

Ewa Więcek-Janka, Agnieszka Kujawińska
Politechnika Poznańska

KOMUNIKACJA RODZINY I PRZEDSIĘBIORSTWA W MIKROFIRMACH RODZINNYCH

Wprowadzenie

Komunikacja odgrywa jedną z ważniejszych ról w realizacji celów przedsiębiorstwa. Rozwój technologii przesyłania informacji, dostęp do coraz bardziej wyrafinowanych komunikatorów pozwalających na kontakt *face to face*, niezależnie od odległości nie obniżył, a podniósł rangę komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej w firmie. Jeżeli założymy, że personel kończąc pracę, zmienia środowisko pracy na rodzinę, znajomych i tam może często odreagować problemy i konflikty, to należy zastanowić się, co w tej sytuacji robią pracownicy firm rodzinnych zwłaszcza tych najmniejszych, zatrudniających do 10 osób. Takie osoby stanowią najczęściej jedno środowisko zarówno pracy, rodziny, jak i towarzyskie. Jak zatem wygląda komunikacja na gruncie zawodowym i rodzinnym? jaki styl kierowania wybierają właściciele i menedżerowie? jak wpływa to na kondycję firmy?

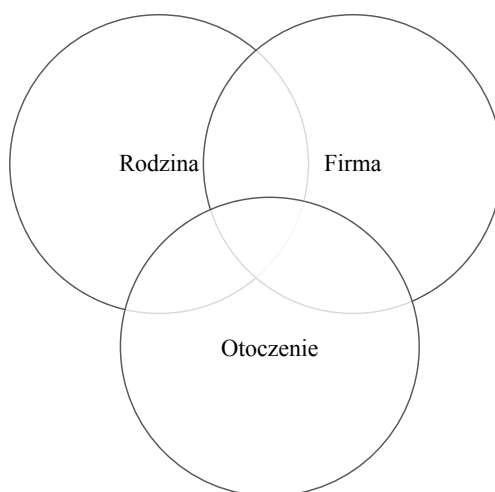
Specyfika mikroprzedsiębiorstw rodzinnych

Przedsiębiorstwa rodzinne mają swój rodowód w prehistorii i od tamtych czasów niewiele się zmieniło, jeśli chodzi o obszary kontaktu na styku rodzina – przedsiębiorstwo. Obecnie wymienia się cztery podstawowe charakterystyczne cechy firmy rodzinnych¹:

¹ E. Więcek-Janka, *Perspektywy rozwoju polskich mikroprzedsiębiorstw rodzinnych w krajach UE (wyniki badań wstępnych)*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, ORGMASZ, numer specjalny, maj 2007, s. 81-86.

- zatrudnieni członkowie rodziny nie żądają wynagrodzeń za nadgodziny i pracujące weekendy, nagród, premii czy zwrotu kosztów za delegacje,
- pracownicy czują się związani emocjonalnie z pracodawcą, w sytuacjach trudnych wspierają właściciela nie tylko swoim zaangażowaniem w pracę czy wsparciem psychicznym, ale bywa, że finansowo,
- mikro firmy rodzinne muszą, ze względu na swoje ograniczenia, bardzo racjonalnie gospodarować środkami finansowymi, nie są podatne na zadłużenie się ponad miarę, nie inwestują w ryzykowne instrumenty finansowe oraz niepewne przedsięwzięcia biznesowe,
- styl zarządzania właściciela (menedżera) w sposób naturalny dostosowywany jest (i akceptowany) do wymagań społeczno-psychologicznych rodziny, a odpowiedzialność za porażki i sukcesy firmy rozkłada się na wszystkich członków rodziny.

Wskazane cechy pozwalają przetrwać firmom rodzinnym w ciężkich i kryzysowych sytuacjach. Ich elastyczność, zaangażowanie i pewna ostrożność zbiorowa pozwala intuicyjnie wybierać optymalne rozwiązania. Układ wpływów firmy, rodziny i otoczenia przedstawiono na rysunku 1.



