



**Vedran Kraljeta**, dugogodišnji sistemski menadžment konzultant, certificirani trener poduzetništva, poduzetnik, menadžer i coach. Osnivač je i predsjednik mreže NEST za razvoj obiteljskog poduzetništva i mreže SIKON za sistemski konzalting i konstelacije u osobnom, obiteljskom i poslovnom kontekstu. Suosnivač je i član EURASYC, Europskog udruženja za sistemski konzalting, coaching i organizacijske konstelacije. Suraduje s Bertom Hellingerom, J.J. Stomom i drugim vrhunskim konstelatorima-trenerima u Europi.

## Konzultantski alati za rad s obiteljskim poduzetnicima

### Vedran Kraljeta

Većina profesionalnih savjetodavnih poduzeća (knjigovođe, pravnici, financijske agencije i konzultantske tvrtke) spremno će potvrditi kako su njihovi klijenti iz sektora malog gospodarstva u velikoj većini zapravo obiteljska poduzeća i biznisi. Ti klijenti često gaje san o dugom životu obiteljskog biznisa, a sebe vide kao "pazitelja" ili skrbnika, prenositelja obiteljskog nasljeđa i bogatstva (udjela, dionica). Vlasnici i lideri obiteljskih poduzeća svoj zadatak vide u osiguranju trajnosti obiteljskog biznisa kako bi ga (obogaćenog njihovim djelovanjem) prenijeli na iduće generacije. Namjera opstojnosti kroz generacije dobrodošla je prilika za savjetodavnu tvrtku u konkurentima napučenom tržištu gdje klijenti-poduzetnici rijetko mijenjaju svoje suradnike jednom kada nađu one kojima mogu vjerovati. Zato se isplati ulagati u njegovanje takve poslovne suradnje, pogotovo kada je novih klijenata sve manje.

S druge strane, profesionalni konzultanti će najvjerojatnije kazati da obiteljski biznisi ne spadaju u "lagane" klijente. Traže mnoštvo savjeta - iako ih rijetko primjenjuju što vodi brojnim (ne)naplativim satima rada. Isto tako, otkrivanje tko je zapravo klijent šakljivo je pitanje: Je li to osoba koja je došla u vaš ured? Jesu li to možda on i njegova supruga? On i njegov nasljednik? Što ako ima još četvero braće ili sestara, svakog s jednakim vlasničkim udjelom a svi su direktori, s jednakim plaćama i beneficijama iz obiteljskog biznisa? Da li mu savjetovati da se brine o svom interesu, iako znate da je pozicioniran u čvrstu upravljačku strukturu gdje se u najboljem slučaju odlučuje suglasjem, a u najgorem po ključu "podijeli pa vladaj"? Gdje ćete povući granicu ulaganja svog vremena u "upravljanje odnosa s klijentom" nasuprot vlastite učinkovitosti rada i izgleda napredovanja u vašoj karijeri konzultanta?

U ovom se članku opisuju *alati konzultanta za obiteljski biznis*, alati koje treba razviti, posuditi ili steći na drugi način da bi konzultant mogao pružiti najbolju moguću

uslugu klijentu - obiteljskom poduzetniku - kako bi unaprijedio svoje izgleda dobivanja odanog klijenta koji će mu po svojoj sudbini i pozivu donijeti puno, možda i neprekidnog, očaravajućeg, izazovnog i složenog posla kroz generacije. Ovo nisu tradicionalni tehnički alati prijenosa znanja i iskustva za učinkovito planiranje, poslovnu strategiju, vođenje poreza ili upravljanje nekretninama. Kvalificirani profesionalni konzultanti već poznaju takve tradicionalne tehničke alate.

Kada obiteljski klijent uđe sa svojim problemom u vaš ured, posebno ako se obiteljski biznis kreće spiralom financijske krize, osjetila klijenta nisu usmjerena na procjenu vaših tehničkih vještina. On (pretpostavimo da je to "on") zapravo osjeća vašu vještinu empatije, vaše vještine "slušanja" i vašu sposobnost da svojim riječima prepričate njegov problem kako bi pokazali da ga "razumijete". Tek nakon toga (ako ste u tome bili uspješni) početak će se otvarati i kazivati što je zapravo njegov problem. Ispod simptoma maskiranih u poslovni problem zapravo će izviriti emotivni, odnosno obiteljski problemi. Budite uvjereni, kada su jednom sve karte klijenta na stolu i kada je stvarni problem otkriven, put do trajnog i učinkovitog rješenja postaje jasan - najčešće kroz obitelj. Ako ne uspijete osigurati njihovu podršku za rješenje (na vašu žalost) elegancija namjeravanog tehničkog rješenja unaprijed će biti izgubljena. Njegovo viđenje ukupnosti rješenja se mjeri i kroz olakšanje tereta brojnih članova njegove obitelji koje ste mu "skinuli s leđa", utihnuli njihovo rogovorenje, otklonili pritajene otpore ili slične prepreke vođenju poslovanja. Ako je tako, klijent sada može prionuti svojim obiteljskim ulogama bez straha od novih kriza i izbijanja neprijateljstava.

