

KATALIN OROSZ

## **AFACERI DE FAMILIE**

**Despre putere, roluri și moștenire.**

**O carte pentru familiile care conduc  
împreună.**

*Dedicată familiei tale*

## Nota autoarei

### Ce riști să pierzi fără să-ți dai seama

Ai construit ceva. Nu doar o firmă, ci o extensie a ta. Numele tău. Mândria ta. Sacrificiile tale. Ai început când nu exista un manual pentru așa ceva. Ai dezvoltat firma când nu exista siguranță pe piață. Ai rezistat când alții au renunțat. Și azi lucrurile merg bine. Poate că nu perfect. Dar bine.

Și totuși, există o întrebare pe care nu îndrăznești s-o formulezi prea des: Ce-o să se întâmple când eu n-o să mai fiu? O întrebare care n-are legătură cu moartea, ci cu nevoia de a deține controlul. Dacă nu mai sunt eu cel care decide, lucrurile vor mai funcționa? Dacă îi las să schimbe, strică? Dacă nu-i las, pleacă?

Iar dacă faci parte din generația a doua, poate că întrebarea pe care ți-o pui e alta: O să fiu vreodată mai mult decât „copilul lui”? Am voie să conduc altfel? Dacă schimb prea mult, trădez? Dacă schimb prea puțin, sufoc?

În afacerile de familie, conflictele nu pleacă de la bani. Pleacă de la identitate. Cine sunt eu aici? Lider? Moștenitor? Rival? Copil care încă așteaptă validare?

Din exterior, lumea vede cifrele. Din interior, tu știi că lucrurile sunt mai fragile decât par. Vezi tăcerile dintre frați. Vezi discuțiile amânate despre acțiuni. Vezi angajați care nu știi cui să fie loiali. Vezi cum fiecare decizie devine un test de putere. Și poate vezi ceva mai periculos de-atât: firma încă merge. Dar familia începe să obosească.

Firmele de familie nu se prăbușesc, de obicei, din cauza pieței. Se prăbușesc din cauza ambiguității. Ambiguitatea legată de cine decide. Ambiguitatea legată de cine moștenește. Ambiguitatea legată de cât valorează contribuția fiecăruia. Ambiguitatea legată de momentul în care ar trebui să lași lucrurile din mână sau de cel în care e mai bine să n-o faci.

Ambiguitatea nu face zgomot. Nu anunță criza. Doar roade încet, în liniște. Până când, într-o zi, conflictul nu mai e despre business. E despre familie. Și atunci miza nu mai e profitul. E relația.

La suprafață, compania poate părea solidă. În interior, liniile de autoritate pot fi fragile. Ceea ce este nedefinit devine negociabil. Ceea ce este negociabil se transformă în conflict. Iar conflictul nerezolvat devine ruptură.

Nu imediat, dar inevitabil. Și atunci, nici reputația, nici performanțele din trecut nu mai pot ține lucrurile laolaltă.”

Dacă ești fondator, poate ți-ai spus:

„Încă nu e momentul.”

„Mai am timp.”

„Se vor înțelege.”

Dacă faci parte din generația următoare, poate ți-ai spus:

„Nu vreau să par nerecunoscător.”

„Nu mi-a venit încă rândul.”

„Mai aștept.”

Între aceste două amânări se joacă viitorul. Nu este o problemă de competență. Este o problemă de claritate. O firmă de familie nu este doar o companie. Este un sistem în care familia, averea și businessul se suprapun permanent - și se influențează reciproc. Când aceste trei dimensiuni sunt aliniate, rezultatul este stabilitate de durată, în rândul mai multor generații. Când nu sunt, chiar și companiile profitabile devin vulnerabile. Nu în fața concurenței, ci în raport cu ele însele.

Această carte nu este despre cum să te dezvolți mai repede. Este despre cum să nu pierzi ceea ce ai construit. Nu oferă rețete universale. Nu promite armonie perfectă. Oferă un cadru de gândire. Un limbaj comun. Un mod de a privi sistemul în ansamblu. Pentru că, la un anumit nivel de succes, nu mai este suficient să știi să conduci o companie. Trebuie să știi să gestionezi continuitatea. Iar continuitatea nu este un eveniment care se petrece de la sine. Este o decizie strategică.

Întrebarea reală nu este cât valorează compania astăzi, ci: va mai exista ea în aceeași formă peste două generații? Dacă răspunsul te interesează, continuă. Restul cărții începe acolo unde majoritatea conversațiilor se opresc. Pentru că multe familii preferă să tacă.

## Prolog

Afară nu era încă ger, dar în sala de ședințe aerul părea mai rece decât de obicei. Masa lungă din lemn masiv, aceeași de peste douăzeci de ani, era plină: dosare, pixuri, câteva cești de cafea pe jumătate goale, telefoane date pe silențios.

La un capăt, tatăl - fondatorul - își trecea degetele peste marginea dosarului de bilanț. Nu avea nevoie să citească cifrele. Știa pe de rost cât s-a produs, cât s-a vândut și care au fost pierderile. Pentru el, firma era mai mult decât un loc de muncă: era dovada vie că poți construi ceva de la zero într-o perioadă în care nimic nu părea sigur.

În dreapta, fiica cea mare își ținea privirea pe planul de extindere. Nu voia să-l contrazică direct, dar știa că, dacă urmează aceeași strategie, peste cinci ani vor fi doar un nume pe o listă de „a fost odată”. Avea argumente, tabele și chiar câteva riscuri asumate - lucruri care, pentru tatăl ei, nu erau ușor de digerat.

Alături, fratele mai mic se juca absent cu capacul unui stilou. Nu voia să preia conducerea. Iubea libertatea, proiectele lui de design și timpul petrecut cu copiii. Și totuși, moștenirea venea la pachet cu o parte din el. N-ar fi putut să stea deoparte fără să simtă că trădează.

Pe partea opusă a mesei, mama - sufletul invizibil al firmei - asculta. Nu spunea nimic, dar toți știau că de la ea vine ultimul cuvânt când lucrurile devin personale. Și, în această sală, totul era personal.

