

تضاد منافع در شرکتهای خانوادگی

موضوع این مقاله بررسی موانع و مشکلات بر سر راه شرکتهای خانوادگیست ، شرکتهایی که با یک هدف مشخص و با انگیزه کافی ایجاد میشوند ولی به مرور زمان گرفتار حواشی مضر می‌شوند که گاهی وجود این شرکتهای را به مخاطره می‌اندازد .

البته در این مقاله برای رسیدن سریعتر به نتیجه و درک ساده تر منظور نویسنده ، کمی اغراق شده و مسیر منازعات با سرعت بیشتری طی شده است ولی صرف نظر از مبالغه و سرعت بالای شکل گیری رویدادهای منفی میتوان این مشکلات را در برخی کسب و کارهای خانوادگی مشاهده نمود

البته باید خاطر نشان کرد که این همه ی ، داستان شرکتهای خانوادگی نیست و باید بدانیم که برخی از بزرگترین شرکتهای دنیا مثل والمارت، فورد و تایسون از جمله شرکتهای خانوادگی هستند . باید پذیرفت که عده این شرکتهای بسیار زیاد نیست و یا اینکه این قبیل شرکتهای با توجه به شرایط فرهنگی و روحیات هر ملتی متفاوت خواهد بود

-حال اینگونه آغاز میکنیم که : چگونه باید در کسب و کارهای خانوادگی بهترین تصمیمات را گرفت؟ تصمیماتی که خانواده ها در کسب و کارشان با آن ها درگیر می شوند، گاهی ناخوشایند هستند و نتایج این تصمیمات می تواند هم برای آینده و هم برای کسب و کار بسیار بزرگ باشد.

مسائلی مثل این که چه کسی باید مدیرعامل بعدی باشد...؟ آیا آن یکی را از این کسب و کار خارج کنم؟ آیا مدیران غیرخانوادگی می توانند برای تصمیمات کلیدی کسب و کار ما مناسب باشند؟

- برای طراحی و ساختن یکخانه همانگونه که برای هر خواسته و منظوری بخشی از خانه را از بخشهای دیگر تفکیک میکنیم ، کسب و کارهای خانوادگی موفق را باید به چهار موقعیت مجزا تفکیک نمود تا بتواند به بقای خود ادامه می دهند. (الف)بخش صاحبان کسب و کار، (ب)بخش هیات مدیره، (ج)بخش مدیرعامل و نهایتا (د)کانون خانواده.

و نکته مهم اینکه تصمیمات به صورت جداگانه در هر بخش گرفته می شود. **در هر شرکتی که نتوان این چهار بخش را ایجاد و تفکیک نمود عمر شرکت به اندازه عمر اولین مدیران آن خواهد بود**

مدیرعامل چگونگی عملکردها را مدیریت می کند، هیات مدیره ساز و کارهای کسب و کار را رصد و مدیرعامل را استخدام یا اخراج می کند، صاحبان سهام بالاترین سطح اهداف مالکیت را برای کسب و کارشان مشخص و هیات مدیره را انتخاب می کنند و در کانون خانواده اتحاد و همدلی ایجاد و استعدادها را پر و بال می دهند.

کسب و کارهای خانوادگی موفق، هر تصمیم را به بخش مربوطه و مناسب خودش هدایت می کنند و اعضای خانواده و دیگر کارمندان در هر بخش، نقش های متفاوت با رفتارهای مناسب آن اتاق را ایفا می کنند. این که اشخاص در کسب و کار چه موقعیت و مسئولیتی دارند و در خانواده چگونه هستند را ساختار فوق تعیین خواهد کرد.

-منبع قدرت در تصمیم گیری در هر کدام از این بخشها ها نیز متفاوت است. در بخش صاحبان سهام کسب و کار قدرت به دست شخصی است که سهام را مستقیماً یا وکالتی اداره می کند. در بخش هیات مدیره، افراد به صورت همکاری های چندجانبه و اظهار نظرات فنی و کارشناسی روی هم تاثیر می گذارند، مدیرعامل به صورت سلسله مراتبی امور را سازمان دهی می کند و معمولاً تصمیمات را براساس بازگشت سرمایه اتخاذ می کنند. در بخش خانواده معمولاً تصمیمات براساس اجماع نظر همه اعضا و تاثیر آن روی امور وراثتی و سرپرستی گرفته می شوند.