Dakle, koji su to alati potrebni u vašoj konzultantskoj kutiji za bolje razumijevanje složenosti ove vrste problema vaših klijenata?

Koje alate trebate za pomoć klijentu u pridobivanju podrške i posvećenosti obitelji kako bi se iskoristio vaš prijedlog tehničkog rješenja? To ne znači da trebate postati ekspertni obiteljski poslovni konzultant ili osobni terapeut. To znači da možete koristiti neke od alata koje takvi profesionalci koriste za ostvarivanje napretka klijenta, makar i samo na "početnički" način. Dodatna je korist što ćete shvatiti vlastita profesionalna ograničenja u ovoj emotivnoj areni obiteljskog biznisa i strogo ćete se držati svog tehničkog znanja rada, i pored spoznaje da svakoj akciji prethodi i potiče ju ili sprječava EMOCIJA. Nema potrebe ovdje "napustiti" klijenta. Možete mu daleko bolje pomoći angažiranjem "multidisciplinarnog profesionalnog tima" i upućivanjem takvog klijenta stručnjaku za obiteljski biznis koji se ne takmiči, već dopunjuje vaš dio rada.

S ovom namjerom, dalje se opisuju tri posebna alata za rad s obiteljskim poduzetnicima. Koristite ih po redu kako su i izneseni. Ako pokušate primijeniti strukturu upravljanja (alat 3) bez da ste prije analizirali sistem obiteljskog biznisa (alat 1) i razumjeli njegovu dinamiku (alat 2), najviše što ćete postići je slaba razina posvećenosti za vaša predložena rješenja, a sugerirane promjene će u najboljem slučaju biti samo "brze zakrpe".

Ova tri alata jesu:

**Alat 1:** *Trokružni model obiteljskog biznisa*, za razumijevanje složenosti problema klijenta: služi da mislimo i sagledavamo situacije na sustavni način.

**Alat 2:** *Kružni model obiteljskih dinamika*, za pridobivanje odanosti obitelji/vlasnika/obiteljskog poduzetnika za predloženo rješenje: služi za prepoznavanje obiteljskih dinamika.

**Alat 3:** *Upravljačke strukture*, za gradnju učinkovite strukture koja podržava promjene: služi za razvoj obiteljskog vodstva obiteljskog biznisa.

Navedeni alati nisu jednako privlačni profesionalnom konzultantu koji radi s obiteljskim poduzetnicima. Svaki savjetnik treba za sebe odlučiti koje od alata može koristiti u svojoj osobnoj "zoni ugone",

odnosno koji su primjereni u okvirima ograničenja organizacijske strukture i sustava mjerenja performansi u kojima djeluju. Ako bilo koji od navedenih alata izlazi iz okvira prihvatljivosti u navedenim područjima, dobar profesionalni savjetnik će klijenta uputiti na drugog specijalistu i držati se svog načina služenja klijenta na kompetentan način.

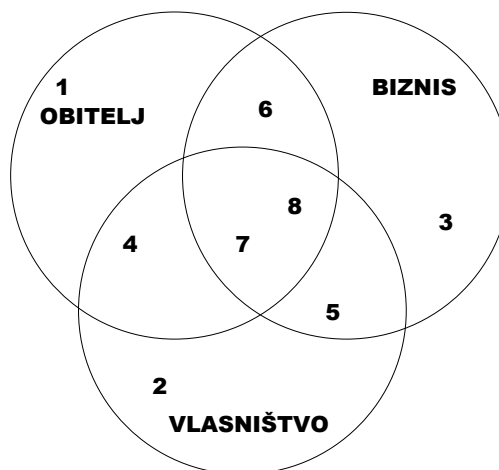
### ALAT 1: Trokružni model obiteljskog biznisa za razumijevanje složenosti problema klijenta

*Naučite sustavno razmišljati*

Ponajprije uložite napor za upoznavanje vašeg "klijenta" – korištenjem jednostavnog alata koji vam govori "tko je tko" i "tko je gdje" u obiteljskom poslovnom sustavu. Alate se zove *Model tri kruga* (pogledajte sliku 1). Za primjenu ovog alata potrebno je da nadvladate zamisao kako je klijent zapravo osoba koja sjedi pred vama.