Pe masă, între dosare și cești de cafea reci, se aflau trei foi distincte:

- **Prima** - bilanțul companiei: profit, pierderi, grafice cu linii roșii și albastre. **Afacerea** în cifre.

- **A doua** - schema acționariatului, cu nume, procente și o rubrică goală, denumită „Următoarea generație”. **Averea** în litere și procente.
- **A treia** - o fotografie îngălbenită cu familia, făcută în curtea fabricii, în ziua inaugurării. **Amintiri de familie**.

Privite obiectiv, erau niște simple foi. Privite subiectiv, erau trei adevăruri distincte, greu de reconciliat.

Discuția a început cu puncte de pe ordinea de zi: cine semnează contractele anul viitor, cum se finanțează noua linie de producție, ce se întâmplă cu terenul din centru. Dar fiecare răspuns aducea cu sine altă întrebare nerostită: *cine decide cu adevărat?, cine rămâne?, cine pierde?*

Dincolo de cifre, era teama de a pierde controlul. Dincolo de procente, era dorința de recunoaștere. Dincolo de planuri, era întrebarea nerostită:

**Cum păstrăm ceea ce am construit împreună fără să ne pierdem unii pe alții?**

Nu există un manual care să-ți explice cum să îndeplinești trei sisteme diferite, fiecare cu logica lui și cu orgolii vechi. Și totuși, în mii de firme de familie, acesta e momentul inevitabil: cel în care afacerea, averea și familia stau la aceeași masă și trebuie să hotărască viitorul.

Această carte vorbește exact despre acest moment. Despre mecanismele invizibile care îl fac să fie dificil. Despre instrumentele care îl pot transforma dintr-o ruptură, într-un pas înainte. Și despre curajul de a lua decizii care să țină cont de toate cele trei sisteme: **Familia, Averea, Afacerea**. Fără ca unul să le înghită pe celelalte.

Îți explică cum să transformi moștenirea într-un viitor. Pentru că, în cele din urmă, nu e vorba doar despre bani, funcții sau titluri. E vorba despre

ceea ce lăsăm în urmă - și despre cine va fi acolo, la masă, după noi. Iar ceea ce pare, pe hârtie, un simplu „plan de viitor” devine, în realitate, un test de rezistență pentru familie, avere și afacere. Un test pe care unii îl trec cu demnitate. Alții, cu pierderi.

Primul pas pentru a-l trece? Să înțelegi cu ce ai de-a face de fapt atunci când spui „avem o firmă de familie”.

Și de-aici începe povestea.

# PARTEA I.

## Cum te ajută această carte

**(și de ce afacerile de familie au nevoie de alt tip de conversație și trebuie înțelese prin trei sisteme: familia, averea și afacerea)**

Toată lumea crede că știe ce înseamnă o „firmă de familie” până ajunge să trăiască în mijlocul uneia. Din afară pare simplu: lucrezi cu ai tăi, ai încredere, împărtășești succesul și vă sprijiniți la greu. Din interior, însă, descoperi rapid că nu există doar un singur „noi”.

Există *noi* în familie, *noi* ca proprietari și *noi* ca echipă de business. Și fiecare „noi” are alte reguli, alte priorități și alt ritm. Această carte e despre cum să vezi clar aceste trei lumi, să înțelegi unde se întâlnesc și unde se încurcă - și, mai ales, cum să le faci să tragă în aceeași direcție.

Dacă ai deschis-o, probabil că trăiești în acel amestec unic - și uneori obositor - dintre familie și business. Poate ești fondator. Poate ești copilul unui fondator. Poate ești soră, noră, parteneră sau fiică. Sau toate la un loc. Cert e că la tine în firmă lucrurile nu sunt doar despre cifre, ci și despre relații, istorie și decizii care se iau cu sufletul, nu doar cu mintea.

Această carte nu e scrisă ca să te învețe „cei 5 pași spre succes” sau să-ți vândă un model perfect. E scrisă ca să-ți ofere claritate. Pentru că, în afacerea de familie, claritatea e cel mai important avantaj competitiv pe care îl poți avea.

Afacerea de familie nu e un titlu de pe o firmă. E o formă de viață. Cu reguli nescrise. Cu mult „așa se face la noi”. Cu amintiri amestecate în strategii. Și cu oameni care, când vine vorba de decizii mari, nu se gândesc doar la ce e bine pentru firmă - ci și la ce e bine pentru mamă, pentru soră, pentru ce-o să zică lumea.

Această carte e gândită să te ajute să înțelegi mai clar ce trăiești. Să poți pune nume pe dinamici care uneori par de nepătruns. Să găsești în paginile ei întrebările potrivite, câteva idei aplicabile și poate chiar și liniștea că nu ești singurul care simte că lucrurile sunt mai complicate decât par.

Această carte este scrisă **ca să-ți facă viața mai clară**. Nu mai simplă - pentru că știm amândoi că nu există scurtături în afacerile de familie - dar **mai clară**.

Aici vei găsi modele care te ajută să vezi ce trăiești, nu doar să înțelegi lucrurile în teorie. Vei citi povești ale altor familii care, ca și tine, au avut întrebări grele. Și, poate cel mai important, vei descoperi un cadru care îți arată cum se pot armoniza trei forțe aparent contradictorii: familia, averea și afacerea..

Vom vorbi despre cum se amestecă familia, averea și afacerea - și despre cum le poți ține în echilibru fără să te pierzi pe tine. Vei găsi **instrumente clare, modele utile, dar și povești reale ale unor afaceri de familie** care, poate ca și tine, au încercat să facă ordine în haosul moștenit.

Nu promit soluții magice. Dar dacă ești dispus(ă) să te uiți sincer la ce trăiești, s-ar putea să descoperi lucruri care să te ajute. Și poate, din când în când, să și zâmbești.

## Firul roșu est-european

Această carte este scrisă în România, pentru România. Mai precis, pentru antreprenorii și familiile care au construit firme după 1989, în cea mai complexă tranziție economică și culturală a Europei moderne.

