



Vedran Kraljeta

10 savjeta kako zadržati profesionalnost prema radnicima ako su vam oni – obitelj

Otac se nedavno razbolio i odmah sam preuzeo vođenje obiteljske tvrtke. Imam MBA i ekonomist sam po struci. Po savjetu oca, iskustvo rukovođenja sam stekao izvan obiteljske firme, i bio dvije godine uspješan komercijalni direktor u većem dioničkom društvu. I pored toga vođenje obiteljske tvrtke mi je veliki izazov jer obje starije sestre i mlađeg brata znam u dušu (jedna vodi marketing, druga knjigovodstvo, a brat skladište) i teško mi se postaviti neutralno i profesionalno. Imate li savjet kako da riješim ovaj izazov?

T.M., Zagreb

Raditi s članovima vlastite obitelji nosi snažna iskušenja i izazove. Može izazvati najbolje, ali i najgore u radnim odnosima, da previdite greške i minimalizirate propuste vaših zaposlenih rođaka ili da budete pretjerani i nepopustljivi kritičar. Razlozi za ovo su brojni:

- znate vrlo mnogo o drugoj osobi – osobni ste svjedok ili čak sudionik mnogih intimnih situacija.
- vrlo vjerojatno ste već imali i rasprave i sukobe.
- imate dugu povijest zajedničkih iskustava, i pozitivnih i negativnih.
- poznajete i 'tople i hladne okidače' druge osobe, njena razmišljanja, osjećaje, i ponašanja koja nagrađuju, mole ili umiruju, ili ju kažnjavaju, prijete i odbijaju.
- možda ga ne volite ili ste pak vrlo bliski s rođakom.
- možda koristite previše ili premalo supervizije ili timskog rada.

Posljedice takvog poznavanja i bliskosti s obiteljskim zaposlenikom su da vam je možda teško biti racionalan, logičan i pravedan u promišljanju, osjećajima i ponašanjima u odnosima. Stoga – i na poslu i u privatnom životu – vaši odnosi s rođacima vjerojatno trpe.

KAKO TO POPRAVITI?

Prvi savjet: pristupite i dajte do znanja rođaku da vaši sadašnji odnosi ne funkcioniraju dobro, nešto je ili 'predobro', ili 'preloše', prepozitivno ili prenegativno. **Drugi savjet:** raspravite utjecaj vašeg ponašanja i stavova na ostale zaposlenike i obiteljsko poduzeće u cjelini. **Treći savjet:** dogovorite se da zajednički posjetite iskusnog, neutralnog, neustrašivog i nepristranog stručnjaka za ljudske resurse ili konzultanta. **Četvrti savjet:** složite se da ćete raditi zajedno da unaprijedite i maksimizirate sadašnji odnos i radi njega samoga, i radi poduzeća.

Peti savjet: sporazumijte se u želji da radite na stvaranju daleko više profesionalne, a manje personalne radne atmosfere u poduzeću. Dogovorite se da nećete dopustiti osobnim osjećajima, bilo pozitivnim ili negativnim, 'ulazak' u poslovni prostor. No vodite računa da ova taktika bolje djeluje ako angažirate nekoga kome vjerujete, uključujući i drugog rođaka, da se uključi i zaustavi akcije koje su motivirane bilo pozitivnim ili negativnim iracionalnim osjećajima, (npr. akcijama koje uključuju nadgledanje ili ocjenu rada i sl.).

Šesti savjet: razjasnite specifične ciljeve koje svaki od vas treba ostvariti tako da su ponašanja i stavovi podržavajući za ostvarenje ciljeva i misije obiteljskog poduzeća. Ciljevi trebaju biti prepoznatljivi, mjerljivi, nadahnjujući, ostvarljivi i vremenski određeni.

Idući, **sedmi savjet** je da jasno postavite vaše uloge i pozicije/funkcije pažljivo, objektivno, racionalno i potpuno, kako bi ponajbolje razjasnili za sve zaposlenike očekivanja prema njima i njihovim radnim mjestima i funkcijama. Ovo je posebno kritičan korak, i ako se dobro ne izvede može uzrokovati loše radne odnose. Zbunjenost zaposlenika na bilo kojoj hijerarhijskoj razini o tome "tko je odgovoran za što", rezultira sukobima i nesporazumima, padom produktivnosti i zadovoljstva i zaposlenika i kupaca. Da to izbjegnute, koristite pisane opise radnih mjesta, uključujući i obaveze izvještavanja. Pove-

žite to s plaćama, bonusima, sredstvima, radnim vremenom.

Osmi savjet je: pojasnite operativne procese rada – donošenja odluka, uzajamnog komuniciranja i linija komunikacije, uključujući tko može donijeti koje odluke, tko je uključen u ove korake, i kako se odluke donose (pojedinačno, u paru, timski). Kod procesa komunikacije važno je odrediti tko je uključen u komunikacijsku petlju i zašto te jesu li svi ključni ljudi informirani. Ili su uključeni/isključeni zbog ljubomore, igara moći, pokroviteljstva?

Deveti savjet je: gradite povjerenje. Počnite priznavanjem sadašnje situacije. Posebno će vas cijeniti kad diskutirate važne 'teške' teme koje drugi znaju, i boje ih se iznijeti. Učvrstite povjerenje jasnoćom i razlozima vaših misli. Kad se odlučite za promjenu postojećeg stanja, 'živite što govorite, i govorite što živite'. Prije svega neka vaše akcije govore za sebe. Kad to nije dovoljno, ponudite jasna objašnjenja. Djelujte s integritetom, pošteno i istinito. Iznad svega, pružite kompetentnost u svemu što činite, kroz potrebno znanje, vještine i sposobnosti za učinkovito djelovanje visoke razine. Ako je potrebno otiđite na obuku, uzmite mentora, ili preoblikujte svoje zadatke i odgovornosti u skladu s onim što činite najbolje. Ništa brže ne uništava povjerenje od nekompetentnosti. Povjerenje je potencijalno najsnažniji čimbenik u bilo kojem odnosu.

Deseti savjet uključuje isticanje pozitivne kvalitete unutarnje osobnih odnosa. Samo zato što ste s nekim povezani krvnim srodstvom, ne znači da ga morate voljeti ili obožavati, posebno na poslu. Obiteljsko poduzeće nije igralište za rješavanje obiteljskih problema. Važno je da iskazujete poštovanje za druge ljude, posebno vaše rođake, ali i za sebe. Kod toga ne trebate biti ni snishodljivi, niti razmetljivi u svojim pohvalama ili kritikama. Budite odgovorni prema svojoj poziciji, bez obzira na vaše stvarne osjećaje i stavove prema drugima, a posebno članovima obitelji. Konačno, ovdje obitelj živi od obiteljskog posla, zar ne?

Imate poslovnu situaciju za koju niste sigurni kako je riješiti?

Na najzanimljivije poslovne izazove iz obiteljskog poduzetništva naš autor Vedran Kraljeta dat će vam odgovor. E-mail: poslovnisavjetnik@ripup.hr