Rys. 1. Układ wpływów firmy, rodziny i otoczenia

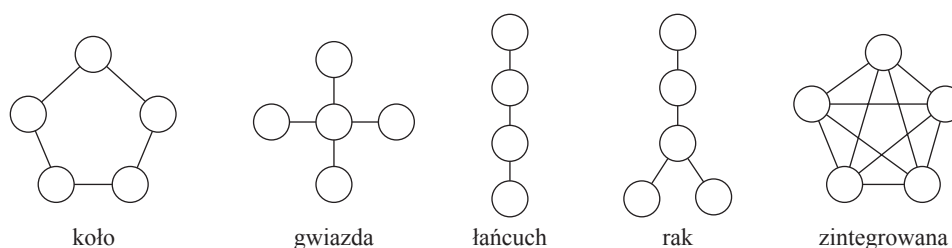
Komunikacja jako fundament zdrowej firmy rodzinnej

Warunkiem sukcesu każdego przedsiębiorstwa jest umiejętna komunikacja zarówno zewnętrzna (z klientami, konkurentami i instytucjami), jak i wewnętrzna (z pracownikami). Komunikacja, a właściwie zaburzenia w komunikacji w najmniejszych organizmach rynkowych takich jak mikrofirmy mają z wielokrotny

negatywny wpływ na ich wyniki, stosunki międzyludzkie i perspektywę rozwoju. Zarówno w rodzinie, jak i w organizacji komunikacja spełnia cztery podstawowe funkcje²:

- *informowanie*: przekazywanie danych potrzebne do ustalania oceny rozwiązań branych pod uwagę przy podejmowaniu decyzji przez członków rodziny i przedsiębiorstwa,
- *wyrażanie uczuć*: pozwala na uwolnienie emocji i zaspokojenie potrzeb społecznych członków rodziny i pracowników,
- *motywowanie*: informowanie pracowników o tym, co mają robić oraz w jaki sposób mogą zwiększyć swoją efektywność,
- *kontrolowanie*: formalne – przez reguły postępowania i procedury, nieformalne – przez bezpośredni kontakt z pracownikami.

Jeżeli grupa (firma) liczy więcej niż trzy osoby, zasadniczego znaczenia nabierają kanały przepływu informacji. Struktura komunikowania się, jaką przyjmują członkowie rodziny jako pracownicy przedsiębiorstwa, wyznacza stopień łatwości i możliwości przekazywania informacji. W grupie istnieje zróżnicowanie ze względu na ilość informacji docierających do poszczególnych osób. Ta różnorodność dotyczy również kanałów informacyjnych. Niektórzy pracownicy częściej komunikują się z innymi, pozostali są gorzej poinformowani. W badaniach nad strukturami komunikacyjnymi analiza przekazywania informacji w badanych grupach doprowadziła do wyodrębnienia różnych rodzajów struktur komunikacyjnych. Ich graficzne przedstawienie stanowi rysunek 2.



Rys. 2. Rodzaje struktur komunikacyjnych

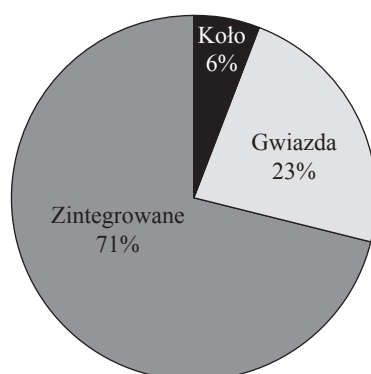
Źródło: S. Mika, *Psychologia społeczna*, PWN, Warszawa 1981, s. 476

Sieć typu „gwiazda” polega na tym, że tylko jedna osoba porozumiewa się z innymi członkami grupy i nie dochodzi do dyskusji pomiędzy pozostałymi członkami sieci³. Sieci typu „rak” i „łańcuch” przypominają odgórny przekaz decyzji, a komunikacja odbywa się w górę i w dół hierarchii z nieznacznym pomi-

² S. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 248.

³ A. Czerwiński, M. Grzybowski, *Wybrane zagadnienia z organizacji i zarządzania*, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu, Gdynia 1996, s. 68-72.

nięciem szczebli⁴. W przypadku „koła” informacje przekazywane są w sposób hierarchiczny, ale zawsze wracają do nadawcy. W sieci „zintegrowanej” wszyscy członkowie grupy stale porozumiewają się ze sobą nawzajem⁵. W badanej próbie 141 mikroprzedsiębiorstw rodzinnych oceniono system komunikacji wewnętrznej, wyznaczając liczbę kontaktów między poszczególnymi pracownikami i członkami rodziny. Rozkład uzyskanych typów przedstawiono na rysunku 3.



