



KONFLIKTI & MEDIJACIJA

U

OBITELJSKOM PODUZETNIŠTVU

&

„smjena generacija u obiteljskom poduzeću“

Priča o „posuđenom” poduzeću

Što je to obiteljsko poduzeće?

- poduzeće „**posuđeno**” od mlađe generacije
- poduzeće koje kada dođe vrijeme treba „**proslijediti**” mlađoj generaciji
- velika odgovornost za vlasnike i članove obitelji

Kako djeluje obiteljsko poduzeće?

- razmišlja i planira dugoročno
 - važne odluke donosi sporije i studioznije
 - prema klijentima/kupcima postupa s emocijama i brigom
 - zaposlenike tretira gotovo kao članove obitelji
-

5 specifičnosti obiteljskog poduzeća

- **Prva:** rade članovi obitelji, starija & mlađa generacija
 - **Druga:** specifične vrste nesuglasica/nerazumijevanja
 - **Treća:** teško je otvoreno razgovarati o emocijama i interesima; bitno utječe na međusobne odnose & na prosperitet obiteljskog poduzeća
 - **Četvrta:** postoji strah oko javnog iznošenja emocija i interesa
 - **Peta:** važnost održavanja obiteljske harmonije; temelj dobrih odnosa među članovima obitelji & uspješnog rada i razvoja poduzeća
-

3 glavne skupine nerazumijevanja, nesuglasica

- **Prva:** smjena generacija, situacija u kojoj se danas nalaze mnoga hrvatska obiteljska poduzeća
 - **Druga:** neslaganje vizije i misije oko dugoročnog strateškog opredjeljenje poduzeća
 - **Treća:** balans između privatnog i poslovnog života, tzv. “sindrom nedjeljnog ručka”
-

Dakle...

- obiteljska tvrtka nije korporacija ili veliki sustav
- obiteljska tvrtka je vrlo specifičan sustav
- članovi obitelji „pogrešno” artikuliraju svoje emocije/interese
- strah od trajnijeg/dubljeg poremećaja odnosa
- artikuliraju se „krivi” oblici ponašanja, a problem eskalira
- „problematične“ emocije/interesi kod obje generacije
- MEDIJACIJA nudi mogućnost rješavanja „problematičnih“ emocija/interesa **u ranoj fazi**



MEDIJACIJA!

Mirenje (MEDIJACIJA) je svaki postupak u kojem stranke nastoje sporazumno riješiti spor uz pomoć jednog ili više izmiritelja koji strankama pomažu postići nagodbu bez ovlasti da im nametne obvezujuće rješenje.



- dobrovoljni i povjerljivi postupak
- stranke iznose **svoja shvaćanja** situacije
- **razgovor i pregovaranje**
- pokušavaju **sporazumno riješiti** nedoumice/nejasnoće vezane uz poslovanje obiteljske tvrtke

PRIMJER

„Majka je osnivač i direktor tvrtke. Ima dvije odrasle kćeri, od kojih starija radi u tvrtci, ali nema nikakvu poziciju, što kod nje stvara frustraciju. Mlađa kći, koja ne radi u tvrtci, ima osjećaj da nešto propušta i stalno povlači pitanje njenog dijela u tvrtci.

Između majke i obje kćeri postoje velike napetosti, ali niti jedna od njih tri nije u stanju reći kako se stvarno osjeća i što stvarno želi. Majka vidi i zna da su odnosi poremećeni i pretpostavlja u čemu je problem, ali ne zna kako da kćer koja radi u tvrtci uvede u upravljačku strukturu tvrtke, a da istovremeno zadovolji i želje kćeri koja samo želi da je se na neki način isplati iz tvrtke.

Majka se je u međuvremenu savjetovala sa odvjetnikom kako da riješi ovu situaciju. Dobila je potrebne savjete i smjernice, ali sama nije u mogućnosti to prezentirati kćerima na način da postignu zadovoljavajući dogovor.”

PRIMJER

„Majka je osnivač i direktor tvrtke. Ima dvije odrasle kćeri, od kojih starija radi u tvrtci, ali nema nikakvu poziciju, što kod nje stvara frustraciju. Mlađa kći, koja ne radi u tvrtci, ima osjećaj da nešto propušta i stalno povlači pitanje njenog dijela u tvrtci.

