

KASLOW, W. Florence (Ed.). Handbook of family business and family business consultation: a global perspective.

Binghamton, N.Y.: International Business Press, 2006. 464 s.

[Príručka pre rozvoj rodinného podnikania a poradenstvo v rodinnom podnikaní. Všeobecná perspektíva].

ISBN 978-0-7890-2776-4

Rodiny podniky nielen vlastnia, ale ich aj riadia. Tak ako každá obchodná spoločnosť, aj tá rodinná má zvyčajne marketing, výskum, účtovníctvo a iné oddelenia. No z hľadiska celkového riadenia vyžaduje vlastné a veľmi odlišné pravidlá, ktoré treba prísne dodržiavať. Hoci rodinné podniky sú dosť rozšírené, knihy o manažmente a manažérske kurzy sa im takmer vôbec nevenujú. Ich majitelia prijímajú rozhodnutia a stanovujú pravidlá zvyčajne intuitívne. Rodinné firmy bývajú iné nielen z pohľadu riadenia, ale aj prístupu k zamestnancom. Niektorí majitelia totiž prenášajú rodinnú atmosféru aj na pracovisko. Snažia sa navodiť pocit súdržnosti, majú k ľuďom osobnejší prístup a veria, že sa im tak podarí udržiavať nízku fluktuáciu. Pre rodinné podnikanie je typické, že výhody a nevýhody často vytvoria prienik množín. Diskusie o tom, ako oddeliť súkromie od podnikania, má už za sebou každá rodinná firma. Ako môže v prípade rodinného podnikania pomôcť psychológ? Je podnikanie v iných kultúrach navzájom veľmi odlišné? Na tieto a mnohé ďalšie otázky dáva odpovede kniha pod názvom Príručka pre rozvoj rodinného podnikania a poradenstvo v rodinnom podnikaní: Všeobecná perspektíva, editovaná pod vedením známej psychologičky a skúsenej rodinnej terapeutky **Florence W. Kaslowovej**.

V nej sa čitateľ dozvedá, že ľudia z iných kultúr majú v rodinnom podnikaní aj niečo spoločné, ale predsa i odlišné. Vzhľadom na tieto odlišnosti sa rozhodla editorka uvedenej publikácie osloviť ľudí z rôznych krajín, ktorí sa zaoberajú rodinným podnikaním (RP). Ide o knihu, ktorá je jedinečná tohto druhu, nakoľko sa zaoberá komplexnými otázkami transkultúrneho a multikultúrneho poradenstva v rodinnom podnikaní.

Kniha obsahuje štyri časti. V prvej uvádza autorka čitateľa do kontextu na základe dvoch kapitol. Najprv sa čitateľ oboznamuje s krátkou históriou Inštitútu rodinnej firmy. Ide o miesto v USA, kde F. Kaslowová pracuje od roku 1968 až podnes a kde sa využívajú znalosti rôznych disciplín, menovite behaviorálne otázky, finančné aspekty, poistenie, právne otázky a manažment. V druhej sa čitateľ oboznamuje s rozšírením poradenstva v rodinnom podnikaní do zahraničia, skúma poradenstvo v rôznych krajinách. V tejto kapitole sa poradenstvo v rodinnom podnikaní posudzuje nielen z historickej, ale aj kultúrnej perspektívy. Jej autorka Marta Vagová pochádza zo Spojených štátov amerických. Je absolventkou odboru sociálna práca a pôsobí ako poradkyňa a podnikateľka. Zastáva teóriu, že v dnešnej globálnej ekonomike musí mať každé podnikanie aj zahraničný dosah, bez ohľadu na to, v ktorých krajinách sa realizuje. Práve preto musia mať aj poradcovia v oblasti rodinného podnikania na pamäti zahraničnú perspektívu.

Nasledujúca kapitola pojednáva o Aspenovom skupinovom konzultačnom modeli, v ktorom **Dennis T. Jaffe** a ďalší popísali hlbokú štrukturálnu zmenu v komplexnom multigeneračnom rodinnom podnikaní. Autor má doktorát zo sociológie z Yaleskej univerzity. Je zakladajúcim členom Aspenovho skupinového rodinného podnikania. Uvedený model sa vyvíjal počas posledných 17 rokov. Na báze zaujímavej prípadovej štúdie dokladá, že je potrebné posunúť sa z multidisciplinárneho k transdisciplinárnemu pohľadu. Z toho dôvodu sa veľa rodinných členov stalo poradcami a novými vodcami pre svoje rodiny ako aj konzultantmi pre ďalšie rodiny. V 4. kapitole prinášajú autori Jane Hilburt-Davisová a W. Gibb Dyer Jr. svoj model, ktorý sa opiera o nasledovné predpoklady:

1. Rodinné podnikanie vyžaduje špecifický poradenský prístup.
2. Poradenstvo v rodinnom podnikaní vyžaduje špeciálne zručnosti a kompetencie.
3. Pri konzultáciách v rodinnom podnikaní treba použiť postup, v ktorom sa kombinujú diagnostické výskumné metódy so systémovým prístupom. Autori diskutujú o úrovniach intervencie a fázach poradenského a konzultačného procesu ako aj typoch intervencie.