Da bi shvatili svu složenost problema koje ta osoba donosi u vaš ured te da bi ga pridobili da se dovoljno otvori kako bi problem izašao na površinu, o klijentu trebate razmišljati jednostavno: kao o jednom (vrlo vrijednom) izvoru podataka. Jednako su vrijedni i ostali mogući izvori podataka u njegovom "sustavu". Za pristupanje ovim podacima, pod pretpostavkom da ti drugi ljudi nisu osobno prisutni u uredu s vašim klijentom, potreban vam je okvir i grupa pitanja kroz koja će klijent zamijetiti vašu metodičnost i neutralnost, da ga navedete da iznese tko su sve važni sudionici u "njegovom" sustavu, odnosno kratka zapažanja o tome kako se njemu čini da svaki od njih zamjećuje svijet.

Slika 1: Model tri kruga -podsustava obiteljskog biznisa (Renato Tagiuri i John A. Davis)



#### PODRUČJE I ULOGA/TIPIČNI INTERESI:

- 1. ČLANOVI OBITELJI**  
URAVNOTEŽEN OBITELJSKI ŽIVOT I BIZNIS, IZGLEĐAN POSAO, BOGATSTVO
- 2. NE-OBITELJSKI VLASNICI - INVESTITORI**  
POVRAT ULOŽENOG, DIVIDENDA, LIKVIDNOST I UVJETI IZLASKA
- 3. NE-OBITELJSKI RADNICI**  
SIGURNOST, UTJECAJ OBITELJSKE KULTURE NA NAGRAĐIVANJE RADA, STRATEGIJSKO USMJERENJE, I NEPOTIZAM
- 4. OBITELJSKI VLASNICI BIZNISA**  
KAO POD 2., UZ INFORMACIJE O ZAPOŠLJAVANJU I VLASNIČKIM PRILIKAMA
- 5. NE-OBITELJSKI RADNICI - VLASNICI BIZNISA**  
KAO POD 2 I 3
- 6. RADNICI IZ OBITELJI**  
KAO POD 3, UZ INFORMACIJE O VLASNIŠTVU, PRILIKAMA ZA KARIJERU I NASLIJEĐIVANJE
- 7. RADNICI - VLASNICI IZ OBITELJI**  
SVE PRIJE NAVEDENO
- 8. OBITELJSKI VLASNICI I VOĐE BIZNISA - MENADŽERI**  
SVE NAVEDENO UZ UPRAVLJANJE SUKOBIMA INTERESA U SISTEMU, TE FOKUSIRANJE NA VIZIJU I MISIJU PODUZEĆA

Koristeći sliku 1, za obrazac, prođite kroz slijedeći proces:

- Kažite mi o vašem obiteljskom biznisu: tko su vlasnici, ključni članovi obitelji, i važne osobe u biznisu?

- Sekvencijalno idite kroz brojeve u modelu, 1-8, ubacujući imena ključnih osoba na mjesta/uloge koje zauzimaju. Ne propustite niti jedno mjesto, nemojte se dati ometati predugim pričama.

- Navedite klijenta da vam kaže svoje zapažanje, je li vođenje obiteljskog biznisa sklonije pristupu "najprije obitelj", "najprije biznis" ili "najprije vlasnici" uz primjere koji to potvrđuju (detaljniji prikaz modela se može pronaći u bibliografiji).

Naravno da ovo zahtijeva vremena. No time ste oslikali činjenične temelje obiteljskog biznisa, metodično i učinkovito. Klijenti - obiteljski poduzetnici - često ovdje osjete olakšanje, da je još netko, osim njih samih, shvatio "veliku sliku" i razumio s čim se sve to oni nose. Često se tu sjetim primjera knjigovođe koji mi je znao reći: "Uvijek kada Petar dogovori sa mnom sastanak, pazim da to bude poslijepodne i da iza sastanka nemam ništa drugo na rasporedu. Petar kaže da nitko ne zna više niti bolje razumije njegov biznis od mene – i u pravu je".