Próba obejmowała 141 mikrofirm rodzinnych – badania przeprowadzono w październiku i listopadzie 2009 roku

Rysunek 3. Rozkład stosowanych struktur komunikacyjnych w badanej próbie

Metodyka badań

Realizowane badanie jest kontynuacją zainteresowań autorek nad adaptacją narzędzi badawczych prezentowanych w *Family Business Review* do warunków polskich. Celem prac badawczych było zastosowanie testu Q. Fleminga – *Family Business Checklist* (kafeteria biznesu rodzinnego) oraz opracowany test autroski *Family – Business – Family* na próbie mikroprzedsiębiorstw rodzinnych w Wielkopolsce.

W celu zweryfikowania hipotez postawionych w badaniu, wykorzystano:

- zaadaptowaną kafeterię Q. Fleminga (FBC); narzędzie zawierało listę 30 stwierdzeń, które respondenci oceniali zgodnie ze skalą od 1 do 9, przy czym ocena 1 oznaczała brak występowania danej cechy, a ocena 9 (bardzo wysoka) występowanie cechy, dokonano (zgodnie z oryginalną instrukcją) obliczenia średniej arytmetycznej z uzyskanych wyników i przyporządko-

⁴ E. Więcek-Janka, *Zmiany i konflikty w organizacji*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2006.

⁵ S. Mika, *Psychologia społeczna*, PWN, Warszawa 1981, s. 476.

- wano mikrofirmy do jednej z trzech grup: firm z poważnymi problemami, firm o średniej kondycji oraz firm o bardzo dobrej kondycji,
- test FBF – test zawierał 44 pytania, z czego 35 pytań było zawartych na skali stabilizacji i destabilizacji funkcjonowania firm rodzinnych, pozostałe zaś dotyczyły stylów zarządzania, pytania struktury zatrudnienia, poziomu sukcesji oraz pytanie o wykorzystywane kompetencje właściciela.

Tabela 1. Elementy metodyki badań

Problem badawczy	Wskaźniki wpływające na rozwój mikroprzedsiębiorstwa rodzinnego
Miejsce	Wielkopolska
Czas	listopad-grudzień 2009 roku
Dobór próby	dobór jednostek typowych
Liczebność próby	141 mikroprzedsiębiorstw rodzinnych
Metoda badawcza	kwestionariusz ankiety FBF i FBC

Wyniki badań pozwoliły przeanalizować wpływ konfliktów na ogólną kondycję firm, biorąc pod uwagę dwa elementy: komunikację między rodziną i konflikty w przedsiębiorstwie. Próba badana wyniosła 141 mikroprzedsiębiorstw rodzinnych zbadanych na terenie Wielkopolski. Kwestionariusz, wśród 30 pytań, zawierał sześć pytań dotyczących sytuacji konfliktowych na styku relacji przedsiębiorstwa i rodziny. Dotyczyły one: poziomu komunikacji pomiędzy różnymi pokoleniami, poziomu zgody między członkami rodziny, konstruktywności rozwiązywania konfliktów wewnątrz własnej firmy, poszukiwaniu zadowalających rozwiązań konfliktów.

