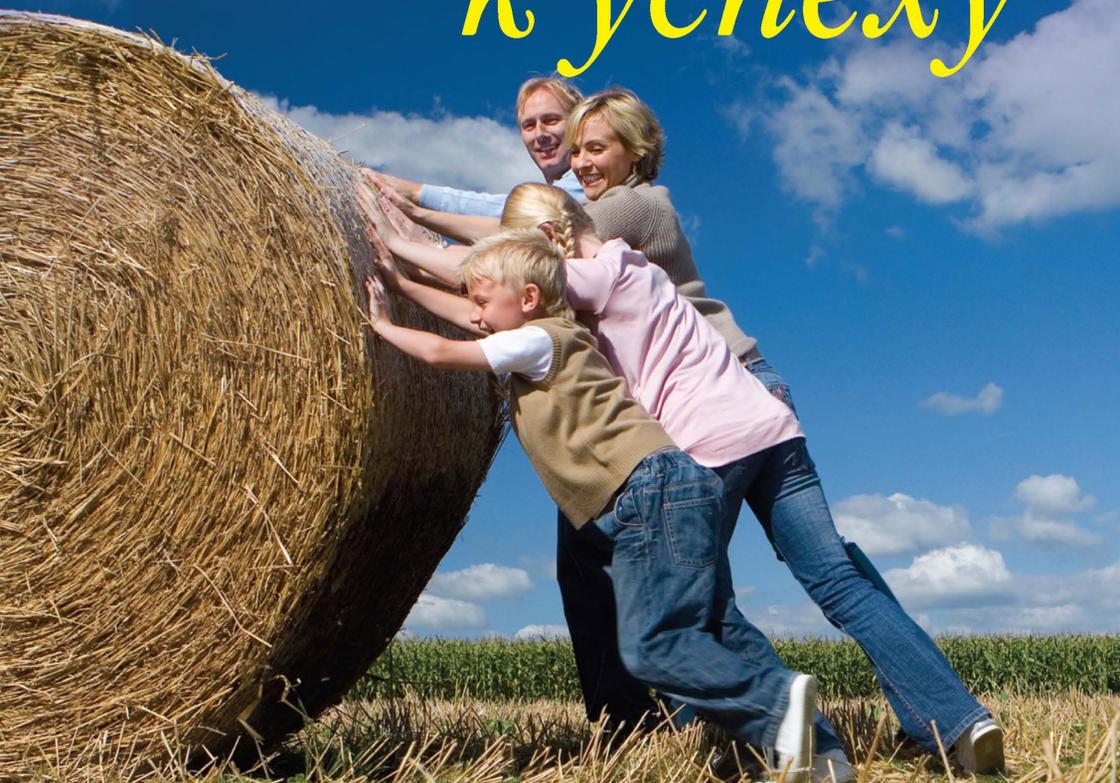


Ларри Колин и Лора Колин

СЕМЕЙНЫЙ БИЗНЕС

*от конфликтов
к успеху*



ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО ПО УПРАВЛЕНИЮ СЕМЕЙНЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

УДК 658.65.0

К60 Колин Ларри, Колин Лора

СЕМЕЙНЫЙ БИЗНЕС: ОТ КОФЛИКТОВ К УСПЕХУ / Ларри Колин, Лора Колин;
пер. с англ. — М.: ООО «Издательство «Добрая книга», 2009. — 256 с.

ISBN 978-5-98124-448-3

Перевод с англ.: Селиванова Н. В.

По оценкам экспертов, в большинстве стран мира семейные компании составляют около 80 процентов частных предприятий. Управление семейной компанией имеет ряд особенностей, о которых обычно не пишут в учебниках по менеджменту, и зачастую выгодные сделки срываются только потому, что движимые страстями родственники не могут поладить друг с другом.

Миллионы семейных предприятий сталкиваются с одними и теми же специфическими проблемами, выходящими за рамки обычного регулярного менеджмента, и они должны знать, как решать эти проблемы, чтобы не разрушить свой бизнес. Вы узнаете:

- как управлять семейным предприятием и при этом сохранить семью;
- как строить деловые отношения с родственниками и при этом не испортить личные отношения с ними;
- как разделять работу и личную жизнь, и не давать личным отношениям влиять на работу;
- как вовлечь в свой бизнес детей и как заинтересовать их заняться семейным делом.

Эта книга – уникальное практическое руководство по управлению семейным бизнесом; она рекомендуется всем, кто, управляя семейным предприятием, хочет, чтобы оно пережило несколько поколений, и всем, кто работает вместе с родственниками в одной компании.



Издательство «Добрая книга»

Телефон для оптовых покупателей: (495) 650-44-41

Адрес для переписки / e-mail: mail@dkniga.ru

Адрес нашей страницы в Интернете: www.dkniga.ru

FAMILY. INC © 2007 Larry&Laura Colin. Original English language edition published by Career Press, 3 Tice Rd., Franklin Lakes, NJ 07417 USA. All rights reserved

Все права защищены. Любое копирование, воспроизведение, хранение в базах данных или информационных системах или передача в любой форме и любыми средствами — электронными, механическими, посредством фотокопирования, записи или иными, включая запись на магнитный носитель, — любой части этой книги запрещено без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Сделано в России.

ISBN 978-5-98124-448-3

© Larry Colin, Laura Colin, 2007

© Издание на русском языке, перевод на русский язык.

ООО «Издательство «Добрая книга», 2009

Оглавление

Посвящение	7
Пролог. Кто вы в семейном бизнесе?	9
Предисловие	13
Примечание авторов	17
Глава 1. Папа-хозяин	19
Глава 2. Мама — директор по персоналу (семейным вопросам)	43
Глава 3. Амбициозный сын	61
Глава 4. Зятя и невестки: найти свое место	87
Глава 5. Отец: паранойя перед отставкой	109
Глава 6. Братья и сестры: вечные соперники	133
Глава 7. Дядя Бен женится... Опять	155
Глава 8. Смышленная сестренка с убойным резюме	173
Глава 9. Родители и дети-недотепы	191
Глава 10. Супруги, Inc.	207
Глава 11. Родители в тупике	223
Заключение	243
От авторов	245
Библиография	247
Об авторах	249

Посвящение

Ларри:

Дедушке Сэму, чья удивительная смелость подтолкнула нашу семью к исполнению американской мечты.

Моему любимому отцу Джорджу, чье тепло, любовь и доброта навсегда останутся в моем сердце.

Моей преданной жене Лоре, которая воплотила в жизнь идею этой книги.

Лора:

Александрю, Шону и Ларри — моим любимым мужчинам.

Пролог

Кто вы в семейном бизнесе?

Вы думаете, каждое семейное дело — уникально? На самом деле меняются только лица, а проблемы стары как мир. Поэтому добро пожаловать на распределение ролей в пьесе о семейном бизнесе, где известные персонажи сталкиваются с типичными конфликтами. Вспомните, кто вы в семье, и читайте о том, как лично вам и многочисленным родственникам справляться с надоедливыми трудностями.

Папа-хозяин

Вы владелец предприятия, основали его сами или получили в наследство и выстроили империю. Вы не смогли дождаться, когда семья станет частью вашего творения, и теперь с тоской разбираете семейные конфликты, так отвлекающие от дела. Вы никогда не думали о том, что управлять родственниками может быть труднее, чем управлять компанией. Как сделать, чтобы семья из досадной обузы и статьи расхода превратилась в прибыльный ресурс?

