

Фамилијарни бизниси и нивно успешно наследување

Материјали за тренинг

Модул Бр. 2

“Транснационални сличности и разлики”



Февруари 2018 година

Подготвено од

Доц. Д-р Тодор Тодоров, доц. Д-р Иван Стојчев,

Д-р Ралица Кузева, д-р Стела Живкова

IPS во UNWE



Резиме на модулот

Модулот за обука "**Транснационални сродности и разлики**" ќе им помогне на учесниците да ги идентификуваат сличностите и разликите во прашањата поврзани со семејниот бизнис низ земјите и културите. Тоа е честа појдовна точка за сите учесници да се редефинираат себеси и да ги позиционираат своите Семејни бизниси на глобално ниво. Овој модул се фокусира на транснационална групна работа и студии подготвени од учесници. Таа има за цел да ги ангажира следните генерации за семејни бизниси да работат со врсници од различни земји и индустрии. Ова е високо искусен модул базиран на релевантните функционалности на платформата за е-учење базирана на Moodle, разработена во рамките на проектот FABUSS.

Клучните точки на модулот се:

- Транснационални и културни разлики во претприемничкото дејствување;
- Транснационални и културни разлики во управувањето со семејниот бизнис;
- Транснационални и културни разлики во лидерството и сукцесијата;
- Работа со транснационални тимови;
- Вештини за анализа и синтеза.

По следењето на овој модул учесниците треба да бидат способни да:

- Идентификуваат заеднички и различни елементи на прашања поврзани со семејниот бизнис низ нациите и културите;
- Да бидат способни да работат во транснационални тимови;
- Доставуваат резултати во определен рок;
- Анализираат ситуации и да решаваат проблеми, следејќи систематски пристап;
- Подготват и изведат презентации.

1

Упатство за учесниците

Модулот за обука "Транснационални сродности и разлики" е структуриран на начин, со што би се поттикнало активно и совесно учество на учесниците во процесот на обука. Со цел да се обезбеди подобро и подлабоко разбирање на заедништвото и разликите во прашањата поврзани со семејниот бизнис низ земјите и културите, се направени истражувања, опишувајќи ситуации од реалниот живот со кој семејните компании се соочиле. Студиите вклучуваат детали кои се наменети да им помогнат на учесниците да ги разберат клучните прашања и поенти релевантни за секој оддел на модулот, содржат краток опис на соодветниот бизнис, идентификација на проблемите и реални решенија.

За да го искористите максимално курсот за обука во "Транснационални сродности и разлики", додека ја истражувате содржината на секциите и студиите на случаи предвидени со неа, учесниците се охрабруваат постојано да се предизвикуваат себеси, поставувајќи прашања како што се:

- Како е опишана ситуацијата поврзана со мојот семеен бизнис и какви мерки ги презедовме / ќе ги преземеме за да се справиме со неа?
- Дали ние како семејство на бизнис веќе се сретнуваме / дали е веројатно дека во иднина ќе најдеме на проблеми, слични на оние што се опишани?
- Ако бев во ситуација слична на онаа опишана во студиите, како би реагирал на предизвиците?
- Кој од алтернативните пристапи за соочување со овие предизвици, предложен во текстот, е посоодветен за мојот семеен бизнис? Зошто?

2

Со прашување и обидување да се најдат одговори на овие и слични прашања, учесниците ќе можат да извлечат паралела помеѓу ресурсите на модулот и нивните сопствени семејни компании, кои ќе послужат за олеснување на процесот на наследување на семејниот бизнис. За поддршка на учесниците во нивните напори, модулот "Транснационални сличности и разлики" нуди голем број на ресурси за понатамошно читање и активности за учење, кои може да се користат за развој на заеднички задачи со други актуелни / потенцијални наследници на семејниот бизнис, организирани во (виртуелни) тимови за време на транснационалните практики и искуства поврзани за семеен бизнис, користејќи платформа за е-учење базирана на Мудл, разработена во рамките на проектот FABUSS.

Вовед во модул

Културните и контекстуалните разлики, без сомнение, имаат сериозно влијание врз релевантноста на општите практики на семејниот бизнис. Семејните деловни практичари се соочуваат со значителни предизвици кои се обидуваат да се натпреваруваат со професионално раководените и подобро финансирани мултинационални претпријатија. Балансирањето на вклученоста на семејството со растот и професионализмот е тешко. Обично, семејните бизниси бараат решенија од нивната заедница врз основа на размена на согледувања за време на социјални настани и настани во заедницата. Единствените културно осетливи решенија во алтернативните региони можат да обезбедат нови начини на помирување на очигледно конфликтните цели.

Семејните бизниси, исто така, можат да се стекнат со водство преку споделување сопствени културно осетливи решенија со семејните бизниси од други региони. Разбирањето на културните аспекти на семејните бизниси исто така може да помогне во формирањето на меѓународни сојузи и партнерства со семејните бизниси од различни култури. Бидејќи институцијата на семејството е многу блиску поврзана со културата, и всушност е основачкиот блок на општествената култура, важно е да се користи објектив што е чувствителен на културата додека ги проценува семејните бизниси и се обидува да развие стратегии и да ги реши предизвиците со кои се соочува. Исто така, од витално значење е семејниот аспект да се вгради во изучувањето на меѓукултурното управување и меѓународниот менаџмент. Тоа е затоа што семејствата и културите се ко-вградени и ги дефинираат културите колку што културата ги дефинира семејствата.

Модулот за обука "**Транснационални сличности и разлики**" настојува да ги обезбеди учесниците на FABUSS работилниците за обука и идните корисници на FABUSS ресурсите со вештини и знаења за да ги идентификуваат заедничките работи и разликите во прашањата поврзани со семејните бизниси во земјите и културите. Овој курс има за цел ангажирање на следната генерација на семејните бизнис лидери да работат со врсници од различни земји и индустрии и да се фокусираат на транснационална групна работа и студии подготвени од учесниците за подобрување на искуството за обука.

3

1. Културни импликации за претприемачко дејствување и управување со семејниот бизнис

Како националната култура се однесува на нивоата на претприемачката активност? Ова прашање е мотивирано од набљудувањата на економистите, социолозите и психолозите дека земјите се разликуваат во нивоата на претприемачката активност. Претприемничките активности се сметаат за важен извор на технолошките иновации и економскиот раст. Затоа, разбирањето на влијанието на националната култура врз претприемништвото е од значителна практична вредност.

Културата се дефинира како збир на споделени вредности, верувања и очекувано однесување.¹ Длабоко вградени, несвесни, па дури и ирационални заеднички вредности ги обликуваат институциите, како и социјалните и техничките системи, кои истовремено ги рефлектираат и зајакнуваат вредностите и верувањата. Културните вредности укажуваат на степенот до кој едно општество го смета претприемачкото однесување, како што е преземањето ризици и независното размислување, да биде пожелно. Култури кои го вреднуваат и наградуваат таквото однесување, промовираат склоност да се развијат и воведат радикални иновации, додека културите што го зајакнуваат конформизмот, групните интереси и контролата врз иднината, најверојатно нема да покажат интерес за ризик и претприемачко однесување.

Земјите значително се разликуваат во нивото на претприемничка активност. Претходните студии доследно покажаа дека земјите со низок и среден БДП обично се посилни во претприемништвото во рана фаза и воспоставено претприемништво за разлика од земјите со висок БДП. Од друга страна, земјите со висок БДП се посилни во претприемништвото со висок раст (веќе успешни претприемништва во кои има повеќе од 20 вработени во изминатите пет години) и високо-иновативното претприемништво (оние кои произведуваат нови производи и нови услуги во однос на нивниот локален пазар и имаат големо влијание) од земјите со низок и среден БДП. Истражувачите ги објаснија варијациите на претприемачката активност меѓу нациите од економскиот развој, институционалната средина и културните вредности.²

Општо земено, постојат две линии на теоретска интерпретација за тоа како културите влијаат на претприемничките активности. **Првиот**, кој во голема мера е вкоренет во психолошката литература, претпоставува дека културата има директна манифестација во однесувањето на луѓето кои припаѓаат на одредена култура. Тоа влијае на личните вредности на поединците и исто така влијае врз нивното однесување. Така, националната култура може да го поддржи или да го попречи претприемачкото однесување на индивидуално ниво. Овој став може да се дефинира како модел на "национална култура - лични вредности - претприемачко однесување". Според ова гледиште, културата што го

поддржува претприемништвото создава повеќе луѓе со претприемачки потенцијал и како последица на тоа, повеќе претприемачки активности. **Вториот**, кој во голема мера се темели на институционалната теорија, претпоставува дека културата, како неформална институција е основа на формалната институција. Формираат формални институции до одреден степен на долг рок. Затоа, во некои земји постојат повеќе адаптивни институционални услови за поддршка на претприемничките активности, како што се слободниот и конкурентниот пазар, јасна заштита на приватната сопственост, отворен и иновативен образовен систем и сл, кои пак произведуваат повеќе претприемачки активности во овие земји. Овој став може да се дефинира како модел "култура - институција - претприемништво".