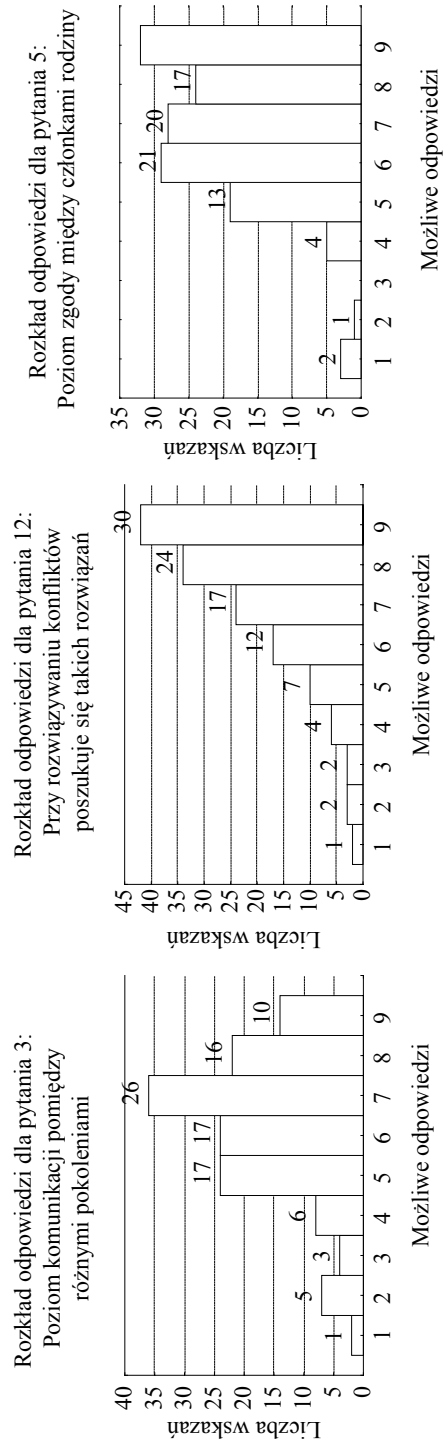
W opracowaniu postawiono następujące hipotezy:

- poziom komunikacji międzypokoleniowej wpływa na kondycję firmy,
- poziom zgody w rodzinie wpływa na kondycję przedsiębiorstwa,
- rozwiązywanie kryzysów biznesowych uwzględniających dobro rodziny wpływa pozytywnie na kondycję firmy,
- typ kompetencji menedżera wpływa na kondycję firmy,
- styl zarządzania preferowany przez menedżera wpływa na kondycję firmy.

Analiza danych

Analiza jakościowa

Badaniami objęto właścicieli i pracowników mikroprzedsiębiorstw rodzinnych. Po zastosowaniu narzędzia FBC uzyskano średni wynik obrazujący ocenianą kondycję firmy rodzinnej drugie narzędzie pozwoliło na uzyskanie danych



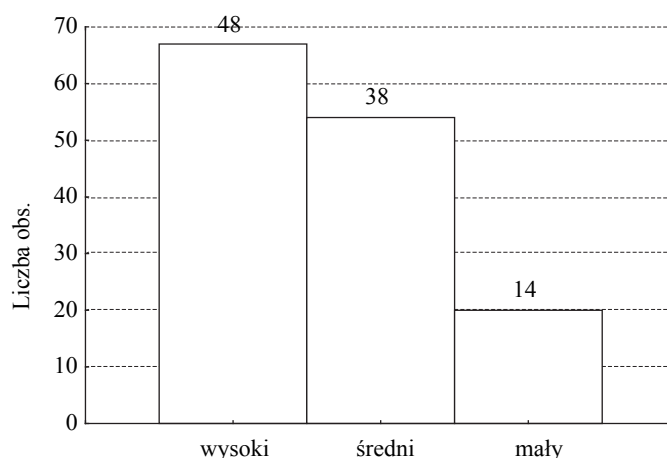
Rys. 4. Rozkłady odpowiedzi dla wybranych pytań dotyczących konfliktów na styku rodzina–firma (w %)

o stosowanym stylu zarządzania, kompetencjach menedżerskich i dane statystyczne. Dzięki nim ustalono wiek firmy, liczbę zatrudnianych osób, pokolenie sukcesorów zarządzających firmą, liczbę osób z bliższej i dalszej rodziny pracujących w firmie oraz rozpoznano kompetencje właściciela. Kompetencje podzielono na trzy kategorie: techniczne, społeczne i koncepcyjne. W analizie zależności wzięto pod uwagę również wynik odpowiedzi na pytania o styl przywództwa właściciela mikrofirmy. Badani odpowiadając na pytania, wybierali styl wyizolowany, przyjacielski, gorliwy lub kompleksowy.

Autorki dokonały analizy jakościowej zebranego materiału narzędziem FBC, a rozkłady pytań związanych z przepływem komunikacji przedstawiono na rysunku 4.

