



porodicnekompanije.com obiteljsketvrtke.hr

Kad se posao i obitelj sudare: kako voditi teške razgovore u obiteljskoj tvrtki

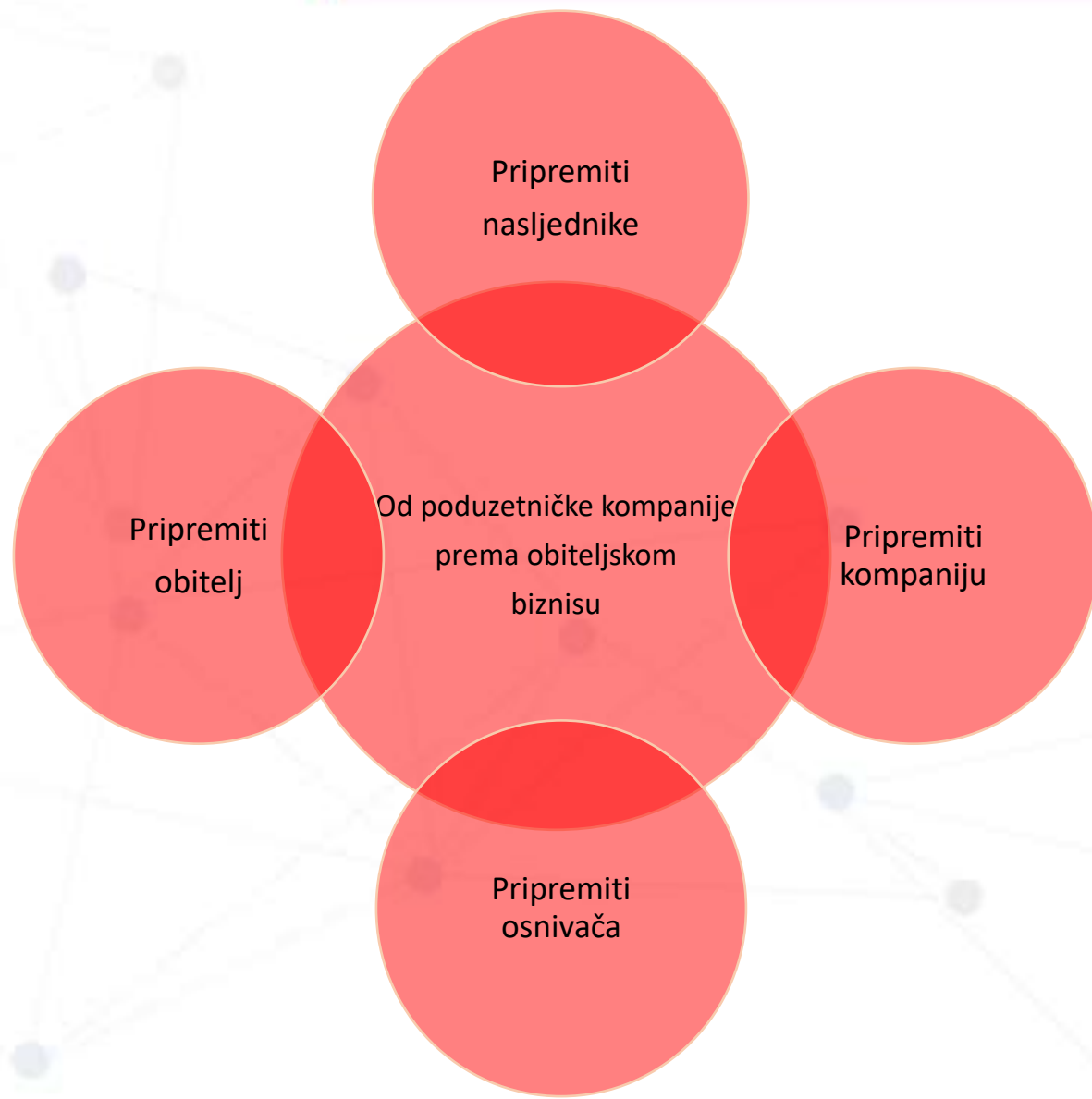
Lider, Budućnost obiteljskih tvrtki 27.02.2026.



CILJ GENERACIJSKE TRANZICIJE

Kompanija nastavlja **USPJEŠNO** funkcionirati, a članovi obitelji imaju **NORMALAN** ručak u nedjelju

I **SVI** SCENARIJI SU DOBRODOŠLI KOJI VODE DO OVOG
CILJA





porodicnekompanije.com obiteljsketvrtke.hr

Klub 2040





- Teme koje izbjegavamo
- Moji „okidači“
- „Okidači“ mojih roditelja
- Najgori i najbolji scenarij
- Priprema za razgovor



• Koje su teme koje izbjegavam/izbjegavamo?

