

- rola dworaka – „Część właścicieli oczekuje spełniania swoich zachcianek i potakiwania, a nie roli merytorycznej, ważniejsze są hołdy i lizusostwo niż szczerść i ciężka praca, Szefa nikt nie zwolni, a Junior może być nie lepszy”;
- kopiowanie oczekiwanych zachowań – dla właścicieli firmy jest ona często ośrodkiem życia, bo łączy zarobek i rodzinę, właściciel firmy poświęci dla niej wiele lub wszystko, a dla osób z zewnątrz to tylko praca, prawdziwe życie toczy się poza nią, czego rodzina biznesowa może nie rozumieć, a tym bardziej nie akceptować, dając jasno wyraz swojemu niezadowoleniu,
- bezsilność – w obliczu konieczności zmian rodzina opiera się zwykle zmianom proponowanym przez menedżerów spoza niej.

Trudno lekceważyć takie obawy. Nie jest ich też mało, nawet jeśli w konkretnym przypadku mogą być wyolbrzymione, nieistotne lub wręcz nieprawdziwe. Rzadko są ujawniane wprost wobec właścicieli. Gdy poziom frustracji przekracza poziom akceptowalny przez menedżera, ten najczęściej po prostu odchodzi. Obawy takie jednak istnieją, choćby utajone, i ich ignorowanie może prowadzić do poważnych kłopotów, ponieważ często bez wsparcia menedżerów wdrożenie sukcesji może być znacznie utrudnione.

Firmy rodzinne potrzebują często wysokokwalifikowanych menedżerów spoza rodziny. Jak ich pozyskać, znając powyższe obawy i frustracje? Czy nie prowadzą one do selekcji negatywnej, powodując, że w firmach rodzinnych pozostają jedynie konformiści i ludzie bez ambicji lub innych możliwości pracy?

Nie ma prostych recept. Warto jednak przestrzegać poniższych zasad:

Po pierwsze: Jasno i rzetelnie przedstawiać możliwości kariery.

Po drugie: Przedstawiać zasady dotyczące roli członków rodziny.

Po trzecie: Ukazać rolę kluczowych menedżerów spoza rodziny jako czynnika tworzącego wartość dodaną dla biznesu rodzinnego, kulturę tego biznesu.

Po czwarte: Związać karierę ze wzrostem biznesu – praktycznie to jedyna możliwość pogodzenia interesów obu grup. To tort ma rosnąć, a nie mają się zmieniać zasady jego podziału.

Po piąte: Promować realizowanie celów długoterminowych i przestrzegać zasady oceny kluczowych menedżerów przede wszystkim z tej perspektywy.