مصائب کسب و کارهای خانوادگی

بیشترین نتیجه گیری اصحاب تجارت به اینجا ختم میشود که هزارتوی اختلافات در کسب و کارهای خانوادگی مانند تندباد، همه آن چه را در طی سالیان متمادی بافته اند و ساخته اند، خراب می کند. درواقع عدم تفاهم در روابط انسانی اجتناب ناپذیر است، اما خانواده هایی که درگیر مسائل کسب و کار هستند، بیشتر از سایرین در خطر گیر افتادن در این تند باد هستند.

به خاطر مسائل مالی، تقسیم قدرت، موقعیت و تصمیمات بزرگی که این خانواده ها مکرراً با آن ها درگیرند، با شرایط سخت تری رو به رو می شوند. با بررسی بیش از دویست شرکت و کسب و کارهای خانوادگی از

بیست کشور دنیا، این نتیجه به دست آمده که همه این مارپیچ ها و اختلافات را می توان به وسیله هفت مرحله شناسایی و پیش گیری کرد.

قدم اول (اختلاف منافع اعضا)

میتوان مساله منافع را به منزله یک اشتباهی بزرگ عنوان کرد که یک شخص یا گروهی از افراد برای به دست آوردن چیزی دارند. بعضی از منافع، مشترک هستند و بعضی انفرادی. بسیاری از کسب و کارهای خانوادگی در مرحله نخست برای محافظت از گنجینه خاندان دور هم جمع شده اند، ولی با رشد بیشتر و کسب و کار و ایجاد نقش ها و مسئولیت های مختلف برای هر عضو خانواده، طبیعتا اختلاف سلیقه پیش خواهد آمد.

به عنوان نمونه بعضی از افراد خانواده در شرکت مشغول به کار هستند، بعضی نیستند! آن هایی که استخدام شرکت هستند، تمایل بیشتری به سرمایه گذاری مجدد و مزایای بیشتری دارند. در حالی که صاحبان شرکت به پرداخت سود سهام بالاتر بین اعضا کنونی تمایل دارند. این یکی از آن مواردی است که در آن هر شخص بسته به موقعیت خود در آن کسب و کار، روی موضوع خاصی تاکید دارد.

قدم دوم (مهم جلوه کردن موقعیتها)

زمانی که اختلاف سلیقه پیش می آید، افراد معمولا گاردهای های متفاوتی در مورد یک موضوع می گیرند. یک موقعیت می تواند تعیین کند که افراد به خواسته های خودشان برسند. همه خانواده ها در امور مختلف مثل محل زندگی، تحصیلات فرزندان و... با تصمیمات مهمی درگیر هستند، ولی خانواده هایی که درگیر مسائل حرفه ای شغلی می شوند، مکررا با تصمیمات سختی مواجه خواهند شد.

از آن جایی که این تصمیمات معمولا شامل تخصیص منابع است، جایگاه ها می توانند مساله را در حد بازی برد- باخت به انحطاط بکشانند. «او بیشتر می خواهد در حالی که من موافق نیستم!» مساله جایگاه جدی می شود و ناگهان همه احساس می کنند که این مشکل فقط یک راه حل دارد، راه حل خودشان!

چانه زنی بر سر جایگاه ها شروع می شود و حتی اگر راه حلی هم پیدا شود، یک گروه غالبا احساس می کند که آن راه حل منصفانه نبوده

است. به تبع چانه زنی بر سر جایگاه غالباً به نتایج ناموفق و ناپایداری خواهند رسید.

