

СЕМЕЙНОЕ ДЕЛО

Семейный бизнес в России сегодня лишь возрождается — после более чем семидесятилетнего забвения и уничтожения его традиций. Семейные предприятия сейчас — это предприятия, которые едва встали на ноги и еще не пережили смену руководства, не передавались по наследству. Власть и авторитет того, кто создал предприятие, на первых порах являются для других членов семьи безоговорочными. Однако такая ситуация не будет продолжаться вечно, и можно с уверенностью сказать, что сейчас многие семейные предприятия в нашей стране как раз подходят к этапу серьезных «внутренних» испытаний. Поэтому все, о чем пишет в своей статье Тео Бринек, рассказывая о возникновении внутренних конфликтов в западных семейных фирмах, в полной мере следует отнести и к российскому семейному бизнесу. Ведь именно в момент формирования новых традиций, в период определения и рестановки приоритетов, возможность конфликта увеличивается многократно. И нам совсем нелишне знать, из-за чего он возникает, и как его можно разрешить или предотвратить.

Как и любое другое предприятие, семейное предприятие дает немало шансов для возникновения моббинга¹. Разница в том, что в жизни и деятельности семейных предприятий в той или иной форме активно участвуют связанные родством люди разных поколений: сыновья и дочери, а также дальние родственники, невестки и зятья. На этой почве возникают неформальные иерархии, чаще всего не совпадающие с формальными. В дополнение к этому (и, возможно, даже в еще большей степени — при этом) проявляется то обстоятельство, что каждая семья представляет собой замкнутую энергетическую систему. Такой системой является и предприятие. И эти отличные одна от другой системы со всеми их взаимными переплетениями и историями проникают друг в друга и влияют друг на друга.

Тени отцов-основателей часто властвуют над потомками, диктуя им арха-

ичный образ мышления. Их идеи нередко противоречат современным требованиям управления предприятием. Случается и так, что одна группа продолжает цепляться за традиции, другая же встает на сторону технического прогресса. И у каждой есть свои ценности, которые они готовы защищать.

Итак, член семьи оказывается участником системы взаимоотношений с людьми, которых он для себя не выбирал. Когда мы устраиваемся на новую работу, мы прекрасно понимаем, что имеем полное право уволиться, если эта работа нам не понравится. Из семьи выхода нет — по крайней мере, этот выход не легитимен, он несовместим с внутренним законом, по которому живет семья. Вот почему тот, кто оказался членом семьи в качестве мужа или жены, часто очень долго остается частью этой семейной системы даже после развода.

Тео БРИНЕК



Тео Бринек — австрийский специалист по медиации и управлению конфликтами с более чем тридцатилетним опытом работы в различных сферах, в том числе и в области разрешения семейных конфликтов.

¹ Моббинг — это коллективный психологический террор, травля в отношении кого-либо из работников со стороны его коллег, подчиненных или начальства, осуществляемые с целью заставить его/ее уйти с места работы. Средствами достижения цели являются: распространение слухов, запугивание, социальная изоляция и, в особенности, унижения

Работа на фирме — дело добровольное и обычно временное, ведь мы всегда можем уволиться и проститься с ней навсегда. А вот семью мы не выбираем, здесь мы рождаемся и живем, хотим этого или не хотим. И все это время мы несем ответственность не только за себя, но и за всех других членов семьи.

Но так уж распорядилась природа, что каждый в первую очередь заботится о самом себе, — идет ли речь о сотруднике фирмы, о члене семьи, или о том и другом в одном лице.

Однако помимо владельца и сотрудников в семейном предприятии в игре участвует еще одно измерение конфликтного потенциала — активно действующие и пассивно кормящиеся члены семьи. И это делает почву для потенциальных конфликтов еще более плодородной.

Ревность, зависть, игнорирование естественного порядка, часто просто неправильное понимание происходящего, — вот те зерна, из которых могут произрастать настоящие конфликты. Их раннее распознавание и обезвреживание, по возможности при посредничестве непредвзятого и опытного помощника извне, щадит ресурсы, сохраняет отношения и спасает состояния.

И вполне понятно, почему в качестве члена семейного предприятия человек легко оказывается участником конфликта интересов: он становится «слугой двух господ» и попадает в поле высокого напряжения между различными лояльностями. Ведь конфликт интересов — это всего-навсего понятие, обозначающее на более высоком уровне лояльность, разделенную на две или большее количество частей.