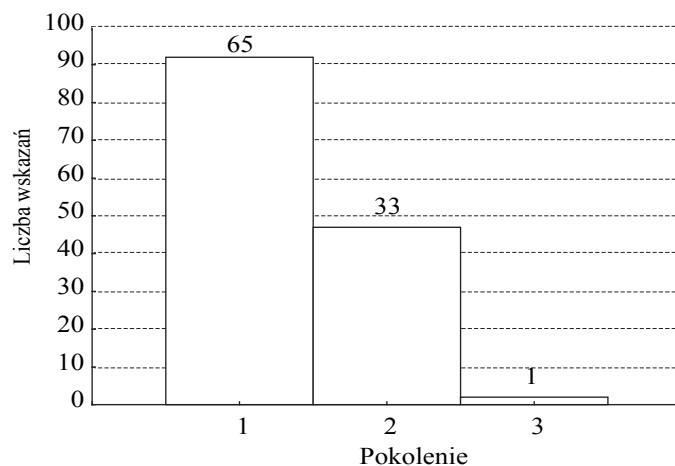
Wszystkie rozkłady charakteryzują się lewo-skością, a wyniki kumulują się w obszarze odpowiedzi od 7 do 9. Ponad 50% ankietowanych firm określa poziom komunikacji pomiędzy różnymi pokoleniami w rodzinie i w firmie jako bardzo dobry (oceny od 7 do 9). Firmy rodzinne wysoko oceniają (ponad 50% badanych) poziom zgody między członkami rodziny zaangażowanymi w firmę. Powyższe rozkłady potwierdza rozkład średniego wyniku uzyskanego przez respondentów w teście FBF.

Na rysunku 5 zobrazowano rozkład średnich wyników – ponad 80% przedsiębiorstw uzyskało średnią określoną jako wynik wysoki (średnia z przedziału 9-7) oraz średni (przedział 6-4). Zaledwie 14% firm uzyskało średnią z przedziału od 3 do 1, wynik określony jako niski.



Rysunek 5. Rozkład uzyskanych średnich wyników (w %)

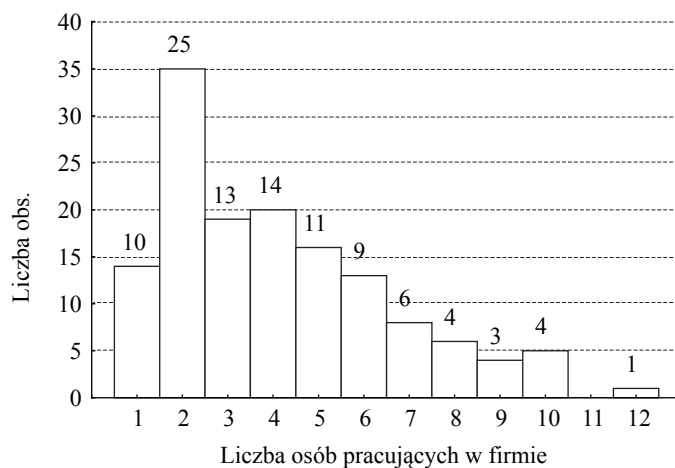
Ankietowane przedsiębiorstwa to w głównej mierze firmy „młode”, 72% mikroprzedsiębiorstw to firmy, które powstały w ostatnim dwudziestoleciu (czyli po upadku komunizmu w Polsce). Tylko 1% firm to firmy z początku ubiegłego wie-



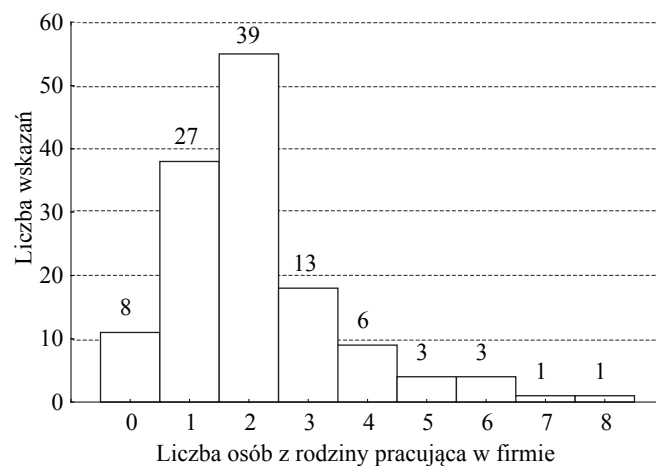
Rysunek 6. Rozkład wyników dla pokolenia sprawującego władzę w analizowanych firmach (w %)

ku z wielopokoleniową tradycją. Rozkład odpowiedzi dla pytania 41 potwierdza rozkład wyników w pytaniu poprzednim. Ponad 70% firm to firmy młode, dlatego są one zarządzane przez pierwsze i drugie pokolenie rodziny (rys. 6).

