

## RESOLUCIÓ DE CONFLICTES EN LA FAMÍLIA EMPRESÀRIA

Els valors que aporta la família empresària representen un punt fort molt important per a la seva empresa, paradoxalment aquesta mateixa família empresària pot portar-la al tancament per causes alienes a la pròpia marxa del negoci. És per això que esdevé essencial gestionar adequadament els conflictes que es puguin derivar de la relació entre les persones que a més de tenir un vincle familiar comparteixen la propietat, el govern i la gestió de la seva pime.

La família empresària pot tenir diverses maneres d'entendre els conflictes, en funció d'aquesta vivència serà més o menys possible efectuar-ne una adequada gestió dels mateixos:

### QUATRE POSSIBLES MANERES D'ENTENDRE ELS CONFLICTES EN LA FAMÍLIA EMPRESÀRIA

1. Entendre que els conflictes són actes de rivalitat o d'oposició entre membres de la família empresària. En aquesta modalitat els sentiments hi juguen un paper important.
2. Els entenen com una situació d'enfrontament entre idees o interessos divergents. Així la raó hi juga el paper més important.
3. Viure'ls com una trobada hostil: una lluita, batalla, o fins i tot guerra amb altres membres de la família empresària. Llavors sentiments i raó es barregen en el procés.
4. Entendre els conflictes com el temps de comportament que té lloc quan dues o més persones de la família empresària s'oposen o lluiten per arribar a un enteniment o acord. Aquesta visió requereix la maduresa dels membres de la família empresària per no barrejar els sentiments en el procés, ni voler fer valer la raó, sinó estar disposats a cedir en benefici de tots, de la família empresària i de l'empresa familiar. La comunicació hi juga un paper fonamental.

Per a una bona gestió dels conflictes, a més de viure'ls com el temps de comportament necessari per arribar a acords, caldrà que aquestes famílies empresàries tinguin la suficient capacitat de reflexió i aprenentatge que les dugui a incorporar les següents visions en el seu sistema de valors:

1. Amb el pas del temps, és inevitable que sorgeixin conflictes en el si de la família empresària i entre aquesta i la seva empresa familiar.
2. Els conflictes no són intrínsecament dolents, podent ésser saludables o malsans i funcionals o disfuncionals.
3. La manera com s'actua en els conflictes determina la mesura en què la família empresària i la seva empresa familiar segueixen essent sanes i fortes.
4. Són vàries les estratègies possibles davant d'un conflicte, tanmateix cap d'elles no és cap panacea.
5. Si s'estableixen per endavant les normes del joc poden obviar-se molts conflictes a la família empresària i a l'empresa familiar.
6. L'objectiu ha de ser el de maximitzar les possibilitats de que totes les parts afectades surtin, d'alguna manera, beneficiades i arribar a la millor decisió tenint en compte la missió, les fites i els objectius de la família empresària i de l'empresa familiar.

Després d'assegurar-nos que entenem el conflicte d'una manera adequada i haver incorporat en el sistema de valors les visions esmentades, caldrà que ens preguntem quina estratègia utilitza la nostra família empresària per gestionar els conflictes que sorgeixen:

### 1. ELUDIR-LO

Les parts poden optar per fer cas omís del conflicte. Encara que sàpiguen que existeix, decideixen passar-lo per alt, bé perquè no tenen coratge per abordar-lo, o perquè creuen que no té la suficient importància com per plantejar un problema.

Tot i que es reconeix que existeix un conflicte no hi ha ningú disposat a afrontar-lo ni a recórrer a un mediador. Es deixa que el destí, el temps, resolgui el conflicte.



### 2. REMETRE'L

Les parts reconeixen que hi ha un conflicte, i no podent-lo resoldre per si mateixes es remunten a una altra instància. L'àrbitre pot ser un empleat de confiança no pertanyent a la família empresària, un advocat assessor de confiança, ...



