**9. predavanje i vežbe UPP**

**Predavanje**

Proučiti sledeće gradivo sa spiska pitanja:

1. Konflikati u porodičnom preduzeću (Leich)

LITERATURA

1. Leach P., Bogod T. (1999.) Guide to The Family Business, BDO Stoy Hayward, ch. 3, p. 51-77. i/ili

2. Leach P. (2007.) Family Business, The Essentials Paperback, Profile books, ch. 3, p. 50-70.

**Porodični pristup poslovanju i konflikti**

Kvalitet porodičnih odnosa je ključan za uspeh porodične kompanije. Ponekad posao predstavlja jedinstvenu snagu koja zbližava porodicu i doprinosi kvalitetu porodičnog života, ali može da postane i okidač njegovog uništenja. Karakteristike koje imaju jake porodice omogućava im da uspešno reše mnoge tipove konflikata i da svedu broj nerešivih konflikata na minimum tako što će razviti koherentan pristup poslovanju i držati se stateškog porodičnog plana.

**Najozbiljniji uzroci konflikata**

Porodično ponašanje je zasnovano na emocijama i pod snažnim uticajem podsvesti, dok se poslovno porodično ponašanje temelji na ostvarivanju poslovnih zadataka i generalno na svesnom ponašanju. Kad se porodična emotivna pitanja i podsvesne potrebe (često izražene u agresivnoj formi i/ili destruktivnom ponašanju) pojave i interpretiraju u kontekstu porodičnog poslovanja, njihov sudar može da bude katastrofalan. Izvori konflikata ne mogu biti potpuno izbegnuti, ali razumevanje psiholoških faktora koji ih podržavaju je ključni korak u ograničenju njihovih destruktivnih posledica.

**Ključni tipovi porodičnih konflikata**

Dva tipa porodičnih konflikata ozbiljno mogu poremetiti porodično poslovanje:

- one koji proizilaze iz rivaliteta između očeva i sinova i

- one koji proizilaze iz odnosa između braće i sestara.

**Rivalitet između oca i sina**

Za razliku od odnosa oca i ćerke, koji je većinom bez većih problema, kompleksna veza između očeva i sinova je postala predmet izučavanja psihologa i porodičnih terapeuta. Odnos između oca i sina je često izvor jedinstvene snage i poslovnog partnerstva. Problemi nastaju kada su njihove psihološke potrebe nezadovoljene:

* **Otac**

Svesno će možda želeti da olakša ulaz njegovog sina u posao, postepeno planirajući da prenese na sina odgovornost i kontrolu nad biznisom. Podsvesno, ipak želi da ostane snažniji od sina: može da doživljava prepuštanje poslovanja kao gubitak muževnosti, i uklonjanje iz centra poslovne i porodične moći.

Ovi kontradiktorni uticaji često vode oca da se ponaša na pogrešan i neobjašnjiv način, ponekad ukazujući da mu je motivacija dobrobit i razvoj biznisa, a ponekad da je opsednut njegovim uništenjem. Otac neretko odbija da ode u penziju uprkos ponavljanim obećanjima da je to ono što želi, i sinova frustracija je pogoršana ovim kontradiktornostima. Razlika između očevih reči i onoga što po sudeći po postupcima stvarno misli, postaje mnogo iritantnija.

* **Sin**

Razvija osećaj rivalstva koji je odraz ponašanja njegovog oca. Psiholozi govore da je pobuna protiv roditeljskog autoriteta prirodna faza dečijeg razvoja. Sin kako odrasta želi i traži sve veću nezavisnost, odgovornost i izvršnu moć u organizaciji, ali nalazi na neodobravanje oca koji odbija da ustupi autoritet. Često sin, očajnički želeći da preuzme upravu nad poslovanjem, biva godinama ostavljen po strani.

Levinson prikazuje ovu dilemu:

Otac često komunicira sa sinovima kao da on gradi kompaniju za njih, da će to jednog dana biti njihovo, i da ne treba da budu previše zahtevni u pogledu odgovarajućih plata ili moći zato što će oni to sve iovako dobiti u neko vreme. Isto ko što ne treba ni da napuste oca kao i kompaniju jer je očigledno da je on dobar prema njima i želi da im pruži mnogo toga.

Zbog toga se sinovi osećaju izmanipulisano i u neodlučnoj poziciji:

* Ukoliko odu, po svemu sudeći oni će biti nezahvalni.
* Ukoliko predstavljaju pretnju da uklone oca ili zahtevaju da podele njegovu moć s njim, onda će ga sigurno uništiti.
* Ukoliko ne urade onako kako on kaže, onda su nelojalni i nezahvalni sinovi.