ЛОЯЛЬНОСТЬ, ПОДЕЛЕННАЯ НА НЕСКОЛЬКО ЧАСТЕЙ

Посмотрим на положение менеджера. От него с самого начала требуется лояльность на трех уровнях: по отношению к самому себе, к предприятию и к сотрудникам. С этим уже не так-то просто справиться. Но в семейных предприятиях для менеджера, если он член семьи, к этому добавляется, как минимум, еще один уровень.

У каждой семьи есть свои интересы и приоритеты, у каждого предприятия — свои. И никто, наверное, не станет всерьез утверждать, что они всегда совпадают. При этом как семья, так и предприятие представляют собой сумму всех членов семьи (или, соответственно, сотрудников) с их собственными интересами и приоритетами.

Что происходит, если возникают трения между формальными и неформальными иерархиями, или если они, как мини-

мум, начинают проявлять себя в качестве мешающего фактора? Различающиеся индивидуальные интересы ведут к образованию суждений, соответствующих собственным взглядам каждого отдельного индивидуума. Вытекающие из этого акции и реакции, если не принять необходимых мер, могут привести к полной блокаде коммуникации между затронутыми лицами.

Однако, прежде чем это произойдет, прежде чем «ружья будут расчехлены, а за спинами начнут незаметно раскачиваться бейсбольные биты», появится целый набор тревожных сигналов. И, главное, начнется использование альтернативных, весьма изощренных методов давления — для того, чтобы столкнуть других участников за борт. Один из таких методов — моббинг.

К ЧЕМУ ВЕДЕТ МОББИНГ?

Моббинг — это слово, за которым скрывается множество весьма нелицеприятных действий: изгнание из общей среды в форме изощренного выталкивания (когда, скажем, человеку не дают возможности участвовать в общих делах), недостаточная или чрезмерная загрузка поручениями, необоснованная критика, распространение порочащих слухов, выражение сомнений в моральных качествах данного человека, критика его способностей и возможностей, преуменьшение проделанной им работы, и многое другое.

О том, как моббинг проявляется на предприятиях, написано и пишется очень много. Кое-кто из читателей, к сожалению, имеет в этом отношении и собственный опыт. Это видимая поверхность. Но о том, как и когда возникает моббинг, в чем его причины, не могут, как правило, сказать ничего конкретного даже те, кто стал его жертвой. Все высказывания на этот счет в основном сводятся к очевидным положениям. Мы слышим об обострившейся конкурентной борьбе, которая требует мер экономии, о каких-то предпочтениях со стороны устаревших структур, о политическом вмешательстве и так далее. Различия в интересах — и вырастающие из них неосознанные альянсы — не упоминаются почти никогда. То есть того, что происходит в подводной части айсберга, не видит никто!

Но если скрытый потенциал возможных проблем обычного предприятия весьма велик, то в семейном предприятии он может быть выше во много раз. Чем шире сфера интересов, тем выше вероятность возникновения конфликтов. И чем хуже обстоит дело в отношении коммуникации между активными и пассивными участниками нарождающегося спора, тем больше вероятность того, что в нем будут задействованы не-прямые (косвенные) методы, соответствующие интересам тех или иных действующих лиц.

Рост уровня конфликта постепенно отодвигает общий интерес предприятия на задний план. Иногда дело доходит до полного саморазрушения бизнеса. Противник должен быть уничтожен любой ценой, — даже если он является неотъемлемой частью системы, ради которой происходит это уничтожение.

ПИРАМИДА НА ВЕРШИНЕ

В семейном предприятии действует такое количество факторов, что эта тема требует к себе особого внимания. Поколение основателей тратит столько усилий



Пример из жизни:

У супругов — основателей успешной семейной компании — трое детей, на которых записано по 15 % общей стоимости фирмы. Речь идет о первой дочери (старшей из всех), второй дочери и о сыне, самом младшем среди трех детей. Все они совершеннолетние, обе дочери замужем, — и активно работают в компании. Их родители также активно трудятся, причем мать отличается властным характером. Родители владеют остальными 55 % фирмы.

Сын — типичный «вечный студент», не заинтересованный в делах фирмы (за исключением дивидендов и иных благ, которыми он пользуется благодаря ее существованию).