Регулирана семејна моќ во семејните бизниси

Без оглед на усвоеното толкување на тоа како културните контексти влијаат врз претприемачкото однесување, може да се идентификуваат суштински разлики помеѓу културите и земјите, во врска со управувањето со семејните бизниси и степенот на влијание на семејството врз него. Во оваа насока на размислување, регулираната семејна моќ е идентификувана како еден од основните аспекти, за кој можат да се идентификуваат меѓукултурни разлики меѓу семејните бизниси.

Регулираната семејна моќ се однесува на степенот до кој семејниот бизнис го дефинира обемот и моќта на семејството во управувањето на фирмата, структура која обезбедува заштита од динамиката на семејството. Регулирањето на семејната моќ ја ограничува способноста на семејството да управува со бизнисот врз основа на своите интереси, цели и вредности. Иако семејните бизниси можат да воспостават легитимитет кај клиентите, вработените и инвеститорите преку регулирање на остварувањето на моќта на семејството, регулацијата на семејната моќ варира меѓу културите.³

Така, во земјите од Источна Европа, семејниот бизнис им служи на интересите, целите и вредностите на семејството, но ги регулира членовите на семејството кои ќе вршат поголема или било каква моќ. Примери покажаа дека оние членови на семејството со посилна професионална експертиза и деловни контакти ќе имаат диференцијален глас во управувањето и уделот во сопственост.

Во Латинска Европа доминантна тема е како се нагласува семејната моќ, но е регулирана, за да се поттикне продолжувањето на бизнисот. Како латино-европски пример, од семејните бизниси се очекува да останат во рацете на семејството, па затоа го одложуваат создавањето на одбор, имаат помали одбори и ги избегнуваат независните надворешни директори. Италијанските лидери на семеен бизнис исто така ги маргинализираат активностите на некои членови, со што се намалува веројатноста дека "аутсајдерите" ќе напредуваат во фирмата.

Во Нордиските и Германските култури, тематската анализа откри дека регулирањето на семејната моќ е водено од принцип кој бара целосна посветеност од членовите. Има идентификувани неколку примери на различни членови на семејството кои работат во различни делови на бизнисот, но со концентрирана сопственост и централизирано лидерство. Овие поединци имаат тенденција да развијат учење специфично за семејниот бизнис преку образование и искуство, и често се добро компензирани.

Поконкретно, во Нордиските култури, остварувањето на моќта од страна на семејството е умерено високо. Во помалите семејни бизниси, членовите на семејството често играат улога во управувањето, особено со обезбедување на проверки и рамнотежи. Во поголемите семејни бизниси, разни членови на семејството може да бидат поканети да работат независно во различни делови на семејниот бизнис, иако највисоките лидерски улоги може да им се дадат само на оние кои покажуваат доволно компетентност.

Во Германската култура, регулирањето на моќта во семејните бизниси од страна на семејството, повторно е умерено високо. Иако повеќето семејни бизниси се под ексклузивна контрола на семејството, дури и помалите семејни бизниси се фокусираат на изборот на најдобриот од сите потенцијални наследници. Семејниот бизнис има тенденција да се концентрира само меѓу неколку членови; ова помага да се регулира моќта на целото семејство. Семејните бизниси нудат повисоко ниво на одговорност и надомест на членовите на семејството отколку што има на располагање надвор, но исто така очекуваат членовите на семејството да развијат знаење специфично за семејниот бизнис преку образование и искуство. Сопственоста се раководи од принципот на посветеност, што се смета за активно вклучување на сите сопственици на семејства, без оглед на тоа дали тие имаат позиција во рамките на бизнисот.

Во Англо културите, појавната тема не е само регулирање на моќта на семејството, туку и транспарентноста на оваа регулатива. Свкупно, во Англо регионот, вршењето на власта на бизнисот од страна на семејството има тенденција да биде високо регулирано. Сопственоста е структурирана за да овозможи лесен излез од кој било член на семејството од фамилијарниот бизнис. Можности се вклучени за уделот на акциите да бидат купени од други членови на семејството, или од друг стратешки инвеститор. Во однос на управувањето, акцентот е ставен на членовите на семејствата кои се подготвуваат за потребите на бизнисите, а не на бизнис-креирање позиции за членовите на семејството (на пример, извршување на прекумерна диверзификација, едноставно да се приспособат на членовите на семејството).

6

Практични импликации на културните разлики за семејниот бизнис

Џон Дин, средно ниво на извршен директор на семејна компанија на среден семеен бизнис од Велика Британија, добил задача да посети германски снабдувач во Франкфурт, Германија. Средбата со претседателот на фирмата (Торстен Бекер) била закажана за четврток наутро во 9:00 часот изутрина. По пристигнувањето (10:00 часот), му се обрати на Бекер со неговото име. За време на состанокот, Дин објаснил колку претприемачка е неговата компанија, нагласувајќи како нејзините добавувачи биле охрабрани да бидат подеднакво креативни во развивањето на нови идеи и концепти. Во текот на следниот час, Дин ги презентирал сите детали за постигнувањата на неговата фирма и зошто германската компанија треба да размисли за потпишување партнерство со добавувачи. Конечно, тој му презентирал договор на претседателот за потпис. Дин бил изненаден кога претседателот побарал повеќе време. Откако Дин заминал, тој му телефонираше на својот претпоставен (во Велика Британија), исто така член на семејството, кажувајќи му колку е шокиран и разочаран што не постигнал договор.

За разлика од Англо и Нордиските култури кои се типични култури со "висок ризик", менаџментот на германската култура има тенденција да биде традиционално претпазлив во врска со нови идеи и концепти. Исто така, не испраќајќи висок менаџер, задоцнувањето на состанокот, поздравување на претседателот со неговото име, и туркање на договор се културни грешки што требаше да се избегнуваат.

Извор: *Духот на семејни бизниси: компаративна анализа на англо, германски и нордиски народи*, достапна на: https://scholarworks.qvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1006&context=mgt_articles

Скратени точки на секцијата

Транснационални и културни разлики во претприемничкото дејствување

- ✓ Културата се дефинира како збир на споделени вредности, верувања и очекувано однесување. Културните вредности на тој начин укажуваат на степенот до кој едно општество го смета претприемачкото однесување, како што е преземањето на ризик и независно размислување, да биде пожелно.
- ✓ Општо земено, постојат две линии на теоретска интерпретација за тоа како културите влијаат на претприемничките активности - првиот може да се дефинира како модел на "национална култура - лични вредности - претприемачки однесување", додека вториот се развива околу моделот на "културата - институција - претприемништво" .
- ✓ Значителни разлики можат да се идентификуваат помеѓу културите и земјите, во врска со управувањето со семејните бизниси, а особено со "регулираната семејна моќ" што се однесува на степенот до кој семејниот бизнис го дефинира обемот и моќта на семејството во менаџментот на фирмата.
- ✓ Во Источна Европа, семејниот бизнис им служи на интересите, целите и вредностите на семејството, но ги регулира членовите на семејството кои ќе вршат повеќе - или било каква моќ.
- ✓ Во Латинска Европа, доминантна тема е како се нагласува семејната моќ, но е регулирана, за да се поттикне неподеленото продолжување на бизнисот.
- ✓ Во Нордиските и германските култури, тематската анализа откри дека регулирањето на семејната моќ е водено од принцип кој бара целосна посветеност на членовите.
- ✓ Во Англо културите тековната тема не е само регулирање на моќта на семејството, туку и транспарентноста на оваа регулатива. Генерално, остварувањето на моќта од страна на семејството има тенденција да биде високо регулирано.

2. Транснационални и културни разлики во раководството и сукцесијата

Лидерството и сукцесијата се два поврзани аспекти на семејниот бизнис, каде варијациите во различни култури и земји исто така може да се идентификуваат. Поконкретно, фокусот подолу е ставен на категориите "полово-ориентирани лидери" и "конкурентни наследници". **Раководството поврзано со полот** се однесува на степенот до кој жените членови на семејството играат важна стратешка улога во семејниот бизнис; тие не се само молчливи и невидливи членови во бизнисот. **Конкурентната сукцесија** е поврзана со степенот до кој наследниците мора да ја покажат својата способност да заработат за вработување и лидерство во семејниот бизнис; само родството не го гарантира правото на вработување или привилегијата да ја води фирмата.⁴

Полово-ориентирано лидерство

Во Латинска Европа, промените во поглед на половните лидере се случуваат со значително темпо. До неодамна, широко распространета беше практиката дека синовите обично наследуваат семејните претпријатија. Ќерките вообичаено не ги наследуваат претпријатијата освен ако нивните сопрузи (или браќа) не се одговорни за одредена деловна активност. Уделот на ќерката во наследството не е помал од оној на нејзиниот брат, но вообичаено наследството се состои од недвижен имот, антиквитети, уметнички дела, накит и други инвестиции. Сепак, ова се менува, и многу жени основаа бизниси заедно со своите сопрузи. Во Латинска Европа, законите ги овластуваат сопственичките права на ќерките, но сепак можат да бидат исклучени од меѓугенерациска сукцесија за да го зачуваат наследството на семејството, често и покрај поголемото образование. Меѓу италијанските семејни фирми, на пример, жените првенствено работат во оперативните и поддржувачките улоги и мора да ги докажат своите квалификации како заслужни лидери.