Мама — директор по персоналу (семейным вопросам)

Вы — связующее звено, которое не дает семейству распасться на мелкие кусочки, но родственанный бизнес ежечасно встает на вашем пути. Кажется, скоро вам придется специально рассаживать родственников за ужином, чтобы изолировать их друг от друга. Вы — миротворец, который не знает, как спасти семью от бизнеса и бизнес от семьи.

Сын и его амбиции

Вы вошли в дело отца, потому что видите компанию такой, какой она могла бы быть, а не такой, какая она есть. С амбициозностью и бесстрашием вы готовы встать за штурвал, но отец не желает уступать место на капитанском мостике. Кажется, вы боретесь с целым миром. На самом деле ваше главное отличие лишь в том, что вы хотите слишком быстро все переменить. Как выйти на первые роли в бизнесе, не испортив отношений с отцом?

Зятья и невестки: найти свое место

Вы либо мужчина, работающий в бизнесе родственников жены, либо преданная супруга, чей муж трудится в компании родителей. Если вы представитель сильного пола, вас не устраивает перспектива всегда быть на вторых или третьих ролях. Если вы женщина, то раздумываете о том, как стать полезным союзником собственного мужа, не восстановив при этом против себя всю родню.

Отец: паранойя перед отставкой

Умом вы понимаете, что настало время уходить, а душа болит. Дело даже не в деньгах, которые вы привыкли тратить. Главная причина беспокойства (которую вы не откроете никому) в том, что бизнес дал вам цель жизни, статус в обществе, т.е. сделал вас тем, кто вы сейчас есть. Как жить дальше без своей компании? О, в том-то все и дело! Кого же выбрать преемником, чтобы бизнес продолжал расти?

Братья и сестры: вечные соперники

Иногда вам хочется вышвырнуть своего братца из офиса и отколошматить его прямо на парковке. А вы убеждены в том, что сестричка всегда была любимицей отца. Чтобы удерживать семейное дело на плаву, вам приходится работать вместе. Семья

и бизнес рассчитывают на братьев и сестер как на единую команду. Но доверяете ли друг другу вы, дети своих родителей?

Дядя Бен женится... Опять

Семейное положение вашего родственника меняется, как капризная погода. Новые жены, старые жены, новые дети, старые дети... Семейная гармония упорхнула в форточку много лет назад. Разводы и новые браки наносят ощутимый удар по семейному бизнесу. Итак, как защитить компанию от любовных приключений сотрудников-домочадцев?

Смышленная сестренка с убойным резюме

Вы не стали работать в семейной компании, когда вам предложили много лет назад. Теперь, освоившись в деловом мире и создав свою семью, вы сочли давнее предложение родственников не таким уж плохим. И вот вы оказались перед дилеммой: стоит ли бросать хорошую работу ради семейного бизнеса?

Родители и дети-недотепы

Вашего отпрыска нельзя назвать успешным сотрудником. Он просто притягивает к себе неприятности. Клиенты строчат на него жалобы, а в компании поговаривают, что правильнее называть его не «вице-президент по продажам», а «Вице-президент, Который Завалит Любое Дело». Вы злитесь, но сердце ноет. Он совсем безнадежен или его еще можно научить? А если нет, то что же делать с кошмаром семьи — как уволить собственное чадо?

Супруги, Inc.

Вы и ваша половина пытаетесь осуществить то, что мало кому по силам: вместе работать в сфере бизнеса. Вы либо станете великолепной командой, либо уничтожите друг друга. Вы пытаетесь удерживать в голове все: сложные ситуации на работе, дом,

детей, собаку и, возможно, престарелых родителей. Это истинная проверка на прочность как вашей личности, так и отношений ко второй половине. Удастся ли вам построить бизнес, не разрушив брак?

Родители в тупике

Вы не можете решить: продавать свою компанию или передать по наследству. Мысли о конкуренции, сомнения в компетентности наследников не выходят у вас из головы. Если вы передадите бизнес детям, возможен вариант, что они разорят свитое вами гнездо. Продадите компанию на сторону — есть вероятность, что дети никогда не будут разговаривать с вами. Как же поступить?

Предисловие

Я ветеран невероятно успешного семейного бизнеса, посвятивший ему 37 лет жизни. Начав с того, что отвозил своего деда на деловые встречи, я закончил устав главой компании Colin Service Systems — семейного дела, которое в течение 92 лет развивали четыре поколения моих родственников.

Моя история — биография типичного американца, выходца из семьи иммигрантов. В десять лет мой дедушка-поляк сел на корабль, плывущий в Америку (один, представляете?). Не имея ни родственников, ни другой защиты, он устроился на швейную фабрику, а затем основал фирму по мытью окон, где был единственным работником. Спустя два поколения фирма превратилась в разветвленную структуру с прибылью в 200 млн долларов.

Когда у дедушки прибавилось клиентов, на помощь пришла семья. Задействованы были все. Через несколько лет мы пришли к пониманию главных принципов семейного бизнеса: работа в команде, строгое соблюдение профессиональной этики, отсутствие боязни ответственности. Каждый из нас шел к общей цели. Всю страстность своих характеров мы отдавали делу. Трудились по шесть дней в неделю и радовались каждой минуте своей жизни. До блеска начищали ботинки по воскресеньям, чтобы встретить понедельник во всеоружии. Мы были командой, связанной родной кровью, объединенной одними целями, сплоченной общим энтузиазмом.

По мере развития компании мы изменили название на Colin Service Systems и даже основали новую фирму — Effective Security Systems. Любая семья может поместить свою фамилию на визитке, а слабо сделать это на здании фирмы огромными буквами? Все родственники буквально сияли от гордости. Мы добились оглушительного успеха и получили возможность привлекать топ-менеджеров, которые сделали нашу компанию великой. Мы включились в общественную жизнь, занимались благотворительностью, участвовали в политических акциях. Едва ли была

такая дверь, которую мы не могли бы открыть. Даже журнал *Crain* признал нас одной из самых крупных компаний Нью-Йорка.

Однако вместе с успехом нас посетили типичные конфликты, болезни роста, требующие изменений в компании, проводить которые никто из нас не горел желанием. В конечном счете семейные перебранки стали погребальным звоном по нашему общему делу. Мы поняли, что в каждой истории неудачного семейного бизнеса есть три причины — ваша собственная, их и истина. Я также узнал, что непоколебимая уверенность в личной правоте помогает сохранить свое «я», но не бизнес.

Большую часть профессиональной жизни я считал семейное дело драгоценностью, которую следует передавать следующему поколению так же, как она была передана мне. Но этому не суждено было сбыться. В конце концов взаимоотношения между членами нашей семьи оказались испорченными безвозвратно. Оставался один выход — продать компанию. Во время оформления сделки юристы просили меня поставить инициалы здесь и расписаться там, но мои мысли были далеки от бумаг. Я думал о звонке, который мне надо было сделать. Какими словами сообщить отцу о конце дела, которое он унаследовал от деда и с гордостью передал нам?