Spre deosebire de firmele de familie din Occident - construite de-a lungul a 3-4 generații în democrații stabile și economii de piață - afacerile de familie din România sunt adesea la „prima generație”: fondatori care au pornit în anii '90 cu instinct, improvizație și enorm de multă muncă. Au crescut într-o economie de deficit, unde dacă aveai marfă, vindeai. Unde loialitatea conta mai mult decât competența. Unde marketingul era reclamă și strategia, improvizație.

Dar 2025 nu mai e 1995. Piața e globală. Competiția vine din Germania, China și internet. Clienții sunt educați. Și tot mai multe familii de antreprenori simt că vechile strategii nu mai funcționează. Simt că trebuie să decidă altfel. Să-și pregătească succesiunea. Să facă față conflictelor. Să construiască o firmă care să-i supraviețuiască fondatorului său.

Aici intervine această carte. Ea nu e despre „cum să-ți meargă firma mai bine”. E despre cum să trăiești, gândești și decizi într-un sistem complex - în care familia,

averea și afacerea sunt amestecate. E despre cum să transformi loialitatea în claritate, iubirea în reguli sănătoase și succesul din trecut într-o poveste care poate continua.

## Cui i se adresează această carte?

- Fondatorilor care se întreabă ce lasă în urmă
- Copiilor de fondatori care vor să conducă altfel
- Femeilor care sunt parte dintr-o afacere de familie și simt că rolul lor e prea vag sau invizibil
- Familiilor care au ajuns la întrebarea: „Ce facem mai departe?”

Ce face ca această carte să fie diferită? Este scrisă cu exemple reale care prind viață din experiențe trăite, nu cu teorii goale care sună bine doar pe hârtie. Îmbină instrumentele clare și structurate, care te ajută să iei decizii concrete, cu povești care se adresează direct atât minții, cât și inimii. Se sprijină pe o experiență practică solidă, acumulată în lucrul cu firme de familie din România, dar și pe o formare internațională riguroasă în consilierea acestui tip unic de afaceri, aducând împreună ce e mai bun din ambele lumi.

Așadar, nu e o carte care îți promite soluții rapide. Dar este o carte care îți oferă o hartă clară. Și, uneori, o hartă e tot ce-ți lipsește ca să te aduni, să te așezi la masă și să spui: „Hai să vedem ce avem, ce vrem și ce e de făcut.”

Așa că ia-ți cafeaua (sau ceaiul, sau paharul de vin, după caz) și hai să vorbim. Despre cum se construiește o afacere de familie care nu te consumă - ci te ține aproape.

## Ce este o afacere de familie?

Dacă ai ajuns în posesia acestei cărți, sunt șanse mari să faci parte dintr-o afacere de familie. Sau măcar să trăiești în preajma uneia. Sau să fi fost implicat, măcar o dată, într-o discuție tensionată de felul:

„Ce are, dacă și nepotu' vrea să ajute un pic la marketing?”

Din exterior, pare simplu. Ai o firmă, ai o familie. Ce poate fi complicat? Ei bine... totul.

O afacere de familie nu e o firmă cu o familie în jurul ei. E un stil de viață. E o ecuație în care, pe lângă cifre, intră emoții, istorii, amintiri, certuri vechi, frici moștenite și câteodată... rețete de sarmale care circulă în Excel.

O afacere de familie este o construcție vie - și uneori fragilă. Are zile bune și zile proaste. Uneori te face mândru. Alteori te scoate din minți. Dar nu poți să pleci. Pentru că acolo e numele tău. Pentru că acolo e tata. Pentru că acolo ai crescut. Și chiar dacă uneori ai da biroul pe un job liniștit într-o corporație unde nimeni nu te întreabă de ce ai venit îmbrăcat(ă) așa, tot rămâi. Pentru că e „a voastră”.

Este fragilă pentru că și granițele ei sunt. Masa de Crăciun și ședința de strategie au loc, de multe ori, în aceeași sufragerie, cu aceiași oameni. Doar că la masa de Crăciun nu poți să-i spui unchiului că n-a făcut targetul. Și în ședință nu poți să-i amintești mamei că ți-a spus „copilă” în fața furnizorilor.

## Familia și firma - parteneri de apartament

O firmă normală are reguli, contracte, șefi. O familie are iubire, loialități și reguli nescrise. O firmă îți spune: „Dacă nu-ți faci treaba, te înlocuim.” O familie îți spune: „Ești parte din noi, orice ar fi.”

Acum, imaginează-ți că aceste **două lumi împart același spațiu**. Asta este o afacere de familie. O poveste cu doi colocatari care se iubesc, dar se calcă constant pe nervi.

În business ai nevoie de claritate. În familie, lucrurile sunt amestecate: „Tata zice că mă susține, dar nu-mi dă voie să schimb nimic.” „Mama mă ascultă, dar decide tot cu fratele meu.” „Soțul meu e CFO, dar tot mie îmi cere socoteală dacă vărul vine târziu.”

Sunt șanse mari ca și tu să fi rostit, măcar o dată, fraza magică: „La noi e altfel. E mai complicat.”

Și ai dreptate. Pentru că în afacerile de familie nu există „decizii simple”. Totul are o încărcătură emoțională. Nu angajezi un om, ci „băiatul unei verișoare care ne-a ajutat când eram mici”. Nu alegi un partener, ci pe „cineva care e de-al nostru”. Nu spui „nu e pregătit pentru rol”, ci „hai să-l mai lăsăm un pic, că e băiat bun”.

**Businessul devine o coregrafie emoțională.** Și, dacă nu ești atent, ajungi să dansezi un vals în care nu-ți mai simți pașii.

## Ce nu se vede din exterior

Din exterior, lumea vede doar firma. Sediul, site-ul, *branding*-ul. Dar în spate se află: frici nerostite („dacă pleacă tata, ce mă fac?”), loialități amestecate („nu pot să-l schimb, că e cumnatul meu”), rușini vechi („n-am fost niciodată copilul favorit, dar vreau să-i arăt că pot”) și speranțe mari („poate copilul meu va duce totul mai departe”).

