

Преемственность как микрополитика современных компаний

Вафин А. М.

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Московская высшая школа социальных и экономических наук), Москва, Российская Федерация; arthur.vafin@mail.ru

РЕФЕРАТ

Как передать власть так, чтобы не разрушилось то, что было создано? Этим вопросом задаются политики и деловые люди испокон веков. Проблема передачи власти и управления в целом актуальна не только для монархов, но и для представителей бизнеса. При условии, что бизнес является семейным делом, проблема усиливается вдвойне. В статье анализируются различные подходы к преемственности как микрополитического процесса.

Ключевые слова: микрополитика, преемственность, политика, управление, власть, семейный бизнес

Continuity as Micropolicy of the Modern Companies

Vafin A. M.

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (The Moscow School of Social and Economic Sciences), Moscow, Russian Federation; arthur.vafin@mail.ru

ABSTRACT

How to transfer power so that what has been created is not destroyed? This question is asked by politicians and business people from time immemorial. The problem of transferring power and management in general is relevant not only for monarchs, but also for business representatives. Provided that business is a family affair, the problem is doubled. The article analyzes various approaches to succession as a micro-policy process.

Keywords: micro-policy, succession, politics, management, power, family business

Термин «микрополитика» является порождением французского критического дискурса.

Во втором томе «Капитализма и шизофрении» Жиль Делез и Феликс Гваттари отмечают, что общество неоднородно, сегментарно и состоит из множества микрополитик. Отсюда тезис: «все является политикой, но любая политика — это сразу и макрополитика, и микрополитика» [3, с. 349]¹. Микрополитика — неотъемлемая

¹ Яркий критический образ микрополитики и микровласти дает Мишель Фуко, когда рассуждает об образе паноптикона, который он заимствует у британского мыслителя Иеримии Бентама. Паноптикон в построениях Бентама — это идеальная тюрьма. Ее суть в том, что, благодаря специфике постройки, надзиратель может просматривать действия каждого заключенного. Зная об этом, по задумке Бентама, «идеальный» заключенный без цепей и пыток будет действовать так, как того хочет надзиратель, тюрьма. Для Бентама образ паноптикона позитивен. Для Фуко этот образ однозначно негативен. Для критика системы паноптикон существует везде, где есть политика и властные отношения, будь они микро- или макро-. Вопрос о всепроникающей власти — вот что значимо для критика (и аналитика) микрополитики. Подробнее об этом см.: Око власти // Фуко М. Интеллектуалы и власть: Избранные политические статьи, выступления и интервью [4]. М.: Праксис, 2002. С. 220–247. Также см.: [5].

часть макрополитики. В совокупности микро- и макрополитики есть политика. Если сеть — это политика в целом, то взаимодействие или статика микрополитических узлов (в) сети — макрополитика.

Преемственность в современных компаниях может быть рассмотрена в качестве микрополитики; части стратегии; узла в сети отношений (и их отсутствие) между людьми и группами в компании. И если этот узел плохо завязан, будущее компании будет не таким, каким его видят руководители после себя. Будущего может и не быть вовсе.

Преемственность в бизнесе и политике¹ — актуальная проблема для исследователей и практиков. Способ передачи управления в компании — одна из ключевых задач бизнеса в долгосрочной перспективе. Эта задача определяет жизнеспособность бизнеса. Речь идет об обновлении крови, текущей по кровеносной системе.

Отметим, что компании, управление которыми находится в руках какой-либо семьи, — наиболее распространенный тип в мире. Для таких бизнес-структур вопрос преемственности вдвойне актуален. Для многих исследователей механизм передачи управления между поколениями составляет суть компании, ее главную основу [7, р. 2736–2737]. Соответственно, генерация и развитие будущих лидеров является стратегическим инструментом, необходимым для выживания. По этой причине в области современного западного научного знания о бизнесе и менеджменте существует целый спектр трудов, посвященных проблеме преемственности². Преемственность рассматривается с самых разных сторон.

Так, Энди Харгривз рассматривает преемственность несемейного типа на примере детального эмпирического исследования школ. Этот опыт довольно универсальный и может быть перенесен на любой организационный контекст, включая семейные компании. В статье «Преемственность лидерства» Харгривз показал механизмы и ситуации передачи управления в длительной временной перспективе. Проведя более 250 интервью с учителями и администрациями старших школ, которые проработали на протяжении 20 лет, Харгривз подтверждает тезис о том, что одно из самых значимых событий в жизни и развитии любой организации — это момент смены ее руководства [9, р. 164].