Я думал и о том, что после подписания юридических бумаг наша семья уже никогда не будет прежней. Мы потеряем часть самих себя, часть нашей общей души. И все-таки звонок отцу после заключения сделки оказался самой трудной задачей, которая когда-либо вставала передо мной. Я набирал номер, и с каждой цифрой сердце мое билось чаще. Когда он снял трубку, волна смущения и стыда накрыла меня с головой. «Все конечно, — сказал я. — Пап, мне очень жаль». Его ответ поразил меня. Я знал, насколько он разочарован таким поворотом событий, поэтому ожидал всплеска горя и сожаления. Но мои опасения не оправдались. «Ты заставил меня гордиться тобой, — сказал отец. — Мы хорошо поработали! Построили великую компанию, создали рабочие места, принесли пользу обществу и поддерживали друг друга. То, что случилось, — не провал. Просто успех пошел другим путем».

Вот почему я так сильно люблю отца. Я звонил, чтобы утешить его, а он сам стал утешать меня! Это одна из причин, почему я на протяжении 19 лет каждое утро завтракал с ним. Я не мог ему помочь, хотя ощущал боль, которую, должно быть, он чувствовал. Мой отец умер через год после продажи компании, ему было 86 лет.

С мечтой о продолжении семейного дела было покончено. Другая идея завладела моими мыслями — написать эту книгу. После продажи компании моя жена Лора и я полностью отдались проекту. Мы хотели помочь семьям сохранить их бизнес, чтобы им никогда не пришлось делать таких телефонных звонков, подобных тому, о котором я рассказал.

У нас был огромный опыт, столь необходимый для написания книги. После получения степени магистра и работы в инвестиционном банке Лора влилась в бизнес моей семьи. Нам хотелось укрепиться в правильности наших мыслей, и мы изучили структуру многих семейных предприятий и возникающие там проблемы. Мы расспрашивали специалистов, руководителей компаний, экспертов, преподавателей школы экономики. Результаты работы подтвердили то, что подсказывала интуиция, — наш опыт универсален. Он говорит о том, что удачные решения проблем семейного бизнеса существуют.

Эта книга будет способствовать росту и процветанию вашего семейного дела, поскольку наглядно демонстрирует, как обнаружить и решить проблемы, прежде чем они достигнут невероятных размеров. Коллективный опыт позволил нам выделить три важных аспекта успешного ведения семейного дела.

1. Предвидеть, осознавать и преодолевать типичные проблемы семейного бизнеса.
2. Правильно выстраивать отношения с родителями, братьями, сестрами и другой родней.
3. Исключать влияние эмоций на деловые решения, избегать воздействия проблем бизнеса на взаимоотношения внутри семьи.

Наша книга предназначена не только для главы семейного дела. Она будет полезна всем, кто в нем участвует, наблюдает со стороны или испытывает на себе его влияние. Каждая глава посвящена тому или иному персонажу, который присутствует практически в каждой семейной компании. Найдите себя — и вы сразу обнаружите конфликты, с которыми сталкиваетесь лицом к лицу, будучи отцом, мамой, братом, сестрой или кем-либо еще. В каждой главе разбирается ваша точка зрения и приводится множество советов о том, как вам попасть туда, где вы хотели бы оказаться.

Выберите другого героя — и вы увидите интерпретацию тех же проблем и советы, предназначенные лично ему. Мы хотим, чтобы вы легко прочитали мысли других членов семьи. Решите ли вы узнать про папу-хозяина, братьев-соперников или амбициозного сына — такой формат позволит разобрать большую часть обычных конфликтов семейного бизнеса, а также «персонажей», ставших причиной их возникновения. Любой конфликт будут сопровождать варианты сохранения мира. Наша книга даст вам всестороннее представление о положении дел в семейном бизнесе и уменьшит вероятность ситуации, когда минимальное недопонимание перерастает в глобальную катастрофу.

Мой отец часто рассказывал нам историю о проклятии бриллианта Плотника. Это был самый большой и самый ослепительный бриллиант во всем мире, обладать им могла любая женщина, стоило ей только пожелать. Проклятьем же была не драгоценность, а мистер Плотник, который повсюду следовал за своим бриллиантом. В каждой семейной компании есть такие проклятия, но это не значит, что так будет продолжаться вечно. Наша книга поможет вам выбрать наиболее благополучный курс развития семейного дела и превратить бриллиант в бесценное сокровище, которое ваша семья будет передавать из поколения в поколение.

Примечание авторов

Любые намеки на гендерные различия персонажей этой книги
носят чисто иллюстративный характер.

Глава 1

Папа-хозяин



Практически во всех семейных компаниях есть общая деталь — фигура отца, который основал дело, либо взошел на трон, доставшийся в наследство. В любом случае он наделен неограниченной властью: решает, принять ли вас на работу или вышвырнуть вон, поднять вам зарплату или урезонить аппетиты. Мы назовем его Папа-хозяин, поскольку этот человек принимает окончательные решения относительно всего на свете. Возможно, достигнутое — следствие его авторитета и силы характера. Но вот проблема, Папа-хозяин не всегда может получить желаемое, поскольку не привык сдерживать свой темперамент! Жизнь все чаще разочаровывает его. Причина в том, что он предпочитает руководить только бизнесом, а не семьей. По мере развития дела в него вливается все больше

родственников. Их численность на фирме растет прямо пропорционально количеству поводов для конфликтов. Понятно, что у отца нет никакого желания окончательно испортить семейные отношения, но у него на руках компания, и она должна работать.

Если вы, Папа-хозяин, согласитесь, мы приняли вашу точку зрения. Если вы член семьи, которому приходится иметь дело с таким Папой, эта глава поможет вам понять ход его мышления и общаться с ним более эффективно. Мы начнем с описания внутренней борьбы, которую переживает Папа, затем расскажем, каким ему видится положение дел, и в конце приведем пошаговый план, следуя которому Папа обязательно повысит свои шансы на успех в ведении семейного бизнеса.

Дилемма Папы-хозяина: типичный ход сценария

*Как же мне совместить успешный бизнес
и семейное счастье?*

Наш самый выгодный клиент грозит расторгнуть контракт с нашей компанией, если возникнет хотя бы одна проблема. «Честно говоря, когда я начал работать с вашей дочерью, качество обслуживания сильно понизилось». Разъяренный, я позвонил дочери и потребовал объяснений, а в ответ получил лишь одни извинения. Так я оказался между двух огней: между дочерью, которую очень сильно люблю, и клиентом, который приносит прибыль. Разумеется, я не мог рисковать бизнесом, подавшись родственным чувствам. Поэтому сказал ей следующее: «Сделаем так. Ты больше не занимаешься этим клиентом, я передаю его твоему брату. А тебе переходит его новый клиент из колледжа».

Спустя пару минут дочь в бешенстве влетела ко мне в кабинет. «Ты никогда не верил в меня! — кричит она. — Собираешься

отдать брату моего лучшего клиента, потому что боишься, что я не справлюсь! Пап, твой обожаемый сынок даже не разговаривает со мной в офисе! Как будто мы не одна семья!» Крайне раздраженная, она выбежала вон, хлопнув дверью так, что с моего стола полетели бумаги.

Вечером не успел я закрыть за собой входную дверь, как на меня набросилась жена. «Что, черт возьми, ты ей такое сказал?» — был ее первый вопрос. — «Я пытался сохранить лучшего клиента», — рявкнул я в ответ. — «А я пытаюсь сохранить нашу семью», — с чувством произнесла она.