Ovde imamo situaciju okarakterisanu rastućom tenzijom

- otac gleda na sina kao nezahvalnog, potecijalno i kao izdajnika, dok

- sin vidi sebe kao žrtvu emotivne ucene i oseća i neprijateljstvo prema svom ocu kao i krivicu zbog tog osećanja.

Kako Levinson objašnjava, unutar porodičnog biznisa ovi konflikti se manifestuju na mnogo različitih načina. Otac često aktivno neguje dvosmislenu atmosferu što mu dozvoljava da se predomisli kad neki događaji iskrsnu, radije nego da se vezuje za određeno definisana pravila dok sin želi i treba jasna uputstva. Otac uglavnom odlaže donošenje odluke do poslednjeg momenta, dok sin želi odlučnost.

**Rivalstvo između braće i sestara**

Psiholozi veruju da je ljubomora između braće ukorenjena u dubokoj želji dece za eksluzivnom ljubavlju od strane svojih roditelja. Na primer, stariji brat, dominantan kao dete, uz prednost godina, veličine i kompetencije, postaje neomiljen od strane mlađih braće i sestara. Na primer, sestra je ljubomorna na primetnu lepotu svoje sestre ili je primorana da bude ona dobra u cilju kompenzovanja i nadoknade balansiranja zbog lošeg ponašanja svoje sestre.

Rivalstvo braće i sestara je normalna pojava i u porodičnom kontekstu može biti koristan takmičarski dodatak u odnosima koji stimulišu zdrav razvoj dobro usklađenih odraslih osoba koje će se vremeno razdvojiti i formirati sopstvene porodice, ali i nastaviti da sarađuju. Kod porodičnog poslovanja ovo rivalstvo može biti prenešeno i na njihov poslovni život kao rezultat svakodnevnog kontakta između njih koji proističe iz njihovih uloga u poslu. Ako izmakne kontoli rivalstvo - kada utiče na upravljačke odluke može da parališe organizaciju.

**Tajne jakih porodica**

Poslovne porodice teže racionalnom rešavanju problema - posedovanje ovih veština je generalno jedan od obeležja jakih porodica, a trajni porodični biznisi su uglavnom vođeni od strane jakih porodica.

Generalno gledano, „optimalne porodice“ demonstriraju veštine koje su ključne u rešavanju tenzije između individualnih izbora i grupnih potreba – između potreba individualne slobode i pripadanja i zajedništva. Takve zajedničke osobine, odlično su sabrane u Stinnett i Defrain studiji, *„Tajne jakih porodica“* ispadaju u pet kategorija:

Obrazloženje:

1. Posvećenost
2. Poštovanje i komunikacija
3. Zajedničko vreme
4. Duhovno zdravlje
5. Sučeljavanje sa krizama i stresom
6. Razumeju značaj porodičnog jedinstva, deljenja istih ciljeva i brige za dobrobit drugih. Članovi porodice su ohrabreni da slede individualne ciljeve, a posvećenost porodici će onemogućiti ono što preti najboljim porodičnim interesima.
7. Imaju sposobnost da prepoznaju pozitivne strane jedni drugih i da dele otvorenu i stalnu komunikaciju. Jake porodice postavljaju vrlo jasne granice između emotivnog prostora oko članova: tu je prihvatanje različitosti i poštovanje ličnog izbora prilikom rada ka zajedničkim ciljevima.
8. Uživaju u zajedničkom vremenu, ne samo u kvalitetu već i u količini provedenog vremena, ne dozvoljavajući pritiscima sa strane da ih povuku u suprotnim pravcima, još uvek ne obuzdavajući pojedinačne jednakosti - blizina bez prinude - ovo može uključiti organizaciju zajedničkog vremena u stalnim porodičnim okupljanjima, porodičnim ručkovima, ili porodičnom prisustvu religioznim službama.
9. Dele jedinstvenu snagu koja uključuje integritet, iskrenost, lojalnost i visoke moralne vrednosti - ponašanja koja se mogu okarakterizovati kao „duhovno zdravlje“. Bilo da je ta duhovnost izražena u uslovima organizovane religije ili moralnog kodeksa, mnoge takve porodice postižu korist kroz verovanje u veću moć koja može uticati na njihove živote.
10. Teže da sagledaju probleme iz šire perspektive i da ih reše fokusirajući se na pozitivne elemente, zajedno se izvlačeći, tražeći i pomoć sa strane ukoliko je neophodno. Njihova mogućnost slobodne komunikacije, poštovanja individualnih izbora i jaka osnova duhovnog zdravlja su važni faktori u suočavanju sa krizama omogućavajući im da reše konflikte između sebe.

