

Niektórzy badacze systemów rodzinnych<sup>13</sup> widzą usidlenie jako poważną dysfunkcjonalność, ponieważ ubytek kluczowych członków rodziny nie może być w takim przypadku uzupełniony ani aktywnością pozostałych, ani korzystaniem z zasobów zewnętrznych (bo to obcy). Stąd postulat do starszego pokolenia, aby nie wdrukowywało w modele zachowań młodszych uzależnienia od rodziny w kontraście do agresywnego otoczenia.

Podstawą zarządzania konfliktami jest właściwa komunikacja. Zwykle odpowiedzialność za jej zorganizowanie spoczywa w naturalny sposób na starszej generacji. Może to być komunikacja formalna, na przykład poprzez spotkania Rady Rodzinnej, lub – częściej – nieformalna. W tej ostatniej swoją rolę do odegrania mają małżonkowie niezaangażowani w biznes, wyróżniający się dystansem do spraw operacyjnych i jednocześnie mający na widoku strategiczne cele rodziny, choćby przez pryzmat dzieci. Komunikacja to nie tylko kanały nadawania informacji, ale też umiejętność ich odczytywania, także między słowami. W zarządzaniu konfliktem w rodzinie biznesowej umiejętność słuchania innych jest zwykle ważniejsza od wykrzykiwania swoich racji. A umiejętność wsłuchiwania się w milczenie lub szept, nie jest powszechną cechą przywódców.

Zwykle polami konfliktów w rodzinach biznesowych są:

- poczucie wyobcowania lub niespełniania oczekiwań,
- traktowanie sporu jak gry o sumie zerowej (może być tylko całkowicie wygrany lub całkowicie przegrany),
- fałszywe wyobrażenia o majątku i o korzyściach, jaki może (powinien) przynosić,
- podejrzenia nierównego lub niezgodnego z ustalonymi zasadami traktowania w dostępie do korzyści z biznesu.

Podstawą zarządzania konfliktem w rodzinie biznesowej jest przyjęcie założenia, że konflikt dotyczący spraw biznesu nie prowadzi do zmian w relacjach rodzinnych. Na przykład jeśli zięć nie sprawdził się jako szef marketingu, ale jest superojcem dla wnuków Seniora, to przyjęte rozwiązania muszą skupiać się na:

<sup>13</sup> Craig E. Aronoff, John L. Ward, Mary F. Whiteside, *How Families Work Together*, Marietta, GA: Family Enterprise Publisher 1993, patrz też (patrz hasło *Enmeshed family* w Family Business Wiki.org pod adresem <http://www.familybusinesswiki.org>)