Između majke i obje kćeri postoje velike napetosti, ali niti jedna od njih tri nije u stanju reći kako se stvarno osjeća i što stvarno želi. Majka vidi i zna da su odnosi poremećeni i pretpostavlja u čemu je problem, ali ne zna kako da kćer koja radi u tvrtci uvede u upravljačku strukturu tvrtke, a da istovremeno zadovolji i želje kćeri koja samo želi da je se na neki način isplati iz tvrtke.

Majka se je u međuvremenu savjetovala sa odvjetnikom kako da riješi ovu situaciju. Dobila je potrebne savjete i smjernice, ali sama nije u mogućnosti to prezentirati kćerima na način da postignu zadovoljavajući dogovor.”

PRIMJER

„Majka je osnivač i direktor tvrtke. Ima dvije odrasle kćeri, od kojih starija radi u tvrtci, ali nema nikakvu poziciju, što kod nje stvara frustraciju. Mlađa kći, koja ne radi u tvrtci, ima osjećaj da nešto propušta i stalno povlači pitanje njenog dijela u tvrtci.

Između majke i obje kćeri postoje velike napetosti, ali niti jedna od njih tri nije u stanju reći kako se stvarno osjeća i što stvarno želi. Majka vidi i zna da su odnosi poremećeni i pretpostavlja u čemu je problem, ali ne zna kako da kćer koja radi u tvrtci uvede u upravljačku strukturu tvrtke, a da istovremeno zadovolji i želje kćeri koja samo želi da je se na neki način isplati iz tvrtke.

Majka se je u međuvremenu savjetovala sa odvjetnikom kako da riješi ovu situaciju. Dobila je potrebne savjete i smjernice, ali sama nije u mogućnosti to prezentirati kćerima na način da postignu zadovoljavajući dogovor.

Prvi idući korak?

Započeti sa postupkom
MEDIJACIJE!

Što može MEDIJACIJA?



Proces MEDIJACIJE!

Prepoznavanje potrebe



Pronalazak izmiritelja



Uvod u mirenje



Istraživanje situacije



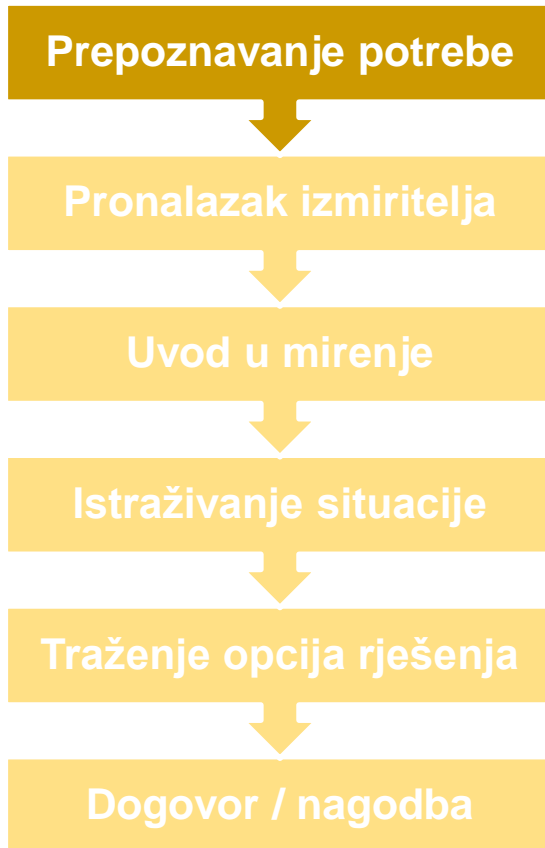
Traženje opcija rješenja



Dogovor / nagodba



Zbog čega se javljaju nesporazumi/nesuglasice?



- zajedno rade i surađuju članovi jedne obitelji
- teško odvojiti privatno od poslovnog
- konflikti drugačiji od onih u korporacijama
- postoji „generacijski jaz”
- pravna problematika širokog spektra
- povećana mogućnost nerazumijevanja
- tvrtka „pati”

Uz sve navedeno trebalo bi nastojati očuvati OBITELJSKU HARMONIJU!