На следующее утро я решил посвятить в свои планы сына. Но когда пришел в офис, то увидел, что он в *моем* кабинете проводит встречу с незнакомыми мне людьми, и к тому же он расселся в *моем* кресле. Я заглянул и кивком пригласил его выйти. «Кто эти люди и почему ты принимаешь их здесь, а не у себя?» — «Пап, они из новой страховой компании, мне кажется, нам нужно к ним присмотреться. У них есть несколько клиентов, с которыми мы можем работать. Я пытался поставить тебя в известность вчера, но ты был очень занят».

Я смотрел на него и не верил своим ушам. «Ты не имеешь права ничего менять в этой компании, не посоветовавшись со мной! И вообще, почему ты находишься здесь? Разве тебе нечего делать? На прошлой неделе мы обсудили план твоей работы!» Я шагнул в кабинет, хлопнув дверью, взбешенный до такой степени, что даже позабыл сообщить ему, что он должен поменяться клиентом с сестрой.

Всю жизнь я с радостью ожидал дня, когда дети присоединятся к семейному бизнесу. Но, как выяснилось, совместная работа создает гораздо больше проблем, чем я мог себе представить, — и в офисе, и дома. Дети просто не могут работать вместе со мной и принимают в штыки любое мое замечание. Хуже того, они думают, что я обязательно должен соглашаться на все изменения, которые они предлагают. Но эта компания — мое творение, и она останется моей до тех пор, пока я этого хочу! Возможно, детям придется поработать на кого-нибудь другого.

Что думает Папа?

Папу поймали на крючок. Каждый раз, когда он действует в интересах бизнеса, семья встает на пути. Он всегда мечтал, что его дети пойдут по его стопам и будут работать в компании. В его мечтах не было места раздражению. Он не понимает, почему дети превращают офис в поле битвы.

По мнению Папы, бизнесу нужны ответственные взрослые люди, стройными рядами марширующие по его команде. Его приводит в замешательство незрелость детей, он уже начинает сомневаться: такой ли уж блестящей была идея привлечения детей к делу? Они настолько эгоцентричны, что даже не замечают простых проблем, видных невооруженным глазом, не говоря уж о способности прогнозировать ситуацию. Папа живет в постоянном страхе, что дело, в которое он вложил столько времени и труда, вот-вот рухнет под тяжестью его семьи.

И он не одинок в своих выводах. Исследования показывают, что только трети семейных компаний удастся пережить второе поколение владельцев. Только 10% остается на плаву при третьем. Вам хочется, чтобы эти цифры были иными? Кто предупрежден — тот вооружен, поэтому бесполезно знать: проблемы в семье — самая серьезная угроза Папиной компании. Статистика работает против него только в том случае, если он срочно не принимает меры.

Папа подавлен происходящим. А тут еще и жена подливает масла в огонь. Дом, призванный быть защитой от всех влияний извне, превращается в филиал офиса. Ужин все больше напоминает допрос в исполнении свержднительной мамочки. Раньше жена была главной защитницей Папы. В горе и в радости она отдавала должное значению бизнеса в их жизни. Но с момента, когда дети стали работать в компании, она, кажется, больше думает о сохранении мира в семье, чем о семейном бизнесе. Вечер начинается с всестороннего анализа рабочего дня каждого ребенка, причем жена зачастую критикует принятые решения главы семьи...

Такое не могло присниться Папе и в страшном сне. Он уверен, что семья должна испытывать к нему исключительно чувство

благодарности за возможности, которые открылись перед ней благодаря его бизнесу. Любому ясно, что семейные фирмы дают преимущества, которых не найдешь больше нигде. Ведь если бы его дети работали в другом месте, вряд ли президент фирмы согласился бы на роль их личного наставника. Где еще они получили бы такое финансовое положение и возможность участвовать в росте компании, которая в один прекрасный день, возможно, станет их собственной? Кто стал бы прощать им ошибки?

Папе пришлось пережить трудные времена — детям это просто не понять. Он помнит, как работал сутками напролет почти без выходных, ночуя в грязных отелях, чтобы уладить проблемы клиентов. Как терял сон от страха, что компания не принесет прибыли и ему не удастся вовремя выплатить ссуду. Сегодня его дело надежно как скала, он потом и кровью заработал неограниченные права принимать решения — предмет особой гордости.

Папа ожидал, что цели детей совпадут с его собственными, но эти ожидания не оправдываются. Для его отпрысков обслуживание клиентов, торговые квоты и профессиональная гордость — далеко не самое главное. У них другие приоритеты: игры во власть, склоки и забота о том, чтобы их не дай бог не обидели. От этого страдает не один Папа; гнетущая атмосфера в офисе влияет на каждого, кто здесь находится. Сотрудники с энтузиазмом следят за развитием сюжета мыльной оперы из жизни владельцев компании, каждый эпизод они с удовольствием обсуждают на пяточке у автомата для воды.

Большинство Пап пытается решить вопрос семейных конфликтов в бизнесе весьма предсказуемым образом. Одни просто делают вид, что проблем не существует. Другие надеются, что досадные нестыковки исчезнут сами собой. Третьи, такие, как Папа из нашей истории, начинают давить на детей, силовыми методами заставляя их соответствовать своим принципам.

Представьте себе, ни один из таких вариантов не работает! Зарывая голову в песок, вы просто откладываете решение проблем на неопределенный срок, а силовые приемы приводят лишь к ответной реакции. Поэтому на основании личного опыта мы разработали план действий, который поможет Папе про-

должать успешно управлять кораблем бизнеса, когда семья уже поднялась по трапу на его борт. Если вы — Папа-хозяин, запомните эти советы. Если вы общаетесь с ним дома или в офисе, прочтите ему наши рекомендации и подумайте, как вы можете помочь Папе понять и применить их.

План действий для Папы-хозяина

Пять шагов

Шаг № 1

Уделяйте проблемам семьи столько же внимания, сколько работе с клиентами

Пусть управление семьей станет важной частью вашего бизнес-плана. Чуть-чуть проникательности — и вам обеспечен свет в конце тоннеля. А это дорогого стоит.

На первый взгляд все просто, не правда ли?

Но не для вас, Папа, и не для любого другого владельца крупной компании. Каждую минуту своей жизни, исключая сон, вы продаете, рекламируете, предоставляете услуги, производите продукцию, ублажаете клиентов. Этому посвящено сто процентов вашего времени. Конечно, вы заботитесь о сотрудниках компании, но кадровый вопрос находится отнюдь не в первоочередных. Кто же знал, что, когда дети придут в ваш офис, «семейный менеджмент» станет еще одной обязанностью, забирающей ценное время, и так до предела забитое делами дня?

Что ж, придется огорчить Папу — это ваша главная обязанность. История нашего бизнеса могла закончиться совершенно иначе, если бы мы уделяли больше внимания семейным проблемам в стенах офиса. В суматохе дел проще всего отмахнуться от надоедливых неприятностей, но если вы не найдете время разобраться с ними, имейте в виду, что они опять появятся, но уже подросшие и прибавившие в весе. У вас никогда не будет процветающей, надежной компании, пока вы не научитесь руководить семьей так же, как бизнесом.

Мы хотим, чтобы вы относились к семейным проблемам с таким же вниманием, с каким относитесь к запросам своих заказчиков. Вспомните: когда вам звонит клиент и рассказывает о своих проблемах, вы не перебиваете его нравоучениями и тем более не навязываете свое мнение. Вы ведь просто-напросто предвидели ситуацию еще до того, как вам сообщили о затруднении. Вы знаете клиента как свои пять пальцев и приглашаете его на встречу, если что-то идет не так. Вы совместно выработываете приемлемое решение и программу действий, удовлетворяющие обе стороны.