قدم سوم (قطع ارتباطات

بعد از این که درک منافع به شکست می انجامد و مساله جایگاه ها جدی می شود، شرایط ارتباطات به شدت به هم می ریزد. اعضای خانواده از ارتباط با همدیگر اجتناب می کنند و حتی یادداشت های تندی برای هم می فرستند که شاید این یادداشت ها خیلی زود به اخطارهای نیمه قانونی به وسیله وکلایشان تبدیل شوند!

در این مرحله این یک جنگ تمام عیار نیست، اما می تواند آتش زیر خاکستر باشد. وقتی افراد جدا می شوند و برای مدتی با هم صحبت نمی کنند، کم کم این خاکستر شعله ور می شود و به مرحله انفجار می رسد؛ برای مثال در یک کسب و کار خانوادگی دچار درگیری شدید لفظی شده بودند سپس در سکوت عمیقی فرو رفتند که به شدت کسب و کارشان را تهدید می کرد.

قدم چهارم (تشکیل ائتلاف ها و یارکشی

زمانی که افراد از صحبت کردن به صورت مستقیم با همدیگر اجتناب می کنند، به ناچار ائتلاف ها شکل می گیرد. همه اعضا احساس می کنند که باید جبهه بگیرند و حزب های مختلفی به وجود می آیند. اغلب این موضوع به وسیله نزدیکان اعضا شروع می شود. این ائتلاف ها زمانی پیچیده تر می شوند که پای تایید مسائل مهم وسط می افتد. همه فعالیت های طرف مقابل با عینک عدالت طرف مقابل تفسیر و سنجیده می شود.

در این مرحله مسائل بسیار شخصی می شوند و این دو قطبی سازی مصالحه را سخت تر و پیچیده تر می کند.

قدم پنجم (آغاز تنش

با جبهه گیری ائتلاف ها، افراد در جبهه های متفاوت به دنبال راه

هایی در جهت تثبیت موقعیت و جایگاه خودشان بر می آیند و به ناچار سایر افراد را هم در این کشمکش درگیر خواهند کرد. اعضای خانواده، خودی و محرم راز محسوب می شوند و مدیران و کارکنان غیرخانوادگی در بازی ای که هرگز برنده نخواهند بود، به بازی گرفته می شوند.

قدم ششم) فراخوانده شدن مدافعان بیرونی

بعد از درگیر کردن کارمندان بی گناه، قدم بعدی در این مارپیچ آشوب و هرج و مرج، به کارگرفتن متخصصان بیرونی و به منزله وکلای مدافع در جهت رسیدن به یک موقعیت ویژه است.

در یکی از موارد برای حل و فصل جنگ، مدیران اجرایی که عموزاده نیز بودند، یک مشاور استخدام کردند، ولی بعد از مدتی یکی از عموزاده ها متهم به جانبداری از او شد. آن مشاور به راحتی اخراج شد، اما تنش بین آن ها شدیدتر شد و حتی این مساله در حد فراخواندن وکلای خانوادگی اعضا پیش رفت. از آن جایی که وکلا موظف اند برای دفاع از موکلان خود نهایت تلاش شان را به عمل آورند، پرونده به صورت غیرقابل انعطافی پیش رفت تا هر طرف بتواند حقانیت خود و عدم صلاحیت طرف مقابل را ثابت کند.

در این بین حتی خوش نیت ترین وکیل هم باعث وخیم تر شدن شرایط می شود. جلسات کاری به جلسات قانونی تبدیل می شود که به جای تصمیم گیری در مورد مسائل مهم، فقط به یک اعتراض بعد از اعتراض های دیگر رسیدگی می شود.

قدم هفتم) پرونده حقوقی و قضایی میشود

این آشوب فقط یک نتیجه دارد؛ تبدیل یک اختلاف به یک پرونده حقوقی پیچیده! بله! خانواده ها نیز می توانند به این مرحله برسند و تقریباً همیشه نتیجه مطلوب نخواهد بود؛ البته بسیار پرهزینه، هم از لحاظ مالی و هم از لحاظ روحی.