## **ALAT 2: Kružni model obiteljskih dinamika za pridobivanje odanosti obitelji/vlasnika rješenju**

*Naučite prepoznati djelovanje obiteljske dinamike*

Obiteljski terapeuti katkada zamole članove obitelji da popune pouzdani test-upitnik nazvan *test ocjene* koji otkriva znane vrste obiteljskih dinamika za okvirni ali pouzdani opis funkcioniranja obitelji. Za njegovo puno i duboko korištenje potreban je kvalificirani

stručnjak (ili terapeut). Ovdje navodim kako se s njima radi te način na koji ih u osnovnom obliku mogu koristiti konzultanti koji ne spadaju u educirane i kvalificirane terapeute. Treba napomenuti kako većina ljudi ipak nije spremna na promjene u svom životu, bez da doživljavaju dovoljno velike štete, zbog čega se žele odmaknuti od postojeće neugode sadašnje situacije.

Terapeuti uobičajeno koriste ovakve alate ocjene iz slijedeća dva razloga:

1. Prvi je da navede članove obitelji s teškoćama da promišljeno razmotre i odgovore na pitanja o tome kako se njihove obitelji ponašaju. Time ih ohrabruju da shvate kako svaka osoba doprinosi na neki način problemu u obitelji (tj. obiteljskoj zajednici ili sustavu). Činjenica je da svi mi svojim djelovanjem doprinosimo situacijama s kojima se susrećemo, iako to možda nismo posve spremni priznati. Prepoznavanje tog doprinosa prvi je korak u odmrzavanju "zabetoniranih" stavova i uvjerenja koji se mogu javiti u biznisu kao što su razna *ukopana gledišta i nepokretni položaji* koji vode k prekinutim sastancima uprave, strategijskom lutanju i sličnim preprekama.

2. Drugo, sastavljanjem odgovora svih članova obitelji može se doprinijeti ostvarenje drugog cilja koji se odnosi na to da obitelj shvati koja vrsta funkcioniranja (ponašanja) opisuje odnosno tipizira obitelj. Jesu li članovi obitelji bliski (prebliski), ili daleki (previše razvezani) u svojim međusobnim odnosima? Ili se njihove interakcije mogu najbolje opisati kao krute (pravila nisu prilagodljiva), ili kaotične (pravila uopće nema)?

Kakav je splet ove palete ponašanja u obitelji klijenta? Jesu li naglašeno *kruti* i *bliski* - što često dovodi do gušenja sposobnosti ljudi i slabostima u osmišljavanju kreativnih strategija onda kada su ovakva rješenja najpotrebnija – u stresnim vremenima? Ili jednako teško: jesu li pretjerano međusobno *daleki* i *kaotični* – što prije svega otežava *zajedništvo* a čak i kada se svi sastanu nemogućim postaje ostvariti konsenzus oko teme sastanka, a kamoli rješenja. Tu postoje i druge varijacije.

Jednom kada je obitelj otkrila vlastiti posebni obrazac ponašanja tada može započeti razgovarati o jakostima koje taj obrazac ili dinamika obitelji donose te o slabostima koje je isti uzrokovao njima osobno i njihovom biznisu. Iznova valja naglasiti da određeni stupanj informiranog razumijevanja često dovodi do odmrzavanja stavova, otvaranja ljudi da pokušaju s drugačijim alternativnim ponašanjima koja mogu biti učinkovitija budući da su im za razrješenje sadašnjeg problema odani svi članovi obitelji. To je cilj rada s poslovnim klijentima iz obiteljskih tvrtki u teškoćama.

Naravno, ovdje su opisane samo krajnosti palete ponašanja. Većina obitelji se ponaša manje ekstremno, negdje unutar tih krajnosti, uz sklonost većem priklanjanju jednom ili drugom ekstremu. Jednom uočena, ova se ponašanja mogu pažljivo i u malim koracima povesti prema *ravnotežnom centru* između obje krajnosti. Tako se članovima obitelji koji uobičajeno koriste kruta ponašanja može pomoći da testiraju elastičnije pristupe rješavanju problema a obiteljima sklonim kaotičnom ponašanju da koriste više strukturiran pristup. "Normalnim" se rasponom ponašanja smatra onaj koji ne sadrži oba ekstrema ovog tipa. "Normalno" ne isključuje *stres* i *napor* – no označava da obitelj vjerojatno posjeduje resurse za upravljanje izazovnim situacijama (katkad i uz pomoć savjetnika/voditelja), da je sposobna učiti kroz iskustvo i da to učenje koristi u budućnosti.

