

Kultura wykreśla obszary komunikacji, w których można się w miarę swobodnie poruszać, a styl jest instrumentem.

Nie należy zapominać, że rodzina składa się jednak z autonomicznych jednostek o zróżnicowanych temperamentach i profilach osobowości. Ich wzajemne oddziaływanie tworzy system relacji, których zbiorczym wynikiem jest możliwość zaklasyfikowania w ramach podanego modelu. Nie należy lekceważyć indywidualnej różnorodności w ramach typu rodziny, ponieważ może to prowadzić do ucieczki członka rodziny z procesu sukcesji. To trochę tak, jakby telefon komórkowy znalazł się poza zasięgiem nadajnika sieci – należy do niej, ale sygnał nie dociera. Z punktu widzenia skuteczności procesu sukcesji zrozumienie drogi, jaka wiedzie do pełnej i rzetelnej komunikacji pomiędzy członkami rodziny, jest niezbędne. Mało jest rodzin idealnych, stąd przydatni są w tym procesie doradcy, którzy moderują proces i budują zaufanie oraz czynią naturalne sprzeczności interesów między pokoleniami produktywnymi dla procesu sukcesji biznesowej.

Komunikacja jest łatwiejsza, jeśli uda się zbudować klimat zaufania wewnątrz firmy rodzinnej łączący następujące składniki<sup>44</sup>:

Charakter	Kompetencja	Przewidywalność	Troska
<ul style="list-style-type: none"> <li>• prawość</li> <li>• uczciwość</li> <li>• wiarygodność</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• umiejętności</li> <li>• doświadczenie</li> <li>• zdolność do podejmowania decyzji i ich wdrażania</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• słowność</li> <li>• spójność zachowania</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• empatia</li> <li>• zrozumienie</li> </ul>

## Sukcesja – kluczowe tematy rodzin biznesowych

Rodzina sama czy z pomocą doradcy może po identyfikacji swojego typu zachowań w procesie sukcesji szukać optymalnego sposobu podejścia do podjęcia kluczowych tematów.

Doświadczenie doradców z krajów, w których nie nastąpiło zerwanie ciągłości sukcesji biznesowej, pozwala na wyodrębnienie kluczowych tematów,

<sup>44</sup> Kacie LaChapelle, Louis B. Barnes, *The Trust Catalyst in Family-Owned Business*, „Family Business Review”, Vol. XI, No 1