Prepoznavanje potrebe



Pronalazak izmiritelja



Uvod u mirenje



Istraživanje situacije



Traženje opcija rješenja



Dogovor / nagodba

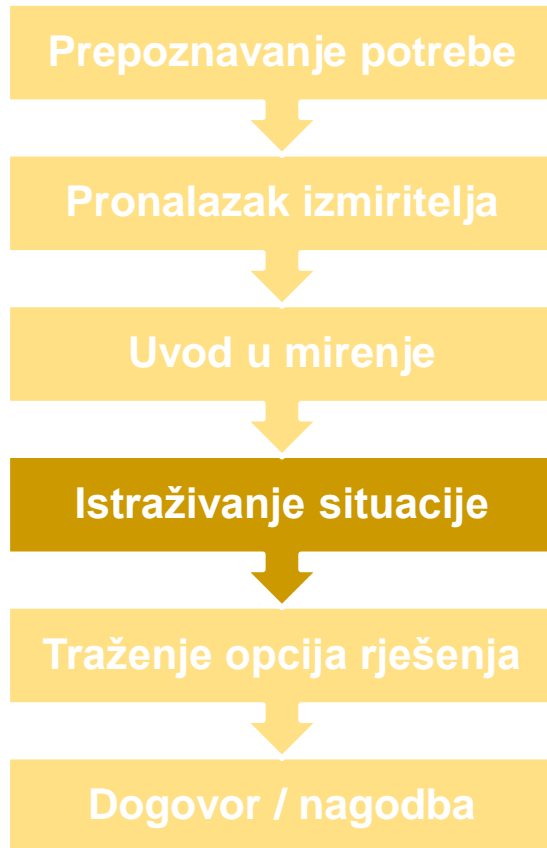
- u interesu je same te tvrtke
- obiteljska tvrtka „prehranjuje“ obitelj koja je vodi i njome upravlja
- uspješno rješavanje konflikata i frustracija, kao i pravnih problema, pridonosi uspješnom poslovanju obiteljske tvrtke
- uspješno poslovanje tvrtke stvara PROFIT!!!
- medijacija pridonosi obiteljskoj harmoniji & prosperitetu tvrtke

MEDIJACIJA dovodi članove obitelji za stol!



- članovi obitelji sjedaju za isti stol
- počinje razgovor
- koriste se vještine & tehnike komunikacije
- koristi se stručno-pravno znanje
- stabiliziraju se obiteljski odnosi

Zašto je lako razgovarati o porezima, a teško o osjećajima?



- o troškovima i porezu JE lako razgovarati, jer oni predstavljaju činjenice
- o obiteljskim problemima NIJE lako razgovarati

Ovdje „leži” gotovo čitava problematika obiteljskog poduzetništva.

Zašto?

- nabijenost negativnim emocijama
- loša komunikacija
- različita i potpuno neusklađena očekivanja

Postavljanje pravih pitanja! Početak KOMUNIKACIJE!

Iza svakog ponašanja stoje:

EMOCIJE i INTERESI!

Izmiritelj postavlja pitanje jednoj strani npr. majci:

- „**Možete li nam reći kako se osjećate?**”

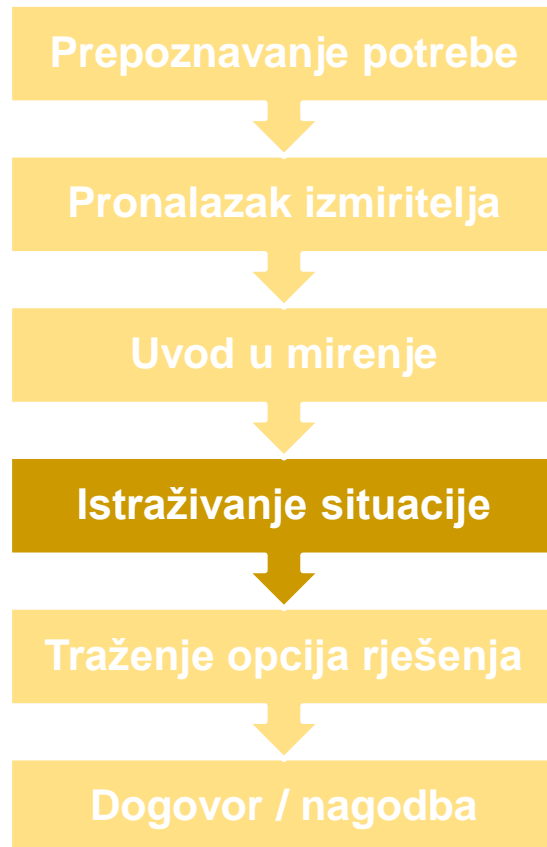
Majka odgovora da je nezadovoljna, ljuta, bespomoćna...