Жените во Нордиските култури се способни да обезбедат лидерски позиции, но се држат до повисоки стандарди и / или мора да направат врска со повеќе ограничени ресурси. Така, жените имаат умерена улога во нордиските семејни бизниси - иако нивната улога е активна, таа најчесто се наоѓа во поддржувачка позиција. Додека нордиските општества се карактеризираат со релативно висока родова еднаквост во формалните арени на општествениот живот (т.е. политиката, законодавството и учеството во работниот живот), родовите нееднаквости постојат и внатре и надвор од овие формално еднакви структури и процеси. Како такви, на ќерките традиционално не им беше давана функцијата извршен директор на семејниот бизнис; таа позиција оди кај нивните сопрузи ако немаат брат. Сè повеќе, на ќерките им се нудат извршни директорски позиции; сепак, од нив се очекува да се докажат со повисоки стандарди од оние што се користат за синовите.

Во Германската и Англовата култура, жените традиционално можат да преземат лидерски позиции, а нивното вклучување се смета за корисно, иако нивните улоги остануваат

структурирани на таков начин што го спречуваат значајното учество. Поконкретно, во германските семејни бизниси жените играат умерено важна улога. Иако ќерките традиционално биле исклучени од сукцесија, сега станува честа појава каде ќерките ја наследуваат сукцесијата, особено во ситуациите кога и таткото и мајката се активно вклучени во семејниот бизнис. Најважните улоги на брачниот другар (сопруга) во семејниот бизнис се оние на доверливиот и советник. Активното учество на жената во семејниот бизнис се смета дека го подобрува социјалниот статус на семејството и го гарантира успехот на фирмата во конкурентна средина. Сопругите имаат тенденција да им помогнат на семејните бизниси да ги следат иновациите, да се обноват и да станат по професионални, помагајќи да отворат нови домени и можности.

Жените во Англо семејните бизниси имаат прилично активна лидерска улога, особено ако се компетентни и заинтересирани да учествуваат во семејниот бизнис. Ќерките, најверојатно, ќе добијат еднакви права на семеен имот, дури и ако се присутни синови. Во принцип, тие исто така имаат еднакви права да учествуваат во управувањето со семејниот бизнис. Нив им се нудат високи менаџерски позиции и им е дозволено независно одлучување, без потреба да пријавуваат кај некој машки членови. Меѓутоа, во пракса, улогите може да останат структурирани на машки начин, што го прави неприфатливо за многу ќерки активно да бидат ангажирани во семејните бизниси на високи позиции. Како сопруги, жените честопати помагаат во развивањето на деловните системи и се грижат за своите семејства да го минимизираат конфликтот за пренесување на улога, барајќи поголемо раководство на тимот, помали хиерархии и подобрена комуникација. Ова е потребно бидејќи семејството навлегува во работниот животот на жените, додека работата се прелева во семејниот живот на мажите. Како такви, жените гледаат на повисоко ниво на конфликт помеѓу работата и семејните одговорности во семејните бизниси.

10

Во Источна Европа жените активно учествуваат во лидерски улоги, но се соочуваат со значителна конкуренција од машките членови кои се обидуваат да го преземат. Ќерките, како и синовите, честопати помагаат на неплатена основа и исто така може да го преземат бизнисот. Жените може да преземат супериорна лидерска улога ако се пообразовани од своите сопрузи или пак можат да преземат улога на лидерство ако се образовани исто како и нивните сопрузи.

Конкурентна сукцесија

Културите се разликуваат во смисла на тоа колку е конкурентен процесот за избор, негување и унапредување на лидерите. Во Источна Европа, семејните фирми обично обезбедуваат вработување за членовите на семејството, а семејната патријархија е доминантен принцип. Во Источна Европа, многу основачи би сакале да ги предадат своите

бизниси на своите деца, па затоа наследниците учат за бизнисот преку различни улоги за поддршка и доброволни услуги во нивните рани години.

Во Нордиските култури, меѓугенерациската сукцесија има тенденција да биде умерено конкурентна. Од наследниците се очекува да се подготват преку образование, да бидат социјализирани во мрежите на семејниот бизнис и да ја покажат својата компетентност преку работа во рамките на семејниот бизнис. Сè повеќе, на наследниците им е дозволено да учествуваат во донесувањето на важни одлуки се со цел да бидат повеќе ангажирани. Сукцесијата обично се пренесува на синот, и ако не постои син, тогаш зетот може да стане наследник.

Во Германската култура, меѓугенерацискиот процес на сукцесија има тенденција да има умерено високо ниво на конкурентност. Наследниците се охрабруваат да преземат специјализирани академски курсеви и практиканство во области поврзани со семејниот бизнис и да работат неколку месеци во други компании на национално и на меѓународно ниво, со цел да научат нови идеи и да донесат иновативни знаења за семејниот бизнис. Иако сопственоста може да биде пренесена на сите браќа и сестри на егалитарен начин (и повеќе генерациски членови на семејството може да бидат ангажирани во бизнисот), во повеќето случаи има само неколку сопственици. Во семејните бизниси што ги водат мажи, сукцесијата обично му се предава на машкото дете; но може да се спроведе надворешна продажба или откуп за управување, особено кога финансиските ограничувања го ограничуваат интересот на членовите на семејството во бизнисот. Човечкиот капитал на фирмите на германските семејства често се стекнува во детството како нуспроизвод од растење и тоа се пренесува преку сукцесија.

11

Во Англо регионот, процесот на меѓусебно наследство има тенденција да биде конкурентен. Наследниците се подготвуваат преку образование и работно искуство или во рамките на семејниот бизнис или во друг надворешен бизнис. Достапноста на поединец кој има намера да стане наследник и лидер во семејната фирма е еден од најдобрите претпоставки дека тој / таа всушност ќе го стори тоа. Меѓутоа, поентата е дека потомците на семејните бизниси на Англо регионот обично имаат опции и тоа; тие ретко се обврзани - или се обврзани - да се приклучат на семејната фирма. Критериумите за сукцесија се јасно наведени, а наследниците мора да покажат компетентност за да заземат лидерство. Претходниците го пренесуваат своето знаење за водење на семејниот бизнис на наследниците и доделуваат одговорности во согласност со компетентноста и интересот на разни членови на семејството. Од претходниците се очекува постепено да се повлечат од семејните деловни работи, бидејќи наследниците учат и стекнуваат знаења за тие работи.

Зајакнување на жените: Клучот за постигнување позитивни промени

Невообичаено за Каролина Луберс е тоа што нејзиниот семеен бизнис доаѓа од двете страни. Изработка на челик од нејзиниот татко, и хотел и гостопримство од нејзината мајка. И двете страни ја инспирираат во бизнисот.

"Мајка ми беше единствената ќерка во семејство од седум, па затоа таа беше навикнати на многу машки животно, токму од нејзиното детство. Таа е многу силна личност, како и многу мои други женски роднини, па затоа нашето семејство никогаш немаше проблеми со женското раководство. Многу е нормално и природно за жените да бидат одговорни и никогаш не сум почувствувала дека тоа што ќе сум жена ме спречува на било кој начин да го менаџирам деловниот бизнис еден ден. Но женското раководство е различно од машката лидерство. Мајка ми ми раскажуваше како кога почнала да работи таа била единствената жена меѓу многу мажи. Работите се променети од тогаш, но мислам дека жените се уште треба да најдат свој лидерски стил и да имаат доверба да го спроведат тоа. Една од работите што сакам да ја направам, лично, е да ги инспирирам жените да го направат тоа, и внатре во нашата фирма, и надвор. Дел од тоа е да се прифати дека е добро мажите и жените да имаат различни цели и приоритети во животот. Не подобро, само поразлично "

Каролина ја започнала својата кариера надвор од семејниот бизнис, избирајќи да се стекне со искуство во странство во друга индустрија, пред да се врати во нејзиниот семеен секторот. Таа работела за Хилтон во Италија. Таа потоа станала маркетинг менаџер во нејзината семејна фирма, хотелот Театар Фиџи во холандскиот град Зеист, каде што сега има улога во семејниот одбор, како и нејзин самиот бизнис со социјални претпријатија. "Кога се придружив на семејниот бизнис, еден од моите најголеми предизвици беше да го задржам професионалниот однос со моето семејство и да се осигурам дека ќе ги задржиме нашите приватни проблеми надвор од донесувањето на одлуките за бизнисот. Но, тоа не е секогаш лесно: балансирањето на личните и професионалните проблеми е тешко за мене, бидејќи сум страстна, ангажирана и амбициозна, и сакам да постигнам резултати, но исто така сум член на семејството, и чувствувам чувство на одговорност и посветеност кон нив. Сето тоа е за поставување на вистинските граници "

Дигиталната технологија го трансформира секторот за одмор и гостопримство - започна со онлајн резервација, па следеше TripAdvisor, а сега, со доаѓањето на AirBnB, се менува целиот бизнис модел. Технологијата можеби го менува начинот на кој хотелот Theatre Figi ги достигнува своите клиенти, но неговите вредности и принципи се исти како што отсекогаш биле. "Имаме среќа во тоа што можеме да го земеме долгото гледиште и да се фокусираме на профитабилноста на фирмата на долг рок. И во исто време, мислам

дека секој семеен бизнис треба да има за цел да се открие себеси со секоја нова генерација - да ги задржи основните вредности, но да ги прилагоди своите производи или услуги на она што го сака пазарот. Ние исто така имаме силна социјална совест како семејство, и тоа е она што ме инспирираше да работам со индустријата за какао за да помогнам да се постигне поодржлив производствен систем и синџир на набавки. Вршењето на овој бизнис на светска скала ми покажа уште еднаш колку е важно раководството на жените. Заедно со невладина организација, поставувам интернационална мрежа на жени кои работат во бизнисот за какао и чоколадо. Бидејќи зајакнувањето на жените е, и отсекогаш било, најдобриот начин да се остварат вистински, позитивни промени ”.