Dobar primjer obiteljskog ponašanja na djelu se često može vidjeti kod stavova koji se pojave tijekom diskusije na temu dobrog funkcioniranja kolegija direktora ili uvođenja novih upravljačkih struktura u obiteljski poslovni sistem.

Primjerice, *kruto obiteljsko ponašanje* u biznisu moguće je zamijetiti u situacijama kada članovi obitelji odbijaju u krug direktora

imenovati djelatnike izvan obiteljskog kruga, često iz straha da postojeći sustav ne bude kritiziran ili zbog bojazni od promjene ravnoteže snaga. Umjesto da navode zašto je to "krivo" mnogo je bolje klijenta podsjetiti o tome što su naučili o slabostima krutog stava i prednostima elastičnijih rješenja. Možda u obliku ne-izvršnog menadžera sa zadatkom da predoči svoje viđenje rješavane situacije. Jednom kada uvidi da je to izvedivo, u obitelji raste povjerenje i lakše prihvaćaju prijedloge i o drugim pitanjima.

Slično tome, mnogi obiteljski biznisi nemaju kolegij direktora ni bilo kakav opis takve upravljačke strukture – i tako gledate istu listu imena iz obitelji, vlasnika i direktora. A oni se nalaze u poziciji da u osnovi upravljaju kaosom koji je katkada "kostimiran" u dobronamjernu diktaturu. Umjesto da inzistiramo na logici (pa čak i zakonskim formama) uvođenja kolegija ili višečlane uprave, bolje je obitelj podsjetiti na njezinu već uočenu *sklonost za patnjom* radi izbjegavanja uvođenja takve upravljačke strukture. Rješenje može uključiti istraživanje prikladnosti neke vrste stratejskih sastanaka koji mogu pomoći i obitelji i njezinom biznisu, bez straha od gubitka kontrole nad korištenjem njihovog vremena i moći u odlučivanju.

Ključ u svemu je razumjeti kako je oblik funkcioniranja u obiteljima "bolji" ili "lošiji" u ekstremima, te da svi vode ponašanjima koja mogu dovesti do visokih razina kronične tjeskobe koja izjeda sustav slabeći njegov otpor sve dok se simptomi neuravnoteženosti i nesklada ne pojave u obliku poslovne krize, bolesti, rastava i neriješenih sukoba.

Nije potrebno biti kvalificirani terapeut da bi se korisno za obitelj, makar samo na osnovnoj razini upotrijebio ovaj alat. Koristeći sliku 2: "Kružni model obiteljskih dinamika" (*Circumplex model* - Olson i dr.), izvedite slijedeće korake:

- Koristeći tablicu 1. na kraju teksta za smjernice, zamolite klijenta/člana obitelji da na vodoravnoj osi obilježi točku koja opisuje kohezivno ponašanje (bliskost) obitelji ili kao relativno raspletano/otkačeno ili prepletano/zapetljano. Navedite ga da u potvrdu pročita i izrazi opis tog ponašanja.

- Koristeći tablicu 2. na kraju teksta za smjernice, zamolite klijenta/člana obitelji da na okomitoj osi obilježi točku koja opisuje fleksibilnost ponašanja vođenja obitelji kao relativno kruto ili kaotično. Navedite ga da u potvrdu pročita i artikulira pripadajući opis tog ponašanja.

- Koristeći sliku *Kružni model obiteljskih dinamika* povežite obje osi i zamolite klijenta da navede u kom smjeru, i koliko daleko on osjeća da bi njemu i obiteljskom biznisu bilo korisno uvesti promjene sadašnjeg načina funkcioniranja obitelji. Upitajte koje jednostavne korake može pokrenuti za otpočinjanje tog procesa, pronaći neka područja u biznisu, mjesta gdje će pokušati ostvariti uspješan rezultat. Kod toga nastojite djelovati u malim koracima.

Sve ovo može izgledati vrlo "meko" u kontekstu teških poslovnih problema. Zašto se uopće baviti svim tim "mekim" stvarima. **Razlog leži u činjenici da svatko, tko je morao uvesti promjene u svoj život, zna da je za učinkovitu promjenu preduvjet poznavati sebe i kao pojedinca i kao vlastiti obrazac ponašanja.** Kad ste jednom ostvarili i prihvatili to osobno znanje, ovisno o emocijama možete odlučiti hoćete li riskirati promjene i drugačije ponašanje? Zato bi svaki konzultant koji nije blizak ovakvom pristupu trebao klijenta uputiti stručnjaku za obiteljski biznis koji može nadopuniti njegove "tehničke savjete" djelovanjem u domeni rješavanja neprimjerenih odnosa za potrebne promjene.