Važno je naglasiti da je gore pomenuti portret jakih porodica idealan psihološki profil. Naravno da ima porodica u kojima se ovakvo ponašanje može pronaći i u kojima su ove veštine prisutne, ali ovakav opis se retko nailazi u stvarnom svetu. Ipak, on daje odličnu podlogu za neke od odgovarajućih strategija za izlazak na kraj sa predhodnim tipovima problema.

**ŠTA URADITI U VEZI OVIH PROBLEMA?**

**Sprečavanje konflikata i upravljanje njima**

**Nesloga između oca i sina**

Većina očeva, začetnika biznisa, iako razumeju postupke koji se dešavaju na poslu, nisu baš dobri u suočavanju sa sopstvenim dilemama.

Otac koji pritiska pre nego da poziva sina da se pridruži porodičnom biznisu seje seme budućih konflikata i sinovo priznanje zbog čega je rešio da se priključi je često vrlo važno. Kao što Levinson objašnjava: Većina sinova će reći da je to zbog mogućnosti i osećaja krivice koji bi imali da nisu tako uradili. Često, međutim glavni razlog je taj što je moćni otac pomogao da se sin oseća zavisnim od njega i zato sin nerado želi da se ističe samostalno. On racionalizuje njegovo opiranje na osnovu mogućnosti i krivice. Boreći se protiv svoje zavisnosti, on će pre nastaviti da se bori protiv svog oca u poslu zato što još uvek pokušava da se otrgne očevoj kontroli.

Sin treba da prepozna kako njegova osećanja besa i rivalstva prorodno vodi do odbrambenih mera sa očeve strane i da znatno podiže odbrambeni zid sa obe strane. Komunikacija između oca i sina je ključna. Jedna od mogućnosti za sina je da otac uvede novi rizik, bilo da kreira deobu u okviru postojeće kompanije ili preko novog ogranka, gde sin ima upravljačku autonomiju.

Ozbiljni događaji konflikata između oca i sina će moguće zahtevati i intervenciju treće strane. Neutralna treća strana - može biti poslovni partner, ili specijalni posrednik ili savetnik, treba da razume prirodu i suštinu s kojom se otac i sin suočavaju i treba da počne tako što će provesti vreme sa obema stranama privatno, da bi izgradio istorijsku sliku njihovog odnosa i jasno oslikao njihova osećanja. Otac i sin tada treba da razmotre situaciju zajedno u prisustvu posrednika, koji treba da ih uveri da se raspravlja o pravoj temi - očev strah od gubljenja kontrole, sinovo odbijanje njega ili zavisnost od njega i tako dalje – i da je specifičan cilj izvučen iz pravih načina iz kojih strane planiraju da promene svoje ponašanje, zajednički uz moguće organizacione promene iz već pomenutih tipova koji će smanjiti potencijal za izbijanje konflikata. Ako se sve ove mere pokažu neuspešnim, sin je suočen sa izborom da nauči kako da toleriše situaciju dok je događaji koji slede ne promene, ili da ostavii posao i traži mogućnosti na drugom mestu.

U svakom slučaju, nije retko da prolaznost vremena radi u korist rešavanja podela između očeva i sinova, posebno nakon toga što je sin osnovao sopstvenu porodicu i postigao nivo zrelosti u kojoj on više ne vidi svoje roditelje kao svemoguće, već oseća iskreno saučešće za njih kao pojedince sa pravim potrebama, strahovima i snovima.

**Rivalitet između potomaka**

Potomci između sebe treba da pokušaju da spreče da njihovo rivalstvo postane razarajuće, razumevajući njihov štetan potencijal i dogovarajući se oko kodeksa ponašanja koje prepoznaje njihovu međusobnu zavisnost i postave proceduru za rešavanje prepirki, po mogustvu uz pomoć nezavisnih članova odbora. Potomci treba da razmisle kako da podele svoje uloge u porodičnom biznisu na način koji omogućava svakom da izrazi stručnost, smanjujući mogućnost takmičarskih konflikata, i povećavanju njihove šanse u iznalaženju načina za zajednički rad u komplementarnoj povezanosti. Ukoliko je kompanija dovoljno velika, rivalitet može biti smanjen na minimum tako što će potomci preuzeti odgovornost za zasebne oblasti, definisane operativno ili geografski (ili poželjno, na oba načina).