Adevărul e că, **în firmele de familie, cele mai mari conflicte nu au legătură cu banii. Ci cu identitatea. Cu apartenența. Cu rolul tău în conceptul de „noi”.**

## Și totuși... de ce funcționează?

Pentru că, în ciuda haosului, există și **o forță uriașă aici**. Firmele de familie pot fi cele mai agile, cele mai reziliente, cele mai creative. Pentru că oamenii nu lucrează doar pentru salariu. Lucrează pentru ceva mai presus de ei. Pentru nume. Pentru onoare. Pentru ceva care „trebuie dus mai departe”.

Dar această forță trebuie îmblânzită. Direcționată. Sprijinită cu structură și claritate. Altfel, devine o centrifugă în care se amestecă intenții bune și rezultate slabe.

## Și totuși... cine ne ajută?

De cele mai multe ori, **în firmele de familie, ajutorul vine pe bucăți. Un consultant de business** vine și vorbește despre KPI-uri<sup>1</sup>, strategii de creștere, planuri de exit și performanță. Vede firma ca pe o mașinărie care trebuie optimizată. Când se lovește de emoții, de istorii de familie, de decizii „luate cu sufletul”, clatină din cap și zice: „Aici nu e business. E personal.” Și pleacă.

**Un psiholog de familie**, în schimb, o să spună că trebuie să vă ascultați, să vă validați emoțiile, să vă acordați spațiu. Ceea ce e corect, dar... nu prea te ajută când trebuie să iei o decizie legată de restructurări sau investiții. Pentru că nu înțelege presiunea unui P&L sau dinamica unui consiliu.

---

<sup>1</sup> Indicatori-cheie de performanță (n. red.).

**Apoi vine preotul.** Care spune că trebuie să ne iubim toți copiii la fel. Și sigur că trebuie. Dar ce faci când doar unul e pregătit să preia conducerea? Îi dai și celuilalt firma pe mână „de dragul echității”? Sau încerci să-i ajuți să-și construiască roluri diferite, potrivite fiecăruia?

**Avocatul?** Ei bine, avocatul știe tot. Absolut tot. Are contractele, clauzele, alineatele și literele mici. Îți poate explica în trei minute ce e un pact de succesiune, la ce riscuri te supui dacă vinzi pe structură de *holding* și de ce ai uitat să semnezi procesul-verbal la ultima Adunare Generală a Acționarilor.

Dar, culmea, tocmai când lucrurile se încing, când familia e la un pas de dezbinare, când ai avea nevoie de cineva care să spună: „Stop, haideti să lămurim lucrurile” - avocatul spune calm: „Aici e prea personal. Nu-i treaba mea.”

Și da, de multe ori, nimeni nu vrea să spună ce trebuie spus. Pentru că e un subiect controversat. Pentru că e incomod. Pentru că „nu se face”.

## Ce face un Family Firm Advisor?

Un consilier pentru afacerile de familie este cineva care nu vrea nici să vindece, nici să judece, nici să impună. Ci să pună oglinda în față. **Să traducă dinamica afectivă în decizii clare.** Să ajute familia să vorbească, să se vadă, să se înțeleagă - și apoi să decidă. Împreună.

Un consilier pentru afaceri de familie nu vine cu soluții de-gata. Ci cu întrebări bune, cu o hartă, cu răbdare și, uneori, cu firul roșu care să lege bucățile de poveste.

## Deci... ce este o afacere de familie?

Este o organizație în care familia influențează profund - direct sau indirect - deciziile, ritmul, direcția și cultura firmei. Este un loc în care **cifrele nu pot fi discutate fără să intre în joc și partea emoțională.** Este un spațiu în care performanța se negociază cu tradiția. Este un model de afacere cu suflet. Dar sufletul are nevoie, uneori, și de structură.

Nu e o formulă. Nu e o definiție academică. E viață trăită. E locul unde, dacă nu ești atent, poți ajunge să confunzi feedbackul cu atacul personal. Dar e și locul

unde creșterea poate fi profundă - dacă înveți să navighezi acest dans între iubire și responsabilitate.

Asta este afacerea de familie. Nu perfectă. Dar profundă. Reală. Și, în cele mai bune cazuri, transformatoare.

Dacă te-ai regăsit în rândurile astea, rămâi cu mine. Avem multe de explorat. Și poate, pe drum, mai găsim și niște răspunsuri. Împreună.

## Trei cercuri care se întrepătrund: Familie - Avere - Afacere

Dacă te-ai întrebat vreodată de ce o decizie simplă, precum: „să angajăm un director financiar”, se transformă într-o telenovelă de familie, răspunsul e aici: pentru că în afacerile de familie nu există decizii care țin doar de business. Niciodată.

Totul se joacă între trei cercuri care nu stau cuminiți într-un PowerPoint, oricât ne-am chinui: familia, businessul și proprietatea (a.k.a. averea). Când sunt clar separate și în echilibru, ești norocos. Când nu - și de cele mai multe ori nu sunt - ai parte de momente în care nu mai știi dacă fiica ta vorbește ca director de vânzări, ca acționar sau ca fiică rănită.

Poate părea abstract, dar dacă ai simțit vreodată că:

- ai o ședință care se transformă într-o ceartă de Paște;
- vrei să delegi, dar n-ai cui, pentru că „nu se pricep, dar sunt ai noștri”;
- ești blocat(ă) între ce trebuie făcut și ce ți se pare nedrept față de cineva drag...

...atunci, da, trăiești în acest triunghi mobil .

Cercul Familiei e despre apartenență, loialitate, emoții și povești comune. Cercul Afacerii cere competență, eficiență și obiective. Iar Cercul Averii aduce în joc interese financiare, control și succesiune.

**Toate sunt importante. Niciunul nu poate fi ignorat.** Dar când se suprapun haotic, e ca și cum ai juca tenis, poker și șah în același timp - cu aceiași oameni, în aceeași cameră.