- Kad će osnivač u mirovinu
- Razgovori o nasljedstvu
- Problem razgraničenja ovlasti
- Uvođenje promjena u kompaniju, budućnost
- Neefikasnost djelatnika iz porodice
- Elementi obiteljskog Ustava



• **Koji su moji okidači? (I dio)**

- Nisi dovoljno dobar, neiskustvo...
- Problem autoriteta
- Usporedba nečijeg rada i mog rada
- Nepoštovanje - ti se meni praviš pametan
- Ne vrednuje se rad koliko i kako bi trebalo
- On/ona nikada nije kriv-osnivač



• **Koji su moji okidači? (II dio)**

- Kao da mi stalno lovi greške i daje negativan feedback
- Omalovažavanje i pred ljudima koji ne bi trebalo to čuti
- „Ovo je moj sin”
- „Bio sam i ja mlad”
- Donošenje zaključaka bez argumenata i analiza
- „Stare ljubavi”- kupci i dobavljači
- Selektivno poštivanje dogovora



• **Koji su okidači mojih roditelja?**

- Oštija komunikacija sa prvoborcima od strane nasljednika
- Traženje sredstava za određene projekte koji se njima ne čine važnim
- Pokušaj rješavanja organizacijskih pitanja, (što se ja petljam u organizaciju a sve je dobro)
- Naša nedovoljna zainteresiranost
- Ugrožavanje autoriteta
- Kritika



• Koji su okidači mojih roditelja? (II dio)

- Različita vizija razvoja firme
- Bilo kakvo povećanje budžeta za....



- **Što se najgore može dogoditi ukoliko razgovaramo?**

- Da se ne dogodi ništa /poslije svih razgovora/
- Razlaz – (može biti i najbolje rješenje)
- Svađa koja traje, dublja kriza u smislu komunikacije
- Otkaz, degradiranje, narušavanje obiteljskih odnosa
- Stres po cijenu zdravlja
- Loš utjecaj na poslovanje firme
- Isključivanje iz nasljedstva

**Što god da se dogodi
bolje od statusa quo!**



• Što se najbolje može dogoditi?

- Rasterećenje, i olakšanje poslije razgovora, podijeliti problem, podijeliti muku
- Poštovanje budućih donesenih odluka
- Da se osjeti međusobno poštovanje
- Dogovor na miran i civiliziran način
- Akcijski plan
- „Sine/kćeri u pravu si-počinjem se mijenjati! 😊
- Razlaz kao dobro rješenje, ako ne može drugačije



Kakva je priprema potrebna? Što, kada i u kakvom kontekstu otvaramo temu)

- Napraviti plan sastanka
- Jasan obiteljski savjet
- Kada nalikuje na poslovan sastanak
- Izabrati pravi tajming
- neformalna prilika (pecanje, rekreacija, lov)
- prije početka izrade poslovnih planova
- prilikom putovanja
- Priprema terena rješavanjem manjih problema
- Pravo lobiranje – ostale članove obitelji pridobiti



Kakva je priprema potrebna? Kako postaviti okvir i voditi raspravu

- Jasno obrazloženje kako mi vidimo problem
- Što je tema, što nije tema, zajednički interes
- Uvesti pravila komunikacije na sastanku
- Direktno, prilagoditi pristup tipu osobnosti
- Bez suvišne terminologije i engleskih izraza



Kakva je priprema potrebna? - Kako komunicirati da se očuva odnos i poveća utjecaj

- Spremnost da se stvarno čuje druga strana (ne zaljubljavati se u svoje ideje)
- Uči u cipele sugovornika
- Neagresivno nametnuti svoju ideju, ne požurivati
- Ne kupiti na prvu loptu negativne emocije
- Ne razgovarati u afektu
- Tonalitet prilagoditi
- Tražiti feedback
- Zadržati poštovanje i respekt



AGRESIVNA REAKCIJA

PONAŠANJE

- Optuživanje
- Napadanje
- Ponižavanje
- Sklonost dominaciji

UČINCI NA SUGOVORNIKA

- Osjećaj poniženosti, povrijeđenosti
- Strah
- Potreba za obranom
- Želja za osvetom



PASIVNA REAKCIJA

PONAŠANJE

- Pasivno
- Samosažaljevanje i jadikovanje
- Često ispričavanje
- “Povrijeđenost” osjećaja
- Samoponižavanje uz istovremeno optuživanje drugih

UČINCI NA SUGOVORNIKA

- Osjećaj krivnje
- Frustriranost
- Ljutnja
- Teško im se suprotstaviti, a da ih se ne povrijedi, ispadne grub ili neprijateljski raspoložen



ASERTIVNOST

PONAŠANJE

UČINCI NA SUGOVORNIKA

- Čvrsto, ali ne i neprijateljsko
- Spremnost za davanje informacija, objašnjenja
- Otvoreno izražavanje vlastitih ciljeva i očekivanja

- Osjećaj informiranosti, da smo “u kontaktu”
- Osjećaj da se mogu sa osobom ne slagati bez straha da će me vidjeti kao nesposobnu ili agresivnu
- Osjećaj uvaženosti



- **Komunikacija, komunikacija, komunikacija i opet komunikacija**
 - **Kontinuitet**
 - **Otvorenost**
 - **Spremnost da redefiniramo stvari (više puta)**



• **ZAKLJUČAK**

- **Jasna, otvorena i transparentna komunikacija nema alternativu!**



porodicnekompanije.com obiteljsketvrtke.hr

Hrvoje Bogdan
Direktor Organizacijskog razvoja i podrške

Adizes SEE
www.adizes.eu

E: hrvoje.bogdan@adizes.eu

C: +385 98 484 400



porodicnekompanije.com obiteljsketvrtke.hr

Nijedan dio ovog materijala ne smije se reproducirati bez prethodnog pisanog odobrenja
Adizes SEE, ASEE d.o.o., Zagreb