По его мнению, центральной проблемой преемственности является вопрос о том, насколько следующее поколение продолжает линию своих предшественников? Происходит ли разрыв в общей политике организации, запланирован ли он, или же наследник продолжает идти по стопам предыдущих управленцев? В зависимости от пересечения и комбинации этих возможностей, автор выделяет несколько типов передачи управления: запланированная непрерывность, запланированный разрыв, незапланированная непрерывность и незапланированный разрыв [9, р. 165].

Харгривз подчеркивает, что планируемая непрерывность происходила только в самых инновационных школах и встречалась достаточно редко. Чаще всего преемники были нацелены на создание разрыва и перевода школы в другое русло. Тактика разрыва часто применяется в ситуациях, когда организацию необходимо встряхнуть. Практика показала, что такое действие давало лишь временные улучшения, так как новые директора были на своих постах небольшое количество времени, чтобы их инновации укоренились. В итоге Харгривз приходит к тому, что подавляющее боль-

¹ В данном случае политику следует понимать и как управление, и как консенсус / конфликт.

² Среди российских академических исследований преемственности следует выделить статьи Дмитрия Волкова [1, 2]. Качественно вопрос преемственности поднимается в некоторых русскоязычных бизнес-изданиях, в частности см.: Глазунов Я. Смена лидера: как поддержать преемственность в компании // РБК. URL: <https://www.rbc.ru/opinions/business/08/09/2016/57d1615f9a7947ea33c31b7d> (дата обращения: 23.05.2018); Фернандес-Араос К. Преемственность в компаниях: опыт Юго-Восточной Азии // Harvard Business Review. URL: <https://hbr-russia.ru/management/operatsionnoe-upravlenie/p15670> (дата обращения: 23.05.2018).

шинство случаев можно охарактеризовать как «парадоксальное сочетание незапланированного разрыва с непрерывностью — разрыв с достижениями предшественника и стагнация в вопросах разрешения существовавших проблем» [9, р. 167]. Практический вывод из этого следующий: процесс преемственности должен быть одной из основных частей общего плана по улучшению организации. Для этого необходимо воспитание нового лидера, создание такой организационной обстановки, в которой управление могло бы перейти максимально безболезненно.

Одна из интервьюируемых Харгривзом респонденток посетовала на то, что в последнее время изменился стиль управления организацией. Если раньше директора подходили к процессу управления школой с полным осознанием дела, с четким планом по ее развитию, то сейчас все чаще на руководящих постах можно встретить карьеристов, основной целью которых является скорее личностный рост, чем благо организации [9, р. 171]. И здесь встает вопрос обязательств того, кто принял бразды правления. Данная проблема рассматривается в работе Кабреры-Суарес и Мартина-Сантаны «Обязательства преемника и успешная преемственность».

Авторы утверждают, что в процессе передачи управления у преемника могут существовать два вида обязательств: аффективные и нормативные [7, р. 2737]. Первый вид обязательств основывается на эмоциональной базе: чувствах, убеждениях, лояльности. Второй вид имеет формальный характер. Очень часто в различной литературе, посвященной вопросам преемственности в бизнесе, доминирует точка зрения, что именно обязательства являются центральной составляющей успеха в этом процессе. Анализируя опыт фирм сотен испанских семей, Кабрера-Суарес и Мартин-Сантана пытаются ответить на следующие вопросы: в чем именно различия нормативных и аффективных обязательств, каковы их риски и сильные стороны [7, р. 2737]?

В первую очередь они отмечают, что отнюдь не всегда, даже в семейной фирме, преемник берет на себя управление исходя из собственных желаний, убеждений и интересов. Нередко встречаются случаи, когда управление падает в руки преемника в соответствии с семейными традициями и установками (к примеру, право первенца). В этом случае мы имеем дело с нормативными обязательствами, или обязательствами из чувства долга. Это не самым лучшим образом сказывается на общей эффективности работника. Преемники с аффективными обязательствами показывают наилучший настрой на работу. Однако авторы отмечают, что самый высокий результат достигают те, кто сочетает аффективные и нормативные обязательства, т. е. когда собственные убеждения и желания подкреплены чувством долга [7, р. 2741].

Существенно важен так же и вопрос самостоятельности наследника в принятии решения. При аффективной приверженности, ситуация самостоятельности играет исключительно положительную роль, в то время, как при нормативной, видна обратная картина [7, р. 2742]. Кроме того, крайне важна роль предшественника. Зачастую именно из качества отношений предшественника и преемника образуется качество обязательств последнего. В том случае, если отношения основаны на доверии и уважении, преемник, как правило, обретает аффективные обязательства [7, р. 2744]. То же самое касается и общего контекста отношений внутри семьи. В конечном счете авторы, путем глубокой социологической работы, приходят к выводу, что именно аффективные обязательства в существенной мере положительно влияют на успех процесса передачи руководства фирмой, в то время как обязательства, вызванные чувством долга, скорее приводят к индифферентности сотрудника и общему расстройству рабочего процесса.

