

Kluczową kwestią jest przekazanie kultury firmy rodzinnej kluczowym pracownikom. Poświęciłem sporo miejsca w tej książce tworzeniu i przekazywaniu kultury rodziny biznesowej jej członkom. Jeśli jednak ma być ona wspomagana przez menedżerów z zewnątrz, to również oni muszą być objęci procesem przekazywania tego Przesłania, choć w inny sposób i z innych przyczyn.

Jak wskazałem powyżej, kultura firmy rodzinnej może budzić obawy, ale może też ułatwiać tworzenie przyjaznego środowiska pracy i kariery dla pracowników spoza rodziny. Celem przekazywania kultury firmy rodzinnej pracownikom powinny być:

- redukcja różnic w postrzeganiu celów firmy między rodziną biznesową a kluczowymi pracownikami,
- zapewnienie i podtrzymywanie poczucia lojalności,
- redukcja poczucia obcości na rzecz docenienia ich wkładu w tworzenie wartości biznesu,
- włączenie kluczowych pracowników w proces sukcesji,
- redukcja poczucia zagrożenia z powodu potencjalnej sukcesji.

Sposobami, które mogą pomóc w stworzeniu korzystnych warunków dla menedżerów spoza rodziny, zachęcając ich do włączenia się w akceptację, rozwój i przekazywanie kultury firmy rodzinnej, mogą być:

| | |
|-------------------------|--|
| Mieszane zespoły | Przestrzeganie zasady, że ważne sprawy firmy rozstrzyga się w mieszanych zespołach menedżerów z rodziny i spoza niej, wspólnie zabierających głos i raportujących wobec Zarządu lub Rady Nadzorczej. |
|-------------------------|--|

| | |
|---|--|
| Włączenie w planowanie strategiczne i sukcesyjne | Otwarcie rodziny na problemy sukcesyjne ze wskazaniem, że udział menedżerów spoza rodziny jest kluczowy również dla ich przyszłości. |
|---|--|

| | |
|---|---|
| Plany motywacyjne oparte na pozycjonowaniu | Powinny być powiązane nie tylko z wynikami samej firmy, ale przede wszystkim z zewnętrznymi benchmarkami. Ważna jest pozycja firmy w otoczeniu biznesowym i społecznym oraz jej perspektywy. Bieżących wyników nie można pomijać jako ważnych czynników kontrolujących aktualną sytuację firmy. Nie powinny one jednak przesłaniać celów strategicznych. Naliczanie i wypłaty powinny mieć możliwość weryfikacji w dłuższym czasie, aby zredukować ryzyko przypadkowości lub manipulacji. |
|---|---|