Первая дочь работает на руководящей должности. То же самое относится и ко второй дочери, которая, однако, в семейной иерархии находится на уровне ниже своей сестры. Их дети считаются естественными преемниками в третьем поколении. Предприятием руководят два директора, из которых один является мужем второй дочери.

И вот вторая дочь («клиентка») приходит на консультацию в состоянии утраты ориентации, внутреннего разлада и с мыслями о выходе из компании. Она описывает свои отношения с родителями как весьма напряженные. Прежде всего, она считает, что ее мать настроена по отношению к ней враждебно. Ей также кажется, что сестра не принимает ее всерьез, создает ей сложности и стремится заставить ее уйти из фирмы. Свои отношения с мужем она описывает как весьма прохладные, обижаясь на него за то, что он не оказывает ей на фирме достаточной поддержки.

В процессе консультации выяснилось, что в семье, насколько она помнит, «все всегда вертелось вокруг фирмы». Естественные ощущения и потребность во взаимной привязанности и любви были вытеснены темой «фирма». Несмотря на все это, она чувствовала себя прочно связанной с компанией, превратившейся почти в одно целое с семьей. Стало также ясно, что причиной ее, как можно было понять, весьма успешной деятельности на предприятии была ее лояльность к фирме (другими словами, к семье). Свою лояльность в отношении собственных реальных потребностей, подталкивавших к движению в ином направлении, она в течение всей жизни ставила на последнее место, из-за чего жила в состоянии конфликта, который рано или поздно должен был вырваться наружу.

В последовавшей за этим систематизации выяснилось, что ее мама не испытывала к ней абсолютно никаких враждебных чувств. Просто она понимала, что ее дочь оказалась на «не подходящем» для нее месте. Поскольку ее собственная жизнь целиком и полностью принадлежала фирме-семье, ее взгляд был «блокирован», и она не осознавала реальных потребностей дочери. По этой же причине она была не в состоянии сделать из своих ощущений сознательный вывод о том, что конкретно нужно предпринять. В итоге она невольно производила на свою дочь впечатление человека, настроенного по отношению к ней враждебно. Из систематизации стало также ясно, что причины поведения ее сестры были очень схожи с теми, которые влияли на ее мать.

В процессе беседы цели, которые клиентка сама не могла определить точным образом, были систематизированы по приоритетности. Из их последовательного рассмотрения стало абсолютно ясно, куда может и должен вести ее путь. В частности, стало абсолютно ясно и то, что для нее расставание с фирмой (вплоть до продажи своих долей) стало бы огромным облегчением. Это обстоятельство сначала шокировало нашу клиентку. Однако, на последующих сеансах она уже говорила об этом как о факте, о котором давно догадывалась в глубине души, — но боялась признаться себе самой.

Отсутствие лояльности со стороны ее мужа, как стало известно лишь впоследствии, еще до начала консультаций привело к тому, что она инициировала развод. В итоге муж остался в компании — и предпочел карьеру лояльности по отношению к собственной жене.

Отношения между нашей клиенткой, ее матерью и сестрой утратили прежнюю напряженность. В их беседах царит благоприятный, уже почти сердечный климат. Доли в компании, принадлежащие нашей клиентке, будут вложены в один из фондов — в пользу ее детей. Путь для вступления следующего поколения в компанию, несмотря на выход из нее нашей клиентки, остается открытым, что находит поддержку у всех остальных членов семьи.

на создание фирмы (причем уже здесь необходимо учитывать наличие двух не всегда совпадающих систем — семьи и предприятия), что многие вопросы с самого начала решаются авторитарными методами. Поэтому когда следующее поколение начинает (с желанием или без такового) вступать в дело, неизбежно возникают трения. Отнестись к этому обстоятельству с полной ответственностью — задача всех участников. Ведь любое изменение

в их поведении, каждое, даже небольшое отступление от предназначенной роли отражаются на всей ситуации в целом.

В более разветвленном семейном древе обнаруживается и большее количество индивидуальных интересов. Активные и пассивные родственники все теснее толпятся у «кормушки». Из этого обстоятельства вытекают различия в их собственных оценках соотношения своего вклада в дело и полученного дохода, а далее и действия,

которые должны «восстановить справедливость». Многие из того, что происходит вне предприятия среди членов семьи, следует отнести к понятию моббинга. То, что становится явным лишь в процессе деловых отношений, на самом деле зарождается на уровне семьи и перекидывается на жизнь предприятия.

