

# VÝZNAM A HODNOTA

## FACILITACE PŘI RODINNÝCH SETKÁNÍCH NAD SPRÁVOU BOHATSTVÍ

Autor: Pavel Kolář

Tvorba bohatství obvykle vyžaduje vizi, pevnou vůli a je výsledkem tvrdé práce i štěstí. K jeho zachování už ale výše uvedené nestačí. K ochraně, růstu a řízenému generačnímu předání bohatství potřebujete promyšlený plán podložený funkční strategií se zapojením celé rodiny, managementu, řady oborových specialistů, ale hlavně vhodně zvolený a bezpečný proces.

Častým jevem posledních let jsou situace, kdy otec zakladatel (*pater familias*) nebo rodina dožráli k rozhodnutí, že v otázce generačního předání majetku přejdou od myšlenek k činům. S tímto cílem sepíše celou řadu právních listin, jako jsou závěti, akcionářské dohody atd., nebo využijí pokročilé strategie správy majetku a integrují do své majetkové struktury právní prvky typu svěrenský fond nebo rodinnou fundaci.



Pavel Kolář na workshoppu Private Family Wealth  
Foto: Jan Nechvíle

Tyto kroky často vyřeší otázku majetkového uspořádání za života i posmrtně pouze z právního pohledu, ale neřeší to podstatné.

Je nutné si uvědomit, že právní listiny nebo vehikly jsou pouze nositelem právně závazných principů nebo funkcí, ale sami o sobě úspěšné generační předání rodinného majetku nezajistí. Úspěch zachování rodinného majetku se skrývá ve schopnostech, poslání a hodnotách nastupujících členů rodiny, kteří se na správě rodinného majetku mají podílet.

Rodinné vztahy jsou tím, co odlišuje běžnou správu majetku nebo firmy od té, na které se kolektivně podílí členové rodiny. Tato forma zapojení může být pro rodinu skvělou příležitostí, ale v případě neúspěchu také hrozbou pro její budoucnost. Postupem času, jak rodina prochází různými fázemi svého životního cyklu, se do správy majetku nebo podniku zapojují další generace a členové. To s sebou přináší různé představy a názory na to, jak by měl být majetek/ podnik řízen, a jaká by měla být jeho strategie. Nevhodně nastavené rodinné procesy se mohou proměnit v hrozbu, která napáchá na majetku i v rodině nenávratné škody.

### **Zavedení správy a organizace rodiny**

Prevencí a řešením tohoto náročného úkolu je zavedení správy a organizace rodiny, neboli „Family Governance“, které vytváří a udržuje systém s jasnou strukturou řízení rodiny a vztahů, a vnáší mezi její členy disciplínu, zabrání možným konfliktům a zajistí kontinuitu majetku, podniku. Hlavní složkou konceptu Family Governance jsou různé typy rodinných setkání, která mají transformační hodnotu pro všechny účastníky. Pravidelná komunikace je pro všechny členy rodiny klíčová, aby se zajistilo, že cíle související se směřováním jejich majetku a podniku, budou dosaženy.

Rodinná setkání poskytují členům rodiny příležitost hovořit o jejich majetku, odpovědnosti za majetek a sdílet starosti a obavy. Jedná se o témata, která nelze řešit pouze prostřednictvím právních listin a struktur.

Je přirozené, že zavedení Family Governance v podobě rodinných setkání jako nového a dosud neznámého kroku může v očích některých členů rodiny vzbuzovat vnitřní odpor, protože její zavedení ohrožuje dosavadní zavedený řád, známý způsob rozhodování, poměr vlastnických a ovládacích sil, plánování a řešení situací.

Z tohoto důvodu je nejbezpečnějším krokem zapojení profesionálního facilitátora, který usnadňuje rozhovory, zvládání náročných situací, rozhodnutí související se správou rodiny, majetku a pomáhá v dosažení rodinné shody.

Rodinná facilitace je metoda založená na vědeckých poznatcích procesu práce mezi členy rodiny, kteří jsou často vystaveni celé řadě různých rolí a spletenci vztahů, jež mohou být pro efektivní komunikaci a dosažení kolektivního rodinného cíle překážkou. Tato metoda nespočívá v prosté komunikaci mezi členy rodiny a v pouhém sdílení informací nebo prezentace, ale je zaměřena na proces dorozumívání se, tak aby společný hlas rodiny, který má zaznít jednotně, zohlednil různé motivace i potřeby jednotlivců a docházelo rychleji k rodinné shodě i realizaci plánovaných rodinných cílů.

### **Proč využít facilitátora při rodinných setkáních?**

Je běžné, že v případě rozhodování o majetku probíhá v rodině často živá diskuze nad tím, co se komu líbí a nelíbí. Zvláště v případě, kdy jsou členové rodiny ze strany otce zakladatele postaveni pouze před jedinou variantu, což vede k polarizaci mezi tím, kdo jaký prospěch získá. Výsledkem těchto diskuzí bohužel často bývá nespokojenost některého člena rodiny, spor a v nejlepším případě kompromis, který generuje slabou chuť na další komunikaci nebo spolupráci při správě rodinného majetku.

Výsledek diskuzí v podobě kompromisů vede místo rodinné spokojenosti k neutrálnímu naladění, kdy každý musel ulevit ze svých požadavků a nikoho nepřekvapí, že se žádný člen rodiny do realizace zvoleného řešení nehrne.

Hlavním úkolem profesionálního facilitátora je proto mimo jiné prostřednictvím konsensuálního rozhodování hledat cestu vpřed, prozkoumat důvody, proč se jednotlivým členům rodiny líbí nebo nelíbí různé možnosti, a pomáhat rodině najít takové řešení, kdy budou uspokojeny potřeby každého člena.

Dosažení konsensu není rozhodně snadné a zpravidla bývá časově náročnější než dosahování kompromisů. Žádá si to za strany rodiny čas a angažování. Pro úspěšnou správu rodinného majetku se zapojením členů rodiny to je ale nezbytnou, jedinou variantou, která má pozitivním dopad na vztahy a aktivní chuť spolupracovat i v budoucnu. ●