بلی دادخواهی خانواده بدترین نوع نزاع است. یک جنگ داخلی. تعداد گروگان ها و مقدار تلفات بسیار بیشتر از تعداد افراد به ظاهر برنده خواهد بود و البته این زخم ها دائمی هم هستند. هر پیروزی یک شکست برای طرف مقابل خواهد بود و زخمها را به شکل غم انگیزی عمیق تر خواهد کرد.

غم و اندوه و ناامیدی عمیق اعضای خانواده پنهان شدنی نیست. خانواده ها از هم می پاشند. شغل ها و کسب و کارها از بین می روند. ولی خبر خوش این است که در این ماریج آشوب، راه حل های سخت، اما ممکن وجود دارد. چند اقدام بسیار مهم می تواند یک کسب و کار خانوادگی را دوباره به راه درست خودش بازگرداند.

راه حل و پیشنهاد برای بهبود اوضاع

فرصت ها را در عمق تهدید ها بیابید

اگر اعضای خانواده درد کافی این آشوب ها را به خوبی درک کنند، حتما می توانند درصد پیدا کردن منافع جدید باشند. مطمئنا آگاهی از این درد و پشیمانی، خانواده را با فرصت های جدیدی رو به رو می کند و می تواند باعث تغییر منافع هر جناح شود. این تغییر بسیار مهم به طرفین دعوا اجازه می دهد که پای میز مذاکره بیایند و راهکارهایی را پیدا کنند که قبلا وجود نداشتند.

آگاهی از خطر از بین رفتن کسب و کارهای خانوادگی می تواند باعث تغییر منافع قبلی اعضا شود. چنان چه خانواده های درگیر در این نوع آشوب ها که برای پیشبرد منافع خودشان با وکلایشان در جلسات هیات مدیره شرکت می کردند، در آخر اذعان می دارند که بعد از همه این مسائل تنها چیزی که می خواهند صلح و آرامش است.

متاسفانه مواردی هم وجود دارد که خانواده نمی تواند دردهای خود را به موقعیت های بهتری تبدیل کنند. آن ها نمی توانند به گذشته برگردند و منافع مشترکی پیدا کنند. شروع یک چانه زنی بزرگ دیگر! آن ها نمی توانند اشتباهات گذشته را فراموش کنند. پس راهی به غیر از فروش و واگذاری کسب و کارشان پیدا نمی کنند و از هم جدا می شوند.

همه می دانیم که پیشگیری بهتر از درمان است. جلوگیری از به وجود آمدن این هفت مرحله از اختلاف که مطمئنا موفقیت کسب و کار را به خطر می اندازد بهتر از این است که بدانید چطور می توانید از آشوب به وجود آمده خارج شوید.

از این رو به اعضای خانواده توصیه می شود که قبل از رفتن به مرحله بعد، بیشتر تامل کنند. باید این مساله را درک کنند که هر

زمان بگویند من فکر می کنم راه حل من تنها راهی است که این کار باید انجام شود یک قدم به سوی غرق شدن در سیستم جنگ های داخلی کسب و کارهای خانوادگی نزدیک شده اند. هر زمان که از ایجاد ارتباط و برقراری گفت و گو خودداری کنند، هرچه بیشتر به شروع جنگ نزدیک می شوند.

البته در این مقاله برای رسیدن سریعتر به نتیجه کمی اغراق شده و مسیر منازعات با سرعت طی شده است ولی صرف نظر از مبالغه و سرعت بالای شکل گیری رویدادهای منفی میتوان این مشکلات را در برخی کسب و کارهای خانوادگی مشاهده نمود. بهترین راه حل های موجود در شرکتهای خانوادگی وجود افراد متخصص و کارشناس در زمینه های مختلف است که در هیات مدیره حضور داشته باشند و بتوانند اتاق فکر متنوعی را ایجاد کنند. تمرکز قدرت در مرجع تصمیم گیرنده شرکت میتواند به جبهه گیری ها کمک کند

The Writer : Mohsen Hamzeiy

A graduate of Bachelor of Accounting and MBA and DBA Student
Executive