

Problem niejednoznaczności kryteriów selekcji może też zatruć stosunki w rodzinie poprzez podejrzenie o faworyzowanie jednego członków kosztem innych.

Kolejnym wyzwaniem do pokonania jest zdarzający się narcyzm rodowy Seniorów przelewany na potomków. Często słyszy się: „Mamy to w genach”, co oznacza, że inni tego „czegoś” nie mają i choćby nie wiadomo, jak się starali, to i tak nie dadzą rady dorównać członkom rodu. Inni muszą więc uznać tę „genetyczną predyspozycję” i podporządkować się. Takie podejście to echo tęsknot arystokratycznych, według których czystość krwi decyduje o pozycji. Oczywiście nie zawsze prawdziwi arystokraci (szczególnie od epoki Oświecenia) mieli takie podejście do wychowania swoich następców, ale plebejusze tak właśnie tłumaczyli sobie świat feudalny. Paradoksalnie, narcyzm rodowy to często wynik kompleksów plebejuszy. Miłość do własnej krwi nie może tworzyć szkodliwych mitów. Niech buduje więź międzypokoleniową, ale popartą przekazywaniem wzorców przedsiębiorczości, innowacyjności i odpowiedzialności społecznej.

Problem sukcesji w firmach trzeciego i kolejnych pokoleń nie jest jeszcze w Polsce na porządku dziennym z racji przywrócenia kontynuacji warunków do sukcesji firm rodzinnych dopiero po 1990 roku. Jednak wkraczające właśnie na arenę drugie pokolenie powinno wziąć pod uwagę doświadczenia z krajów o nieprzerwanej tradycji sukcesji. Zazwyczaj w trzecim pokoleniu biznes rodzinny jest już okrzepły, a rodzina może liczyć nawet kilkadziesiąt osób. Jest komu i o co walczyć, a więzy krwi i powinowactwa słabną na rzecz preferencji indywidualnych aspiracji. Tworzą się często frakcje w wielkiej rodzinie. Liderzy rodziny muszą wykazać się wielką zręcznością, by utrzymać w ryzach ambicje różnych osób popierających bliskich sobie kandydatów na kluczowe stanowiska. Wówczas jedyną obroną są procedury i Ład Korporacyjny. W celu uniknięcia takich problemów niektóre rodziny²⁴ wprowadziły zasadę powierzania kluczowych stanowisk zarządczych wyłącznie osobom spoza swojego kręgu, wycofując się jedynie do funkcji nadzorczych. Tym samym przestały one być firmami rodzinnymi w myśl mojej definicji (według innych jest to nadal typ firmy rodzinnej), a stały się czymś w rodzaju celowego funduszu inwestycyjnego dla ekskluzywnego kręgu udziałowców. W tym wypadku dokonano wyboru w myśl zasady, że rodzina i jej spokój są ważniejsze od bezpośredniego zaangażowania w biznes.

²⁴ Np. właściciele Cargill, Campbell Soup lub Roca.