Autorky Leslie B. Kadisová and Ruth Mc. Clendonová popisujú v ďalšej kapitole tri štádiá modelu zmierovania vzťahov. Zdôrazňujú, že každý vzťah je jedinečný a preto neexistuje paušálna odpoveď pre vyličenie psychických zranení, ku ktorým nevyhnutne prichádza, keď ľudia žijú spolu. Zachovanie rodinného podnikania vyžaduje trpezlivosť, vytrvalosť, zanietenosť a usilovnú prácu.

Tretia časť predstavuje hlavné ťažisko knihy. Na stránkach 115-367 nachádza čitateľ ukážky ako sa realizuje poradenstvo v rodinnom podnikaní v rozličných krajinách. Pokúsime sa aspoň niekoľkými vetami vystihnúť jadro jednotlivých príspevkov.

Brazílska autorka Dorothy Nebel de Mellová prináša informácie o histórii rodinného podnikania, ktoré je úzko späté s ekonomickou evolúciou tejto rozmernej krajiny. Najčastejšími konfliktami sú rivalita medzi súrodencami a ich odlúčenie, nepochopenie týkajúce sa každodenného sveta biznisu a medzigeneračné konflikty.

Denise Par'e Julienová z Kanady hovorí, že rodinné podnikanie je veľmi rýchlo rastúca oblasť a podobne ako väčšina iných krajín aj Kanada bude čeliť v nasledovnej dekáde transferu bohatstva viac ako si to dokážeme predstaviť. Na pozadí niekoľkých prípadových štúdií opisuje prítomnosť transgeneračného konfliktu najmä pri problémoch s dedičstvom.

Jorge J. Yunis z Chile sa kriticky pozerá na zakladanie podnikov, ktoré vlastnia rodiny a na mimorodinné podnikanie. Skupina írskych autorov - Marcus Spillane, Bill O. Gorman a Naomi Birdthistleová konštatuje, že v Írsku je poradenstvo v rodinnom podnikaní zatiaľ ešte v plienkach. Určité zmeny v tejto oblasti nastali v rokoch veľkého ekonomického boomu (preto sa táto krajina nazýva aj Keltským tigrom), čím vzrástol aj význam rodinného podnikania v Írsku. Kórejská autorka Ji Hee Kimová hovorí, že jej krajina má dlhú históriu, počas ktorej patrila teritoriálne k Japonsku a preto sa dá očakávať, že rodinné podnikanie tu bude vzrastať. Vďaka akcelerovanému výskumu sa rodinný biznis začína skutočne veľmi rýchlo rozvíjať.

Josiane Fahed-Shreihová z Libanonu poskytuje niekoľko prípadových štúdií a upozorňuje na systémový prístup. V kontexte jej krajiny je dôležité zohľadniť najmä náboženský a rodový aspekt. Podľa nej by si mal poradca vybudovať silné putá k rodine, ktorej konzultačne pomáha.

Autor Salo Grabinsky z Mexika konštatuje, že poradenstvo v rodinnom podnikaní je rýchlo sa rozvíjajúca profesia, ktorá však ešte stále vyžaduje veľa cenného výskumu, praktických skúseností a kooperujúcich vzťahov (networking) medzi profesionálmi.

Joseph Paul, Zaher Al Munajjed a Haluk Alacaklioglu zo Saudskej Arábie upozorňujú, že toto kráľovstvo má krajiny, ktoré sú veľmi rodinne založené, s koreňmi ešte v starovekom kmeňovom systéme. Preto je dôležité uvedomiť si rozdiel medzi požiadavkami biznisu a rodinnou dynamikou. Vytvoriť štruktúry a procesy ktoré odrážajú dva odlišné ciele ktorým každý z týchto dvoch slúži a využiť príklady najlepších podnikateľských praxí.

Škótski autori Bill Gordon, Kenneth Mc Cracken a Barbara Murrayová prinášajú informácie o krajine, kde je veľké percento ekonomiky založené na rodinnom podnikaní. Preto u nich majú výskum a história poradenstva v rodinnom podnikaní naozaj dlhú tradíciu.