Если хоть один из родственников начал работать в компании, значит, пришло время крепче взять в руки штурвал управления семьей. Иными словами, теперь вам потребуются обращать особое внимание на профессиональные успехи домочадцев и их взаимоотношения. Для примера вернемся к нашей истории. Как должен был вести себя Папа, чтобы избежать неприятного выбора между важным клиентом и чувствами к дочери? Во-первых, ему следовало взять инициативу в свои руки, а не запоздало реагировать на события, которые уже произошли. Папе следовало регулярно общаться с клиентом с того момента, как он доверил дочери работу с ним. Дружеский звонок и непринужденный разговор о положении дел предотвратили бы появление проблем, уж тем более не позволили бы им превратиться в снежный ком и выйти из-под контроля. Если трудности все же возникли, Папа смог бы встретиться с дочерью и, полностью владея информацией, обсудить их с ней без посторонних. Задать правильные вопросы: нет ли у нее личного конфликта с клиентом? знает ли она, как справиться с ситуацией? не пройти ли ей тренинги эффективного общения? Конечная цель Папы в данном случае — успешная работа дочери с этим клиентом. Впоследствии, если ситуация все-таки не улучшится, дочь, по крайней мере, будет знать, что решение об ее отстранении не было проявлением деспотизма со стороны отца.

А что делать, если время упущено? Если Папа не провел подготовительную работу и проблема уже встала во весь рост, существует только два варианта: отстранить дочь от дела или потерять клиента. Во-первых, отцу следует спокойно объяснить

дочери суть дела. Без оценок, просто изложить факты. Спросить ее: «На твой взгляд, как нам сохранить клиента?» Если девушка разумна, она сама предложит передать его другому сотруднику. Если она настаивает на своем желании оставить все как есть, расскажите ей пару историй о том, как вам самому приходилось отказываться от работы с клиентами на благо компании (не бойтесь слегка преувеличить). Будьте доступны для нее в течение следующих нескольких недель после этого разговора. Конечный результат, возможно, окажется таким же, как и в нашей истории (отстранение дочери от ведения клиента), но путь к решению проблемы будет иным. Дочь поймет, что Папа гораздо больше заботится о сохранении отношений с ней, чем о каком-то чужом человеке, ведь отец пригласил ее, чтобы разделить с ним тяжкую ношу принятия решения.

Как узнать, что беда уже сидит в засаде и ждет подходящего момента, чтобы напасть на семейный бизнес? Есть ли способ обнаружить проблемы еще до того, как они вырвутся из-под контроля? Конечно. Проверить «температуру накала страстей в семье» можно за обычным завтраком или обедом. Выберите спокойный день, когда все идет хорошо. Не заходите в столовую с «повесткой собрания» или перечнем текущих дел на сегодня. Используйте семейную трапезу для того, чтобы укрепить связи с родными, и попытайтесь уловить назревающие проблемные ситуации прежде, чем они станут необратимыми.



ЗАРУБЕЖНЫЙ ПРИМЕР

Равнение на Тайвань!

Финансовым магнатам и владельцам компании Fubon Financial Holdings Тсай Ван-Тсай и его сыновьям Даниэлю и Ричарду до сих пор удается поддерживать теплые отношения друг с другом. По понедельникам они собираются за обеденным столом, чтобы обсудить бизнес, а братья, живущие в одном доме, созваниваются или встречаются несколько раз в день просто поболтать.

**ВАЖНО!**

Если кто-то из родственников постоянно опаздывает, а то и вовсе не является на важные семейные мероприятия, став редким гостем за семейным столом, обязательно доберитесь до сути дела: если он избегает встреч с семьей, значит, на то есть веские причины.

Мы представляем вашему вниманию новые идеи управления компанией, где работают ваши родственники. Запомните, успешный бизнес начинается с гармоничных отношений внутри семьи. Включите заботу о них в список своих ежедневных обязанностей — и вы встанете на путь создания хорошего наследства.

Шаг № 2***Учитесь находить компромиссы***

Скорее всего, вы уже давно привыкли к тому, что все ваши команды выполняются безоговорочно. Так вот, теперь с этим покончено! Компания растет, вам нужны свежие идеи и энергия. Приняв членов семьи в свой бизнес, вы открыли перед ними все двери и дали понять, что цените их вклад в дело. Так не противоречьте себе, запрещая новые методы, препятствуя переменам и заставляя родных отказываться от прогрессивных идей из страха, что новшества вызовут ваше неодобрение. Таким поведением вы строите прочный фундамент для будущих конфликтов.

Настало время отправить деспотичного Папу-хозяина в отставку и продемонстрировать другие качества своей натуры, например умение находить компромиссы. Возьмите за правило проводить собрания так, чтобы менеджеры и члены семьи могли бы открыто выразить мысли и эмоции, ощутить себя причастными к принятию важных решений. Социологи утверждают, что люди охотнее поддерживают решение (даже если с ним

не согласны), если они имеют возможность высказаться по его поводу. Вот почему вы должны уступить часть сцены другим персонажам! Заметьте, мы не призываем вас покидать место действия, просто позвольте другим актерам поучаствовать в представлении.

- **Учредите руководящий совет.** Расширив узкий круг приближенных, впустите в него топ-менеджеров. Этим вы дадите зеленый свет новым идеям. Несколько ежемесячных собраний совета — и вы поймете то, что поняли мы: самые умные люди компании носят не вашу фамилию.
- **Не скрывайте важную информацию.** Сообщение конфиденциальных сведений людям, не принадлежащим к вашей семье, — это жест доверия. Сотрудники ответят вам еще более верной службой и новыми идеями.
- **Настаивайте на предложении новых идей.** Если вы долгое время держали подчиненных в ежовых рукавицах, окружающие будут бояться выступать с инициативой, даже если вы приблизите их к правящим кругам. Просите креатива. Настаивайте на мозговом штурме и новых идеях. Уделяйте этим идеям особое внимание и воплощайте их в жизнь, если они того стоят. Заставьте сотрудников ощутить себя организаторами процесса, а не пешками в чьей-то игре.

Если вы уже освоились в роли отца и в роли босса, вам осталось завершить превращение из Папы-хозяина в Папу—мастера компромисса. Вы получите большую отдачу, когда предстанете перед семьей в новом обличье. Сделайте первый шаг к переменам, заменив категоричное «нет» на задумчивое «возможно».

На странице 29 мы приводим несколько примеров, демонстрирующих, как воплотить в жизнь наше предложение.

И наконец, обсудите с семьей вашу задачу — усидеть сразу на двух стульях: папы и босса. Предупредите родных о том, что вам потребуется некоторое время для освоения грандиозного фокуса: с понедельника по пятницу руководить детьми в офисе, а по субботам расслабляться с ними же за барбекю.