Izmiritelj se obraća drugoj strani:

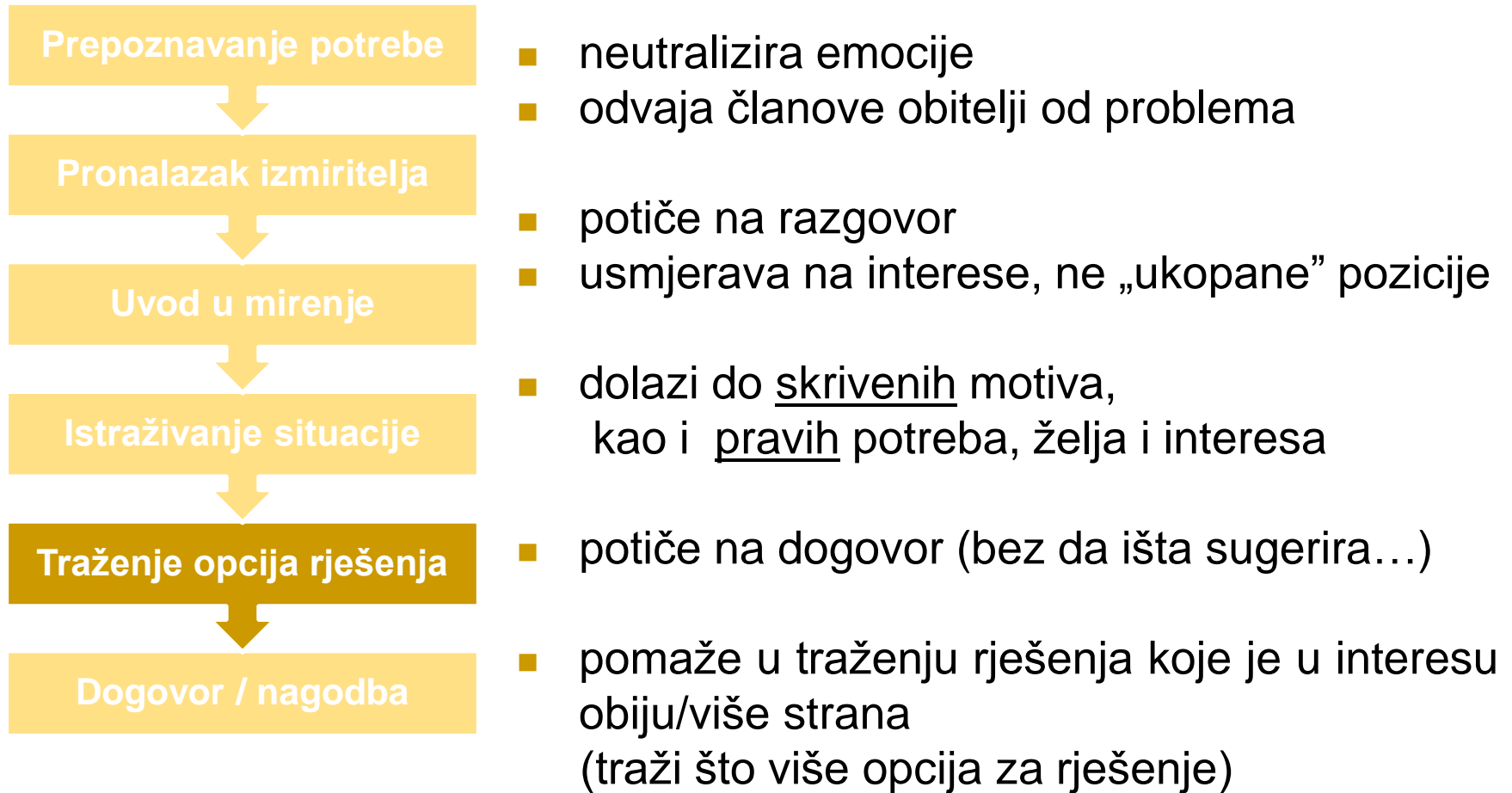
- „**Čuli ste da je Vaša majka ljuta i nesretna. Kako vi to vidite?**”

Kćeri će vrlo vjerojatno reći da znaju za „problem”, ali ne znaju kako ga riješiti...