Annette Rahaelová z Trinidadu a Tobaga prináša vlastnú prípadovú štúdiu a zdôrazňuje potrebu ďalšieho rozvoja výskumu na tomto poli vo svojej krajine.

David Bork sa opiera o najdôležitejšie výzvy, ktoré môže Američan identifikovať, keď začne konzultovať rodinným podnikateľom v Turecku.

V 17. kapitole autori Julliette Johnsonová, Mark Jones, Peter C. Leach a Francis Martin uzatvárajú, že v porovnaní s plne rozvinutým trhom v USA, rodinné podnikanie vo Veľkej Británii tiež neobvykle rastie, avšak ešte chvíľu potrvá, kým nadobudne očakávanú zrelosť. Rozdiely existujú medzi jemnejšou stránkou poradenského procesu – napríklad v oblasti poradenstva pri riešení konfliktov, mediácie a rozvoja vládnucej štruktúry rodinného biznisu, a medzi tvrdšou stránkou, obsahujúcou niektoré technické aspekty plánov s rodinnými nehnuteľnosťami a právnymi otázkami.

V ďalšej kapitole americkí autori Joseph H. Astrachan spolu s Kristi S. McMillanovou analyzujú význam rozlišovania medzi rodinnou dynamikou a potrebami podnikania a potrebami poradcu (konzultanta), ktorý má ovládať zákony, financie, psychológiu podnikania a rodinné systémy. Preto je dôležité pracovať v konzultačných tímoch s celou plejádou odborníkov.

Štvrtá časť knihy má názov **Kaleidoskopický prehľad**. Autor Dirk Junge sa zaoberá ekonomickou zmenou z pohľadu väčšej rodinnej firmy v meniacej sa globálnej ekonomike. Na pozadí prípadovej štúdie sa podrobne venuje opisu riadenia bohatstva, likvidity a rastu v globálnom rodinnom podnikaní. Naznačuje aké výzvy čakajú na rodinné podnikanie v jednotlivých krajinách a ktoré strategické otázky majú spoločné.

V záverečnej kapitole ponúka reflexívne porovnanie sama editorka Florence Kaslowová. Podľa očakávania prezentuje komplexný prehľad najcennejších častí knihy. Ide o komparatívny sumár fungujúcich modelov na poli poradenstva v rodinnom podnikaní a jeho historického vývoja v rozličných krajinách. Upozorňuje najmä na otázky riadenia bohatstva.

Knihy poskytuje okrem iného aj nasledujúce zaujímavé zistenie, a to: nielenže majú jednotlivé krajiny rozličné stupne vývoja poradenstva v rodinnom podnikaní, ale aj príspevky jednotlivých autorov ponúkajú rozličné pohľady a rozličné hodnoty pre psychologickú prax. Niektoré z príspevkov, najmä tie, ktoré obsahujú prípadové štúdie, poskytujú jasnú orientáciu o technikách, ktoré poradcovia používajú. Napríklad technika konštruovania genogramov,

pochopenie transgeneračných konfliktov a základných ľudských emócií (rivalita súrodencov, interpersonálne zranenia) vtedy, keď sú rodina a otázky podnikania navzájom prepletené.

Rozhovory a rodinné stretnutia sú veľmi dôležitou súčasťou poradenského procesu. Niektoré kapitoly sa viac orientujú na historický vývoj poradenstva v rodinnom podnikaní, kým iné sa viac venujú vzťahu poradenstva v rodinnom podnikaní a súčasnej ekonomickej situácii krajín. Avšak prevažná väčšina autorov konštatuje, že na tomto poli je potrebné urobiť ešte veľa výskumnej práce.

Kniha je cennou príručkou pre všetkých tých, ktorí sa zaoberajú otázkami rodinného podnikania. Z hľadiska multikultúrnej perspektívy zaujme nielen odborníkov – poradcov, ale veľa inšpirácie poskytne aj samotným členom rodinného podnikateľského tímu.

PhDr. Dagmar Kopčanová
VÚDPaP Bratislava, Trnavská cesta 112, 821 02 Bratislava
e-mail: kopcanova@vudpap.sk

Kopčanová, D. (2008). Kaslow, W. Florence (Ed.). Handbook of family business and family business consultation: a global perspective [recenze]. *E-psychologie* [online], 2(3), 68–71 [cit. vložte datum citování]. Dostupný z WWW: <<http://e-psycholog.eu/pdf/kopcanova-rec.pdf>>. ISSN 1802-8853.