De ce e important să le vezi separat? Pentru că, altfel, riști să ceri performanță în business din partea cuiva care nici măcar nu știe dacă are locul lui în familie. Sau să iei decizii financiare importante doar pentru că „așa e frumos între frați”.

În paginile următoare o să ne uităm la cum recunoști aceste cercuri în propria poveste. Cum le poți delimita, cum aduci claritate în roluri - și cum le faci să colaboreze, nu să se canibalizeze.

Nu, nu e simplu. Dar nici imposibil. Mai ales când începi cu claritate. Și poate și cu un pic de umor.

## Cercul Familiei - între iubire, datorie și ceea ce nu se spune

Am întrebat, la un moment dat, o femeie care lucra de ani buni în firma tatălui ei cum se înțeleg în consiliu. A ridicat din umeri și a zis: „În firmă e bine. Nu ne certăm. Doar că n-am mai vorbit de-adevăratelea de vreo doi ani.”

Nu era o glumă. Era realitatea tăcută a Cercului Familiei.

Cercul Familiei pare inofensiv - pentru că toți ne iubim familia, nu? Dar exact de-aici începe confuzia. Cercul Familiei nu e despre iubirea în sine, ci despre cum funcționează această iubire când se intersectează cu decizii, bani și putere.

Este spațiul în care ne purtăm așa cum „se face” în familia noastră: tăcem ca să nu rănim, ne asumăm lucruri ca să nu supărăm, rămânem loiali dintr-o formă de vinovăție transmisă subtil, din generație în generație.

Ăsta e cercul care ne ține aproape, dar și cel în care ne încurcăm cel mai tare. Aici intră în joc loialitățile, emoțiile și datoriile afective. E locul în care „dar e fratele tău!” e mai presus de „nu se pricepe deloc”. Și unde tăcerile țin mai mult decât orice ședință de consiliu.

**Acest cerc nu se vede în organigramă.** Nu are reguli clare, nici KPI-uri. Dar conduce tot. Este spațiul în care fiecare vine cu o poveste. Cu o relație. Cu un bagaj. Aici nu ești doar CEO - ești fiică, noră, soră, „cea mică” sau „fata care ajută cu actele”. **Aici nu ți se cere performanță, ci loialitate.** Nu ți se spune ce ai voie, dar ți se dă de înțeles.

Și orice mișcare poate fi interpretată ca trădare, chiar dacă e o decizie bună de business.

Este cercul în care te-ai format ca om - și poate exact din cauza asta îți e greu să te afirmi ca profesionist.

## **Din copilărie direct în consiliu**

Una dintre cele mai frecvente povești este despre copilul care „a crescut în firmă”. A fost acolo de mic, a alergat printre birouri, a cărat cataloage, a mers la târguri cu părinții. La un moment dat, fără să fi avut vreodată o discuție serioasă, s-a trezit angajat. Nu a semnat nimic, nu a negociat nimic. Doar... a continuat. Și-a dat seama prea târziu că jobul acela nu era unul ales, ci unul asumat prin moștenire emoțională.

Îmi amintesc de o clientă care mi-a spus: „Îmi iubesc părinții. Dar nu știu dacă îmi iubesc munca. Și mi-e rușine să zic asta. Mi-e frică să nu-i rănesc.”

Cercul Familiei creează loialități adânci, dar și blocaje tăcute.

## **Mituri care sună bine - și ne complică viața**

### **„Suntem o familie, deci ne înțelegem.”**

În teorie, da. În practică, ne cunoaștem atât de bine, încât știm exact ce să evităm. Și o facem. Tăcem. Nu întrebăm. Ne prefacem că nu ne deranjează. Până când, la un moment dat, explodăm pentru că „nu ne-am simțit ascultați de ani întregi”.

### **„Dacă nu mă implic, îmi dezamăgesc părinții.”**

Câți tineri n-au intrat în firmă nu pentru că și-au dorit, ci pentru că „n-a avut cine altcineva s-o facă”? Intră pentru a salva, nu pentru a construi. Și în loc să-și traseze propriul drum, devin continuatori tăcuți ai unei povești scrise de altcineva.

### **„Trebuie să fim egali, că suntem frați.”**

Dar ce înseamnă egal? Salariu identic? Aceleași acțiuni? Aceleași responsabilități? Dacă unul a lucrat zece ani și celălalt a revenit după o carieră în alt domeniu, cum echivalăm lucrurile? Uneori, egalitatea absolută devine nedreptate absolută.

## Ce se întâmplă când Cercul Familiei conduce tot?

Deciziile nu se mai iau în funcție de ce are sens pentru firmă, ci de ce nu rănește pe cineva din familie. Feedback-ul devine imposibil - pentru că oricât de constructiv ai fi, îl dai unui frate, nu unui coleg. Se evită confruntările. Se pasează conflictele de la un Crăciun la altul. Și, în timp, relațiile se erodează fără zgomot.

Cel mai dureros e că, în numele păcii, se pierde adevărul. Iar fără adevăr, nici businessul, nici familia nu pot crește sănătos.

## Ce ajută?

Ajută să începem să spunem lucrurilor pe nume. Să spunem: „acum vorbesc ca acționar, nu ca fiică.” Să avem curajul să întrebăm: „Ce rol am eu în firmă? Ce așteptați de la mine?” Și, mai ales, să putem pune granițe sănătoase între iubirea familială și responsabilitatea profesională.

Una dintre cele mai grele, dar eliberatoare propoziții pe care am auzit-o într-o familie a fost: „Te iubesc. Dar în firmă nu putem lucra împreună.” A fost spusă cu respect. Cu durere. Dar și cu luciditate. Și de acolo a început reconstrucția.

Pentru că în familie iubim necondiționat. Dar o firmă are nevoie de condiții clare. De roluri scrise. De obiective. De spațiu pentru creștere. Altfel, nu mai vorbim despre afaceri. Vorbim despre o rețea de relații afective, ținută în viață prin evitări și renunțări. Și poate cel mai important e să învățăm că nu trebuie să alegem între a fi parte din familie și a fi sinceri. Putem face loc pentru ambele. Dar nu fără claritate. Nu fără curaj. Și nu fără conversații reale.