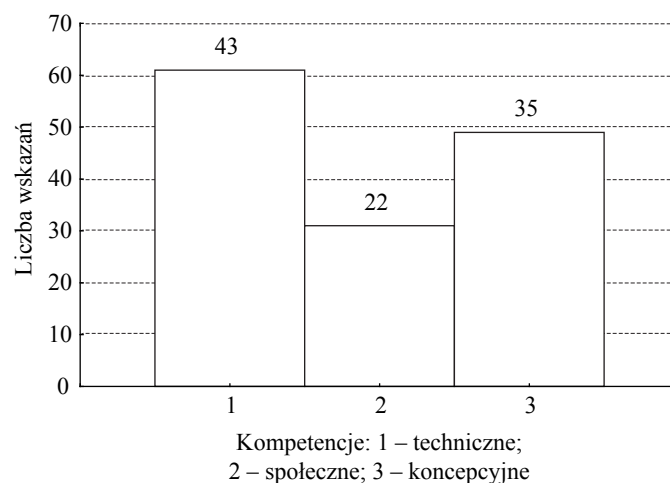
Rozkład wyników dla pytań o zatrudnienie wskazuje, że firmy rodzinne to w większości firmy mikro. W znacznej części grupy badanej (92%) zauważono ściśle związki między rodziną a przedsiębiorstwem. Jedynie w 8% firm członkowie rodziny nie mają wpływu na podejmowanie decyzji i traktuje się ich jak osoby obce (rys. 7, 8)



Rys. 7. Rozkład zatrudnionych w badanej próbie (w %)



Rys. 8. Rozkład zatrudnionych z rodziny w badanej próbie (w %)



Rys. 9. Rozkład kompetencji menedżerskich w wybranej próbie (w %)

W badanej próbie zbadano rozkład kompetencji wśród właścicieli (menedżerów) zarządzających firmą. Najczęściej wykorzystywanymi kompetencjami okazały się kompetencje techniczne (43%), kolejno koncepcyjne (35%) i społeczne (22%). Rozkład tej cechy w badanej próbie przedstawiono na rysunku 9.

Analiza ilościowa

W celu zbadania istotności zależności zapisanych w tezach badawczych przeprowadzono test χ^2 dla tabel dwudzielnych przy poziomie istotności $\alpha = 0,05$. Wyznaczono również wskaźnik C-Pearsona w celu analizy siły związku.

Analizę istotności zależności i jej siły wykonano pomiędzy średnim wynikiem jakie uzyskały firmy w badaniu a zmienną: typ kompetencji; styl przywództwa: wybrano do analizy 3: gorliwy, wyizolowany, kompleksowy; poziom komunikacji pomiędzy członkami rodziny; poziom zgody w rodzinie; poszukiwanie rozwiązań w sytuacjach konfliktowych.

Tabela 2. Wyniki testu χ^2 dla tabel dwudzielczych oraz wartość współczynnika C-Pearsona

Statystyka	χ^2	p	Współczynnik C-Pearsona
Średni wynik a typ kompetencji	10,58	0,021	0,33
Średni wynik a styl przywództwa			
Średni wynik a styl gorliwy	5,12	0,045	0,15
Średni wynik a styl wyizolowany	9,86	0,042	0,28
Średni wynik a styl kompleksowy	12,34	0,015	0,36
Średni wynik a pytania 3, 5, 12			
Średni wynik a poziom komunikacji (3)	42,89	0,00029	0,48
Średni wynik a poziom zgody (5)	50,90	0,00000	0,53
Średni wynik a poszukiwanie rozwiązań (12)	55,69	0,00000	0,55