Проблема	Папа-хозяин	Папа — мастер компромисса
Сын хочет установить новое программное обеспечение для определения рентабельности продукта.	«Нам это не требуется. Слишком дорогое удовольствие».	«Давай посмотрим демо-версию. Покажи мне свои расчеты: насколько быстро окупится эта программа?»
Дочь просит назначить ее менеджером, но для такой должности требуются качества, которых у девушки нет.	«О чем ты говоришь! Ты же знаешь, что не умеешь общаться с людьми. Кроме того, клиенты в любом случае будут не в восторге от такого молодого менеджера».	«Мне нравится твоя амбициозность. Давай поговорим о том, какие качества потребуются для успешной работы. Возможно, тебе нужно будет чуть-чуть подучиться».
Племянник горит желанием провести кадровые перестановки, в результате которых старые и проверенные сотрудники окажутся не у дел.	«Бред какой-то! Эти люди были со мной со дня основания компании, а теперь ты хочешь выбросить их на улицу без видимых причин?»	«Расскажи, какие профессиональные навыки они, по-твоему, утратили и как это влияет на работу. Новые направления так же важны, как и проверенные временем — давай вместе поищем выход из положения».

Шаг № 3

Не пытайтесь решить все проблемы в одиночку

Наймите консультанта по семейному бизнесу. Обычный человек (юрист или ваше доверенное лицо) не обладает квалификацией, достаточной для того, чтобы разобраться в сложной динамике семейных отношений, которая влияет на работу фирмы. Консультант по семейному бизнесу — это компетент-

ный специалист, наблюдавший и сумевший разрешить десятки и сотни проблем, подобных той, с которой столкнулись вы. Лучшие представители этой профессии начнут с «семейного аудита», т.е. с системной оценки положения вещей. Будучи незаинтересованным лицом, консультант может дать полезные рекомендации: по управлению предприятием, устранению раздоров между детьми, эффективному общению и организации труда; и как итог он выдаст заключение о конфликтной ситуации в бизнесе с учетом сферы деятельности вашей компании и интересов семьи как ее части.

Нас не покидает уверенность в том, что, пригласи мы в свое время профессионального консультанта, наш бизнес мог бы существовать и поныне. Мы не сделали этого тогда по тем же причинам, по которым, возможно, этого не делаете вы: стыд, смущение, самолюбие и боязнь лишних расходов. Папа-хозяин думает так: *«Я не хочу, чтобы чужие люди знали, что мои сы-*



ВАЖНО!

Где найти доктора? Существует целая индустрия консультантов по семейному бизнесу и психотерапевтов, которые помогут безболезненно ввести родственников в семейное дело. Мы приводим некоторые контакты.

- Зайдите на сайт Family Firm Institute: www.ffi.org. Если вы находитесь за пределами США, попробуйте обратиться к сайту Family Business Network: www.fbn-i.org.
- Вы можете подписаться на *Family Business Magazine* и поискать информацию в отделе обслуживания. Адрес: www.familybusinessmagazine.com.
- Наладьте связь с образовательными учреждениями. Многие университеты имеют специальные программы обучения консультантов в сфере семейного бизнеса, часто проводятся конференции, которые охотно посещают консультанты.

новья не могут поладить». Или хуже того: *«Я не хочу, чтобы кто-то узнал, что я не в состоянии справиться с собственной семьей».* Отец зачастую просто не желает слышать от посторонних людей то, что знает сам: его родственники больше похожи на клан *Сопрано*, чем на героев сериала *Brady Bunch*.

Наш совет: заглушите в себе эти чувства и выделите необходимые средства. Консультантам платят не за то, чтобы они осуждали вас, а за то, чтобы они помогли увидеть и разрешить волнующие вас проблемы.

Шаг № 4

Прежде чем родственники станут вашими подчиненными, разработайте правила игры

Вы пользуетесь подобными правилами при работе с клиентами? Безусловно. Они называются «контракт». Почему же семья должна быть исключением? Вам хочется добиться того, чтобы родственники четко понимали, что их ждет в компании. Прекрасно! Для начала сядьте и вместе с новым соискателем определите приемлемую должность, которая бы позволила дяде, племяннику, сыну проявить его сильные стороны. Вам понадобятся общие сведения, на которые можно будет сослаться в разговоре, чтобы ваши утверждения не выглядели авторитарными. Затем вместе обсудите правила игры. Мы приводим те, которые использовали сами.

Начало карьеры — в другом месте

Поощряйте членов семьи, начинающих карьеру в других компаниях. Нет лучшего способа познакомить человека с понятиями авторитета, ответственности и профессионализма, чем посоветовать ему поработать на стороне. Изведав чувство незащищенности и нестабильности, почувствовав отношение к себе как к человеку второго сорта, ваш родственник будет благодарен вам за возможность, которую вы предоставляете ему в семейном бизнесе.

**ВАЖНО!**

Вступление в клуб не должно быть легким

Разработайте процедуру приема родных в семейный бизнес, создайте документ, содержащий список требований и правил, обязательных для выполнения. Установите требования к уровню образования и опыту работы, без которых участие в общем деле не состоится.

Зарплата — строго по рыночной ставке

Заработная плата родственников должна соответствовать занимаемой должности. Не платите больше! Иначе своими руками станете выращивать пышное дерево потребительского менталитета, обладатель которого считает, что имя человека гораздо важнее, чем его навыки и знания. Найти уровень окладов можно, просмотрев соответствующие обзоры, обратившись в кадровые агентства или ознакомившись с резюме претендентов на сходные позиции.

Избегайте ситуации, когда члены семьи получают одинаковую зарплату; это кратчайший путь к катастрофе, ведь обязанности людей могут быть разными. В зависимости от должности и нагрузки введите различные формы поощрения: премии, возможность пользоваться служебным автомобилем. Разработайте не связанную с зарплатой четкую программу бонусов или дивидендную политику, когда распределяется полученная прибыль. Если сотрудник достигает поставленных целей, он получает премию, если нет — холодный душ. Награждайте только за достижения, отбивайте охоту жить за чужой счет.

У вас есть право судить

Настаивайте на официальных проверках эффективности работы каждого сотрудника. Хотя бы раз в год. Члены семьи должны почувствовать, что они не только родственники, но и под-

чиненные. Такие проверки дадут возможность реально оценить сильные и слабые стороны домочадцев, их деловые качества.

Для проверки сотрудник должен представить информацию за текущий год: план работы, цели, перечень пройденных им образовательных тренингов (компьютерные курсы, курсы повышения квалификации для менеджеров или школа ораторского искусства). За выполненные задачи он получает вознаграждение, за невыполненные — штрафные санкции.

Если в ревизии принимают участие не только члены семьи, то в доклад о качестве работы вашего родственника им следует включать только факты, но не давать им оценку. Выполнил ли ваш сын торговую квоту? Сделала ли дочь требуемое число звонков по обслуживанию клиентов? Сотрудник сообщает данные, а вы делаете выводы. Таким образом вы защищаете докладчика от возможных обид и недовольства.

На таких собраниях можно получить представление об истинных отношениях между людьми и о других не поддающихся измерению материях. Вряд ли кто-то честно «порадует» вас тем, что ваш сын — полное ничтожество, да и дочь не лучше. Люди не хотят рисковать и восстанавливать вас против себя или даже всю семью, поэтому будьте начеку и учитесь понимать намеки. Если вы слышите (пусть даже прильнув ухом к замочной скважине): «Послушай, да она просто чемпионка по швырянию



ВАЖНО!

Во время проверок старайтесь налаживать связи, а не выстраивать стены!

Будьте любящим наставником, заботящимся в первую очередь об интересах своей семьи, а не жестким критиканом и суровым судьей. Любая фраза должна содержать поощрение: «Мне кажется, у тебя большое будущее, но, чтобы оно превратилось в настоящее, нам надо поработать еще кое над чем».