Извор: Големи очекувања: Следната генерација лидери на Семејниот бизнис, достапни на: <https://www.pwc.com/qx/en/family-business-services/publications/assets/next-gen-report.pdf>

Скратени точки на секцијата

Транснационални и културни разлики во раководството и сукцесијата

- ✓ **Раководството поврзано со половите** се однесува на степенот до кој жените членови на семејството играат важна стратешка улога во семејниот бизнис; тие не се само молчливи и невидливи членови во бизнисот.
- ✓ Во Латинска Европа, родовата промена се случува и тоа со значително темпо. До неодамна, широка распространета практиката беше синовите да ги наследуваат семејните претпријатија.
- ✓ Жените во Нордиските култури можат да обезбедат лидерски позиции, но од нив се бараат повисоки стандарди и / или мора да направат нешто повеќе со ограничени ресурси.
- ✓ Во Германските и Англиските култури, жените традиционално можат да ги преземат лидерските позиции, а нивното вклучување се смета за корисно, иако нивните улоги остануваат структурирани на таков начин што го спречуваат значајното учество.
- ✓ Во Источна Европа жените активно учествуваат во лидерски улоги, но се соочуваат со значителна конкуренција од машките членови кои се обидуваат да ги преземат.
- ✓ **Конкурентната сукцесија** е поврзана со степенот до кој наследниците мора да ја покажат својата способност за вработување и лидерство во семејниот бизнис; само родството не го гарантира правото на вработување или привилегијата за водење на фирмата.
- ✓ Во Источна Европа, многу основачи би сакале на крајот да ги предадат своите бизниси на своите деца, па наследниците учат за бизнисот преку различни улоги за поддршка и волонтерски услуги во нивните рани години.
- ✓ Во Нордиските култури, од наследниците се очекува да се подготват преку образование, да бидат социјализирани во мрежите на семејниот бизнис и да ја демонстрираат својата компетентност преку работа во рамките на семејниот бизнис.
- ✓ Во Германските култури наследниците се охрабруваат да преземат специјализирани академски курсеви и практика во области поврзани со семејниот бизнис и да работат неколку месеци во други компании на национално и меѓународно ниво со цел да научат нови идеи и да донесат иновативни знаења за семејниот бизнис.
- ✓ Во Англо регионот, интегенерациониот процес на сукцесија има тенденција да биде конкурентен. Наследниците се подготвуваат преку образование и работно искуство или во рамките на семејниот бизнис или надвор од него.

3. Работа со транснационални тимови

Семејните бизниси ја докажаа својата способност да ги искористат глобалните економски можности и успешно да се развиваат на **меѓународните пазари**. Според петтото издание на Европскиот семеен бизнис барометар⁵, 76% од европските семејни бизниси работат во странство. Иако изборот на семејни фирми да влезат на нови пазари е одреден од можностите и потребите на бизнисот, и нема многу врска со тоа што е во сопственост на семејството, постојат некои уникатни карактеристики во начинот на кој тие одат за тоа.

Флексибилноста и агилноста им овозможуваат на семејните бизниси да ја искористат глобализацијата и да бараат можности надвор од домашниот пазар. Додека одлуките се преземаат брзо, темпото на имплементација не секогаш оди брзо и затоа семејните компании обично се повнимателни при преселувањето во странство. Исто така, семејните бизниси се потпираат многу на локалните партнери и семејните мрежи. Да се биде во "круг на добар углед" значи дека тие можат лесно и брзо да воспостават контакти во различни земји каде што сакаат да вршат бизнис. Ако некоја семејна компанија сака да ги "тестира водите", најпрво може да побара "доброволци" од семејство, пред да се сврти кон локалните таленти за раковоцво со локалните гранки. Друга уникатна карактеристика е изборот на пазарот. Малите и средни семејни претпријатија често преферираат пазари кои се комплицирани за големите мултинационални компании. Во такви случаи, стратегијата на компанијата е да се натпреварува на пазари кои се непривлечни за мултинационалните компании. Така, овие пазари се интересни за семејните компании кои сакаат да одат глобално, бидејќи нема големи фабрички производители, кои едноставно немаат флексибилност за тој пазар.

Одењето во странство води кон културна разновидност во рамките на семејните бизниси, што создава предизвици за групна работа. Меѓутоа, кога ефикасно се управува, културно разновидните тимови ги надминуваат културно хомогените. Културната разновидност ја зголемува веројатноста за конфликт на вредности, разлики во донесувањето одлуки, комуникациски бариери, стереотипи и пристрасност. Овие предизвици ја загрозуваат интеграцијата и кохезијата на тимовите, негативно влијаат врз перформансите на групата. Исто така, во тимови со повеќе членови кои споделуваат слична културна позадина, разликите меѓу нас и против нив создаваат дефектни линии или подгрупи.

Но, на другата страна, културно разновидните тимови имаат пристап до поголема разновидност на мисла која може да го подобри квалитетот на одлучувањето, креативноста, иновациите и решавањето на проблемите. Културно разновидните тимови, исто така, можат подобро да ги разберат потребите и грижите на различните групи на потрошувачи и другите чинители. Менаџерите и членовите на мултикултурните тимови можат да го намалат ризикот од тензии и грешки кои ги развиваат и отклучуваат

стратешките потенцијали на културната разновидност, преку вработување на осум клучни практики: создавање заеднички норми; зголемување на експлицитна комуникација; поттикнување на пријателства; поттикнување на размена на информации; зајакнување на групниот идентитет развој на културна интелигенција; спроведување редовни ревизии на напредок; и управување со конфликт соработка.

Заеднички норми

Културно хомогените работни групи се потпираат на заеднички претпоставки и норми за координирање на нивното однесување. Заедничкото разбирање исто така ја поттикнува довербата и интимноста помеѓу членовите на групата. Но, кога интеракцијата меѓу културите, разликите во јазикот, невербалните знаци и нормите во однесувањето, многу е потешко да се создаде споделено значење, придонесувајќи кон недоразбирања, комуникациски дефекти, конфликти, фрустрации и недоверба.

Позитивното функционирање на мултикултурниот тим бара развој на една заедничка групна култура. Клучниот чекор во создавање на групна култура е да ги вклучи членовите во истражување на нивните културни сличности и разлики, посветувајќи особено внимание на разликите кои директно влијаат врз групните процеси. Тие вклучуваат комуникација (висок контекст наспроти низок контекст, е-мејл наспроти телефонски повик), донесување одлуки (индивидуални наспроти група), распоред (флексибилен наспроти цврстиот), надзор (автономна наспроти директива) и разрешување конфликти (конкурентни наспроти соработка). Културната разузнавачка обука со искусен “олеснувач” може да ја зголеми свеста за меѓуетничките културни ориентации.

16

Експлицитна комуникација

Културните претпоставки вклучуваат неискажани очекувања за тоа што треба да се случи во одреден контекст. Во мултикултурни средини, конфликтните претпоставки за начинот на толкување и реагирање на настани може да доведат до фрустрација, конфузија и несогласување. За да се избегне ова, менаџерите и членовите на мултикултурен тим мора да се фокусираат на експлицитни имплицитни претпоставки. Целите, улогите, одговорностите, меѓузависностите, распоредот и групните процеси мора јасно да се комуницираат во писмена и вербална форма на заеднички јазик - најчесто деловен англиски јазик. Користењето на слики и графикони, исто така, може да биде корисно кога има голем број на луѓе кој го зборуваат само својот мајчин јазик.

Јазичните бариери исто така ја зголемуваат веројатноста за недоразбирања меѓу членовите на мултикултурните тимови. Луѓето кој го зборуваат својот мајчин јазик мора да забават и да зборуваат јасно, без употреба на колоквијализми, идиоми или кратенки кога се во интеракција со членовите на тимот кој тој јазик не е нивен мајчин јазик. Препознавањето

на клучните точки усно и во писмена форма и со цел да се разјасни разбирањето, им помага на сите членови на тимот да се осигураат дека нивната порака е правилно разбрана од другите членови.