В процессе передачи управления задействовано достаточно много заинтересованных лиц, действия которых мотивированы не только формальными причинами, но и зачастую эмоциональными (поскольку речь идет о членах одной семьи: родителях, детях, братьях и сестрах). Это именно то, что Кабрера-Суарес и Мартин-

Сантана называют «общим контекстом» отношений внутри семьи. Этот момент нельзя недооценивать, именно эмоциональный климат семьи служит одним из главных факторов генерации необходимых организационной системе обязательств. Этому вопросу и посвящена работа Холта и Поппа «Эмоции, преемственность и семейный бизнес: Джозайя Веджвуд и Сыновья».

Холт и Попп отвергают распространенную концепцию, согласно которой семейная фирма играет роль «резервуара с ресурсами», а все функции семьи подвергаются существенной рационализации [10, р. 893]. Исследуя письма и архивы бизнес-семьи Веджвудов, используя научные методы анализа эмоций, авторы доказывают, что общий эмоциональный фон имеет существенное влияние на процесс преемственности в бизнесе. Переплетение разрушенных ожиданий, обид, унижений, любви, ненависти и прощений создало тот уникальный контекст, в котором возникла и утвердилась знаменитая фирма «Веджвуд и Сыновья» [10, р. 905].

Многие авторы делают вывод, что спектр проблем, которые обычно возникают в процессе передачи управления, можно разделить на «мягкие» и «жесткие». «Жесткие» проблемы связаны с вопросами собственности, юридического наследования, налогообложения. «Мягкие» проблемы отсылают к отношениям между членами семьи, индивидуальным эмоциям и чувствам каждого из ее членов, мотивации к работе, процессу передачи поста руководителя.

Всем известны специалисты, чьей задачей является решение «жестких» проблем — юристы, бухгалтеры, экономисты. Однако далеко не всегда компаниям очевиден тот факт, что в решении «мягких» проблем так же необходимы специальные профессионалы [8, р. 167]. Чезарони и Сентути в статье «Преемственность в семейном бизнесе и внешние советники: важность „мягких“ проблем» проанализировали малый и средний итальянский семейный бизнес. Они попытались доказать важность внимательного отношения к «мягким» вопросам, а также необходимость привлечения специалистов со стороны для успешной передачи управления бизнесом [8, р. 169].

Чезарони и Сентути утверждают, что львиная доля всех проблем, которые возникают в процессе передачи управления компанией, случаются из-за того, что руководство очень часто недооценивает степень важности «мягких» проблем. Бизнес редко осознает, какие именно специфические проблемы возникают в этом процессе, и какие конкретно специалисты способны их решить. И даже если такое осознание существует, то руководителям нередко психологически сложно привлечь человека со стороны, хотя бы по той причине, что мало у кого есть желание вводить в курс дела постороннего человека, особенно если это касается личных отношений в семье. Поэтому, если профессионалы и привлекаются, то, как правило, это люди, с которыми компания сотрудничала долгие годы. Зачастую это специалисты по «жестким» проблемам — юристы или экономисты. Из-за этого компания остается неудовлетворенной результатом оказанных услуг. Следовательно, решение «мягких» проблем — это работа для специалистов в области психологии, психотерапии и коучинга [8, р. 180].

Дополнительная сложность возникает и в момент инициативы привлечения специалиста, а именно — вопрос недоверия инициатору. Если инициатива исходит от руководителя, то может сложиться впечатление, что он не сильно горит желанием расставаться с браздами правления. А если напротив, от потенциального преемника, то ситуация как раз обратная — предшественник может заподозрить, что «наследник» слишком торопится вступить в свои права. И такая ситуация, конечно, способна генерировать еще больше потенциальных конфликтов. Поэтому в идеале инициатива должна исходить с обеих сторон [8, р. 181].

Проведя серию интервью с членами 15 семей, которые имели свой бизнес, авторы проанализировали самые разные проблемы, с которыми сталкивается ком-

пания в процессе передачи управления. Результаты исследования показывают, что чем меньше респонденты прибегали к помощи специалистов, тем больше проблем, связанных с преемственностью, у них возникало. И напротив, чем чаще команда из сторонних специалистов была привлечена к работе, тем более гладко проходил процесс передачи власти [8, р. 184].