телефонных трубок! Я такого в жизни не видел!», значит, вашей племяннице следует пройти курс эффективного общения с клиентами. А когда вам в лицо говорят: «Да твой сын может напоить до бесчувствия кого угодно!», пора задуматься о паре-тройке занятий на тему «Хорошие манеры» для вашего мальчика, особенно если предстоит ужин в обществе консервативных клиентов.

Напоминайте родственникам, что они не обычные сотрудники, а лицо компании

Честно скажите домочадцам, чего вы ожидаете от них в семейном бизнесе. Подчеркните, что вы предъявляете к ним более высокие требования, чем к сотрудникам, носящим другую фамилию. Вы надеетесь, что родные будут появляться в офисе первыми и уходить последними. Объясните, что они должны быть полны энтузиазма, готовы помочь любому, вести вперед компанию и других сотрудников. Почему? Потому что тот, чья фамилия написана на двери кабинета, задает тон и внутри него, да и в остальных офисных помещениях тоже. Та, чье имя всегда на виду, находится в центре внимания окружающих. Постоянные опоздания и уходы с работы во внеурочное время плодят подражателей («Ей можно уходить раньше, а почему мне нельзя?») или недовольных («Сын босса опаздывает на работу, а почему я должен приходить вовремя?»).

Не нужно бояться правовых документов

Разве члены семьи не должны иметь возможность с легкостью шагать по служебной лестнице? Разве ваши отношения в офисе не могут быть такими же душевными без регламента и протокола, как дома? Нет. Нет. Нет. (Мы ясно выразились?) Когда родственники становятся сотрудниками компании, вам придется признать, что люди, которых вы любите, имеют все шансы либо развить ваше дело, либо втоптать его в грязь.

Подписание правовых документов — наиболее щекотливый и спорный момент, касающийся вступления в бизнес новых членов семьи. Независимо от того, насколько дипломатично проводятся переговоры, неизбежно возникает чувство «я против них». Да, ваше сердце будет обливаться кровью, когда сын спросит: «Папа, ты что, мне не доверяешь?» Но здесь речь идет не о доверии, а о защите. Мы знаем, вы и близко не допускаете мысль о том, что родной человек может переманить ваших сотрудников и, обладая конфиденциальной информацией, открыть конкурирующую фирму. Но вы не можете сбросить со счетов этот вариант! С нами такое как раз и случилось. К счастью, компания была защищена от краха, поскольку мы вовремя подписали нужные соглашения.

Два документа — договор найма и соглашение между акционерами — устанавливают обязательства компании перед человеком и человека перед компанией. Ниже мы приводим краткое описание каждого из документов. За более подробными сведениями обратитесь к юристу.

1. Договор найма. Это необходимость. Его подписывает каждый член семьи, поступающий на работу в компанию. Вот основные пункты этого документа.

- **Профессиональные обязанности.** Внесите как можно больше подробностей. Какова должность нового сотрудника, кому он подчиняется, каковы его главные цели и обязанности.
- **Компенсация.** Озвучьте все. Зарплата, премии, медицинская страховка, отпуск — все, что есть. То, что вы упустите, может в дальнейшем аукнуться — будьте предельно внимательны.
- **Конкуренция.** Задушите ее в зародыше. Вы хотите, чтобы кто-нибудь из родственников, взяв от вас все, что вы могли дать, переманил ваших клиентов? Тогда берите ручку.
- **Неразглашение конфиденциальной информации.** Держите ее за семью замками. Вообразите, что даже у стен есть уши. Если сведения станут доступными всем, что может

произойти с вашим бизнесом? Считайте этот пункт кляпом для болтунов. Он сохранит ваши тайны.

- **Подстрекательство.** Закройте для этого ворота. Соглашение избавит бывших сотрудников от искушения переманиваться в другие компании тех, кто еще работает на вас.
 - **Увольнение.** Условия расставания. Каковы основания для увольнения и размер выходного пособия? Что делать, если сотрудник захочет уйти из компании по собственному желанию?
2. **Соглашение между акционерами.** Это самый важный документ, который вы можете подписать, являясь владельцем компании. Относитесь к нему как к бумаге, предписывающей «кто что получит»: «Кому что достанется, если я умру, стану недееспособным, уйду из компании или захочу продать свои акции?» Без соглашения между акционерами все (действительно все!) может закончиться в суде. И если вы по легкомыслию не составили соглашение, Человек в мантии, конечно, сделает все что следует, но те переговоры совершенно не будут похожи на веселую перепалку. Набросаем такой сценарий:
- Ваша любимая тетюшка выходит из бизнеса и хочет обналичить свои 10%.
 - Она говорит, что ее акции стоят 125 тыс. долларов и деньги нужны ей к пятнице.
 - У вас нет соглашения, где установлена стоимость акций и условия выкупа.

Для ускорения процесса составления соглашения целесообразно обратиться за помощью к юристу. Он поможет разработать грамотный документ. Приведем несколько главных вопросов, о которых необходимо знать.

- Как мы определяем стоимость акций?
- Если кто-то из акционеров хочет продать свою долю, когда производится выплата?

**ВАЖНО!**

Как же убедить родных подписать документы?

Как общаться с родственниками, которых оскорбляет предложение подписать юридические бумаги?

Во-первых, повторим «золотое правило»: подписывают все. Без исключений. В том числе и вы. В этом случае никто не окажется ни избранным, ни обделенным.

Во-вторых, отделяйте деловые отношения от семейных. Говорите о бизнесе языком бизнеса. Они в данном случае имеют дело не с папой, а с компанией, и имеют свои правила, исполнение которых обязательно.

В-третьих, позовите на помощь профессионалов. Пусть юрист компании свяжется с семейным юристом. Профессионалы будут действовать как посредники и, благодаря своему мастерству в улаживании конфликтов, защитят семью от раздоров.

- Что делать, если компания не в состоянии выплатить полагающуюся сумму?

Ответы на эти вопросы могут потребовать годы судебных разбирательств, и все равно принятые решения, возможно, окажутся не в вашу пользу. Без соглашения между акционерами единственное право, которое вы имеете, — это право на адвоката.

Шаг № 5

Позиционируйте бизнес как шанс в жизни

Во многих семейных компаниях Папа-хозяин работает как лошадь, создавая свое творение, а его дети растут избалованными. Когда сыновья и дочери входят в дело, Папа не понимает, что дети воспринимают компанию лишь как личный банкомат, а не отправную точку для дальнейшего развития бизнеса. Понимают ли они, что им придется как следует потрудиться, прежде чем они смогут заработать хоть немного денег? Уважают ли они

ваши достижения? Знают ли они, сколько пришлось трудиться вам и другим родственникам, чтобы получить все то, что они сейчас имеют? И самый важный вопрос: а не потребительский ли у них менталитет? Если это так и вы уже допустили их в компанию, придется запастись успокоительным.