Културните разлики во преференциите за користење на различните начини на комуникација, исто така, можат да предизвикаат конфузија и тензија во мултикултурните тимови. Може да биде корисно да се постават прописните протоколи во врска со типовите на комуникација - кога треба да се користат директни разговори, теле-конференции, телефонски или е-пошта, или кога треба да има сс или всс на е-маил пораката. Комуникациските протоколи се особено важни за виртуелните тимови.

Пријателства

Довербата помеѓу членовите на тимот предвидува споделување на информации, што е од суштинско значење за функционирањето на групата и перформансите. Довербата има две компоненти: доверба базирана на ефектив и доверба базирана на когнитив. Афективната доверба е емоционална и се формира како резултат на чести позитивни интер персонални интеракции каде што поединците споделуваат лични информации. Когнитивната доверба се развива од демонстрација на компетентност. Постојат крос-културни разлики во степенот до кој е важно прашањето засновано на афективни или когнитивни. Во културно разновидни работни групи, важно е да се промовираат двата вида на доверба за да се земат предвид овие разлики.

17

Афективната доверба ја подобрува интимноста и отвореноста. Кога членовите на групата развиваат ефективна доверба, тие се помалку загрижени за изложување на нивните слабости или пропусти и помалку се сомневаат во намерите на другите членови. Афективната доверба го намалува ризикот од грешки и го промовира отвореното споделување на знаењето и идеите. Поттикнувањето на довербата базирана на афекти преку градење лични односи треба да биде фокус на менаџерите на мултикултурните тимови.

Развивањето на доверба базирана на афекти може да биде уште потешко за виртуелните тимови, бидејќи можностите за интеракции лице во лице се помалку. Менаџерите на виртуелни групи треба да настојуваат да создадат намерни моменти за социјална интеракција, како што се планирање на неструктурирано време на почетокот на состаноците за дискусија на слободна тема, и инвестирање во практики за мобилност на таленти, како што се ротации на работа или краткорочни задачи. Виртуелните комуникациски технологии кои симулираат комуникација лице во лице можат да ги надминат некои од проблемите на комуникација и интеграција кои влијаат на виртуелните групи, но тие не се совршена замена за директна интеракција.

Споделување информации

Со оглед на тоа што развојот на доверба базирана на афекти вклучува зајакнување на меѓучовечките пријателства, градењето когнитивна доверба вклучува иницијативи кои промовираат споделување на знаења за вештините и искуството на членовите на тимот. Во мултикултурни тимови, а особено во виртуелните, оваа информација може да остане скриена, освен ако не се направат напори за да се истакне. Еден начин да го направите ова е да побарате од членовите на тимот да ги споделат своите кратки биографии со други членови на тимот. Менаџерите исто така можат да ја зголемат вредноста на секој член со тоа што ќе го истакнат уникатниот придонес што секој поединец го носи во тимот и со поврзување на членовите со други членови кои поседуваат вештини и знаења кои можат да им помогнат во нивната улога.

Зголемувањето на групното знаење за вештините, искуствата и знаењето на членовите ја зголемува ефикасноста на тимот, бидејќи поединците знаат каде веднаш да се обратат за помош и кој е најдобро поставен да преземе одредена задача.

Идентитет на групата

Со подобрување на комуникацијата и довербата меѓу членовите на групата, раководителите на мултикултурни тимови можат да го намалат ризикот од грешки со употреба на техники за зајакнување на групниот идентитет. Создавањето на сеопфатен групен идентитет ги уништува подгрупите, и создава категоризација. Менаџерите можат да го зајакнат групниот идентитет со нагласување на целите на групата и меѓу зависноста на членовите на групата за успешно постигнување на тие цели и со засилување на пораки во редовни интервали.

Ризикот од слаб групен идентитет е поголем за виртуелните тимови. Членовите на групата надвор од главната канцеларија може да се чувствуваат исклучени, неценети и дека немаат толку многу моќ како членовите кои се наоѓаат во седиштето. Спротивно на тоа, членовите на главната канцеларија може погрешно да сфатат дека крајбрежните членови не придонесуваат. Менаџерите можат да го подобрат вклучувањето и да ја намалат нерамнотежата на моќта преку редовни контакти со членовите на оф-шор тимот, вложувајќи напори да ги разберат локалните услови кои би можеле да го инхибираат нивниот придонес кон тимот, офшор канцелариите да бидат вклучени во важни одлуки, редовни повратни информации и потврда за нивните придонеси и достигнувања за пошироката група. Како и претходно, распоредот за комуникација треба да се приспособи за различни временски зони и треба да се ротира ако е неопходно, така што ниту еден член на групата не е непропорционално обесправен во групните комуникации.

Културно разузнавање

Истражувањата покажуваат дека културната интелигенција ја подобрува кохезијата на групата, интеграцијата и довербата и го поддржува формирањето заеднички вредности на групите во мултикултурните тимови. За возврат, поголема доверба и кохезија ја зголемува размената на идеи и информации, ја подобрува креативната соработка и ги подобрува перформансите на групата. Покрај тоа, културната интелигенција ги подобрува односите со различни партии надвор од тимот. Со зголемување на мрежниот досег и разновидност, културната интелигенција ја зголемува веројатноста за вклучување на партии кои ги поседуваат знаењата, вештините, контактите и ресурсите потребни за оптимални групни перформанси.

Преземање редовни оценки за напредокот

Менаџерите на културно разновидни тимови треба редовно да се проверуваат со групата за да го проценат задоволството на членовите, како и перформансите. Менаџерите треба да бараат проблеми во координацијата, односите и размената на информации.

Кооперативно управување со конфликти

Со стимулирање на разновидноста на мислата, дебатата на работното место ја зголемува широчината на решенија достапни за решавање на проблемите, промовира повеќе критична обработка на информации во процесот на донесување одлуки и ја стимулира иновацијата и креативноста. Сепак, не сите конфликти на работното место се позитивни за резултатите на групата. Истражувањата покажуваат дека додека конфликтот со задачи - несогласувања околу распределбата на ресурсите, практиките или идеите - ја олеснува работата на групата, конфликтот во однос - разликите што се однесуваат на личните преференции и интерперсоналните стилови - негативно влијае на перформансите на групата. Отклучувањето на вредноста во разновидноста на мислата бара присуство на конфликт на задачи, но отсуство на релациски конфликт.

Управување со културно разновидни работни групи

Германскиот производител водеше преглед на својата стратегија за глобална работна сила. Фирмата идентификуваше значителни празнини во стекнувањето и задржувањето на квалификуваните инженерски таленти, особено во оф-шор пазарите. Како дел од прегледот, претставници од канцеларии во Германија се поврзуваа со колегите во Кина, Индија, Кореја, Мексико, Шведска и САД. Германците побараа од нивните офшор колеги да подготват детални извештаи за нивните пазари во однос на постојниот инженерски талент, стапки на осипување, недостиг од предвидувања, состојбата на локалните пазари за регрутирање, финансиско влијание и препораки за справување со јазот во квалификувани инженерски таленти, локално и од глобална перспектива.

Шест недели во прегледот, тензиите беа високи и комуникацијата се распадна. Германците најдоа грешка во бројките пријавени од страна на Корејците и испратија е-пошта до целата група истакнувајќи ја грешката. Корејците беа вознемирени од јавните критики на Германците, кои значително ги засрамија пред другите соработници. Тие реагираа со повлекување на пристапот до луѓе и информации.

Шведските делегати пронашле грешка во тешката работа на своите Индиските колеги и го споделија проблемот со водачкиот врв на германската група. Шефот на индиската група, кој со години бил со компанијата, се навредил на приговорот на Швеѓаните. Со тоа што нивните загрижености директно ги споделиле со германското водство, Швеѓаните не го почитуваа неговото искуство и мандат, за кој веруваше дека му даваше стаж во рамките на глобалната група и почит од помалку искусни колеги.

Германците се восхитуваа на точноста и деталите на податоците објавени од страна на кинезите, но беа загрижени поради недостатокот на наративни препораки за тоа како да се справи со иницијативата за талент на инженерите на нивниот пазар. Водечката група заклучи дека нивните кинески колеги се неискусни во планирањето на работната сила. За време на групни конференциски повици, кинеските колеги ретко придонесоа нивни идеи. Германците не успеаја да разберат дека Кинезите помалку зборуваат на вербален и пишан англиски јазик од другите членови на групата, и иако кинеските членови имаа валидни сугестии за подобрување на нафтоводот за инженерски талент во Кина и исто така и на глобално ниво, но на нив им беше непријатно за споделување на нивните предлози поради страв од не можејќи правилно да ги изразат своите идеи на англиски јазик. Американците им предложиле неколку решенија на кинезите. Иако кинеските членови се сомневаа дека овие предлози ќе бидат ефективни на нивниот пазар, тие учтиво кимнаа со главата на Американците, не сакајќи да го влошат конфликтот што го забележале во групата.