### **ALAT 3: Upravljačke strukture za razvoj i korištenje učinkovitih instrumenata upravljanja koji podržavaju promjenu**

*Naučite primjenjivati obiteljsko poslovno upravljanje*

Korištenje *Modela 3 kruga* iz alata 1. prisiljava poduzetničke obitelji da započnu proces razdvajanja – u mjeri koliko je to stvarno

moguće, obiteljskih privatnih pitanja od poslovnih i vlasničkih pitanja. Idući korak je ponuditi obitelji strukturirani pristup institucionaliziranju ovih procesa. To se može podržati tako da uz potrebno ohrabivanje stvore:

1. Obiteljski savjet – za upravljanje rješavanjem obiteljskih pitanja koja se odnose na biznis obitelji,
2. Forum suvlasnika – za upravljanje zahtjevima i očekivanjima vlasnika,
3. Profesionalnu upravu – za upravljanje biznisom obitelji

Postavljanje ovih struktura – upravljačkih tijela pod 1 i 2 - traži specijalističke vještine obiteljskog konzultanta. Na ovim se tijelima okupljaju jednaki oko zajedničkih interesa:

- *Obiteljski savjet* ima za cilj čuvanje ili djelovanje za ostvarivanje sklada u obitelji,  
- *Forum suvlasnika* cilja razvoju odanosti vlasnika.

Ovo su dva vrlo različita usmjerenja koja traže odvojene sastanke, različito vrijeme, mjesto, temu i oblik rada. Najvažnije, *Obiteljski savjet* i *Forum vlasnika ne odnose se na biznis i nisu sastanci uprave* te ih nikako ne treba uz to na bilo koji način vezati. Povrh svega, osoba koja je u pogledu biznisa visoko u hijerarhiji i statusu nije najbolji izbor za upravljanje, vođenje, organiziranje i kontrolu *Obiteljskog savjeta* ili *Foruma vlasnika* – u protivnom se u pravilu javlja nezadovoljstvo članova zajednice jer dinamika moći pokazuje da se ne osjećaju dovoljno ravnopravni i osnaženi da govore, doprinose ili izazivaju ideje. Kako bilo, u obiteljskom biznisu nije nužno da se isti ljudi nađu okupljeni oko stola za svaki sastanak u te tri strukture: upravi, obiteljskom savjetu i forumu vlasnika.

Postavljanje *profesionalne uprave*, odnosno direktora u obiteljski biznis – po teoriji nije različito od ne-obiteljskog biznisa. U stvarnosti, svi suvlasnici iz obitelji trebaju biti predstavljeni, poput rođaka iz prvog i drugog koljena i grana obitelji ili suvlasnika koji nisu aktivno zaposleni u obiteljskom biznisu.

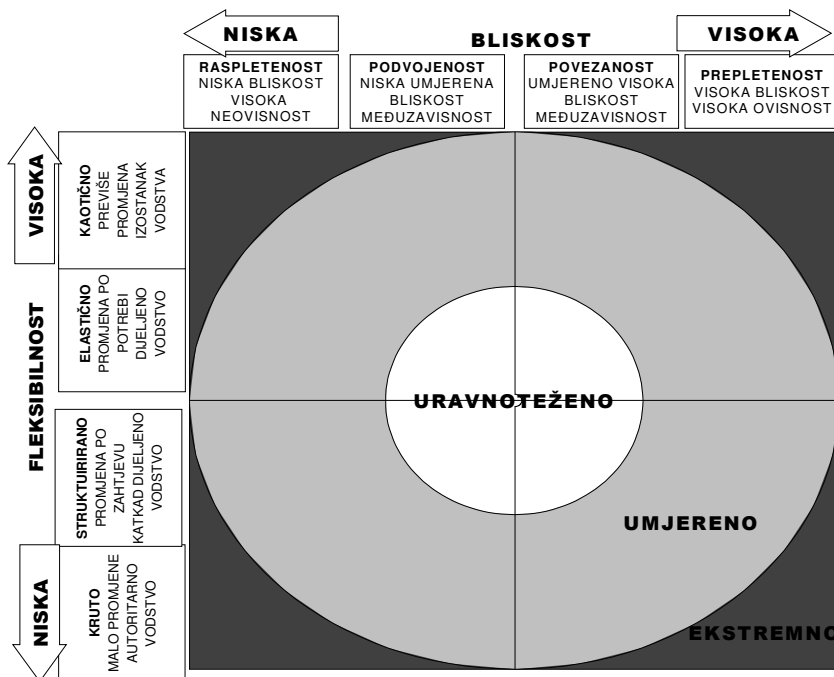
Ovo traži pomoć specijaliste za obiteljsko poduzetništvo jer smo po uvriježenom mišljenju skloni zanemarivati dinamiku odnosa i emotivne sadržaje suvlasnika iz obitelji. U konačnoj analizi, ako ispustimo i jednu od ovih grupa, isključeni će vrlo vjerojatno iskazati svoje nezadovoljstvo i krenuti u dinamike ponašanja za rebalans moći u smjeru koji se njima čini "pravičniji". U takvoj situaciji, menadžment će se susresti s problemom nezadovoljnih suvlasnika koji prijete uzdrmati osnovu kapitala biznisa – i to se obično događa u vrijeme krize obiteljskog biznisa – loše trgovine, izostanka dividende, nedovoljnih sredstava za ponovna ulaganja i sl. Daleko je bolje uložiti vrijeme i znanje u kreiranje strukture sustava upravljanja koju će prihvatiti ključni sudionici u sustavu – dijelom i zato što su konzultirani tijekom ovog procesa.