Несмотря на отсутствие конкретных статистических данных (во всяком случае, в Австрии), некоторые факты, отмечен-

ные многими юристами, заставляют задуматься. Они указывают на пугающее число предприятий, которые, в особенности в период передачи из рук в руки (смена поколений) или сразу после этого, переживают серьезные экономические трудности — вплоть до банкротства. Состояния уничтожаются из-за того, что между участниками бизнеса шаг за шагом разрушается продуктивная коммуникация, а помощь или привлекается лишь в небольших объемах. В качестве последнего ресурса, после того как стратегии угроз исчерпали свой потенциал, участники прибегают к той или иной форме насилия, включая насилие физическое. Результат — предприятие катится в тартарары.

Разногласия — неотъемлемый элемент самой природы семейного предприятия, и при этом они отличаются особой сложностью. Интересы отдельных лиц, которые не удается уравновесить посредством обычной коммуникации, находят альтернативные возможности для своего продвижения. Один из подобных способов — моббинг, с которого нередко и начинается эскалация конфликта.

Системное консультирование и медиация в таких сложных ситуациях помогают выявить причины, стоящие за действиями отдельных лиц и групп, и таким образом преодолеть потенциальные и/или существующие конфликты. Это позволяет восстановить коммуникацию, дает шанс приступить к конструктивным переговорам, урегулировать или возобновить отношения и, в конечном счете, сохранить состояние и бизнес.

Медиация представляет собой разумный и эффективный метод ненасильственного урегулирования конфликтов. При этом понятие «ненасильственный», помимо отказа от физических действий, означает и отсутствие актов психического насилия (типа моббинга). Правда, медиация требует го-

Моббинг — это значит, что противник должен быть уничтожен любой ценой, даже если он является неотъемлемой частью системы, ради которой происходит это уничтожение

товности к сотрудничеству со стороны как минимум двух сторон конфликта.

Переход от консультирования в форме коучинга к медиации не прост и, в любом случае, не является чем-то само собой разумеющимся. Возникает вопрос: может ли консультант-коуч, превращающийся в медиатора, занимать нейтральную позицию? Конечно же, привлечение ко-медиатора было бы желательным решением, если конфликт это позволяет. Однако допустим, что коуч, работая с одной стороной конфликта, сможет добиться согласия на медиацию у других участвующих в конфликте сторон, но эти стороны не согласятся на привлечение ко-медиатора. Как поступать в таком случае? Должен ли коуч, который может выступить и в роли медиатора, отказаться от этой задачи? Может ли он, несмотря на проделанную работу с одним из участников конфликта, продолжить свою деятельность на самом высоком уровне объективности, беспристрастности и непредвзятости? Я думаю — да!

Ведь на практике довольно часто из хитросплетений внутренней жизни семейного предприятия «вырывается» один из родственников — и ищет помощи. Это не обязательно связано с проявлениями здравого смысла. Чаше за этим стоят страдания, которые испытывает этот человек, и которые заставляют его поступить таким образом. И, как показывает приведенный пример, не имеет значения, является ли моббинг целенаправленным действием. Важно, воспринимает ли жертва все происходящее именно так.

Но, в любом случае, не столь важно, с чего началось рассмотрение конфликта. Ведь все, что лечит, — полезно! Но здесь следует помнить, что все участники спора несут также и определенную социальную ответственность. Соответствовать ей, в особенности учитывая поделенную на несколько частей лояльность, им весьма непросто. Поэтому и в роли коуча, и в роли медиатора необходимо постоянно демонстрировать спорщикам то обстоятельство, что любой толчок (как в состоящей из множества висящих в воздухе металлических пластиночек игрушке под названием «Мобиле») приводит в движение все элементы системы. А семейное предприятие — это сразу несколько таких «Мобиле», связанных друг с другом.

Вот почему не стоит держать свои проблемы «внутри семьи». Рано или поздно они все равно вырвутся наружу и взорвут тот зыбкий мир, который строится силами нескольких поколений. А осознание и разрешение существующих проблем может не только исключительно позитивным образом отразиться на делах вашей фирмы, но и помочь вам выявить существующие потенциалы и высвободить заблокированную энергию. Используйте возможности и шансы, которые предоставляет медиация. Ведь своевременное привлечение такой внешней поддержки прокладывает дорогу к разумным решениям для успешного продолжения деятельности предприятий, сплочения семей и сохранения их ценностей и состояний. ■