Cilj je da im pomogne da se usredsrede na sopstvene poslove, a ne na one od svojih braće i sestara. Dodatno, pomaže ukoliko su nagrada i zvanje posla unapred određeni po objektivnim kriterijumima. Ovo će nastojati da reši emotivne nesuglasice da li je jedan brat to izveo bolje i postigao više nego drugi. Nezavisni upravljači su potencijalno važni, jer mogu pomoći da se postigne objektivnost (i otklone neki od emotivnih uboda) za važne odluke koje uključuju potomke, kao što je pregled učinka, unapređenja i uspešnost upravljanja.

**Komunikacija i strateški porodični plan**

Mešavina porodice i poslovanja je zahtevna i komplikovana u najboljim okolnostima i nemoguća u najgorim. Ipak, njegovi vlasnici, njihovi supružnici i njihova deca mogu da nauče da komuniciraju i dele njihove misli jedni sa drugima oko važnih ciljeva s kojima porodica mora da se suoči, i ako deca imaju forum u kom mogu izraziti svoje mišljenje otvoreno i preuzeti ulogu u pravljenju politike, nemoguće je za porodicu da stvori koherentan pristup poslovanju. U težnji postizanja ovog cilja, postavljanju organizovanih procedura i formalnih okvira u kojima dijalog može dobiti mesto je od strašno velikog značaja. Ključnu ulogu u ovom procesu ima strateški porodični plan.

**STRATEŠKI PORODIČNI PLAN**

Proces razvijanja porodičnog strateškog plana pomaže porodicama da pristupe svom poslovanju na jedinstven način, radije nego kao grupa pojedinaca koji su samo slučajno u srodstvu. Šanse za nerazumevanje su značajno smanjene kad su pravila jasna i pravila je mnogo lakše usvojiti ako se postižu kroz saglasnost pre nego naredbe.

Strateški porodični plan obuhvata:

1. kritična pitanja u vezi sa uključenjem porodice u posao;
2. porodični savez – forum u kome članovi porodice razmatraju svoja viđenja i brige, i koji im dozvoljava da učestvuju u stvaranju politike;
3. definisane porodične vrednosti i politiku – porodični Ustav
4. pravila regularne komunikacije kroz povremena okupljanja.

**Proces planiranja obuhvata:**

1. Procenu aktuelne situacije. Ovo uključuje pogled na obe strane, posla i porodice, uključujući faktore kao što su tekuća uprava i vlasnička struktura, porodična veza sa kompanijom i uloga zaposlenih koji nisu članovi porodice.
2. Dugoročne ciljeve poslovanja na osnovu kojih porodica razvija svoju politiku i objektivnost.

**Sažetak poglavlja o konfliktima**

* konflikti između oca i sina i konflikti između potomaka se moraju prvo razumeti pre nego što se mogu rešiti
* sinovo sticanje menadžerske autonomije u nekom delu organizacije mu može osigurati prostor u kome može da raste i razvija se bez izgleda da napusti oca
* da bi smanjili opseg rivaliteta, potomci bi trebalo da podele svoje uloge u porodičnoj kompaniji tako da se mogu usredsrediti na sopstvene poslove, a ne na poslove njihovih braća i sestara.
* Porodica može značajno poboljšati svoje šanse za uspeh skicirajući porodični strateški plan koji utvrđuje jasna ključna pravila određujući njihov odnos prema kompaniji i definišući mogućnosti za članove porodice.
* Porodični strateški plan treba biti jasno izražen u pismenom obliku koji stavlja porodične vrednosti i politiku u vezu sa kompanijom.

**Vežbe**

Obraditi 1 ili 2 porodične firme po izboru i prepoznati 1 ili 2 upravljačka izazova koji se odnose na orijentaciona pitanja UPP

<https://www.vps.ns.ac.rs/zaposleni/tatjana_djuric_kuzmanovic/>

[Orijentacione teme](https://www.vps.ns.ac.rs/wp-content/uploads/2018/04/Orijentacione-teme-master-UPP-2018.docx)

* napisati o tome kratak esej i poslati na mejl [tanjadjk@eunet.rs](mailto:tanjadjk@eunet.rs)
* student
* koji su uradili eseje pišu seminarske radove na dogovorenu temu i uz preporučenu literaturu i šalju na komentar i ocenu.
* Studenti koji su uradili i esej i seminarski rad pristupaju izradi studija slučaja odabrane porodične firme iz eseja.

Radujem se vašim radovima i pitanjima. Čuvajte se!