## Cercul Averii - despre ce lăsăm în urmă

Acesta e cercul despre care se vorbește cel mai puțin... dar care doare cel mai tare. Pentru că aici nu e vorba doar despre bani. Ci despre ce spun banii despre valoarea noastră în ochii celorlalți. Despre cine „merită” și cine „n-a făcut destul”. Despre **cât control avem**. Și, adesea, despre **ce rămâne după noi**.

În firmele de familie, Cercul Averii vine la pachet cu frici, rușine, comparații, resentimente - și o grămadă de lucruri pe care nimeni nu le rostește, dar toată lumea le simte.

„Tata zice că totul va fi al nostru. Dar nu ne-a zis niciodată cum.”  
Mi-a spus-o într-o pauză de cafea o femeie care lucra de douăzeci de ani în firma părinților. Avea două surori și un frate. Toți implicați. Toți loiali. Nimeni nu știa ce urmează.

**Averea, în afacerile de familie, e cel mai sensibil subiect.** Nu pentru că nu vrem să o împărțim, ci pentru că nu știm cum să vorbim despre ea fără să stricăm ceva. Aici nu e vorba doar de bani. Ci de **cine e văzut, cine e validat, cine e considerat demn să ducă mai departe ce s-a construit.**

Cercul Averii nu ține doar de acțiuni, imobile sau conturi. Ține de statut. De control. De identitate. Uneori, chiar de dragoste.

## Ce înseamnă „să lași ceva moștenire”?

În multe familii, moștenirea este tratată ca o formalitate. Se presupune că va veni „la momentul potrivit”. Dar momentul potrivit nu vine niciodată. Pentru că toți așteaptă și nimeni nu deschide subiectul.

„I-am crescut bine, știu ei ce au de făcut.”

„Nu am vrut să-i stric Crăciunul cu discuții despre moarte.”

„Mai vedem. Nu mă grăbesc.”

Și atunci ce se întâmplă? Fiecare își creează propriul scenariu. Copiii cred că știu ce li se cuvine. Părinții cred că ceilalți vor înțelege. Așteptările cresc în tăcere. Iar când apare primul document legal, nimic nu mai e simplu. Pentru că moștenirea, lăsată în ambiguitate, devine o bombă cu ceas.

## Mituri care tensionează, chiar dacă sunt spuse cu intenții bune

**„Banii unesc.”**

Uneori. Dar de cele mai multe ori, banii nedefiniți scot la suprafață tot ce n-a fost discutat. Întrebări precum: „Tu de ce primești mai mult?” sau „Eu de ce nu am fost întrebată?” nu sunt despre bani în sine, ci despre recunoaștere.

### **„Toți copiii trebuie să primească la fel.”**

Pare o afirmație corectă la prima vedere. Dar este o corectitudine aritmetică, nu una relațională. Ce faci când unul dintre copii a crescut firma, iar altul n-a lucrat o zi în ea? Ce înseamnă „egal” când contribuțiile au fost diferite?

### **„Eu am încredere că se vor înțelege.”**

Frumos spus. Dar încrederea nu este strategie. Mai ales atunci când, în locul unor reguli clare, lași loc pentru interpretări și resentimente.

## **Ce se întâmplă când Cercul Averii nu e definit?**

Cercul Averii se materializează de foarte multe ori în tăcere, într-o privire, o propoziție neterminată. De multe ori subtil. O tăcere la ședință. Un oftat în timpul unei decizii legate de investiții. O întrebare aruncată „în glumă”, dar care doare:

„Tu știi ce vrea tata să lase fiecăruia?”

„Dar de ce doar el are acces la cont?”

„De ce noi nu știm ce acte există?”

Este **o neliniște de fundal**, care în timp devine o criză de încredere. Iar crizele de încredere nu se rezolvă cu gesturi rapide, ci cu ani de reconstrucție.

## **Ce lasă o familie mai departe?**

Nu doar avere. Ci și un mod de a lua decizii. Un stil de a băga lucrurile sub preș sau de a le clarifica. O cultură a tăcerii sau a deschiderii.

Când nu spunem ce avem și ce vrem să se întâmple cu ceea ce avem, nu protejăm pe nimeni. Doar amânăm un conflict care va exploda când nu vom mai fi acolo să-l gestionăm.

## Ce ajută cu adevărat?

### **Constituția de familie.**

Chiar dacă sună pretențios, este o unealtă simplă: un acord scris care definește cum se iau deciziile importante, cine are acces la ce, cum se face succesiunea. Nu e o garanție de armonie, dar este o fundație bazată pe respect.

### **Separarea banilor personali de banii firmei.**

E unul dintre cele mai ignorate principii. Dar fără el, apare confuzia. Cine decide ce se poate retrage? Ce e dividend? Ce e împrumut? Ce e generozitate?

### **Conversațiile regulate despre viitor.**

Nu doar într-un context de urgență. Ci ca parte din viața firmei. În care vorbim deschis despre planuri, dorințe, așteptări. Și învățăm să negociem nu doar ce primim, ci și ce suntem dispuși să oferim.

Cercul Averii nu e o problemă financiară. E o chestiune legată de sens. De respect față de muncă, față de oameni, față de ce înseamnă „a duce mai departe”. Dacă îl tratăm cu tăcere, el va vorbi oricum de la sine. Iar vocea lui, atunci când o va face, va fi una furioasă. Mai bine vorbim acum. Cu calm, cu claritate și cu intenția sinceră de a construi o moștenire care nu presupune doar împărțire, ci și asumare.

## Cercul Afacerii - unde rezultatele ar trebui să vorbească

Afacerea într-o firmă de familie poate fi o combinație spectaculoasă de pasiune, agilitate, viziune și stabilitate. Dar pentru asta are nevoie de structură. Și de curajul de a recunoaște că „băiat bun” nu înseamnă „bun lider”.