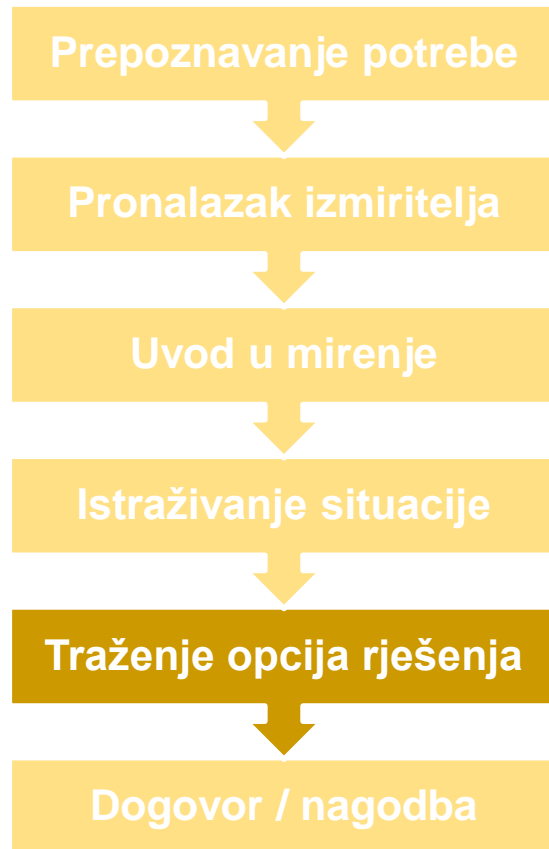
U ovom trenutku počinje KOMUNIKACIJA!



Medijator kao nepristrana osoba **RAZGOVOROM** dovodi do srži problema i njegovog rješenja. Kako?



... nakon nekoliko sati / više uzastopnih sastanaka medijacije...



Medijator će se obratiti majci:

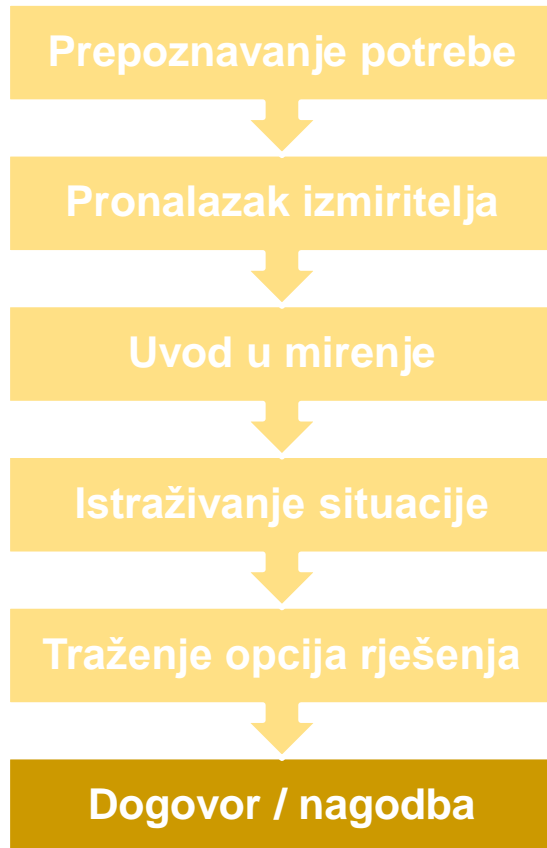
- „***Gospođo, biste li možda bili spremni razmisliti o tome da ???***”

A onda će se obratiti kćeri i pitati:

- „***Mislite li da biste mogli ???***”

Korištenjem opisanih tehnika komunikacije medijator i članovi obitelji na tragu su **ZAJEDNIČKOG DOGOVORA.**