### Zaključak:

Rad s klijentima iz obiteljskog biznisa može biti zagonetno iskustvo za tradicionalne menadžment konzultante: katkad će vidjeti i doživjeti sjajne rezultate, a u drugim prilikama uopće neće ni znati je li vaš prijedlog iznesen pred upravu obiteljskog poduzeća. Katkad je pak uloga konzultanta da jednostavno sluša, i tako čineći pomaže obiteljskom poduzetniku da razbistri misli i djeluje učinkovitije.

Ovdje navedeni alati mogu pomoći postaviti strukturiraniji pristup za savjetodavni rad s obiteljskim poslovnim klijentima. Oni će osjećati da ih bolje razumijete, imate bogatiju, pouzdaniju bazu informacija iz kojih oblikujete vaše prijedloge rješenja. A to je jedina zdrava osnova da gradite suradnički odnos s klijentom – pomažući njegovo promišljanje situacije na jasniji način, radeći prema rješenjima koja su prihvatljiva i izvodljiva za obiteljski poslovni sistem u kojem je vaš klijent po rođenju obavezan voljeti, živjeti i raditi.

Slika 2. Kružni model obiteljskih dinamika (Circumplex model - Olson i dr.)



Izvor: **"Three-circle" model**, Renato Tagiuri and John A. Davis, *Family Business Review*, 9[2]:199-208, 1996.

Izvor: Pioneer Q&As, Interviews with three groundbreaking contributors who advanced the study of family businesses, Jayne A. Pearl, *Family Business Review*, Autumn 2009

Izvor: **the Journal of Family Therapy** (1999) posebno izdanje "Empirical Approaches to Family Assessment."

Izvor: **Olson's Circumplex Model A Review and Extension**, Wesley R. Burr „r & Timothy A. Lowe, *Family Science review*, vol.1,1987

Jedan od najdugotrajnijih utjecaja, posebno u ranijim fazama života je obiteljski utjecaj. Počevši u 1960-im godinama, s istraživanjima složenosti funkcioniranja obiteljskih sustava, istraživane su mnoge teorije i objašnjenja. Njihovi su izvori najčešće poticali iz psiholoških teorija, ili prilagodbi terapijskih pristupa za obitelji. Jedan od dugotrajnijih, čvrstih pristupa konceptualiziranja obitelji je bio kroz njihovo opisivanje u konstrukcijskim dimenzijama *kohezije* (bliskosti, uzajamne emocionalne povezanosti članova obitelji) i *prilagodljivosti* (odnosno sposobnost obitelji za promjene njezine strukture moći, odnosa uloga i pravila dogovaranja za situacijske ili razvojne potrebe), nazvan Circumplex Model autora (Olson *et al*, 1979). Olson i njegovi suradnici su razvili poseban sustav samoocjenjivanja kojim su kvantificirali ove dimenzije – Skalu obiteljske prilagodljivosti i ocjene kohezije, skraćeno FACES. Danas se koristi 4 dopunjena inačica ovog alata u kliničkoj praksi obiteljske terapije.