Businessul cere eficiență, strategie, profit. În teorie, e simplu: dacă funcționează, păstrezi. Dacă nu, schimbi. Doar că **în afacerile de familie, lucrurile nu se învârt după KPI-uri, ci după cine are loc la masa de Crăciun.**

Am cunoscut o dată o femeie care mi-a spus așa: „Noi avem o echipă de management... dar mama decide tot. Doar că mama nu vine la ședințe. Ne trimite mesaje prin tata.”

Știam exact despre ce vorbește. În afacerile de familie, **cercul businessului este cel mai „frustrat” cerc.** Este cel care încearcă să funcționeze după reguli de performanță, dar se trezește blocat între preferințe afective, ierarhii invizibile și o istorie pe care nu o poți contrazice.

Businessul ar trebui să fie clar: ai un rol, ai un obiectiv, ai un rezultat de livrat. În realitate, lucrurile se joacă altfel: nu contează doar ce știi, ci și cine te-a recomandat, cu cine ai crescut sau cât de bine te porți cu mama fondatorului.

Aici e miza: **cum păstrăm valorile familiei fără să sacrificăm profesionalismul?**

Cum separăm „să nu se supere nimeni” de „să meargă firma înainte”?

## **Cine stabilește regulile?**

În business, ne plac procedurile, obiectivele, planurile pe cinci ani. Dar într-o firmă de familie, ședințele încep adesea cu: „Hai să vedem ce zice tata...” sau „Nu lua decizia acum, că s-ar putea să se supere mătușa.”

Există un fel de „autoritate difuză”. **Nimeni nu știe exact cine decide, dar toți știu cine nu trebuie deranjat.**

Am întrebat o dată într-o echipă de conducere: „Cine are ultimul cuvânt aici?” Și mi s-a răspuns: „Teoretic, eu. Practic... e o discuție de familie.”

## **Mituri care încurcă treaba**

### **„Businessul e business.”**

În teorie, da. Dar, în realitate însă, businessul într-o firmă de familie ascunde multe emoții, loialități, tăceri. Nu e vorba doar despre „ce facem”, ci și despre „cine face” și „ce înseamnă pentru familie dacă facem asta.”

### **„Competența bate tot.”**

Ar fi frumos să fie așa. Dar ce te faci când fratele tău a preluat vânzările și rezultatele stagnează? Îl schimbi? Îi dai feedback? Sau aștepti „să-și dea seama singur”?

### **„E bine să-i implicăm pe toți.”**

Poate. Dacă „toți” știu ce fac. Altfel, implicarea devine o povară pentru cei competenți și un loc călduț pentru cei protejați.

## **Ce se întâmplă când acest cerc e ignorat**

Apar roluri formale fără o putere reală. Deciziile se amână, pentru că nimeni nu vrea să greșească față de cineva drag. Se promovează oameni care „merită afectiv”, dar nu sunt potriviți profesional. Iar cei care ar putea aduce competență... pleacă. Sau nici nu mai vin.

O clientă mi-a spus: „Am vrut să aducem un director general din afară, dar când a venit la interviu și a aflat că mai suntem patru veri care venim la ședințe, a zis: «Mulțumesc, dar nu e pentru mine.»”

## **Când businessul conduce prea tare**

Există și extreme. Când cercul businessului e hiperdominant, firma devine rece. Totul e despre cifre, despre obiective. Nu mai e loc de conversații reale. Nu mai e spațiu pentru greșeli umane sau pentru ritmuri diferite. Familia simte că a pierdut firma. Și atunci, inevitabil, reacționează.

Misiunea e să construim un business care performează **fără să piardă acea amprentă familială care îl face unic**. Dar, pentru asta, trebuie să avem claritate. Roluri. Feedback. Curaj.

## **Ce ajută?**

Să punem pe masă adevărul: „Ai un loc în familie, dar rolul acesta nu ți se potrivește.”

Să avem ședințe de business care nu se termină cu „lasă că vorbesc eu cu tata.” Să începem să scriem fișe de post reale. Să cerem rezultate, nu doar prezență.

Și, da, uneori, să acceptăm că nu toți membrii familiei trebuie să fie implicați. Poate unii pot contribui altfel. Sau deloc. Și asta nu înseamnă că îi iubim mai puțin.

**Businessul are nevoie de structură:** pentru a funcționa, businessul are nevoie de repere clare. Nu poți construi pe presupuneri, pe compromisuri emoționale și pe „lasă că merge și așa”.

Are nevoie de curajul de a spune:

„Nu toți putem fi șefi.”

„Nu toți putem rămâne doar pentru că suntem rude.”

„Nu e despre merite din trecut, ci despre ce putem face azi.”

**Dar Businessul are nevoie și de echilibru:** să nu transformăm businessul într-o corporație care uită că a fost construită cu dragoste, sacrificii și numele familiei pe ușa de la intrare.

## De ce este esențial să înțelegi existența celor trei cercuri?

Pentru că, altfel, trăiești în confuzie și rămâi victima unor reacții emoționale. Crezi că discuți despre buget, dar în realitate ți s-a activat o rană veche de familie. Sau crezi că e vorba despre principii, dar de fapt e despre frică. Fără conștientizarea celor trei cercuri, nu poți distinge între roluri.

Spui lucruri în calitate de fiică, dar aștepti rezultate ca acționar. Te porți ca manager, dar ești judecată ca soră. Și asta te epuizează. Claritatea nu rezolvă totul, dar oferă un început. O bază de la care poți construi structuri sănătoase, discuții oneste și relații care nu te frâng.

A ști care este cercul în care te afli este, în sine, o formă de putere. Este începutul maturității într-o afacere de familie. #TeRecunoști?

- Ai o ședință de firmă care se termină cu o ceartă legată de „cine a fost acolo de la început”?
- Vrei să delegi, dar nu ai cui, pentru că „nu se pricep, dar sunt ai noștri”?
- Te simți prins(ă) între ce e „corect pentru firmă” și ce „n-ar fi frumos față de tata”?