En aquest cas l'àrbitre farà el paper de jutge donant la raó a alguna de les parts. No estarem davant d'una solució per arribar a pactes, de diàleg, de trobar solucions satisfactòries per a tothom, per això no és massa aconsellable. Les parts poden optar per fer cas omís del conflicte. Encara que sàpiguen que existeix

### 3. AFRONTAR-LO

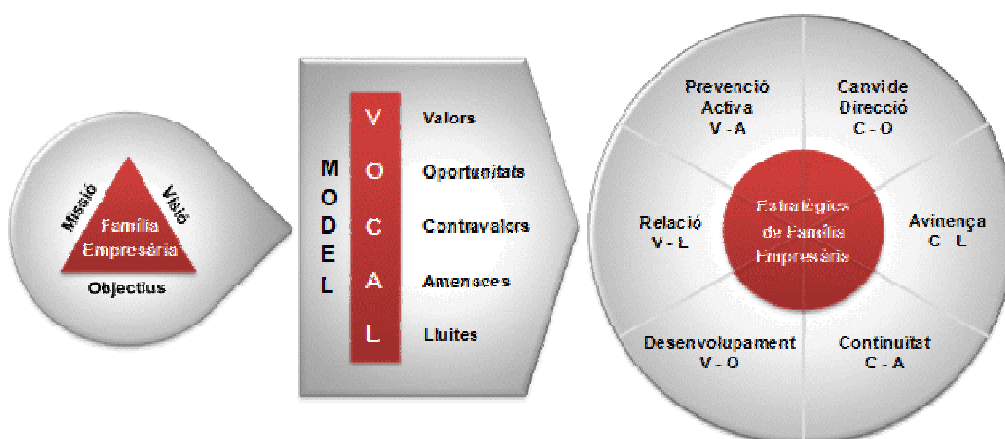
Quant més hi hagi en joc o quant més seriós sigui el conflicte, és millor afrontar-lo. Suposa un diàleg cara a cara entre les parts. Si aquestes no són capaces d'afrontar el conflicte per si soles, poden recórrer a professionals experts que els ajudin a trobar solucions acceptables per a tots.



## EINES A L'ABAST DE LA FAMÍLIA EMPRESÀRIA PER MILLORAR LA COMUNICACIÓ I PREVEURE CONFLICTES

1. Organitzar-se com a Família Empresària creant els òrgans d'informació i de govern a mida, els que es precisi en cada moment.
2. Mantenir el diàleg a la nostra família i compartir-hi temps. Cal que els expliquem el bo i el dolent de les nostres vivències a l'empresa. La història d'aquesta. Les oportunitats professionals que els pot oferir l'empresa familiar. Serà positiu si la poden conèixer des de ben joves fent treballs a l'estiu.
3. Establir els pactes o regles del joc per endavant, abans de què sorgeixi el conflicte. Elaborant l'Acord Familiar de la seva Família Empresària. És un procés i caldrà treballar el consens.
4. Preveure les mesures per gestionar els possibles conflictes que puguin sorgir. Haurà de formar part de l'Acord Familiar. Cal que el conflicte s'afronti.
5. Treballar la transmissió dels valors de la Família Empresària a les noves generacions i sobretot com modificar els contravalors (valors a assolir).
6. Vetllar perquè a l'empresa familiar es creïn i es facin funcionar els òrgans de govern i direcció adequats. El Consell d'Administració o Comitè d'Estratègia amb determinats directius familiars, directius rellevants no familiars i professionals externs. El Comitè de Direcció amb els directius rellevats familiars i no familiars.

El millor que, des de **torrentidedeu**, podem aconsellar-vos a les famílies empresàries és que treballem preventivament, cal que creu els òrgans de govern i d'informació familiars i sobretot que els feu operatius. A més, ara posem a la vostra disposició una nova eina de treball: el **Model VOCAL** que us serà útil per dissenyar les **ESTRATÈGIES PER A LA VOSTRA FAMÍLIA EMPRESÀRIA**:



**torrentidedeu**

CONSELLERS DE LA FAMÍLIA EMPRESÀRIA