Американците и Германците се пожалиле меѓу себе за Мексиканците. Чувствуваа дека нивните мексикански колеги беа неефикасни и дезорганизирани – постојано менувајќи го времето за состаноци, прекорачувајќи го рокот и одвојувајќи се за да разговараат за други предмети. Лидерот на германската група испрати е-мејл до лидерот на мексиканската група, барајќи од него да се држи до агендата за средби. Мексиканците сметаа дека германскиот лидер е груб да ги критикува, а исто така не им се допадна начинот на кој Американците и Германците побрзаа да дискутираат за бизнисот пред да ги запознаат - Мексиканците ги сметаа членовите на групата за непријателски настроени кон нив и не им веруваа.

Извор: Најдобри практики за управување со културно-разновидни работни групи, достапни на: <https://cultureplusconsulting.com/2016/06/11/best-practices-for-managing-culturally-diverse-workgroups/>

Скратени точки на секцијата

Работа со транснационални тимови

- ✓ Семејните бизниси ја докажаа својата способност да ги искористат глобалните економски можности и успешно да се развиваат на меѓународните пазари.
- ✓ Според петтото издание на Европскиот семеен бизнис барометар на КПМГ, 76% од европските семејни бизниси работат во странство.
- ✓ Иако изборот на семејни фирми има малку врска со тоа што е во фамилијарна сопственост, постојат некои уникатни карактеристики во начинот на кој тие одат околу тоа, како што се: а) да бидат попретпазливи при преселувањето во странство; б) потпирајќи се на семејни мрежи при истражување на нови меѓународни пазари; и в) често претпочитаат пазари кои се комплицирани за големите мултинационални компании.
- ✓ Одење во странство води кон културна разновидност во семејните бизниси, што создава предизвици за групна работа. Меѓутоа, кога ефикасно се управува, културно разновидните тимови ги надминуваат културно хомогените.
- ✓ Културната разновидност ја зголемува веројатноста за вредни конфликти, разлики во донесувањето одлуки, комуникациски бариери и стереотипи и пристрасност. Овие предизвици ја загрозуваат интеграцијата и кохезијата на тимовите, негативно влијаат врз перформансите на групата. Исто така, во тимови со повеќе членови кои споделуваат слична културна позадина, разликите меѓу нас-нив создаваат дефектни линии или подгрупи.
- ✓ Но, на другата страна, културно-разновидните тимови имаат пристап до поголема разновидност на мисла која може да го подобри квалитетот на одлучувањето, креативноста и иновациите и решавање на проблемите.
- ✓ Културно разновидни тимови, исто така, можат подобро да ги разберат потребите и грижите на различните групи на потрошувачи и другите засегнати страни.
- ✓ Менаџерите и членовите на мултикултурните тимови можат да го намалат ризикот од тензии и грешки кои го развиваат и отклучуваат стратешкиот потенцијал на културната разновидност, преку вработување на осум клучни практики: создавање на заеднички норми; зголемување на експлицитна комуникација; поттикнување на пријателства; поттикнување на размена на информации; зајакнување на групниот идентитет развој на културна интелигенција; спроведување редовни ревизии на напредок; и управување со конфликт соработка.

4. Анализарачки и синтезавски вештини

Анализата и синтезата на термините доаѓаат од (класична) Грција и буквално значат "да се олабават" и "да се соберат" соодветно. Овие термини се користат во најсовремени научни дисциплини - од математика и логика до економијата и психологијата - за да се означат слични истражни постапки. Општо земено, анализата е дефинирана како постапка со која се разградува интелектуална или суштинска целина во делови или компоненти. Синтезата е дефинирана како спротивна постапка: да се комбинираат одделни елементи или компоненти со цел да се формира кохерентна целина.

Анализа го раздвојува проблемот што го разгледувате за да го разберете секој поединечен дел. Анализата е како да се земе веќе завршена загатка или да се раздвои хемиско соединение за да се разгледаат поединечните компоненти што го сочинуваат тоа соединение. Целта е да се погледне на индивидуалните парчиња кои ја сочинуваат целината.

Синтезата, од друга страна, комбинира повеќе извори или идеи во целина, со цел да ги разбере споделените квалитети помеѓу секој поединечен дел. Оттука, синтезата е всушност спротивна на анализата: тоа е како земање индивидуални парчиња и нивно спојување заедно за да се направи цела загатка или комбинирање на хемикалии за да се создаде ново соединение.

23

Анализа и синтеза, секогаш одат рака под рака; тие се надополнуваат еден со друг. Секоја синтеза е изградена врз основа на резултатите од претходната анализа, и секоја анализа бара последователна синтеза со цел да ги потврди и поправи своите резултати. Од друга страна, постојат важни ситуации во кои еден метод може да се смета за посоодветен од другиот.

И анализата и синтезата, заедно со евалуацијата, често се вели дека претставуваат критично (исто така познати како "аналитичко") размислување. Вториот може да се дефинира како процес на утврдување на автентичноста, точноста или вредноста на нешто; се карактеризира со способност да бара причини и алтернативи, да ја согледа вкупната состојба и да го смени погледот врз основа на докази.⁶ Аналитичкото размислување дава способност за брзо и ефикасно решавање на проблемите. Тоа подразбира методичен пристап од чекор-по-чекор кон размислување кое им овозможува на луѓето да ги срушат комплексните проблеми во единечни и управливи компоненти се со цел да се решат. Овој пристап може да биде лесно скроен за да одговара на потребите на семејните бизниси, без оглед на нивните културни специфики, во ситуации кога тие се соочуваат со предизвици од различни видови, поврзани со сукцесијата.

Практични предлози за тоа како да размислуваате аналитички

Аналитичкото размислување следи систематски пристап кон решавање на проблемите и како процес може да се распадне во следните фази:



Извор: Проект FIERE, Целосен прирачник за учениците (2015)

Слика 1. Фазите на аналитичко размислување кои се користат во процесот на решавање на проблемите

24

Фаза 1. Дефинирање на проблемот

Проблем е ситуација која се оценува како нешто што треба да се исправи – имплицира дека држава на "целост" не постои. Важно е да бидете сигурни дека некој ќе го реши вистинскиот проблем. Основните концепти за дефинирање на проблемот што треба да се земи во предвид се:

- Дефинирањето на проблемот јасно го подобрува фокусот - го движи аналитичкиот процес.
- Добивањето на јасно дефиниран проблем - започнувајќи со концептуална дефиниција и преку анализа (корелација, анализа на влијанија, итн.), Некој го рефлектира и редефинира проблемот во однос на проблемите.

Фаза 2. Формулирање на хипотези

Хипотезата е привремено објаснување за набљудување што може да се тестира (т.е. да се докаже или да се оспори) со понатамошни испитувања. За формулирање на хипотезата

треба да се започне на крајот, да се пронајде решение за проблемот, односно "хипотезирање". Исто така, помага да се изгради патоказ за приближување кон проблемот. Основните концепти во формулирањето на хипотезата што вреди да се спомене вклучуваат:

- Хипотезите може да се изразат како можни основни причини за проблемот.
- Прекинувањето на проблемот во клучните делови (основни причини) може да помогне да се формулираат хипотезите.

Фаза 3. Собирање на факти

Оваа фаза е за акумулирање на значајни информации што се квалитативни (стручни мислења) или квантитативни (мерливи резултати) до одлуките на еден. Собирањето релевантни податоци и информации е критичен чекор во поддршката на анализите потребни за докажување или негирање на хипотезите. Основните концепти што треба да се земат предвид се следниве:

- Знаеш каде да копаш.
- Знаење како да се филтрира преку информации.
- Знаење како да се потврди со работи што се случиле во минатото.
- Знаејќи како да ги применат работите што се однесуваат на проблемот кој треба да се реши.

25

Фаза 4. Спроведување на анализата

Како што веќе беше опишано погоре, ова е процес на решавање на проблем преку примена на знаење и разни аналитички техники. Анализа на фактите е потребна за да се докажат или да се оспорат хипотезите, а тоа обезбедува разбирање на проблемите и причината за неговото постоење. Основните концепти во спроведувањето на анализата вклучуваат:

- Општо е подобро да се трошат повеќе време за анализа на податоците и информации, наспроти нивното собирање. Целта е да се најдат траги кои брзо ја потврдуваат или одбиваат хипотезата.
- Анализа на главни причини, приказна и анализа на полето на сила се некои од многу аналитички техники кои можат да се применат.

Фаза 5. Развивање на решението

Решенијата се конечни препораки за решавање на проблемот, врз основа на резултатите од тестирањето на хипотезите. Решенија се она што луѓето и / или компаниите, кои се наоѓаат во тешки ситуации конечно се обидуваат да ги добијат. Основните концепти за развивање на решение што треба да се земат во предвид се:

- Важно е да се осигура дека решението одговара на крајниот корисник - решенијата се бескорисни ако не можат да се имплементираат.
- Вклучување на вистински пример преку решение, ако е можно, е ефикасен начин за тестирање на ефикасноста и одржливоста на решението.

