nu pe copil să se schimbe. Cu alte cuvinte, fiul sau fiica are două îndatoriri: trebuie să învețe să reducă la minimum impactul efectului rușinii, pentru a funcționa cât mai bine pe mai departe, dar în același timp este nevoie să încerce să nu ignore consecințele negative ale mediului în care se dezvoltă și interdicțiile din partea părinților de tipul „Nu ai voie!”.

Prin experiență și exercițiu copilul își formează un mecanism natural de apărare în fața efectului rușinii și a ordinelor părinților, raportându-se la deciziile precedente.

Să luăm un scurt exemplu.

Margherita și Daniela au împreună un magazin de dulciuri, deschis în urmă cu câțiva ani de părinții lor. Acestea au fost nevoite să se ocupe de afacere atunci când mama lor, rămasă văduvă, a fost diagnosticată cu cancer și le-a lăsat fiicelor magazinul în grijă. Margherita se consideră „leită mama ei”. Vrea ca lumea să știe că ea este mereu la magazin, hotărâtă să facă lucrurile așa cum crede de cuviință. Ca fiică mai mare s-a simțit întotdeauna

responsabilă de îndatoririle familiei, conștientă fiind că nu avea cine să o ajute, pentru că în ultima vreme părinții ei nu prea mai dădeau pe la magazin. Daniela, însă, este o persoană conciliantă și caută întotdeauna calea de mijloc. Așadar, Margherita avea acum ocazia perfectă de a se impune. Daniela se simțea din ce în ce mai mult dată la o parte și se gândea că nu mai este loc și pentru ea la conducerea magazinului. Acest model relațional dintre cele două surori, alcătuit din spirit de decizie (Margherita) și spirit de flexibilitate (Daniela), persistă de ani de zile. Conflictul mocnit dintre cele două surori s-a accentuat și din cauza stării de neliniște provocate de boala mamei și sub presiunea preluării responsabilităților manageriale.

Sarcina consultantților a fost aceea de a le ajuta pe cele două surori să identifice rolurile pe care le joacă fiecare în această relație. Amândouă au înțeles că acestea vin de undeva din copilărie, iar dacă pe vremea aceea păreau importante, acum nu mai au ce căuta în existența lor de ființe adulte și în afacerea pe care o gestionează. Ba chiar ele erau un impediment.

Margherita și Daniela au hotărât să-și schimbe radical comportamentul care stă la baza relației lor și au început să se ajute reciproc și să rezolve noile probleme cu care se confruntau acum, când erau împreună la conducerea afacerii familiei.

Comportamentele primare sunt baza pe care adulții își modelează tiparul propriu de conduită în mediul intim și în cel din afara familiei. Trebuie să subliniem două idei principale:

- toate comportamentele primare sunt o consecință a modului în care copilul percepe calea cea mai bună de a se adapta și a supraviețui;