Wyniki testu zaprezentowano w tabeli 2. Widać, że wszystkie zależności są istotne statystycznie: wartość prawdopodobieństwa dla statystyki testu jest mniejsza od przyjętego poziomu istotności $\alpha = 0,05$. Jednak tylko niektóre z tych zależności mają dużą siłę oddziaływania. Wskazuje na to wartość wskaźnika C-Pearsona, powyżej 0,50. Obserwujemy silny wpływ poziomu komunikacji, poziomu zgody w rodzinie oraz sposobu rozwiązywania sytuacji konfliktowych na kondycję firmy. Jak należało oczekiwać, jest to wpływ dodatni. Być może nie bez znaczenia jest tutaj fakt, że założyciele firmy rodzinnej postrzegają ją od samego początku jako „swoje dziecko”, jako kolejnego członka rodziny, którego odpowiednie formowanie zapewni dobre jego funkcjonowanie w przyszłości. Konsultacje, wspólne dyskutowanie problemów, poszukiwanie najlepszych rozwiązań przez członków rodziny umożliwia również spojrzenie na pewne problemy z różnych stron. Wspólnie przeprowadzane „burze mózgów”, nawet te nieformalne, na przykład przy wspólnej kolacji, dają bezpośrednie przełożenie w postaci możliwości dostrzeżenia jakiegoś rozwiązania, którego jedna osoba być może nie byłaby w stanie zaproponować.

Istotny związek występuje również pomiędzy stylem przywództwa a kondycją firmy. Styl gorliwy i wyizolowany wpływa ujemnie na średni uzyskany wynik, a styl kompleksowy dodatnio. Może to wynikać z tego, że firmy rodzinne nie są najczęściej aż tak dużymi organizacjami, do których działania potrzebny jest

bardzo oficjalny charakter prowadzenia działalności. Częsty brak sformalizowania działań wpływa pozytywnie na ich funkcjonowanie. Mianowicie organizacje rodzinne są przez to bardziej elastyczne, nie są aż tak zbiurokratyzowane, co powoduje łatwość podejmowania decyzji wśród członków rodziny oraz łatwiejsze ustalanie celów, a także ich ewentualną korektę w razie potrzeby.

Podsumowanie

Funkcjonowanie na rynku w zmiennych warunkach, pokonywanie barier w realizacji celów dotyczy każdego przedsiębiorstwa. Różnicą w funkcjonowaniu firm rodzinnych i nierodzinnych są konsekwencje dla członków rodziny w razie jego niepowodzeń. W firmach rodzinnych, dających utrzymanie członkom rodziny w kilku pokoleniach wykorzystuje się efekt synergii działań, starań i gotowości do poświęceń skutkujących większym zaangażowaniem i lojalnością wobec firmy.

Nie zawsze jednak udaje się wykorzystać takie zachowania optymalnie. Często najlepsze intencje twórców i spadkobierców takich przedsiębiorstw dążących do szybkiego rozwoju, nie przynoszą oczekiwanych efektów, a nawet prowadzą do upadłości firmy. Stąd czerpanie z doświadczeń poprzednich pokoleń (właścicieli), otwarta komunikacja i motywowanie pracowników związanych z rodziną oraz spoza niej, daje szansę na zbudowanie istotnej przewagi konkurencyjnej i odniesienie sukcesu o różnym natężeniu ambicji od formy zapewnienia bytu rodzinie w kilku pokoleniach do rozwoju firmy z mikro do dużej.

Bibliografia

- Czerwiński A., Grzybowski M., *Wybrane zagadnienia z organizacji i zarządzania*, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu, Gdynia 1996.
- Mika S., *Psychologia społeczna*, PWN, Warszawa 1981.
- Robbins S., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
- Więcek-Janka E., *Perspektywy rozwoju polskich mikroprzedsiębiorstw rodzinnych w krajach UE (wyniki badań wstępnych)*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, ORG-MASZ, numer specjalny, maj 2007.
- Więcek-Janka E., *Zmiany i konflikty w organizacji*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2006.

**COMMUNICATION BETWEEN FAMILY AND COMPANY
IN FAMILY MICROENTERPRISES****Summary**

In the paper has been made the characteristic of family enterprises including the specific role of communication between the company and the family. The method of the research was presented. In the method two questionnaires adopted to Polish conditions was used:

- 1) Family Business Checklist
- 2) Family Business Family test

In the paper, five hypotheses of relationship between the communication style in company, in the family and conflicts levels and company standing, was put forward. Hypothesis was verified using the chi-square test with $\alpha=0,05$. C Pearson index was used to analyze the force of relationship between the variables