Приводим примеры потребительского мышления:

- Ваш сын, только что закончивший колледж, хочет видеть в графе «Зарплата» число с шестью нулями, получить в свое распоряжение служебный автомобиль, а также все бонусы, которые есть в компании.
- Ваш племянник считает, что в неделе три выходных дня.
- Ваша 22-летняя дочь интересуется, почему генеральный директор принимает решения, не спросив ее мнения.
- Ваша племянница, секретарь-референт, не понимает, почему ее начальник не может взять ее с собой в аэропорт.
- Жена вашего сына приходит в офис в костюме для игры в теннис.
- Дочь просит вашего секретаря напечатать реферат для ее ребенка.
- Сын требует повышения зарплаты, зная, что от вас ушел ведущий менеджер и вы находитесь в затруднительном положении.

Как же быть, если выяснилось, что кому-то из ваших домочадцев не чужд потребительский менталитет? Если сотрудник уже работает в компании, вам придется проявить твердость. Сначала предупредите его. Если улучшения не наступило, укажите на дверь. Предложите ему найти работу в другой фирме и ощутить вкус реальной жизни. Помните, если отношение к работе нерадивого родственника заметили вы, другим сотрудникам уже давно все ясно. Вам нужно срочно удалить морально разложившегося субъекта из семейного дела, отпустить его на все четыре стороны и пожелать ему расти и развиваться под присмотром кого-нибудь другого.

Они могут стучать, но вы не обязаны открывать дверь

Предположим, избалованная племянница или кузина просит вас взять ее на работу. Должны ли вы немедленно делать это? Нет. У таких особ всегда в запасе целый список требований, не всегда справедливых по отношению к другим сотрудникам. Чтобы удовлетворить непомерные запросы по зарплате, вам придется дать родному человеку то, чего он не заслуживает, а это выльется в бесконечные пересуды внутри компании из разряда «почему им можно, а мне нет?». Хуже того, аппетиты человека-потребителя всегда растут. Подумайте: вы точно хотите потратить время на рассмотрение претензий, удовлетворять которые не только нечестно, но и просто невозможно?

Вот что мы предлагаем вам ответить человеку с потребительским мышлением в ответ на его просьбу о принятии на работу: «Я не могу пойти навстречу твоим пожеланиям. Думаю, тебе лучше для начала найти место в другой компании». Если это не сработает, действуйте прямо и решительно: «Ты хочешь слишком много. Мне кажется, если я протяну тебе палец, ты откусишь всю руку».

Немного уважения

Хорошо, если дети слышат о вашем бизнесе с малых лет. За семейной трапезой вы рассказывали о своем рабочем дне, или любопытные подростки приходили к вам в офис и видели, как упорно вы трудитесь. Уже тогда они должны были почувствовать вашу высокую миссию, вкус борьбы и желание продолжить семейное дело. Из всего этого складывается чувство уважения к значимости бизнеса для всей семьи.

Если родственникам требуется объяснить все до мелочей, расскажите им о бесценных преимуществах, которые дает компания. Частичная занятость для дочери с маленькими детьми или летняя подработка для кузины-студентки... Семейный бизнес — чрезвычайно гибкая и удобная структура для получе-

ния как денег, так и опыта. Конечно, он влияет на жизнь семьи особым образом, это не только должность и зарплата. Поскольку компания, скорее всего, поддерживает местные благотворительные общества, религиозные организации и общественные мероприятия, имя семьи становится престижным брендом, который открывает любые двери, запертые для других людей. Будь то приглашение на вечеринку высшего света или официальные городские мероприятия, бизнес придает вес фамилии, а фамилия — бизнесу.



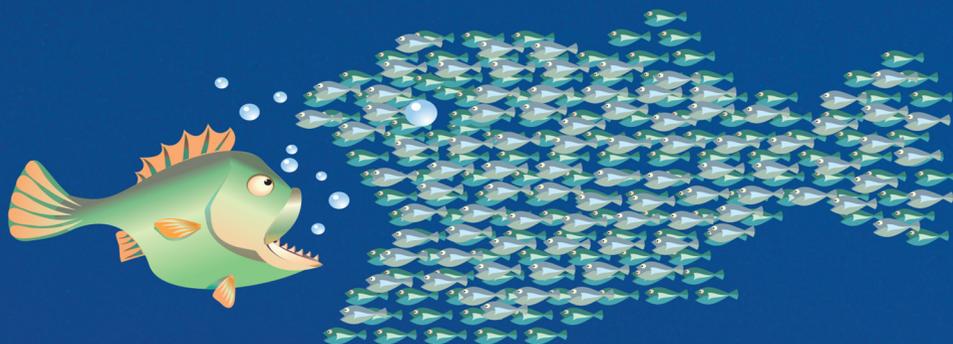
Краткое содержание главы

Папа-хозяин

Помните, только трети семейных компаний удастся пережить второе поколение владельцев и лишь 10% остается на плаву при третьем. Пользуйтесь нашими советами, чтобы не попасть в статистику.

- **Шаг № 1.** Относитесь к семейным проблемам так же, как к проблемам своих клиентов. У вас никогда не будет процветающей, надежной компании, если вы не научитесь руководить семьей так же хорошо, как всеми аспектами вашего бизнеса.
- **Шаг № 2.** Отправьте в отставку Папу-хозяина и продемонстрируйте другое качество своей натуры — умение находить компромиссы. Возьмите за правило проводить собрания, где менеджеры и члены семьи могут открыто выражать свои взгляды и чувства и ощутить себя причастными к принятию важных решений.
- **Шаг № 3.** Наймите консультанта по ведению семейного бизнеса или психотерапевта, который поможет вам лавировать между специфическими проблемами, с которыми приходится сталкиваться владельцу семейной компании. Наладьте контакт с университетом вашего города.

- **Шаг № 4.** Установите правила вступления в семейное дело. Мы предлагаем следующие требования.
 - Наличие опыта работы в другой компании.
 - Рыночный уровень зарплаты.
 - Периодические проверки эффективности работы сотрудника.
 - Поведение, достойное лица компании.
 - Подписание правовых документов. Договор о найме и приглашение между акционерами (когда применимо).
- **Шаг № 5.** Искореняйте потребительское отношение к компании своих домочадцев. Отказывайте в приеме на работу избалованным родственникам и безжалостно увольняйте их, если они негативно влияют на окружающих.



По оценкам экспертов, в большинстве стран мира **семейные компании составляют около 80 процентов частных предприятий**. Управление семейной компанией имеет ряд особенностей, о которых обычно не пишут в учебниках по менеджменту, и зачастую выгодные сделки срываются только потому, что движимые страстями родственники не могут поладить друг с другом.

Миллионы семейных предприятий сталкиваются с одними и теми же специфическими проблемами, выходящими за рамки обычного регулярного менеджмента, и они должны знать, как решать эти проблемы, чтобы не разрушить свой бизнес. Вы узнаете:

- **как управлять семейным предприятием и при этом сохранить семью;**
- **как строить деловые отношения с родственниками и при этом не испортить личные отношения с ними;**
- **как разделять работу и личную жизнь, и не давать личным отношениям влиять на работу;**
- **как вовлечь в свой бизнес детей и как заинтересовать их заняться семейным делом.**

Эта книга — практическое руководство по управлению семейным бизнесом; **она рекомендуется всем, кто, управляя семейным предприятием, хочет, чтобы оно пережило несколько поколений**, и всем, кто работает в одной компании с родственниками.

менеджмент

управление персоналом

ISBN 978-5-98124-448-3



9 785981 244483



время на прочтение:

4 часа*

* среднее время,
необходимое
для внимательного
прочтения книги

www.dkniga.ru

ДОБРАЯ КНИГА



книги для высокоэффективной жизни™