Совети за подобрување на аналитичкото размислување

Да се биде способен за аналитичко размислување е една од најважните вештини што секој возрасен човек може да ја поседува, и како и многу други вештини, таа е изненадувачки лесна за учење. Подолу се презентирани неколку предлози кои може да ги искористите за да станете аналитички мислител и подобро да ги разберете важните концепти, дебати и прашања.

Користење мисловни експерименти за испитување на концепти

Експериментите со мислата се одлични логички алатки за испитување на ситуација или аргумент во целост. Додека некои мисловни експерименти ги поттикнуваат луѓето да донесат заклучок, некои се дизајнирани да ги задржат да ги погодат и не можат да се "решат" во целост.

Експериментите со теорија се движат од филозофски до практични. Пример за мисловен експеримент е хипотетизирање на начинот на кој би реагирал во одредена ситуација со ограничени опции и резултати.

26

Избегнување на зависност од инверзно расудување

Обратно размислување го користи спротивното од вистинската изјава за да одговори на прашање или хипотетичка ситуација. На пример, оригинална изјава може да биде: "Ако додадете сол на оброкот, вкусот на оброкот ќе се смени".

Оваа изјава е сосема логична и точна. Впрочем, ако додадете сол на оброк, неговиот вкус се менува. Сепак, инверзна изјава гласи—"Ако не додадете сол на оброкот, неговиот вкус нема да се промени"— не е логична или точна.

Ова е затоа што постојат многу начини за менување на вкусот на оброк. Додавањето шеќер, на пример, ќе го измени вкусот. Обратно размислување може да биде ефективна логичка алатка во одредени ситуации, но тоа е опасна логичка заблуда ако се потпираме на неа.

Инверзните изјави се само еден вид логичка заблуда. Други тврдења вклучуваат дека одреден исход е вистина бидејќи не може да биде нејасен и да се заклучи аргументот пред да се објасни.

Проверка на факти со користење на различни извори

Факти, бројки и статистика може да се манипулираат и да се модифицираат за да се покаже некое мислење или тренд. Од селективните предрасуди за намерно манипулирање, и безбројот начини на кои може да се изманипулира со фактите, од суштинско значење е да се провери точноста.

Еден од најважните аспекти на аналитичкото размислување е способноста да се најде најдобриот начин за собирање факти и бројки. Од анкетите на јавното мислење до графикони базирани на јавни податоци, многу броеви не се толку точни колку што изгледаат оригинално.

На пример, една анкета за контроверзно општествено прашање може лесно да се преклопи во една или друга насока со избирање на пристрасна публика. Една анкета на прашањето "Дали велосипедските ленти треба да се изградат на сите улици?", ќе добиеме поинаков одговор од публиката на велосипедисти, за разлика од публиката на возачите.

Кога луѓето ќе се соочат со аргумент кој силно се потпира на факти и бројки, тие треба да го разгледаат изворот на овие статистики и како се собирале. Значаен фактор може да биде откриен во дата колекцијата или прашањата кој се користеле врз испитаниците кој насочуваат на неправедност и манипулација.

Дебатирање на идеи за подобрување на разбирањето

27

Ако луѓето мислат дека нивните идеи се отпорни на куршуми, тие треба да ја тестираат силата на нивниот аргумент со дебатирање против некој со спротивен став. Изложувајќи се себеси на спротивставени мислења и аргументи е најдобриот начин да се забележат недостатоците во нечија логика.

Кога луѓето проучуваат длабоко некоја тема и стекнуваат одредено гледиште, лесно е да се игнорираат докази што се спротивни на нивното мислење. Дури и со намерно проучување, тешко е да се разберат двете страни на аргументот, како и луѓето да ги разберат своите.

Затоа е корисно да се изложите на нови информации, интересни податоци и убедливи докази против аргументот, со вклучување во редовна дебата со луѓе кои имаат различни ставови. Тоа можеби нема да биде лесно, но тоа е одличен начин да се зајакне нечија способност за логичко размислување и аналитичко пронаоѓање на грешки за поголема ефективност.

Од пури до 3D печатење: Започнување на ново претприемачко претпријатие во Холандија

Royal Agio Cigars е во бизнисот со пури повеќе од еден век. Во четири генерации, е изграден просперитетен и премиум бизнис, кој се рангира на 4-то место на глобално ниво. Но, тутунот е сектор со ограничени можности за раст, а семејството кое управува со Royal Agio се соочи со тој предизвик и ја искористи најнапредната модерна технологија за да најде начин да напредува. Royal Agio е одличен пример за тоа како да се користи пристапот за аналитичко размислување во изнаоѓање можности за создавање нови претприемачки потфати. "Ние сме многу стабилна компанија со солиден биланс на состојба, така што имавме ресурси да инвестираме во диверзификација", рече Џонас Винтерманс - коосновач на Additive Industries, 3D печатарски бизнис во Холандија. "Мојот татко и брат Борис, кој е извршен директор на Agio, започна со разгледување на индустриите што се паралелни со нашата, во областа на стоките за широка потрошувачка. На пример чоколада, чај или кафе. Суровините за овие производи доаѓаат од истите земји како за пури, а каналите за продажба и маркетинг не се толку различни. Го разгледавме во голема длабочина, но сфативме дека бариерите за влез се релативно ниски, а конкуренцијата жестока".

Но високо-технолошкиот, а особено 3D печатењето е различен бизнис од бизнисот за пури - се чини како многу невообичен избор. "Всушност, не е толку несоодветно како што изгледа", вели Џонас. "Пред околу 30 години, го основавме ATD Machinery, сега лидер на пазарот во машините за индустријата за пури. Значи, веќе бевме запознаени со развојот и изработката на многу технички машини. Тоа е она што на крајот не доведе да се преселиме во хај-тек со купување на NTS-група, снабдувач на ниво 1 на оптички и мехатронски машински градители. Во истата година, беше основана Additive индустрии, заедно со не-семејниот ко-основачот Даан Керстен. Additive Industries разви модуларен 3D систем за печатење за да се направат метални делови за индустријата. И идеите и можностите беа таму; мојата следна задача беше да го убедам мојот татко и брат".

Три години подоцна, и NTS-група и Additive Industries создаваат нова вредност на семејната фирма, и му даваат на Џонас шанса да развие сопствен бизнис и да направи свој белег. "Со самото тоа што станував постар се повеќе имав интерес во тоа што го изградил мојот брат, татко ми, дедо и прадедо. Сакав да најдам начин да додадам нешто посебно од мене. Мислам дека го најдов."

Извор: *Фамилијарен бизнис - Луѓето зад приказните, PwC Global, достапни на <https://www.pwc.com/qx/en/services/family-business/family-business-survey-2016/family-business-survey-case-studies.html>*

Скратени точки на секцијата

Вештини за анализа и синтеза

- ✓ Анализа го раздвојува проблемот што го испитувате со цел да го разберете секој поединечен дел.
- ✓ Синтезата, од друга страна, комбинира повеќе извори или идеи во целина, со цел да ги разбере споделените квалитети помеѓу секој поединечен дел.
- ✓ Анализа и синтеза, секогаш одат рака под рака; тие се надополнуваат еден со друг. Секоја синтеза е изградена врз основа на резултатите од претходната анализа, и секоја анализа бара последователна синтеза со цел да ги потврди и поправи своите резултати.
- ✓ И анализите и синтезата, заедно со евалуацијата, често се вели дека претставуваат критични (исто така познати како "аналитички") размислување.
- ✓ Аналитичкото размислување дава способност за брзо и ефикасно решавање на проблеми. Тоа подразбира методичен пристап од чекор-по-чекор кон размислување кој им овозможува на луѓето да ги срушат комплексните проблеми во единечни и управливи компоненти со цел да ги решат.
- ✓ Овој пристап може лесно да биде скроен за да одговара на потребите на семејните бизниси, без оглед на нивните културни особености, во ситуации кога тие се соочуваат со предизвици од различни видови, поврзани со сукцесијата.
- ✓ Аналитичкото размислување следи структуриран пристап кон решавање на проблемите и како процес може да се распадне во неколку фази, имено: дефинирање на проблемот; формулирање на хипотезите; собирање на фактите; спроведување на анализа; развивање на решението.

Резиме на модулот

Модулот за обука "Транснационални сродности и разлики" ќе им помогне на учесниците да ги идентификуваат сличностите и разликите во прашањата поврзани со семејниот бизнис низ земјите и културите. Тоа е честа појдовна точка за сите учесници да се редефинираат себеси и да ги позиционираат своите семејни бизниси на глобално ниво. Тој се фокусира на транснационална групна работа и студии на случај подготвени од учесниците. Таа има за цел да ги ангажира следните генерации за семејни бизниси да работат со врсници од различни земји и индустрии.