Dacă da... bine ai venit în **dansul celor trei cercuri care se întrepătrund.**

**Nu trebuie să alegi un cerc preferat.** Trebuie doar să conștientizezi **în care te afli într-un anumit moment.** Să fii atent(ă) la confuziile care apar și să înveți să spui: „Acum vorbesc ca acționar, nu ca soră.” Sau: „Decizia asta e bună pentru firmă, dar e greu de dus pentru mine ca fiică.”

**Claritatea nu rezolvă totul. Dar e primul pas în a nu ne mai pierde în propriile emoții, intenții bune și istorii de familie** care n-au fost niciodată puse pe masă.

Și dacă din când în când mai și zâmbești pe parcurs - înseamnă că dansul celor trei cercuri începe să prindă ritmul.

## Sistemul invizibil care ne conduce

*(Loialități, reguli nescrise, traume moștenite)*

Acum că ai văzut cum cele trei cercuri - Familia, Averele și Afacerea - se întretaie, se suprapun și uneori își încurcă pașii, hai să coborâm și mai adânc. Să vorbim despre lucrurile care nu apar nici în organigramă, nici în contracte. Dar se simt. Puternic. În fiecare decizie, în fiecare tăcere, în fiecare oftat greu dintr-o ședință care pare banală.

Îi spunem simplu: **sistemul invizibil care ne conduce.** Este compus din loialități vechi, reguli care n-au fost niciodată rostite, frici moștenite și dureri care nu s-au vindecat complet. Este partea din firma de familie care se trăiește, dar nu se discută.

## Ce e, de fapt, acest „sistem invizibil”?

**E atmosfera aceea pe care o simți** când intri într-un birou de familie și în aer plutește o tensiune pe care nimeni nu o recunoaște. E acel „nu-l contrazice pe tata în fața angajaților” care nu a fost verbalizat vreodată, dar e aplicat cu strictețe de toți.

Într-o firmă obișnuită, când cineva nu își face treaba, îl înlocuiești. Într-o firmă de familie, e mai complicat. Pentru că acel cineva e „băiatul care a fost cu noi de la început” sau „fratele care a suferit mult” sau „soția care nu s-a implicat până acum, dar simte că i se cuvine.”

Toate aceste nuanțe formează **sistemul invizibil**. Nu pentru că e ceva ce am vrea să ascundem, ci pentru că ne este greu să-i dăm un nume. Dar el e acolo. Și ne conduce din umbră.

## Loialități nerostite, dar foarte reale

Loialitatea într-o familie e firească. E frumoasă. E ceea ce ne leagă.

Dar, în firmă, dacă nu e conștientizată, devine o frână. Devine tăcerea care apasă. Decizia care se amână. Poziția care nu se schimbă, „ca să nu-i facem rău lui X.”

Un exemplu: într-o familie cu trei frați, cel mai mic era cel mai performant. Dar niciodată nu a fost promovat. Pentru că părinții simțeau că, dacă îl ridică în funcție, îl vor răni pe cel mare, care „a dus firma în spate la început.” E ceva ce nu s-a spus niciodată. Dar au simțit cu toții.

Loialitatea devine dăunătoare atunci când începem să ne sacrificăm adevărul pentru liniștea aparentă a relațiilor. Când confundăm iubirea cu blocajul.

## Regulile nescrise - codul intern care nu se discută

Fiecare familie are propriul set de reguli invizibile. Nu sunt negociate. Nu sunt explicate. Dar sunt foarte bine păzite:

- Nu vorbim despre bani în fața copiilor.
- Moștenirea e decisă de capul familiei, fără consultare.
- Mama are ultimul cuvânt, chiar dacă nu e în firmă.
- Fetele nu preiau conducerea, chiar dacă sunt cele mai pregătite.
- Dacă cineva pleacă, nu mai vorbim despre el.

Aceste reguli sunt create, de obicei, din dorința de protecție. Dar, în timp, devin granițe între oameni care ar putea colabora. Sunt reguli care mai degrabă separă decât țin laolaltă.

## Trauma moștenită - bagajul emoțional care nu ne aparține

Poate că părinții tăi au trăit în sărăcie. Sau au suferit o pierdere. Sau o rușine. Sau un eșec dureros.

Poate că bunicii au fost deposedați, trădați sau marginalizați. Sau au muncit din greu toată viața și nu s-au bucurat niciodată de roade.

Toate aceste trăiri nu dispar odată cu generația. Ele se transmit. Sub formă de precauție, neîncredere, teamă de greșeală, obsesia controlului, perfecționism, sacrificiu personal.

Am lucrat cu familii în care fondatorul nu putea să lase din mână conducerea firmei, deși avea 78 de ani. Nu pentru că nu avea cui. Ci pentru că în copilărie pierduse tot. Și acel „tot” era acum proiectat în firmă. În fiecare decizie. În fiecare refuz de a delega.

Copiii nu înțelegeau de ce „nu sunt lăsați”. Dar ei moșteneau o traumă care nu era a lor.

## Ce putem face?

Primul pas este **să ne uităm cu sinceritate** la ce trăim. Să punem întrebări simple, dar revelatoare:

- De ce ținem cu dinții de anumite poziții?
- De ce tăcem?
- Ce ni s-a transmis fără să cerem?
- Ce reguli respectăm, dar nu ne mai servesc?

Fără rușine. Fără vină. Doar cu intenția de a înțelege. Pentru că nu putem schimba un sistem de care nu suntem conștienți.

Deși poate părea copleșitor, nu e un drum fără ieșire. Ba din contră.

Astăzi, există literatură de specialitate, cercetări și zeci de ani de practică internațională care ne ajută să înțelegem aceste dinamici. Există instrumente, modele și metode testate care au funcționat pentru familii din toată lumea.

Și, cel mai important, **există loc pentru soluții personalizate.**

Fiecare familie e unică. Fiecare istorie merită înțeleasă. Fiecare decizie importantă poate fi luată cu mai multă claritate și mai puțină frică.

Uneori, nu trebuie decât să avem curajul să ne așezăm la aceeași masă. Să spunem ce n-a fost spus. Și să construim un viitor în care moștenirea nu e o povară, ci o alegere asumată.