В заключение приведем необычный анализ феномена преемственности, который дает Уильям Аткинсон. В тексте «Управление преемственностью в стиле Иисуса» Аткинсон анализирует строки Священного Писания, работы библеистов и теологов. Он пытается понять, собирался ли Иисус передать свою власть и полномочия своим ученикам? Если да, то каким образом? Аткинсон пишет, что точкой отсчета следует считать то, что учеников было определенное число — 12. Он идет дальше и приходит к выводу, что особенно близких Иисусу учеников было 4. В конечном счете, на основании некоторых цитат, Аткинсон заключает, что именно Петру Иисус решает делегировать свои полномочия на земле.

Автор отмечает, что Иисус предугадал, что в коллективе могут возникнуть разногласия на почве личных амбиций. Именно поэтому Иисус предложил интересную систему ответственности: тот, кто хочет стать более великим среди других, пусть будет всем слугой. Таким образом Иисус отбивает желание у тех, кто не готов к службе и страданиям [6, р. 4]. Возможно, эта система могла бы быть актуальна и для тех, кто принимает/передает власть.

Литература

1. Волков Д. А. Мотивационные аспекты преемственности в семейном бизнесе // Российское предпринимательство. 2013. № 16. С. 89–96.
2. Волков Д. А. Преемственность в семейном бизнесе // Инновации и инвестиции. 2015. № 12. С. 54–58.
3. Делез Ж., Гваттари Ф. Тысяча плато: Капитализм и шизофрения. Екатеринбург : У-Фактория ; М. : Астрель, 2010.
4. Фуко М. Интеллектуалы и власть: Избранные политические статьи, выступления и интервью. М. : Праксис, 2002.
5. Эткин А. Фуко и тезис внутренней колонизации // Новое литературное обозрение. 2001. № 49. URL: <http://magazines.russ.ru/nlo/2001/49/etkind.html> (дата обращения: 14.05.2018).
6. Atkinson W. P. Succession-management, Jesus-style // Journal of the European Pentecostal Theological Association. 2016. N 2. P. 1–12.
7. Cabrera-Suarez K., Martin-Santana J. Successor's commitment and succession success: dimensions and antecedents in the small Spanish family firm // The International Journal of Human Resource Management. 2012. N 13.
8. Cesaroni F. M., Sentuti A. Family business succession and external advisors: the relevance of 'soft' issues // Small Enterprise Research. 2017. N 2. P. 167–188.
9. Hargreaves A. Leadership succession // The Educational Forum. 2005. N 2.
10. Holt R., Popp A. Emotion, succession, and the family firm: Josiah Wedgwood & Sons // Business History. 2013. N 6. P. 892–909.

Об авторе:

Вафин Артур Мансурович, доцент кафедры политических и правовых учений Московской высшей школы социальных и экономических наук РАНХиГС (Москва, Российская Федерация), Master of Arts in Counselling, кандидат политических наук; arthur.vafin@mail.ru

References

1. Volkov D. A. Motivational aspects of continuity in family business // Russian business [Rossiiskoe predprinimatel'stvo]. 2013. N 16. P. 89–96. (In rus)
2. Volkov D. A. Continuity in family business // Innovation and investment [Innovatsii i investitsii]. 2015. N 12. P. 54–58. (In rus)

3. Deleuze G., Guattari F. A Thousand Plateaus. Capitalism and Schizophrenia. Yekaterinburg : U-Factory; M. : Astrel, 2010. (In rus)
4. Foucault M. Intellectuals and power: Chosen political articles, performances and interview. M. : Praxis, 2002. (In rus)
5. Etkind A. Foucault and thesis of internal colonization // New literary review [Novoe literaturnoe obozrenie]. 2001. N 49. URL: <http://magazines.russ.ru/nlo/2001/49/etkind.html> (Date of the address: 14.05.2018). (In rus)
6. Atkinson W.P. Succession-management, Jesus-style // Journal of the European Pentecostal Theological Association. 2016. N 2. P. 1–12.
7. Cabrera-Suarez K., Martin-Santana J. Successor's commitment and succession success: dimensions and antecedents in the small Spanish family firm // The International Journal of Human Resource Management. 2012. N 13.
8. Cesaroni F.M., Sentuti A. Family business succession and external advisors: the relevance of 'soft' issues // Small Enterprise Research. 2017. N 2. P. 167–188.
9. Hargreaves A. Leadership succession // The Educational Forum. 2005. N 2.
10. Holt R., Popp A. Emotion, succession, and the family firm: Josiah Wedgwood & Sons // Business History. 2013. N 6. P. 892–909.

About the author:

Artur M. Vafin, Associate Professor of the Chair of Political and Legal Thought of the Moscow Higher School of Social and Economic Sciences of RANEPA (Moscow, Russian Federation), Master of Arts in Counselling, PhD in Political Sciences; arthur.vafin@mail.ru