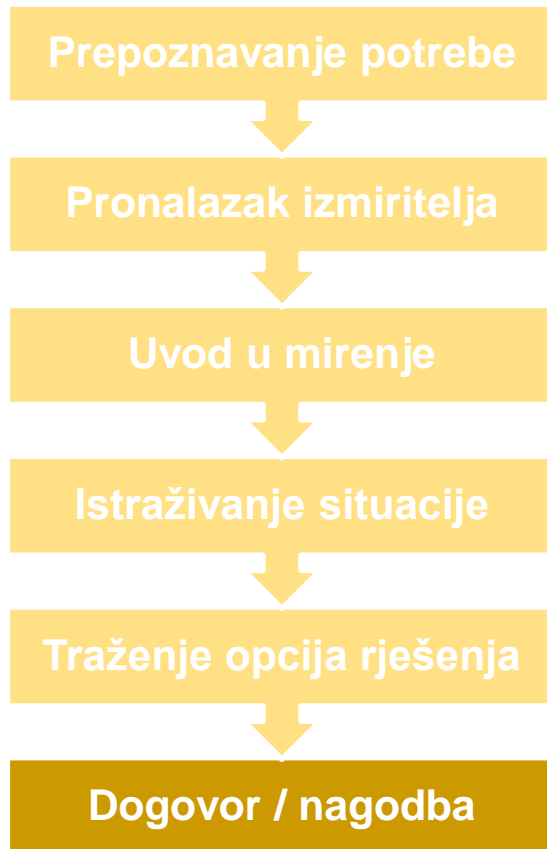
Medijator vodi stranke do konačnog dogovora!



Medijacija se može okončati na **dva načina**:

- bez ikakvog popratnog dokumenta, stranke već kroz sam razgovor dolaze do obostrano zadovoljavajućeg rješenja
- izradom nagodbe odnosno popratnih pravnih dokumenata (npr. *sporazumi, darovanja, statusne promjene, ugovori o isplati, ugovori o doživotnom uzdržavanju, sporazum o doživotnom plaćanju novčane naknade, itd.*)

Rezultat medijacije!



- **Starija kći:** „Zadovoljna sam medijacijom. Dogovoreno je da će me majka imenovati direktoricom i dat će mi ovlaštenje da samostalno donosim većinu poslovnih odluka. Dogovoreno je da ću jednog dana ja preuzeti tvrtku u cijelosti.”
- **Mlađa kći:** „Nakon medijacije sam 100% sigurna da ne želim raditi u obiteljskoj tvrtci. Sa majkom i sestrom postigla sam dogovor da me se u idućih 5 godina isplati, tako da mogu sagraditi obiteljsku kuću za sebe i obitelj. ”
- **Majka:** „Zadovoljna sam medijacijom i dogovorom. Moje obje kćeri su zadovoljne i sretna. Utvrdile smo i nasljednicu tvrtke. Sada ću lakše disati i raditi.”

POANTA medijacije!

- obiteljska tvrtka nije korporacija ili veliki sustav
- obiteljska tvrtka je vrlo specifičan sustav
- članovi obitelji „pogrešno” artikuliraju svoje emocije/interese
- strah od trajnijeg/dubljeg poremećaja odnosa
- artikuliraju se „krivi” oblici ponašanja, a problem eskalira
- „problematične“ emocije/interesi kod obje generacije
- MEDIJACIJA nudi mogućnost rješavanja „problematičnih“ emocija/interesa **u ranoj fazi**



3 razloga zašto se isplati pokušati MEDIJACIJU

- **Prvi:** obiteljsko poduzeće prehranjuje obitelj. Dakle, zašto se ne potruditi oko poduzeća od kojeg obitelj živi?
- **Drugi:** tradicija - u svijetu postoje primjeri u kojima četvrta ili čak peta generacije iste obitelji vode obiteljsko poduzeće. Zašto to ne bi bio i vaš slučaj?
- **Treći:** neriješene emocije i sukobi interesa umanjuju prosperitet obiteljskog poduzeća. Stoga treba dati sve od sebe kako bi se oni riješili i na taj način omogućiti da poduzeće dalje posluje uspješno, da odnosi budu bolji i da se uspiju izbalansirati posao i obiteljska harmonija.



Zahvaljujemo na pažnji!