Ова е искусен модул базиран на релевантните функционалности на платформата за е-учење базирана на модул, разработена во рамките на проектот FABUSS. Понатаму, клучните точки опфатени со модулот вклучуваат: Транснационални и културни разлики во претприемничкото дејствување; Транснационални и културни разлики во управувањето со семејниот бизнис; Транснационални и културни разлики во раководството и сукцесијата; Работа со транснационални тимови; Вештини за анализа и синтеза.

Активности за учење

АКТИВНОСТИ:

Забелешка: Сите активности наведени подолу треба да бидат спроведени од страна на виртуелни транснационални тимови од исти генерации на млади наследници на семејниот бизнис, формирани во случајот на проектот FABUSS, за време на транснационални размени на искуства поврзани со "практиките за семејно дело". Активностите имаат за цел да им помогнат на учесниците во обуката да разговараат во мултинационалните контекстни решенија на актуелни или имагинарни предизвици со кои се соочуваат нивните семејни бизниси, кои се надеваме, ќе послужат за олеснување на процесот на наследување на семејниот бизнис.

Активност 1 (задолжително):

Во врска со меѓу-културните варијации во таканаречената "регулирана семејна моќ во семејните бизниси", опишани во делот 1, одговорете на следните прашања, а потоа разговарајте за одговорите со вашите колеги од вашиот виртуелен транснационален тим, со цел да разменувате ставови и искуства:

- Која од специфичните културни специфики (доколку ги има) се совпаѓа со ситуацијата во вашиот семеен бизнис, во врска со управувањето со семејните бизниси и степенот на влијание на семејството врз него?

- На кој начин влијанието на семејството влијае на ефикасноста на менаџерските процеси во вашиот семеен бизнис? Ве молиме дадете некои конкретни примери.
- Дали мислите дека ситуацијата е поволна за вашиот семеен бизнис или нешто треба да се промени? Зошто мислиш така?
- Како се чувствувате во врска со "регулираната семејна моќ во семејните бизниси", опишана од вашите врсници од други земји? Дали ќе биде применливо за вашиот семеен бизнис или не? Зошто? Ве молиме обидете се да ги идентификувате сличностите и / или разликите.
- Ставете се на местото на еден од членовите на тимот кои доаѓаат од друга земја и размислете какви потешкотии ќе ги имате со прифаќањето на степенот на вклученост на семејството во управувањето со семејниот бизнис, практикуван во неговиот семеен бизнис.

Активност 2 (задолжително):

Фокусирајќи се на содржината од дел 2 од модулот, размислете за ситуацијата во вашиот семеен бизнис и потоа разговарајте со своите врсници во транснационалниот тим за да ги идентификувате сличностите и / или разликите во врска со:

- “Раководство кое се фокусира на половите”, осврнувајќи се на степенот до кој женските членови на семејството играат важна стратешка улога во семејниот бизнис; и
- "Конкурентна сукцесија", поврзано со степенот до кој наследниците мора да ја покажат својата способност да заработат за вработување и лидерство во семејниот бизнис.

Активност 3 (задолжително):

Следејќи го систематски пристап кон решавање на проблемите, опишани во дел 4, размислете за ситуација што неодамна се појави во вашиот семеен бизнис и опишете како ќе ја решите со следење на следните чекори:

- Дефинирање на проблемот;
- Формулирање на хипотезите;
- Собирање на фактите;
- Спроведување на анализата;
- Развивање на решението.

Потоа истражи ги случаите на твоите врсници и обидете се да дознаете како би делувале вие во решавањето на предизвиците, опишани од нив.

Активност 4 (задолжително):

Користејќи го случајот, опишан во Дел 3 како инспирација, измислете имагинарна ситуација, која вклучува тимска работа во крос-култура и:

- Разговарајте во рамките на тимот за тоа во што можат да се појават културните проблеми и кои би можеле да бидат потенцијални решенија за нив?
- Обидете се да дознаете како идентификуваните проблеми / предложените решенија се разликуваат од членовите на тимот од различни земји.
- Како предложените решенија се вклопуваат во клучните практики, кои се користат за намалување на ризикот од тензии и дефекти што ги развиваат и отклучуваат стратешките потенцијали на културната разновидност, опишани во секцијата?
- Можете ли да предложите нешто различно од тие практики за да се справите со прашањата поврзани со културата во мултинационалните тимови?

Активност 5 (не-задолжително):

Како член на мултинационален тим, која од следните практики, опишани во Дел 3, што сметате дека е најважно прво да се започне, кога се обидува да се минимизира ризикот од тензии и грешки што ги развиваат и отклучуваат стратешките потенцијали на културната разновидност:

- Креирање заеднички норми;
- Зголемување на експлицитната комуникација;
- Негување на пријателства;
- Поттикнување на размена на информации;
- Јакнење на идентитетот на групата;
- Развивање на културна интелигенција;
- Редовни ревизии на напредок;
- Управување со конфликт.

Разговарајте со своите врсници, да дознаете што мислат вашите врсници и обидете се секој од вас да го оправда своето мислење, поддржувајќи ги со специфични аргументи поврзани со културата.

Активност 6 (необврзувачки):

Дали користевте некој од следниве совети за подобрување на аналитичкото размислување, опишано во Дел 4, и ако одговорот е да, во кои ситуации ги искористивте поврзано со семејниот бизнис? Ако не, дали мислите дека тоа би направило разлика во одредени ситуации?

- Користење мисловни експерименти за испитување на концепти;
- Избегнување на зависност од инверзно расудување;
- Проверка на фактите преку користење на различни извори;
- Дебатирање на идеи за подобрување на разбирањето.

Предложено читање

1. *Тематска анализа на културните варијации во семејните бизниси: Проектот CASE*, Випин Гупта и Ненси Левенбург, Државен универзитет Гранд долина (2010), достапни на: https://scholarworks.qvsu.edu/cji/viewcontent.cgi?article=1001&context=mgt_articles
2. *Духот на семејниот бизнис: компаративна анализа на англо-германските и нордиските нации*, Випин Гупта и сор., Универзитет на Гранд долина (2011), достапна на: https://scholarworks.qvsu.edu/cji/viewcontent.cgi?article=1006&context=mgt_articles
3. *Дали мултинационалните тимови се поуспешни ?*, Хартмут Хас и Стефан Нишеш, Универзитет во Цирих (2013), достапни на: http://repec.business.uzh.ch/RePEc/iso/leadinghouse/0088_lhwpaper.pdf
4. *Критичко мислење: Преглед на литературата - Извештај од истражувањето*, Емили Р. Лаи, Серија "Секогаш учење": Пирсон (2011), достапна на: <http://images.pearsonassessments.com/images/tmrs/CriticalThinkingReviewFINAL.pdf>
5. *Големи очекувања: Следната генерација лидери на Семејниот бизнис*, PWC (2016), достапни на: <https://www.pwc.com/qx/en/family-business-services/publications/assets/next-gen-report.pdf>

Белешки и референци

Белешки

1. Како што е откриено во "Последиците од културата: меѓународните разлики во вредностите поврзани со работата" од Герт Хофстеде (1980).
2. Преглед на студиите, каде што овие ставови се оправдани, може да се најде во "Разлики во различни земји во претприемничката активност: улогата на културната практика и националното богатство" од Xiangyang Zhao, Hai Li и Andreas Rauch (2011).
3. Подетален преглед на меѓукултурни разлики во врска со управувањето со семејните бизниси може да се најде во Гупта, V. и Левенбург, Н. Тематска анализа на културните варијации во семејните бизниси: Проектот CASE (2010).
4. Овие аспекти се идентификувани како клучни за меѓукултурните разлики од Гупта, V. и др., Духот на семејниот бизнис: компаративна анализа на англо, германски и нордиски нации (2011).
5. Европски барометар за семеен бизнис - успешен и еластичен (петтото издание), ЕФБ и КПМГ (2016).
6. Ова е дефиницијата за аналитичко размислување, како што е предвидено од Руперт Вегериф во неговиот "Литературен преглед во вештини за размислување, технологија и учење" (2002).

34

Референци

1. Гупта, V. и Левенбург, Н. (2010). Тематска анализа на културните варијации во семејните бизниси: Проектот CASE. Државен универзитет Grand Valley.
2. Гупта, V. и др. (2011). Духот на семејниот бизнис: компаративна анализа на англо, германски и нордиски народи. Државен универзитет Grand Valley.
3. Хаас, М.Р. (2006). Стекнување и примена на знаења во транснационални тимови: улогите на космополитите и локалните жители, Универзитетот Корнел, Њујорк.
4. PWC (2016). Големи очекувања: Следната генерација лидери на Семејниот бизнис.
5. Стернберг, Р.Ј. (1986). Критичко размислување: Нејзината природа, мерење и подобрување. Национален институт за образование.
6. Вегериф, Р. (2002). Литературен преглед во вештини за размислување, технологија и учење, серија Futurelab, извештај 2. Harborside, Бристол: Futurelab.
7. Жао, X., Ли, X. и Раух, А. (2011). Разлики меѓу земјите во претприемничката активност: Улогата на културната практика и националното богатство.