Tablica 1. Dimenzija obiteljske kohezije: *koncepti međuveznanosti* (kohezije, bliskosti)

	OTKAČENI (vrlo niska)	ODVOJENI (mala ili umjerena)	POVEZANI (umjerena ili visoka)	ZAPETLJANI (vrlo visoka)
<b>Neovisnost</b>	Visoka neovisnost članova obitelji	Umjerena neovisnost članova obitelji	Umjerena ovisnost o članovima obitelji	Visoka ovisnost o članovima obitelji
<b>Obiteljske granice</b>	Otvorene vanjske granice; zatvorene unutarnje granice; krute generacijske granice	Poluotvorene vanjske i unutarnje granice; jasne generacijske granice	Poluotvorene vanjske granice; otvorene unutarnje granice; jasne generacijske granice	Zatvorene vanjske granice. Nejasne unutarnje granice. Zamagljene generacijske granice
<b>Savezi</b>	Slabe koalicije; obično obiteljska žrtva	Jasan bračni savez	Snažan bračni savez	Kvazi roditelj-dijete
<b>Vrijeme</b>	Vrijeme van obitelji maksimirano (fizički i/ili emocionalno)	Vrijeme za sebe i zajedno su važni	Vrijeme zajedno je važno. Vrijeme za sebe dozvoljeno za odobrene svrhe	Zajedničko vrijeme maksimizirano; malo dozvoljenog vremena za sebe
<b>Prostor</b>	Odvojeni prostorno i fizički, emocionalno maksimiran	Privatni prostor njegovan; nešto obiteljskog prostora	Obiteljski prostor maksimiran; pojedinačni minimaliziran	Malo ili nema privatnog prostora kod kuće
<b>Prijatelji</b>	Najčešće pojedinačni prijatelji nasamo (rijetki obiteljski prijatelji)	Nešto pojedinačnih prijatelja; nešto obiteljskih prijatelja	Nešto pojedinačnih prijatelja; Planirane aktivnosti s parovima i obiteljskim prijateljima	Ograničeno broj pojedinačnih prijatelja; uglavnom parovi ili obiteljski prijatelji viđeni zajedno
<b>Odlučivanje</b>	Primarno pojedinačne odluke	Većina odluka je pojedinačnih; sposobni za zajedničke odluke o obiteljskim pitanjima	Dijeljenje pojedinačnih odluka. Odluke najvećim dijelom brinu o obitelji	Sve odluke i osobne i obiteljske (odnosi) moraju se donijeti u obitelji
<b>Interesi</b>	Primarno pojedinačne aktivnosti bez obitelji	Neke spontane obiteljske aktivnosti	Nešto planiranih obiteljskih aktivnosti	Dijeljenje aktivnosti unutar obitelji



Tablica 2. Dimenzije prilagodljivosti obitelji: *koncepti međuvežanosti* (fleksibilnosti)

	ASERTIVNOST	KONTROLA	DISCIPLINA	PREGOVARANJE	PRAVILA	POV. INFORMACIJE
<b>Kaotična</b>	Pasivni i agresivni stilovi	Nema vodstva	Laissez-faire Vrlo popustljiv	Beskrajni pregovori; loše rješavanje problema	Dramatične promjene uloga; Mnoga implicitna pravila; rijetka eksplicitna pravila; Arbitrarno nametnuta pravila	Primarno pozitivne petlje; Rijetke negativne petlje
<b>Fleksibilna</b>	Generalno asertivan	Ekvalitarni s glatkim promjenama	Demokratska Nepredvidljive posljedice	Dobri pregovori; Dobro rješavanje problema	Neke promjene pravila; Više eksplicitna nego implicitna pravila; Pravila često nametnuta	Više negativnih od pozitivnih petlji
<b>Strukturirana</b>	Generalno asertivan	Demokratska uz stabilno vodstvo	Demokratska; Predvidljive posljedice	Strukturirani pregovori; Dobro rješavanje problema	Rijetke promjene pravila; Više eksplicitnih nego implicitnih pravila; Pravila obično nametnuta	Više negativnih od pozitivnih petlji
<b>Kruta</b>	Pasivni ili agresivni stilovi	Autoritarno vodstvo	Autokratska; Pretjerano striktna	Ograničeni pregovori; loše rješavanje problema	Kruta pravila; mnoga eksplicitna pravila; rijetka implicitna pravila; Striktno nametnuta pravila	Primarno negativne petlje; rijetko pozitivne petlje